



sötehelmet

Pärlor till stöd för välfärdsområdenas
ledning och utveckling

Redaktörer
Sirpa Syvänen
Sari Toivonen

Sotehelmet-pärlor till stöd för velfärdsområdenas ledning och utveckling

Redaktörer: Sirpa Syvänen och Sari Toivonen

Översättning och bearbetning till svenska: Niklas Ollila, Mona Riska och Kristina Westerén

Planering och ombrytning: Idearäätäli Oy

Suunnittelu ja taitto: Idearäätäli Oy

© Upphovsägare, Idearäätäli Oy 2022

Innehållet bygger på sotehelmet.fi portalens material,
vars skribenter presenteras på sidan 61.

**Hävkraft
från EU
2014–2020**



Innehåll

Strategisk ledning av arbetsförmåga.....	6
Kunskapsbaserat ledarskap stöder beslutsfattande	7
Enhetliga rutiner ger fler arbetsföra dagar	7
Samarbete med företagshälsovården	9
Förändringsledarskap i förändring	10
Att säkerställa tillgång till kompetent personal.....	13
Förändringsstöd under pågående reform	17
Högre personalproduktivitet och bättre resultat med kunskapsbaserat ledarskap.....	19
Kontinuerlig utveckling av ledarskap.....	20
Kris- och förändringsledarskap	21
Dialogiskhet i organisationen	22
Dialogiska arbetssätt	25
Rum för dialog.....	27
Dialogiskt ledarskap.....	29
Dialogisk utveckling	31
Spelregler som innehåll för dialoger	33
Utveckling av arbetshälsa genom delaktighet	34
Arbetshälsan är en helhet.....	35
Processen för utveckling av arbetshälsa	36
Självstyrning främjar arbetshälsan	38
Att stöda självstyrning i samband med utveckling av arbetshälsa	43
Utveckling av omsorgsarbete med lean och servicedesign	44
Ledarskap och bemötande på distans.....	48
Principer för distansarbete.....	49
Distans- och hybridledarskap.....	50
Arbetshandledning på distans.....	51
Kollegialt distans- och hybridstöd	52
Delaktighet och demokrati	54
Att skapa en gemensam förståelse av vikten av kunddelaktighet.....	57
Planering och genomförande av mångsidig kunddelaktighet.....	59
Information om Sotehelmet-projekten	61



Sotehelmet till stöd för välfärdsområdenas ledning och utveckling

De bästa och mest ändamålsenliga utvecklingsidéerna uppstår vanligtvis i arbetsprocesser i arbetsvardagen. Sådana goda idéer och arbetssätt, som uppkommit i samband med utvecklingsarbete i samverkan på arbetsplatsen är ofta färdigt smidiga att börja tillämpas och tas i bruk på arbetsplatser, i arbetsteam, organisationer och välfärdsområden. Aktivt aktörskap, öppen dialog och gemensamt utvecklingsarbete ger i bästa fall upphov till unika "pärlor", som utgör en organisations immateriella och materiella värdekapital. När pärlorna har blivit tillräckligt många i antal, utgör de resurser, verktyg och metoder för förnyelse och tillsammans bildar de ett pärlband, som stöd för personalledarskapet inom organisationen.

Pärlfiske som metafor

Inom Sotehelmet-projektet har man sammanställt resultaten och pärlorna från sex olika utvecklingsprojekt, som finansierats av Europeiska socialfonden och administrerats av Social- och hälsovårdsministeriet. Pärlfångsten bearbetades och finslipades med gemensamma krafter under år 2022. De mest centrala resultaten och materialen från projekten döptes till pärlor (fi. helmet). Sotehelmet-pärlorna har uppkommit och fått sin slutliga form under projektens utvecklingsverksamhet, som involverat Sote-ledare och -chefer samt Sote-anställda, klienter och projektaktörer. Slutresultatet "pärlorna" omfattar en stor mängd både teoretisk och praktiskt orienterad kunskap, utvecklingsmetoder, verktyg och best practice/case presentationer.

I med- och motvind på utvecklingshavet

Projektverksamheten och utvecklingsarbetet främjades av många olika positiva och gynnsamma aspekter av arbetsliv, arbetsmiljö, medarbetarskap och ledarskap. På vägen förekom också en hel del utmaningar och problem samt stressande och belastande aspekter av arbetet, som påverkade utvecklingsarbetet. Utvecklingsarbetet påverkades också i hög grad av coronapandemin, som ingen hade kunnat förutse, och vilken både projektaktörerna och de involverade organisationerna var tvungna att reagera på och anpassa sin verksamhet efter.

Nya möjligheter i stormens öga

Alla aktörer var tvungna att anpassa sig till den exceptionella kristid som ingen varit med om tidigare och leta fram nya livbojor. Teknik och distansarbete kom delvis till undsättning. Teknikens och distansarbetets styrkor, svagheter och utvecklingsbehov var en gemensam utmaning, som alla projektaktörer modigt tog tag i. Utvecklingsmålen inom projektet Etänä enemmän ("Mera på distans"), som fokuserade på distans- och hybridledarskap, handledning i arbete på distans och kollegialt stöd på distans, framstod snabbt som mer aktuella än vad någon kunnat förutse.

Pärlband som stöder utveckling och ledarskap

Sotehelmet-pärlorna riktar sig främst till personer i ledningsposition, till de anställdas närmaste chefer, beslutsfattare samt representanter för olika yrkesgrupper inom välfärdsområdena. De enskilda pärlorna eller ett helt pärlband kan tillämpas i situationer där arbetet, verksamheten, ledarskapet eller organisationen behöver utvecklas eller förnyas. Resultaten, kunskapen och utvecklingsidéerna lämpar sig även för andra arbetsplatser utanför social- och hälsovårdssektorn, eftersom de beskriver generella faktorer som främjar utveckling och förnyelse av arbetsplatser och arbetsprocesser.

Vi uppmanar dig att ta tillvara de för dig mest intressanta och aktuella pärlorna, som stöd för utvecklande av din organisation. I Sotehelmet-pärlor presenteras de viktigaste pärlorna i form av sex temahelheter. De tillhörande case-exemplen hittar du på projektets webbplats på adressen sotehelmet.fi. Temahelheterna härstammar från de teman, det innehåll och de metoder som förverkligats inom de olika Sotehelmet-projektens utvecklingsarbete. Den tematiska helheten och strukturen på Sotehelmet-webbplatsen är uppbyggd med utgångspunkt i strategisk personalledning samt ledarnas och förpersoners ansvars- och kompetensområden.



Strategisk ledning av arbetsförmåga

Social- och hälsovårdssektorn präglas av utmaningar i form av ständiga förändringar i verksamhetsmiljön, ett stort antal belastande aspekter i arbetet, hög sjukfrånvaro, pensioneringar och det faktum att allt färre unga söker sig till branschen och att allt fler inom sektorn vill byta bransch. För att social- och hälsovårdssektorn ska kunna locka till sig nya anställda och upplevas som attraktiv av dem som redan arbetar inom branschen och för att man ska kunna trygga de anställdas arbetshälsa och se till att de är motiverade, kunniga och villiga att förnya sig samt stärka personalens produktivitet, är det viktigt att utveckla och stärka strategisk ledning av arbetsförmåga inom sote-sektorn.

Strategisk ledning av arbetsförmåga är en central del av personalledning och genomsvårar ledarskapet inom en organisation som helhet. I strategisk ledning av arbetsförmåga är personalresurserna en avgörande framgångsfaktor och den viktigaste förutsättningen för organisationens verksamhet.

Tjänsteproduktionen, personalresurserna och ekonomin ska alltid beaktas som en helhet i organisationens verksamhet. En förändring på ett område påverkar alltid de två övriga.

Kunskapsbaserat ledarskap stöder beslutsfattande

Strategiskt ledarskap förutsätter omfattande insamling och analys av data om personalen, verksamheten och ekonomin. Ett kunskapsbaserat ledarskap stöder ledning av arbetsförmåga som helhet, omfattande även förebyggande åtgärder. Beslutsfattande baserar sig på kunskap och data insamlat från olika källor med hjälp av flera olika mätare. Informationen behöver utvärderas dynamiskt, och bör utnyttjas mångsidigt inom organisationen på alla olika nivåer.

De bakomliggande orsakerna till sjukfrånvaro kan undersökas i ljuset av flera olika informationskällor, såsom andelen sjukdagar, som kan placeras i bestämda diagnoskategorier, eller genom resultaten från arbetshälsoenkäter och arbetsplatsutredningar, som utförts av företagshälsovården. Utifrån det här kunskapsunderlaget kan man dra slutsatser och ta fram olika lösningsförslag. Lösningar som tas i bruk i syfte att förbättra arbetsförmågan bör följas upp och utvärderas regelbundet.

Enhetliga rutiner ger fler arbetsföra dagar

Enhetliga rutiner för ledning av arbetsförmåga: Vad? Varför? Hur?

Bildandet av de nya välfärdsområdena innebär att ett flertal sote-enheter slås ihop. Inom dessa enheter kan arbetssätten och -modellerna för ledning av arbetsförmåga skilja sig markant från varandra. I tider av förändring är det speciellt viktigt att tillämpa modeller som stöder ledning av arbetsförmåga och de anställdas arbetshälsa.

Genom att säkra fungerande processer, som främjar de anställdas arbetsförmåga och genom enhetliga rutiner har organisationen möjlighet att identifiera risker som påverkar arbetsförmågan och på så sätt förutse kostnader knutna till arbetsförmåga.

Det finns ingen färdig modell för ledning av arbetsförmåga, som skulle lämpa sig för precis alla organisationer, utan varje organisation bör utarbeta en egen modell utgående från organisationens särbehov. I detta arbete bör representanter från olika organisationsnivåer involveras. En modell för ledning av arbetsförmåga omfattar uppgifter, roller och ansvarsområden för personerna som på olika nivåer inom organisationen innehar ledande positioner (till exempel högsta ledningen eller ledningsgruppen, mellancheferna, de anställdas närmaste chefer, de anställda).

En modell för ledning av arbetsförmåga förutsätter enhetliga rutiner och den bör vara tillämpbar inom alla verksamhetsområden och tillämpningen bör också följs upp. Modellen ska också ingå i introduktion av nyanställda, och det är viktigt att den utvärderas och utvecklas kontinuerligt. En etablerad modell för ledning av arbetsförmåga och tydliga ansvarsområden är till stor hjälp när organisationen på olika sätt befinner sig i förändring.

Utmaningar och lösningar knutna till enhetliga rutiner

Utmaningar

Om de gemensamma rutinerna för ledning av arbetsförmåga saknas eller om de inte implementeras, kan det ge upphov till bristande likabehandling på arbetsenheterna. Ledning av arbetsförmåga är personbundet, och det påverkas av enskilda personers kunnande och motivation. Kvaliteten på ledningen av arbetsförmåga varierar mellan olika branscher och enheter. I förändringssituationer händer det lätt att ledningen av arbetsförmåga försämras eller glöms bort. Rollerna och ansvarsområdena är otydliga, och då finns inte heller någon förväntan på eller uppföljning av att ledningen agerar i enlighet med dessa roller. Det är vanligt att ansvaret för ledningen av arbetsförmåga läggs på en utomstående aktör.

Lösningar

En gemensam förståelse av betydelsen av samt fördelarna och målen med ledning av arbetsförmåga och en öppen dialog lägger grunden för att man kan utveckla gemensamma rutiner och komma överens om dem. Kärnan i arbetet utgörs av att man försäkras sig om att det finns kunnande om ledning av arbetsförmåga inom organisationen och att de anställda engageras i utvecklingen av de nya rutinerna. Det viktiga är att fastställa rollerna och ansvarsområdena som berör ledning av arbetsförmåga, att koordinera och följa upp åtgärderna och att välbeprövade rutiner öppet delas inom hela organisationen.



Inom ramen för projektet Strategisk ledning av arbetsförmåga (Strateginen työkykyjohtaminen) utvecklades och kompletterades olika modeller för strategisk ledning av arbetsförmåga, där olika aktörers uppgifter och ansvarsområden fastställdes i en visuell framställning i komprimerad form. I en del organisationer uppgraderades en tidigare begränsad modell för aktivt stöd. Olika modeller för strategisk ledning av arbetsförmåga och exempel på utvecklingsprocesser som utmynnat i lyckade gemensamma modeller presenteras närmare i case-exemplen.

Samarbete med företagshälsovården

Utmaningar med samarbete och lösningsförslag

Strategisk ledning av arbetsförmåga förutsätter samverkan mellan olika aktörer. En organisations viktigaste samarbetspartner kring ledning av arbetsförmåga är företagshälsovården. Inom ramen för projektet Strategisk ledning av arbetsförmåga kunde man identifiera följande utmaningar, som kunde lösas med hjälp av gemensamt utvecklingsarbete.

Utmaning 1

Målsättningen för samarbetet med företagshälsovården utgår inte alltid från organisationens behov, även om målen borde vara i linje med organisationens strategiska målsättningar.

Lösning

Målsättningar för samarbetet och åtgärderna inom verksamheten bör slås fast. Man bör även slå fasts mätare för de olika målen. Hur väl de överenskomna åtgärderna vidtas och målen uppnås ska också följas upp och utvärderas i samarbete.

Utmaning 2

Samarbetet kring företagshälsovården präglas ofta av att man reagerar på befintliga problem istället för att arbeta mer förebyggande. Utmaningen är också ofta att representanterna för företagshälsovården inte har tillräcklig kunskap om arbetet och arbetsmiljön inom organisationen.

Lösning

Företagshälsovården bör skapa sig en heltäckande bild av verksamhetsområdet och arbetet i den enhet som man ansvarar för. Dessutom ska organisationens och företagshälsovårdens processer vara kompatibla och stödja varandra.

Utmaning 3

Kunskapen som företagshälsovården erbjuder utnyttjas inte i ledning av arbetsförmåga. I samarbetet har företagshälsovården snarare en koordinerande roll, och den har i uppgift att erbjuda kunskap om personalens resurser och arbetsförmåga samt om kvaliteten på ledningen av arbetsförmåga, arbetsmiljöns påverkan på hälsan, faktorer som riskerar försämra arbetsförmågan och eventuella hot om arbetsförmåga.

Lösning

Kunskapen som företagshälsovården erbjuder kan utnyttjas för att främja de anställdas arbetsförmåga, när samarbetet kring företagshälsovården fungerar inom hela organisationen, från den högsta ledningen till de enskilda anställda. Samarbetsparterna ska tillsammans följa upp och utvärdera effekterna av samarbetet och förbättra verksamhetens kvalitet.



Förändringsledarskap i förändring

Social- och hälsovårdssektorn i Finland genomgår den största reformen på årtionden. Arbetet inom social- och hälsovårdssektorn, inklusive räddningsväsendet som också omfattas av reformen, ändras till alla delar. Verksamhetsformerna, innehållet i arbetet och i arbetsprocesserna, de anställdas gemenskap och verksamhetsmiljön i allmänhet förändras alla på samma gång, och ledningen förutsätts ha allt bredare kompetens. Det uppstår utmaningar för organisationen och för förändringsledarskapet, både nya och tidigare upplevda utmaningar.

Vårdreformen behövs, eftersom verksamhetsmiljön inom social- och hälsovårdssektorn och omsorgsbehoven bland befolkningen har ändrats, och tjänsterna behöver bättre svara mot både aktuella och framtida behov och ekonomiska realiteter.

Förändringar i verksamhetsmiljön orsakas av bland annat ökat servicebehov bland den åldrande befolkningen och försämrade tillgång till kompetent personal. Dessutom använder allt fler åldersgrupper social- och hälsovårdstjänster. Redan ett par årtionden har man varnat för det ökade behovet av social- och hälsovårdstjänster, och nu står vi inför denna verklighet. Lösningar för att bemästra utmaningarna sker via åtgärder som stärker social- och hälsovårdssektorns attraktionskraft och minskar personalomsättningen.

Förändringsledarskap möjliggör förändring inom social- och hälsovårdssektorn

De svåra utmaningarna som beskrivs ovan beror på flera olika faktorer. Ledarskapet inom social- och hälsovårdssektorn utgör den mest centrala faktorn, och behöver utvecklas och förnyas med fokus på de anställdas välbefinnande och organisationens personalproduktivitet.

Övergången till välfärdsområdena handlar om en strukturell och administrativ förändring, som styrs uppifrån. Förändringen har en stor påverkan också på personal- och arbetsplatsnivå och förutsätter därför även en ändring av attityder och verksamhets sätt. För att lyckas med detta behöver ledarskapet fokusera såväl på strukturer och förvaltning som på de anställda, deras arbetshälsa och deras yrkesidentiteter och -roller. Förändringsarbetet bör inkludera alla nivåer i organisationen, från den högsta ledningen till de anställda.



Bild: Omarbetning av figuren i Johdetaan yhdessä, Timo Huttunen, 2021.

Dags att skapa nytt tillsammans

Verksamhetsmiljön inom social- och hälsovårdssektorn har förändrats, och därför måste ledarskapet inom sektorn utvecklas och reagera på förändringarna i samhället. Den hierarkiska ledarskapskulturen bör förnyas och svara på de ökade förväntningarna på ledarskapet. När välfärdsområdena inleder sin verksamhet kommer det att krävas en gemensam grund för de nya organisationerna och deras förvaltning med fokus på sådan ledarstil, verksamhetssätt och rutiner som lämpar sig för de nya välfärdsområdena. Det är viktigt att personalen och de enskilda arbetsplatserna engageras i de utvecklings- och reformprocesser som förändringen förutsätter. När ledarskapet förnyas är det därför viktigt att personalen bättre tas i beaktande och att de anställda uppfattas som viktiga parter i förändringsprocesserna.

När ledarskapet förnyas innebär det att växelverkan mellan ledningen, de anställdas närmaste chefer och de anställda bör utvecklas och att allas insatser uppskattas i det dagliga arbetet. Det är viktigt att personalen förbinder sig till utvecklingsarbetet och att arbetsgivaren förbinder sig att arbeta för personalens välbefinnande. Ledarskap förutsätter samarbete, och kommunikationsfärdigheter är särskilt viktigt för en ledares yrkeskompetens. För att kunna bilda sig en översikt av stora helheter i en föränderlig verksamhetsmiljö behövs det samarbete mellan ledare och anställda på alla nivåer.

För att effektivt uppnå målen för de anställdas arbetshälsa och för strategiskt personalledarskap behöver ledarskapet också förnyas. En förändring av ledarskapskulturen förutsätter modiga beslut, ifrågasättande av tidigare modeller och en genuin vilja att söka nya sätt att



utveckla den egna organisationen. Reformarbete kräver också en realistisk lägesbild av den egna organisationen och dess prestationsförmåga samt mätare för utvärdering av reformer.

Att säkerställa tillgång till kompetent personal

Personalbristen inom social- och hälsovårdssektorn har förvärrats under de senaste årtiondena. Situationen har förvärrats ytterligare under de senaste åren, och inom sektorn har man nu blivit medveten om vilka realiteter personalbristen medför. Bristen på personal inom social- och hälsovårdssektorn berör alla regioner i Finland och ett tiotal olika befattningar. Det finns inte tillräckligt med personal, vilket gör att personalen, cheferna och ledningen är under allt hårdare press på grund av personalbristen. För att säkra tillgången till kompetent personal krävs det fungerande lösningar både på kort och på lång sikt.

Bättre ledarskap förbättrar tillgången till personal

Social- och hälsovårdssektorns förmåga att attrahera och behålla kompetent personal utmanas under rådande omständigheter. Därtill kommer personalbehovet inte att minska i och med en växande andel åldrande befolkning i Finland. En förnyelse av ledarskapet är av central betydelse för att tackla personalbristen och för att trygga tillgången till kompetent personal. Välfärdsområdena tar över ansvaret för social- och hälsovårdstjänster och räddningsväsendet i början av år 2023, och en av deras viktigaste uppgifter är att åtgärda personalbristen och att hitta lösningar genom att utveckla ledarskapet och de anställdas arbetshälsa.

Arbetsgivarna kan effektivt påverka tillgången till arbetskraft genom att förnya ledarstilen och genom att fokusera på åtgärder som ökar branschens attraktionskraft och minskar

personalomsättningen. För att hitta lösningar till personalbristen kan man vidta åtgärder, såsom satsningar på personalresurser och personalens kompetens, samt utveckla de anställdas arbetsförmåga och -hälsa. Det behövs både enskilda åtgärder som berör bland annat ledarskap och mer omfattande strukturella reformer och investeringar i omsorgstjänster i hela landet.

Ökande konkurrens sätter press på reformarbetet

Arbetsgivarna inom social- och hälsovårdssektorn tävlar för närvarande om de bästa anställda, och konkurrensen kommer att fortsätta även inom välfärdsområdena mellan regioner, kommuner och aktörer inom den privata sektorn. Därför finns det all anledning att söka nya sätt att locka den bästa yrkespersonalen till den egna arbetsplatsen och att se till att de anställda också stannar kvar i sitt arbete. Utveckling av rekryteringen och arbetsintroduktionen är viktiga satsningar för att locka nya medarbetare och minska på personalomsättningen.

En medveten satsning på personalrekrytering i syfte att locka nya anställda och behålla befintlig arbetskraft bör påbörjas genom kartläggning av organisationens styrkor och svagheter för att synliggöra grunden och behovet av att till exempel utveckla arbetsgivarvarumärket. Med arbetsgivarvarumärket avses den bild som arbetsgivarorganisationen har av sig själv och den bild som man vill förmedla även utåt till potentiella nya anställda. Både arbetsgivarrepresentanter, de anställda som representerar olika yrkesgrupper och uttalanden i offentligheten påverkar arbetsgivarvarumärket. Välfärdsområdena har nu en unik möjlighet att utveckla det egna arbetsgivarvarumärket med de anställda i fokus. Ett positivt arbetsgivarvarumärke är ett viktigt trumfkort vad gäller tillgången till kompetent personal.

Framgångsrika satsningar och åtgärder, som tryggar tillgången till ny personal och säkrar befintliga personalstyrka och därigenom minskar på personalomsättningen frigör del av ledarskapsresurser för annat än att säkra personalresurser för den dagliga verksamheten. En ständigt pågående rekrytering och en hög personalomsättning belastar ledningen och hela arbetsplatsen. I dagens läge går en stor del av chefernas arbetsvardag till att säkerställa tillräcklig personalstyrka och att rekrytera vikarier.

Åtgärder inom rekrytering

En viktig målsättning för rekryteringen inom välfärdsområdena är att säkerställa tillgången till kompetent personal. Genom att utveckla rekryteringen kan man systematiskt förutse och proaktivt svara på personalbehovet.

Det är bra att inleda utvecklandet av rekryteringen genom att först kartlägga de egna attraktionsfaktorerna och synliggöra utmaningarna inom rekryteringen. Det är viktigt att ta reda på orsakerna till att en arbetstagare söker sig till organisationen. Man kunde



ytterligare utreda var den egna organisationen är synlig för potentiella nya anställda och vilken slags information som finns tillgänglig, samt hur den egna organisationen skiljer sig från konkurrenterna.

Det är också ändamålsenligt att utvärdera rekryteringsgrunderna och -processerna överlag, för att säkerställa att organisationen söker sådana medarbetare som den behöver på ett fungerande och framgångsrikt sätt. Utvecklingen av framgångsrika rekryteringsprocesser är kopplat till strategiskt personalledarskap och förutsätter tillräckliga resurser för rekryteringen, t ex arbetstid och ekonomiska resurser. I samband med rekryteringen kan man utvärdera olika metoder och kanaler, såsom samarbete med läroanstalter, digitala rekryteringskanaler, internationell rekrytering, användning av rekryteringsföretag samt system för intern rekrytering inom organisationen.

Rekryteringsprocessen bör även utvärderas ur den sökandes, en potentiell anställds, perspektiv. Genomtänkta tillvägagångssätt, god kommunikation och beaktande av den sökande under hela rekryteringsprocessen bidrar till en positiv upplevelse av rekryteringen. Den sökandes positiva upplevelse av processen bidrar i sin tur till ett positivt arbetsgivarvarumärke och stärker den nyanställdas vilja att förbinda sig till sitt arbete från första början.

Åtgärder kring introduktion för nyanställda

En systematisk, rätt dimensionerad och målinriktad introduktion för nyanställda är ett bra sätt att bibehålla personalstyrkan. Det är förnuftigt att långsiktigt satsa på introduktionen för säkra personalens kompetens och vilja att förbinda sig till sitt arbete. Introduktionen får gärna omfatta alla medarbetare, inte bara de nyanställda. Det är viktigt med introduktion också till exempel vid byte av arbetsuppgifter eller ansvarsområden eller efter en längre



frånvaro från arbetet. En välfungerande introduktion kan också främja organisationens interna rörlighet.

Introduktion inbegriper alla de åtgärder som syftar till att en anställd ska lära känna den egna arbetsplatsen, verksamhetsformer, arbetsprocesser och övriga medarbetare på arbetsplatsen samt det egna arbetet och förväntningarna och ansvarsområdena som ingår i arbetet. Det är arbetsgivarens skyldighet att erbjuda de anställda tillräcklig introduktion, och därför bör det reserveras tillräckligt med tid och resurser för planering och utvärdering av introduktionen.

En anställd bör få tillräcklig introduktion till arbetet, arbetsmiljön, arbets- och produktionsätt, verktyg som behövs i arbetet och användningen av dem samt introduktion till trygga och säkra arbetssätt, särskilt inför ett nytt arbete, en ny befattning eller ändrade arbetsuppgifter.

Alla nyanställda behöver introduktion, vare sig det är fråga om tillsvidareanställning, tidsbunden anställning, bemanningsarbete eller kortvarig anställning på grund av tillfälligt arbetskraftsbehov. Introduktionen bör alltid vara individuellt anpassad och beakta bland annat anställningens karaktär, den anställdas yrkeskompetens, arbetserfarenhet och utbildning. Ansvar för introduktionen kan delas mellan flera personer, som turas om att ge introduktionen. De anställdas närmaste chef ansvarar för introduktionen i enlighet med ledningens instruktioner, och en utsedd arbetshandledare har ansvaret för det praktiska genomförandet. Möjligheter till introduktion, fortbildning och kompetensutveckling samt stöd för vidareutbildning vid sidan av arbetet påverkar de anställdas vilja att förbinda sig till arbetet. Samtidigt är det ett bevis på att arbetsgivaren uppskattar de anställdas insatser och möjliggör stärkande av yrkeskompetensen.

Under introduktionsprocessen får den anställda en översikt av organisationens verksamhetskultur och praxis på arbetsplatsen, dvs "så här brukar vi göra". Introduktionen innefattar erfarenhetsbaserad introduktion till såväl värderingar, verksamhetsstrategi, inkluderande ledarskap och ansvarsfulla sätt att påverka på arbetsplatsen. När den anställda får en positiv upplevelse av introduktionen stärks också hans vilja att stanna kvar på arbetsplatsen.

Olika fakta eller överskådliga verksamhetsmodeller går det relativt lätt och snabbt att introducera till en nyanställd, men det är mer utmanande att introducera arbetsklimatet eller kommunikationskulturen på arbetsplatsen till den nyanställda och man kan inte säkerställa att hen förbinder sig till den nya arbetsplatsen. En anställds upplevelse av ett gott arbetsklimat baserar sig på känslor och egna erfarenheter. Upplevelsen är positiv ifall den anställda upplever att hen blir hörd, tagen hänsyn till och att hen får uppskattning och upplevs som betydelsefull. Upplevelsen påverkas av hur de övriga anställda agerar, samt av hur man kommunicerar och uppför sig på arbetsplatsen.

Förändringsstöd under pågående reform

Ett bra exempel på en heltäckande reform, där förändringsledarskap och -stöd är av stor betydelse, är de nya välfärdsområdena, som inleder verksamheten i början av år 2023. De nya välfärdsområdena är inte ännu helt klara inför övergången vid årsskiftet 2022-2023. Den administrativa och organisatoriska strukturen är klar, samtidigt som välfärdsområdena behöver anpassa och justera dessa vid verksamhetsstarten. Det är nästan 220 000 anställda och tjänsteinnehavare i kommuner och samkommuner som byter arbetsgivare i samband med reformen. Förändringen slutar emellertid inte vid övergången till välfärdsområdena, utan metoder för att bemästra förändringar behövs även i samband med kommande organisatoriska reformer och förändringar.

Förvaltning och nya identiteter

Välfärdsområdena bildar en helt ny nivå inom den offentliga förvaltningen. Välfärdsområdena består av nya aktörer, vars uppgift är att producera social-, hälsovårds- och räddningstjänster. Var och en av dessa aktörer står också inför skapandet av en egen identitet. Även kommunerna blir tvungna att omdefiniera de egna rollerna och identiteterna. En förvaltningsreform skulle inte ha kunnat genomföras utan tätt samarbete mellan nuvarande arbetsgivare och representanter för de nya välfärdsområdena. Den nya rollfördelningen mellan välfärdsområdena och kommunerna kommer dock i verkligheten att söka sina former under flera år framöver.

I anslutning till förvaltningsreformen har man behövt utreda till exempel hur personalen och personaldata flyttas över till välfärdsområdena vid ansvarsövertagandet, vilka ICT-lösningar och HR-system som ska användas och hur välfärdsområdenas organisationsstruktur

ska se ut. Vid sidan av administrativa och juridiska förändringar är det viktigt att betona vikten av förändringsledarskap, kommunikation och dialog, när reformen genomförs.

Genom att stödja välfärdsområdena när de tar sina första steg är det möjligt att på ett positivt sätt påverka skapandet av deras nya identiteter och skapa förutsättningar för nya ledarstilar och en kulturell förändring som betonar vikten av de anställdas arbetshälsa.

Ny organisation och nya arbetsätt

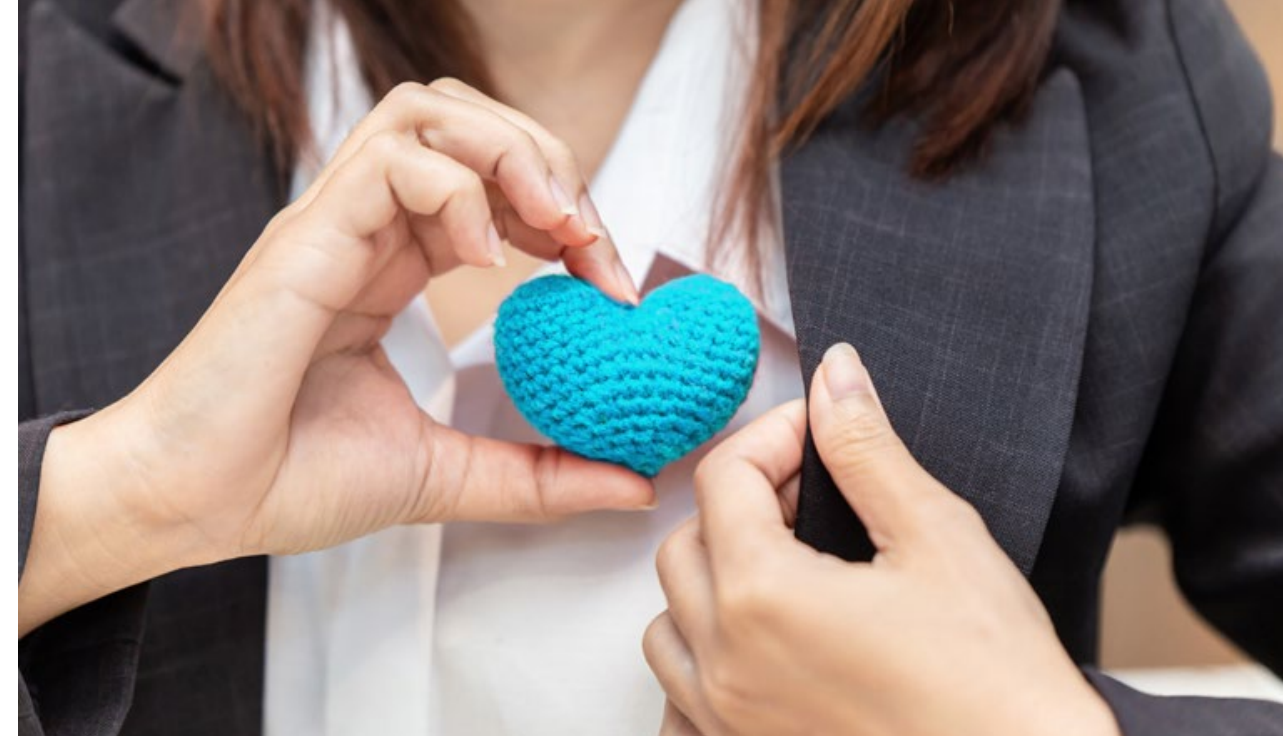
Välfärdsområdenas personalledarskap kan betraktas ur den nya organisationens perspektiv samtidigt som man beaktar de krav som reformen ställer på ledarskapet. Varje välfärdsområde skapar sin egen ledarskapsstrategi, vilket kommer att förutsätta ändringar i personalledarskapet.

Under hela förändringsprocessen bör personalen informeras om själva förändringen samt de konkreta målen och principerna för reformen. I förändringskommunikationen är det viktigt att vara tydlig gällande förändringens konkreta innebörd för organisationen, för de anställda som kollektiv och för den enskilda individen samt varför förändringen behövs. När de anställda informeras av både den högsta ledningen och de egna cheferna, kan man minska på känslan av osäkerhet och oro, som förändringen kan ge upphov till.

Välfärdsområdena, som tar över personalen, samt de tidigare arbetsgivarna, dvs. kommunerna, samkommunerna och de kommunägda bolagen är i behov av förändringsstöd. Kommunerna har en central roll i reformen vid sidan av samkommunerna. Kontaktytorna mellan kommunerna och välfärdsområdena är viktiga, och det är synnerligen viktigt med fungerande samarbete, eftersom det är samma människor och invånare, som använder sig av både kommunernas och välfärdsområdenas tjänster.

Gyllene regler för förändringsledarskap

- 1. VAD STRÄVAR VI EFTER** – Fastställ och kommunicera vision och mål
- 2. VARFÖR BEHÖVS FÖRÄNDRING** – Ge motiveringar
- 3. FÖRÄNDRINGENS EFFEKTER** – Utvärdera vad som förändras och hur förändringen påverkar människorna
- 4. HUR GENOMFÖRS FÖRÄNDRINGEN** – Planera och organisera förändringsprocessen
- 5. KOMMUNIKATION** – Öppen, kontinuerlig och systematisk kommunikation och dialog
- 6. UPPFÖLJNING** – Fastställ och följ upp framgångsfaktorer och mätare
- 7. TILLIT** – Skapa och upprätthåll tillit och en känsla av trygghet
- 8. KÄNSLOR** – Beakta känslorna under förändringsprocessens gång



Högre personalproduktivitet och bättre resultat med kunskapsbaserat ledarskap

Kunskapsbaserat ledarskap är ett potentiellt tillämpbart verktyg för främjande av arbetshälsa, personalproduktivitet och verksamhetsresultat. Kunskapsbaserat ledarskap kan utgöra ett viktigt verktyg för ledningens beslutsfattande, när kunskap om såväl personalen, ekonomin som verksamheten beaktas. Dessutom kan ledningen följa upp, kombinera och analysera olika slags data som samlats in med hjälp av olika mätare.

Med hjälp av strategiskt personalledarskap kan man fästa större vikt och öka förståelse för personalresurser i relation till organisationens ekonomi och verksamhet, genom att tillämpa kunskapsbaserat ledarskap och bättre utnyttja kunskap och data om personalen.

Från att reagera till att prognostisera med fungerande kunskapsbaserat ledarskap

Kunskapsbaserat personalledarskap främjar till exempel förutsägbar personalplanering och effektiverar åtgärder som förbättrar de anställdas arbetshälsa. För att processerna för kunskapsbaserat ledarskap ska fungera väl är det viktigt att kunskapen är tillgänglig och jämförbar, att kunskapen samlas in systematiskt och kontinuerligt och att uppföljningen och rapporteringen sker regelbundet.

Ett effektivt kunskapsbaserat ledarskap förutsätter att organisationen, vid sidan av kunskapen om verksamheten och ekonomin, flätar in kunskapen om personalen i sin strategi. Önskade resultat uppnår man genom att arbeta långsiktigt och genom att säkerställa tillräckliga resurser för kunskapsbaserat ledarskap under hela processens gång. Det är också viktigt att se till att de centrala principerna etableras på olika ledningsnivåer i enlighet med strategin för kunskapsbaserat ledarskap och att det på alla nivåer skapas förutsättningar för kunskapsbaserat ledarskap.

Att integrera principer i organisationskulturen

Genom att beakta alla tre dimensioner av kunskapsbaserat ledarskap och säkerställa organisationens tekniska förutsättningar och inkludera principerna för kunskapsbaserat ledarskap i organisationens strategi, är det möjligt att skapa en ledarskapskultur som i sin helhet präglas av kunskapsbaserat ledarskap. I en sådan ledarskapskultur har principerna för kunskapsbaserat ledarskap integrerats i hela organisationens verksamhet och kunskap tillämpas som verktyg för proaktivt ledarskap istället för reaktivt ledarskap. Framförhållning och dialogiska sätt att utnyttja insamlad kunskap främjar på så sätt både personalproduktiviteten och resultaten av organisationens verksamhet.

Kunskapsbaserat ledarskap baserar sig på kompetensen inom organisationen

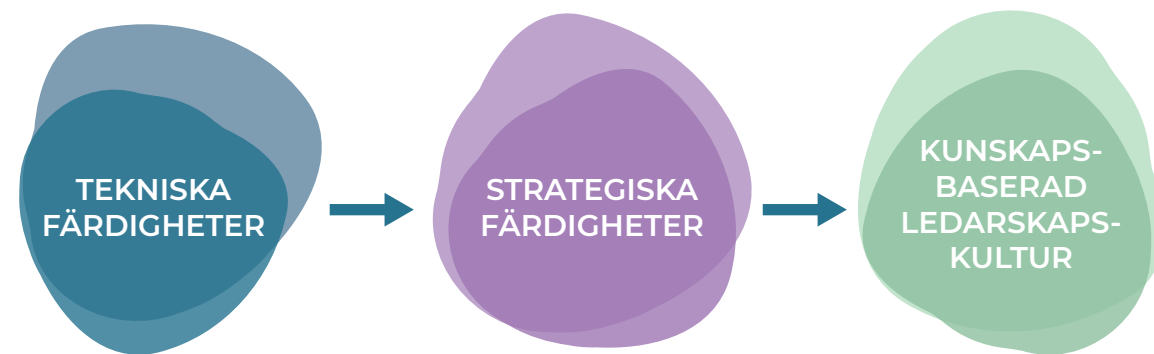


Bild: Omarbetning av Henkilöstöanalytiikkaa tukevat organisaatiokyvykkyudet, Saramies & Törnroos, 2021.

Kontinuerlig utveckling av ledarskap

Social- och hälsovårdssektorn befinner sig i ständig förändring, och därför ska också ledarskapet utvecklas kontinuerligt. Den aktuella reformen av social- och hälsovårdssektorn är en del av en fortlöpande större helhet, men utgör samtidigt en vändpunkt och erbjuder möjlighet att införa nya sätt att leda.

Inom social- och hälsovårdssektorn har man i över tio års tid förberett denna stora strukturella förändring. Trots att personalen därmed har tvingats leva i ovisshet har kontinuiteten i kundservicen tryggats under denna period. Arbetsvardagen och -miljön har varit och är i ständig förändring. Dessutom ökar trycket på att förnya tjänsterna på grund av välfärdsområdenas snäva ekonomiska ramar och prognoserna om ökat servicebehov.

Förändring förutsätter en mångfald av ledarskapsfärdigheter

Förmågan att kunna upprätthålla en gemensam lägesbild och att anpassa åtgärderna till förändringen är en viktig ledarskapsfärdighet. Vid förändringar behöver de grundläggande arbetsuppgifterna och rollfördelningen preciseras, så att det är möjligt att uppnå de uppsatta målen.

Det är också viktigt att organisationen har förmåga att förnya sig, och det är ledningens uppgift att främja denna förmåga. Personalens självstyrningsförmåga ska stärkas, så att verksamheten så bra som möjligt svarar på kundernas behov. Utvecklingen av ledarskapet innebär kontinuerlig självutveckling och utveckling av kommunikationsfärdigheterna.

Även samarbetet med olika samarbetspartner bör stärkas. På nationell nivå är det viktigt att skapa gemensamma spelregler för ökad jämförbarhet och att främja utvecklingen mot ökat kunskapsbaserat ledarskap.

Kris- och förändringsledarskap

En kris är en överraskande och exceptionell situation, som hotar verksamheten och beslutsfattandet i ett företag eller en organisation och som ibland utsätter människor för fara. Krisen kan ha förorsakats av organisationen själv, såsom en kris som berör organisationens anseende, eller bero på ett utomstående hot, såsom coronapandemin. Oberoende av kris-situationen ska ledarskapet alltid basera sig på organisationens rådande ledarskapskultur. Kriser innebär extra arbete för ledningen, men det bör finnas rutiner för sådana situationer som testats redan på förhand. Pandemin synliggjorde utmaningarna i distans- och hybridledarskap, eftersom krisen på många sätt skilde åt en del av de anställda och deras närmaste chefer. Pandemikrisen har inneburit utmaningar för cheferna också vad gäller förändringsledarskap.

En viktig del av förändringsledarskap – att engagera personalen – är mer utmanande vid distansledarskap. När personalen görs delaktig i förändringsarbete genom dialog, skapas möjlighet till gemensam förståelse och gemensamma lösningar. Det förutsätter att personalen blir hörd och de anställdas synpunkter tas i beaktande. Personalens potential och tysta kunskap får inte förbli en outnyttjad resurs. I en förändringssituation är det på grund av distansledarskap speciellt utmanande för de anställdas närmaste chefer att göra personalens kollektiva kunnande tillgängligt för hela organisationen.



Arbetshälsan, produktiviteten och innovativiteten hos personalen har förbättrats i organisationer som präglas av och leds genom samverkan och dialog. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko, 2015). Viktiga förutsättningar för samverkan och dialog i interaktionen mellan ledningen och de anställda samt inom olika yrkesgrupper är

- omfattande och reella möjligheter att påverka och vara delaktig
- öppet diskussionsklimat
- tillit och trygghet
- tillräcklig och öppen kommunikation och informationsutbyte.

För att dessa ska kunna förverkligas krävs det strukturer där samverkan och dialog möjliggörs. De viktigaste strukturerna berör makt, ledarskap, samverkan, informationsutbyte och kommunikation inom organisationen.

Följande bild föreställer en teoretisk referensram för dialogiskt ledarskap, dialogisk utveckling och dialogisk organisation och ger en översikt av de faktorer som bör utvecklas och förstås på djupet, för att kunna skapa positiva effekter för ett hållbart arbetsliv och konkurrenskraft.

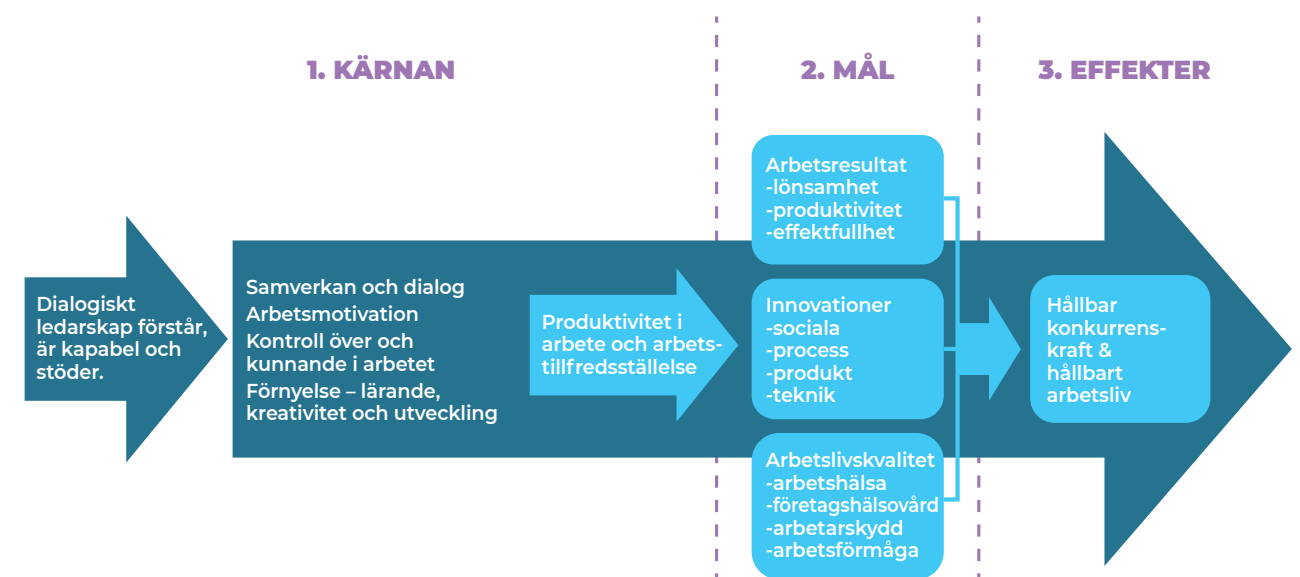


Bild: Tvärvetenskaplig referensram för dialogiskt ledarskap, omarbetning av Syvänen m.fl., 2015

Dialogiskhet i organisationen

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. (2015). Dialoginen johtaminen. Avain työelämän laatuun, tuloksellisuuteen ja innovatiivisuuteen. Tammerfors: Tampere University Press.

Syvänen, S., Loppela, K. & Kolehmainen, R. (red.) Työyhteisöjen ja johtamisen dialoginen kehittäminen. Työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja uudistumisen tekijät. SoteDialogit-hankkeen artikkelikokoelma. Tammerfors universitet, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja Working Papers 113 12/2022. Tammerfors: Grano Oy.

Piippo, S., Syvänen, S. & Kolehmainen, R. (red.) (2022) Dialoginen toimintatapa – SoteDialogit-hankkeen kehittämisopas työyhteisöille. Työraportteja Working Papers 114, 12/2022. Tammerfors universitet. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja Working Papers 114 12/2022. Joensuu: Punamusta Oy.



De olika delarna av referensramen med sina delmoment står i en komplex relation till varandra. En av de viktigaste är ledarskap och ledarstil, eftersom arbetsgivarrepresentanterna har flera olika maktresurser till sitt förfogande. Första delen består av kärnan i dialogiskt ledarskap, som innehåller delmomenten samverkan och dialog, arbetsmotivation, kontroll över och kunnande i arbete samt förnyelse, som i sin tur består av lärande, kreativitet och utveckling. Dessa har en direkt inverkan på arbetets produktivitet och arbetstillfredsställelsen. Andra delen består av organisationens huvudsakliga målsättningar, som är produktivitet, innovativitet och arbetslivskvalitet. Genom att uppnå dessa mål kan man främja den tredje delen, dvs. de mer långtgående effekter som organisationens verksamhet och tjänsteproduktion har och som består av hållbart arbetsliv och hållbar konkurrenskraft.

Viktiga byggstenar för en organisation som präglas av samverkan och dialog är

1. dialogiska arbetssätt
2. rum för dialog
3. dialogiskt ledarskap
4. dialogisk utveckling
5. innehållet i dialoger.

Inom temaområdet för dialogiska organisationer presenteras dessa byggstenar och ett antal case-exempel, där de har tillämpats inom olika områden i arbetslivet. Case-exemplen hittar du på Sotehelmet-webbplatsen.

I dialogernas innehåll har man lyft fram gemensamt utarbetade spelregler, som många arbetsplatser eller team har saknat. Det är också vanligt att spelregler existerar men att de varken tillämpas eller efterföljs. Syftet med spelreglerna är att strukturera och tydliggöra samverkan på arbetsplatser och i samband med olika arbetslivsfenomen.

Dialogiska arbetssätt

Principer för dialog

Dialog är mycket mer än vanlig diskussion. Samverkan och dialogisk kommunikation bildar en stark helhet som aktiverar de anställda som kollektiv till att diskutera mer sinsemellan. Genom dialog är det möjligt att också lära känna varandra och varandras arbete bättre. Om ett utvecklingsarbete eller förändringar misslyckats är orsaken ofta att de anställda inte diskuterat tillräckligt med varandra och att diskussionsklimatet inte varit öppet och tillitsfullt.

Centrala principer och arbetssätt för dialog är

1. att lyssna
2. att gå rakt på sak
3. att respektera andra
4. att sakta ner, att hålla tankar för sig själv, att byta riktning. (Isaacs, 2001)

I en genuin dialog blir alla parter hörda och lyssnar till varandra, går rakt på sak, är öppna, ärliga och uppriktiga, respekterar och uppskattar sig själva och andra och väntar, dvs. funderar i lugn och ro över olika alternativ. Att vänta och eventuellt byta riktning i diskussionen innebär att man väljer nya perspektiv, inte uttrycker sina egna tolkningar och åsikter för snabbt eller håller dem för sig själv och vid behov också håller tyst om dem.

Dialog skapar tillit och trygghet

Dialog går ut på att samtala och att lyssna. I en dialog delar människor öppet med sig av sina tankar och erfarenheter genom att tillsammans tänka högt. I en dialog försöker parterna inte påpeka fel i varandras tänkande eller hävda sig med sina egna åsikter. Målet är att uttrycka egna synsätt uppriktigt och begripligt och att försöka förstå andra. Genom dialog kan man uppnå sådant som ingen av parterna kan uppnå på egen hand och skapa ny kunskap och öka förståelsen för andras synsätt.

Dialog är en färdighet som man kan öva

Även om man kan öva sig i att föra dialog med hjälp av olika metoder, är det bra att komma ihåg att dialog är mycket mer än bara en metod. Dialog är ett förhållningssätt, ett sätt att vara, agera och leva. Genom att tänka högt tillsammans med andra skapas det utrymme för nya perspektiv, bland vilka man sedan kan välja ut de bästa.

Isaacs, W. (2001): Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Helsingfors: Kauppakaari.

Piippo, S., Syvänen, S. & Kolehmainen, R. (red.) (2022): Dialoginen toimintatapa – SoteDialogit-hankkeen kehittämisopas työyhteisöille. Työraportteja Working Papers 114 12/2022. Tammerfors universitet. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Työelämän tutkimuskeskus. Joensuu: Punamusta Oy.

Halvfärdiga tankar och förslag är viktiga, eftersom de kan hjälpa en att upptäcka nya alternativ och nya fungerande lösningsförslag. På så sätt skapar dialog förutsättningar för kreativitet och innovationer. Resultatet av en dialog går inte att planera eller komma överens om på förhand. Dessutom är det svårt att uttrycka det man lärt sig genom dialog så att man kan mäta det. Oftast är tiden som använts till dialog trots det inte alls bortkastad. Nyttan med dialogen blir tydlig under diskussionens gång, men ibland inser man värdet i det man lärt sig genom dialog först senare.

Demokratisk dialog – dialog på lika villkor

Diskussionen i samband med gemensamt utvecklingsarbete kallas för demokratisk dialog eller dialog på lika villkor, och den präglas, enligt Björn Gustavsen (1992), av följande principer.

1. Diskussion är en växelverkan: påståenden och motpåståenden är tillåtna.
2. Alla som berörs av ämnet för diskussionen ska ha möjlighet att delta i den.
3. Det räcker inte med möjligheten att delta, utan alla ska också delta.
4. Diskussionsdeltagarna diskuterar på lika villkor oberoende av sin position.
5. Alla deltar i diskussionen utifrån sina egna erfarenheter.
6. I diskussionen utgår man från att deltagarnas erfarenheter är sanna.
7. Alla ska kunna förstå vilka saker diskussionen handlar om.
8. Alla argument, som berör temat som diskuteras, ska ses som korrekta.
9. I diskussionen ska man ta fasta på endast de synsätt och argument som deltagarna kommer med.
10. Varje deltagare ska acceptera att någon annans argument kan tas upp till diskussion och att det kan vara bättre än det egna.
11. Alla deltagares agerande, sätt att arbeta, roll eller annan position inom organisationen kan tas upp till diskussion.
12. Toleransen mot olika synsätt måste öka.
13. Samtalet ska leda till samförstånd, som alla kan utgå från i sitt arbete i praktiken.

Principerna för demokratisk dialog är centrala värderingar i utvecklingsarbete som präglas av samverkan och dialog.



Rum för dialog

Det ska finnas rum för dialog

Referensramen för dialogiska organisationer består av många slags strukturer, processer, metoder, verktyg, attityder och kunnande. En organisation, vars olika strukturer också är genuint dialogiska, lägger grunden för rum för dialog inom olika organisationer, arbetsplatser eller team. Den här typen av organisationer, arbetsplatser, team eller yrkesgrupper präglas av rättvisa, jämlikhet, ömsesidig respekt, ansvarsfullhet och vilja att förbinda sig till arbetet. Alla som ingår i dessa grupper deltar, upplever delaktighet, tar ansvar genom att påverka, skapar och använder sig av påverkningsmöjligheter och erbjuder varandra hjälp och stöd.

Strukturer möjliggör dialog

En djupgående dialog och samverkan förutsätter ledarskaps-, makt- och ansvarsstrukturer som stöder dessa. Då är dialogen och öppenheten synliga i organisationens dagliga verksamhet och kommunikation. De kommer till uttryck i hur man inom organisationen talar, lyssnar, visar respekt, ger positiv och kritisk respons och fattar beslut. En dialog som är synlig också på strukturell nivå möjliggör dialogiska möten och dialogiskt umgänge mellan olika parter. Viktiga parter i dessa möten är de anställda, ledningen och cheferna, samarbetspartnerna och kunderna.

Viktiga förutsättningar för dialog är att diskussionsklimatet är öppet, tillitsfullt och tryggt, att problem och missförhållanden identifieras och att de behandlas och löses aktivt, öppet och jämlikt. Till exempel med olika uppsättningar av bord och stolar är det möjligt att skapa trivsamma, öppna, tillitsfulla, trygga och lugna utrymmen för dialog, som fungerar som kommunikationsmiljöer för olika arbetsplatser, team och ledarskap. Alla som deltar i diskussionen ska kunna känna sig trygga och ha en genuin möjlighet att vara sig själva med sina egna erfarenheter, åsikter och synsätt.

Rum för dialog i vardagen

På arbetsplatser finns flera slags rum för dialog för de anställda, där de kan mötas. De vanligaste är möten och sammankomster med alla anställda, team, samarbetspartner samt ledningens representanter och chefer samt utvecklingssamtal och -möten. När det medvetet och systematiskt skapas rum för dialog, är det möjligt att också skapa dialog för ledarskap, kommunikation mellan kollegor och utvecklingsarbete.

Välplanerade rum för dialog i arbetsvardagen och möten som äger rum i dem gör det möjligt för parterna att lyssna och bli hörda, visa uppskattning och tala direkt och förtroligt med varandra. Mötena förutsätter närvaro, fokus, öppenhet och tillit, tankar som sägs högt, frågor och gemensamma reflektioner. Dialogen behöver inte alltid ta en lång tid, eftersom den är närvarande även i kortvariga möten och kommunikationssituationer. Parterna får med fördel stanna upp och tillsammans fundera över vilken karaktär dessa rum för dialog ska ha och hur de kan skapas. Man kan reflektera över hur och med vilken typ av verktyg och ändringar dessa rum kan förbättras, så att de bättre ska kunna främja den ömsesidiga dialogen.

Rum för dialog kring utveckling och förnyelse

Även utveckling och förnyelse förutsätter att det på arbetsplatser finns mentala, sociala och fysiska rum för dialog, eftersom det förs viktiga dialoger i olika utvecklingssituationer och -möten och i anslutning till mer omfattande utvecklingsprojekt.

Möten som rum för dialog

Vanliga föremål för utvecklingsarbetet på arbetsplatser är praxis för möten och sammankomster, informationsutbyte, öppen interaktion och tidsanvändning. Praxisen för möten och sammankomster berör flera centrala faktorer kring kommunikation och informationsutbyte. På arbetsplatser har det reserverats tid för olika möten. Genom att utveckla mötespraxisen är det möjligt att lära sig hur man kan föra dialog i vanliga och återkommande situationer i den dagliga verksamheten. Istället för envägskommunikation är det motiverat att använda en del av den reserverade tiden till att lära sig om dialog och att utveckla kommunikationen, samtidigt som man går igenom och behandlar ärendena på mötesagendan.

Dialogisk utvärdering av möten och sammankomster gör det möjligt att kartlägga om kommunikationen mellan olika grupper och individer på arbetsplatsen kan förbättras, om den behöver göras mer engagerande och dialogisk och om det dialogiska ledarskapet behöver utvecklas. Engagerande och dialogiska möten främjar också arbetsmotivationen och -hälsan.



Dialogiskt ledarskap

Dialogiskt ledarskap präglas av samverkan och dialog och engagerar de anställda, vilket påverkar arbetshälsan, arbetsresultatet och innovativiteten. Ledarskap och styrning av personalens arbete påverkar arbetstillfredsställelsen och produktiviteten. Dialogisk ledarstil har visat sig vara en viktig framgångsfaktor, när arbetets resultat och arbetshälsan ska utvecklas samtidigt. Andra kännetecken för gott ledarskap och chefskap är framtidsfokus, målinriktning, resursorientering, lösningsorientering, närvaro, tillit, engagemang och uppmuntran samt stöd för de anställdas motivation. Följande sju kännetecken för gott ledarskap har både i forskning och utvecklingsarbete inom olika organisationer visat sig vara centrala egenskaper hos dialogiskt ledarskap och chefskap:

1. omfattande organisatoriskt kunnande kring ledarskap
2. vilja att skapa möjligheter för anställda att vara delaktiga och påverka
3. stöd och hjälp
4. lyhördhet
5. uppskattning
6. jämlikhet
7. inspiration, engagemang och uppmuntran.

Även om alla ledare och anställda för en god dialog sinsemellan kan organisationen ha så stela strukturer att de hindrar eller försvårar det dialogiska ledarskapet. När organisationens strukturer inte främjar samverkan och dialog utgör de ofta hinder för de huvudsakliga målsättningar som ledarskapet och organisationen har.

Organisatoriskt kunnande och ansvarsområden

Ett omfattande kunnande kring ledarskap består av arbetsgivarens olika organisatoriska och strategiska ansvars- och kompetensområden med fokus på personal, ekonomi och administration. Centrala ansvarsområden inom strategiskt personalledarskap är ledarskap kring arbetshälsa, arbetarskydd, företagshälsovård och arbetsförmåga. Man har identifierat ett stort stödbehov hos ledarna och flera brister i deras kunnande inom dessa kompetensområden.

En viktig skyldighet för arbetsgivaren är också att säkerställa personalens kunnande och introduktion för nyanställda samt att utveckla personalens kunnande, så att det motsvarar kraven och ansvarsområdena i arbetet.

Att påverka och vara delaktig

En engagerande ledare gör sina anställda delaktiga i planeringen av förändringar i arbetet och på arbetsplatsen. Möjligheter att delta, påverka och vara delaktig gör det möjligt att genomföra omfattande förändringar som berör arbetet, arbetsteamerna, de anställda som kollektiv eller organisationen och att bearbeta de positiva och negativa stämningar och känslor och ett eventuellt förändringsmotstånd som förändringarna ger upphov till. Det viktiga är att alla möten på arbetsplatsen, utvecklingssamtal och gemensamma utvecklingsmöten och andra diskussioner präglas av ett aktiverande, inspirerande och tryggt diskussionsklimat som uppmuntrar till delaktighet.

Stöd och hjälp

För att säkerställa möjligheterna till stöd och hjälp i samarbets- och kommunikationssituationer mellan ledare och anställda behöver ledarna vara tillgängliga och närvarande. Stöd innebär också att ledarna tar hänsyn till de anställda, vilket i en del situationer betyder att de lyssnar och i andra att de visar att de bryr sig, försvarar sina anställda eller utreder och löser problem. Ledningen kan erbjuda stöd i form av möten, där den tar till sig, visar uppskattning för och reagerar på individuella behov, önskemål och förväntningar.

Lästips: Tikkamäki K., Syvänen S. & Loppela, K. (2022): Työyhteisötaitojen dialoginen johtaminen, i: H. Laaksonen & S. Ollila (red.): Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – Ajateltua, koettua, tutkittua. Helsingfors: Oppian, 60–73.



Dialogisk utveckling

Ett resultatrikt, effektivt utvecklingsarbete som främjar arbetshälsa och förnyelse kombinerar en tankemodell för lärande organisationer och en god diskussionskultur, som utvecklingen av en organisation förutsätter. Dialog utgör kärnan i bägge fallen. Organisatoriskt lärande förutsätter förmåga, vilja, mod, öppenhet och kompetens att föra dialog i en arbets- och verksamhetsmiljö som förändras och förnyas.

Brett deltagande, mångfald av röster och svar på genuina behov

Ett viktigt kännetecken för utvecklingsarbete i samverkan mellan olika aktörer är att de gemensamma målen baserar sig på problem, behov, önskemål eller framtidsplaner hos den medverkande organisationen, arbetsplatsen, teamet, yrkesgruppen eller olika experter.

För samarbetsbaserad och dialogisk utvecklingsverksamhet är det typiskt att hela organisationens personal är delaktig på bred front och att deltagarnas kunnande och expertis uppskattas. Centrala parter i utvecklingsarbetet är de anställda, chefer och ledare på olika nivåer i organisationen och olika yrkesgrupper. Det är också viktigt att kunderna, arbetarskyddet, företagshälsovården och politiska beslutsfattare är delaktiga, ifall de upplevs ha en central roll för utvecklingsarbetet.

Samverkan och dialog säkerställer att personer på olika nivåer i organisationen, i olika positioner och i olika yrken har möjlighet att vara delaktiga. Möjligheterna att påverka utvecklingen ökar arbetsmotivationen, som i sin tur ökar viljan att förbinda sig till arbetet och att utveckla och förnya den egna arbetsplatsen och som inspirerar till att försöka göra saker på ett annat sätt och att ändra på den egna arbets-, verksamhets- och ledarskapspraxisen.



Rum som främjar utveckling och förnyelse

Det är viktigt att skapa ett arbetsklimat som främjar lärande och utveckling och möjligheter att sprida kunskap och kunnande. Det är också viktigt att kunna dela med sig av olika situationer i arbetsvardagen och erfarenheter av och utvecklingsönskemål och -behov kring dem genom öppen diskussion på arbetsplatsen, dvs. dialogiskt. Förnyelse gagnas av att de anställda ställer sig positiva till kreativitet och till professionell utveckling på egen hand och gemensamt med kollegorna. Då kan de anställdas styrkor på arbetsplatsen eller i ett enskilt team synliggöras och de kan utnyttjas i arbetsvardagen och utvecklingsarbetet. Det är också viktigt att regelbundet utvärdera utvecklingsåtgärderna i enlighet med principerna för processutvärdering och självutvärdering samt med hjälp av externa utvärderare, vilket görs mer sällan.

Tips för gemensamt utvecklingsarbete:

- Testa och utveckla nya arbets- och tillvägagångssätt aktivt tillsammans.
- Utnyttja mångsidigt och kreativt olika strukturer för samverkan i vardagen för att skapa rum för dialog, gemensamma reflektioner och experiment.
- Utvärdera och reflektera över era rutiner och leta efter allt bättre lösningar.
- Använd er av engagerande och aktiverande arbetsmetoder och dialogverktyg i arbetsvardagen, som främjar kreativitet och gemensamt idéskapande.

Styrka och effekt av gemensamt och dialogiskt utvecklingsarbete

Ett samarbetsbaserat, dialogiskt och forskningsbaserat utvecklingsarbete gör det möjligt att uppnå utmärkta resultat. Förnyelse blir möjligt, när man identifierar inlärnings-, kreativitets- och utvecklingspotentialen hos hela personalen, tar vara på den och skapar strukturer och rum för dialog, som upprätthåller potentialen. I utvecklingsexemplen presenteras olika dialogiska metoder, som gör det möjligt att öva och utveckla dialogen på en arbetsplats.

Spelregler som innehåll för dialoger

Samverkan och kommunikation mellan de anställda på en arbetsplats eller i ett team bör stödjas med hjälp av spelregler. Spelreglerna gör det möjligt för enskilda medarbetare att arbeta enligt principer man tillsammans kommit överens om och på ett sätt som främjar arbetsplatsens grunduppgift. Med spelregler och gemensamma överenskommelser fastställer man principerna för arbetet på arbetsplatsen. Ett viktigt sätt att utveckla verksamheten på arbetsplatsen är att utarbeta gemensamma spelregler.

En dialog om spelreglerna har som syfte att skapa spelregler för verksamheten och arbetsprocesserna på arbetsplatsen. Spelreglerna är ofta en del av en större utvecklingshelhet, men ibland kan de utarbetas i mindre helheter utan koppling till något större utvecklingsarbete. Dagliga och återkommande situationer och uppgifter på en arbetsplats eller i ett team förutsätter ofta gemensamma spelregler. Det ingår delområden i arbetet som styrs av bestämda lagar, men det finns också en rad aspekter av arbetet som medarbetarna sinsemellan kan komma överens om på arbetsplats- eller teamnivå. Det kan vara fråga om principer som gäller för de anställda som kollektiv eller som berör uppförandet eller kommunikationen på arbetsplatsen eller något annat som är en central del av arbetsvardagen. Ofta berör spelreglerna informationsutbyte och kommunikation, bemötande av andra och gott uppförande i arbetet eller gott ledarskap. Det är också vanligt med spelregler för förebyggande av stress och ökad arbetsbelastning.

Människor agerar på olika sätt, och det är mänskligt att uppleva endast de egna arbetssätten som korrekta, vilket gör att alla andra sätt att arbeta framstår som felaktiga. Detta leder lätt till att någon blir sårad eller att det uppstår meningskiljaktigheter, till och med konflikter, om medarbetarna på arbetsplatsen inte tillsammans har skapat och kommit överens om värderingar och tydliga principer för kommunikation eller uppförande och samverkan på arbetsplatsen, som också skrivits ner i form av spelregler. Det är vanligt att grundläggande färdigheter i uppförande, ledarskap och kommunikation på en arbetsplats anses vara självklarheter. Arbetshälsan och trivseln på arbetsplatsen påverkas emellertid ofta av rätt vardagliga situationer eller konflikter på grund av olika slags oklarheter, som snabbt kan förvärras. Det kan handla om något så enkelt som hur snabbt man kan få svar på ett mejl, om de anställda skvallrar eller går bakom ryggen på varandra, om man hälsar eller låter bli att hälsa på sina kollegor, vem som till exempel ansvarar för kaffekokning och vilka städrutiner som gäller i de gemensamma lokalerna. Det är ofta fråga om uppgifter som inte specifikt är på någons ansvar.

Spelregler som man tillsammans kommit överens om bör tydlig- och synliggöras skriftligt eller visuellt, så att det är lätt att få en översikt, förstå och komma ihåg dem. Det är också viktigt att spelreglerna uppdateras och att efterlevnaden av reglerna följs upp och utvärderas.



Utveckling av arbetshälsa genom delaktighet

De centrala utmaningarna för en välmående omsorg och välfungerande tjänster inom äldreomsorgssektorn är den stora mängden arbetsuppgifter, arbetsbelastningen och de begränsade personalresurserna. Arbetshälsan och arbetets resultat kan förbättras genom att utveckla arbetet och arbetsprocesserna med hjälp av gemensamma utvecklingsmetoder. Vid utveckling och ledning av arbetshälsa och -förmåga bör man gärna använda sig av forskningsbaserad kunskap.

Utveckling av arbetsprocesser förutsätter personalens delaktighet och ett utvecklingsorienterat ledarskap, där personalen är med i utvecklingsprocesserna. Det här tillvägagångssättet främjar personalens kunnande och arbetshälsa. Utvecklingsmetoderna lean och service-design t ex gör det möjligt att skapa en bred förståelse av arbetet och arbetshälsan.

Vid utveckling av arbete och arbetshälsa är det inte tillräckligt att endast anlita utomstående aktörer. Ett utvecklingsorienterat sätt att arbeta och utvecklingskunnande får gärna inkluderas i en gemensam verksamhetsmodell och i organisationskulturen i stort. Det är fråga om en förändring av tänkesättet, som på många olika sätt påverkar verksamheten på arbetsplatsen.

En självstyrande organisation gör det möjligt att utveckla och erbjuda omsorgstjänster på ett sätt som engagerar hela personalen, så att fördelarna med beslutsfattande och ansvarsfördelning också synliggörs. I planering av verksamhet och beslutsfattande gör man klokt i att stärka samarbetet på ett konkret plan.

Arbetshälsan är en helhet

Utveckling av arbetshälsan bör basera sig på kunskap om faktorer som påverkar arbetshälsan, förekomsten av välbefinnande och vantrivsel på arbetsplatsen och arbetshälsans effekter på individ- och organisationsnivå.

Arbetshälsan påverkas bland annat av ledarskap, organisationsstruktur, arbetsklimat, möjligheter att påverka det egna arbetet och den anställdas egen inställning. I bästa fall kommer arbetshälsan till uttryck som starkt engagemang i arbetet, i värsta fall som utmattning. I ledningen av arbetshälsan deltar organisationens ledning och samarbetsparter, som består av representanter för företagshälsovården, arbetarskyddet och personalförvaltningen. Den högsta ledningen fattar beslut om resurserna som tilldelas arbetshälsoverksamheten, medan de närmaste cheferna ansvarar för utvecklingsarbetet och de anställda sköter om verksamheten i praktiken och främjar arbetsklimatet. För verksamheten på arbetsplatsen i stort är det viktigt att identifiera arbetshälsans påverkan på antalet sjukdagar och arbetets resultat.

Ett gott ledarskap kring arbetshälsa präglas av växelverkan och stärker ett positivt förhållningssätt (t ex tjänande ledarskap). Ett resursorienterat tänkesätt kring arbetshälsa betonar vikten av att stärka arbetssätt som skapar resurser, då fokuserar man inte bara på att minska arbetsbelastningen utan satsar också på det som redan fungerar väl. Då kan man ta hjälp av ett lösningsorienterat arbetssätt och utveckla arbetsplatsens psykologiska kapital.



Processen för utveckling av arbetshälsa

Målet med processen för utvecklandet av arbetshälsan är att förbättra planeringen och genomförandet av arbetshälsorelaterade åtgärder. Ofta utarbetar man på arbetsplatsen en plan för välbefinnande i arbete, som är ett verktyg som hjälper organisationen att främja arbetshälsan, sätta upp konkreta mål, följa upp åtgärderna och dela på ansvaret. I projektet Hyvinvoiva hoiva – välmående omsorg inleddes utvecklingen av arbetsprocesserna alltid med en aktuell lägesbild av arbetshälsan inom organisationen.

Under processen för utvecklandet av arbetshälsan är det bra att engagera de anställda i planeringen. Endast statistiska uppgifter om arbetshälsan räcker oftast inte till att skapa en helhetsbild av eventuella utvecklingsbehov. Gemensamma diskussioner och insatser ger de anställda möjlighet att påverka utvecklingsarbetet, vilket skapar ett starkare engagemang kring utvecklingen och en djupare förståelse av det aktuella läget med arbetshälsan.

Viktiga utgångspunkter för genomförandet av planen för välbefinnande i arbete är:

1. Kunskap om det aktuella läget gällande arbetshälsan inom organisationen. Ofta samlas kunskapen in med hjälp av frågeformulär eller nyckeltal som beskriver det aktuella läget (se bild).
2. Inkluderande planering. Tillsammans med de anställda gör man en tolkning av läget samt reflekterar över den insamlade kunskapen, förbättringsförslagen och de möjliga åtgärderna.

Följande bild ger en översikt över processen för utvecklandet av arbetshälsan på en arbetsplats. Processen ska mynna ut i en plan för välbefinnande i arbete, som har som syfte att främja arbetshälsan på arbetsplatsen. Planen fastställer vilka åtgärder som ska vidtas, hur de följs upp, hur man kommunicerar och vem som har ansvar för dessa. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen, 2012.)

Strategiska mål

Personalens arbetshälsa och resultatnriktade arbete

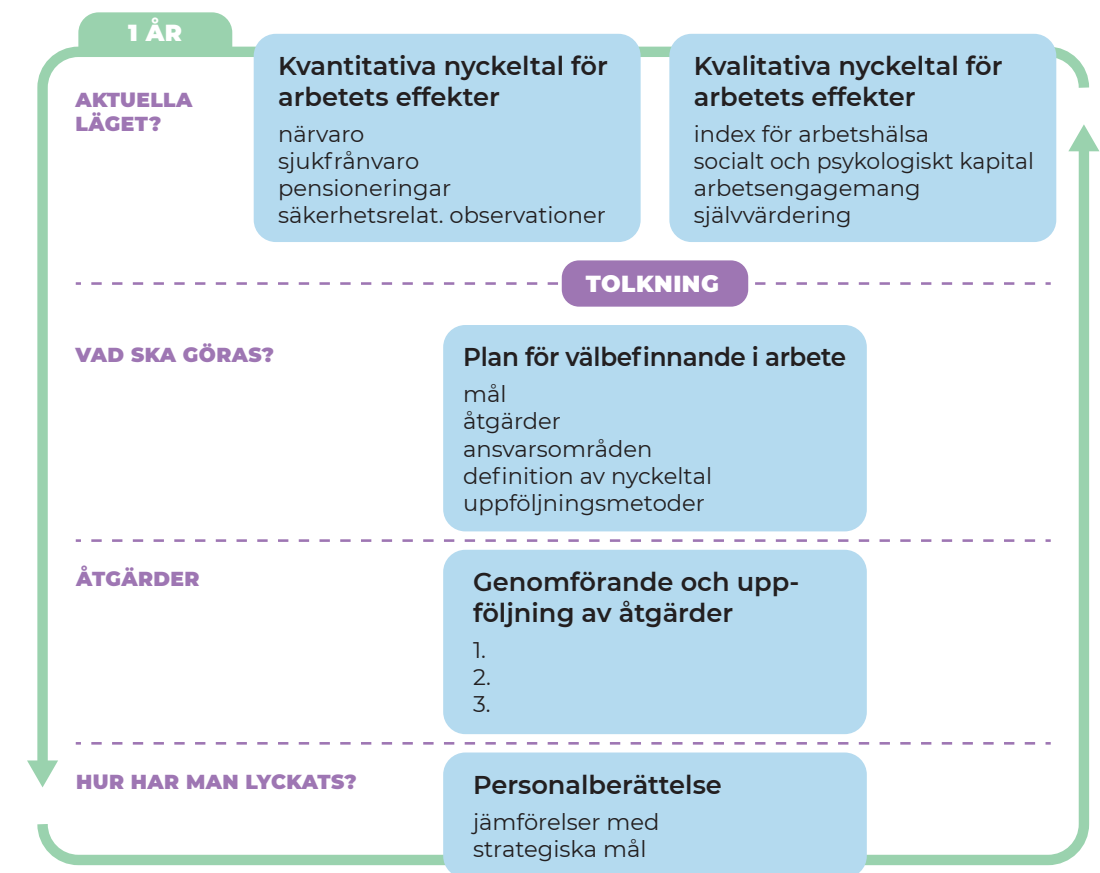


Bild: Processen för utveckling av arbetshälsa, Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen, 2012.

Den högsta ledningen ansvarar för att det finns förutsättningar för främjande av arbetshälsa och att man beaktar dessa i samband med beslutsfattande och strategisk planering inom organisationen. När planen för välbefinnande i arbete utarbetas ska också organisationens strategi tas i beaktande.

I processen för utvecklandet av arbetshälsan och i utarbetande av en plan för välbefinnande i arbetet ska man tillämpa lösningsorienterade arbetssätt och skapa en uppfattning om den framtida målsituationen och ta fram lösningar för hur den kan uppnås.

Utvecklingsarbetet kring arbetshälsan kan utföras på följande sätt:

1. Arbetet börjar med en genomgång av kunskapen som samlats in om det aktuella läget (t ex frågeformulär, nyckeltal, intervjuer).
2. Man reflekterar tillsammans över och gör en tolkning av vad den insamlade kunskapen innebär för var och ens eget arbete och för verksamheten på arbetsplatsen i stort.
3. Det tas fram förslag för hur arbetshälsan kan förbättras, förslagen sammanställs på ett synligt ställe och vid behov kan de kategoriseras till exempel tematiskt. Därefter väljer

man ut de mål (3–4 st) som ska uppnås med hjälp av utvecklingsarbetet inom utsatt tid (de anställda kan till exempel få rösta om målen).

4. Därutöver funderar de anställda antingen i små grupper eller alla tillsammans över följande frågor:
 - a. Hur gagnas den anställda, arbetsgivaren och klienten av att de enskilda målen uppnås?
 - b. Finns det något som kan förhindra att målen uppnås? Vilka eventuella fallgropar och orosmoment finns det?
 - c. Vilka kunskaper, färdigheter och resurser behövs det för att målen ska kunna uppnås?
 - d. Med vilka åtgärder kan målen uppnås, och vem ansvarar för åtgärderna?
5. Svaren sammanställs skriftligt i form av en plan.

Varje utvecklingsobjekt eller -mål kompletteras med en beskrivning av vad som kunde vara bättre, vilka åtgärder som kunde vidtas, vilka som är ansvarspersoner, med vilken tidtabell åtgärderna ska införas och hur de följs upp. Genom att påvisa fördelarna med utvecklingsarbetet blir det lättare för de anställda att förbinda sig till det. Även tidigare utvecklingsinsatser får med fördel tas i beaktande. I fall någon tidigare utvecklingsprocess inte har kunnat slutföras kan det skapa frustration och göra det svårare att inleda en ny. Vid behov kan man också anlita utomstående hjälp, för att uppnå de uppsatta målen. Planen för välbefinnande i arbete är resultatet av processen för utvecklandet av arbetshälsan. (Ahola & Furman, 2015)

Självstyrning främjar arbetshälsan

Hos självstyrande medarbetare och organisationer är arbetshälsan enligt forskningen stark, dessutom är arbetsengagemanget på hög nivå tack vare ett flertal faktorer som stärker medarbetarnas resurser. Under utvecklingsarbetet inom projektet Hyvinvoiva hoiva – välmående omsorg lyftes det ofta fram önskemål och behov av självstyrning på arbetsplatser. I anslutning till utvecklingsarbetet stärktes därför också förståelsen av och färdigheterna i självstyrning både på individ- och organisationsnivå hos såväl de anställda som deras närmaste chefer. Stärkt självstyrning främjade också de huvudsakliga målen kring arbetshälsa inom projektet.

Vad avses med självstyrning?

Självstyrning och behovet av ökad självstyrning diskuteras mycket inom arbetslivet. Diskussionerna tangerar ofta förändrade förväntningar på arbete och arbetsliv, som har som mål att ge arbetstagaren allt större ansvar för och möjlighet att styra sitt eget arbete. På en del arbetsplatser har förutsättningarna för självstyrning tagits en bit längre än så. Inom

självstyrande organisationer har beslutanderätten och ansvaret fördelats formellt och systematiskt mellan alla anställda (Lee & Edmonson, 2017). På teamnivå innebär självstyrning att teamen och arbetsgrupperna kan utföra och organisera sitt arbete utan någon direkt styrning från ledningen.

Vid sidan av och delvis också istället för självstyrande individer används alltså begreppet självstyrande organisationer, som syftar på delat beslutsfattande och stark samverkan inom organisationen. Självstyrning på organisationsnivå förutsätter att alla anställda har tillräckliga kunskaper om men också möjlighet att påverka målen och de gemensamma värderingarna och principerna, som styr arbetet. På så sätt fokuserar självstyrning alltså inte bara på enskilda individers färdigheter eller egenskaper, som kan förekomma inom vilken typ av organisationer som helst (Larjovuori m.fl., 2021b). Självstyrning på individ- och organisationsnivå kan tillämpas på många olika sätt, och allmänna organiseringsprinciper kan tillämpas på en arbetsplats utgående från de anställdas egna förutsättningar och behov (Larjovuori m.fl., 2021a, Koistinen & Kostamo, 2021).

Förutsättningar för självstyrning

I en verksamhetsmodell som baserar sig på självstyrande individer eller arbetsplatser gäller nya former för ledarskap. På sätt och vis markeras betydelsen av ledarskap, men på ett sådant sätt att dess former förändras. Utgångspunkten är ändå att en ledare i huvudsak ska "göra sig själv onödig". Det ska alltså ske en övergång från individcentrerat ledarskap till gemensamt överenskomna principer, som styr arbetet på arbetsplatsen så att de uppsatta målen kan uppnås.

Som stöd för den egna verksamheten behöver arbetsplatserna strukturer och koordinering. På en självstyrande arbetsplats ska organiseringen stötta de anställda i att förverkliga sig själva och att försöka uppnå värdefulla målsättningar, skapa tillit och möjligheter att reda ut meningsskiljaktigheter tillsammans. Rollerna på arbetsplatsen bör anpassas till behoven, och informationen bör delas öppet, så att det skapas förutsättningar för självständiga beslut (Martela, 2017, 135).

Ledarskapet stöds ofta av olika typer av team och arbetsgrupper. Genom grupper som följer gemensamma arbetssätt och har olika uppgifter är det möjligt att i högre grad flytta över ansvaret till organisationens anställda. Vid sidan av strukturerna påverkas ansvarsfördelningen av arbetskulturen och rådande tänkesätt. En verksamhetsfilosofi som baserar sig på jämlikhet, öppenhet, samverkan och individers förmåga att arbeta och fatta beslut främjar självstyrningen inom organisationen.

Arbetsplatsens verksamhetsmodell och de anställdas aktiva delaktighet främjar självstyrning

Vägen mot ökad självstyrning förutsätter oftast en fundamental förändring av arbetsplatsens verksamhetsmodeller, ledarskapskultur och bakomliggande verksamhetsfilosofi. På individnivå innebär förändringen till exempel större möjligheter att påverka det egna arbetet och verksamheten på arbetsplatsen men också en förmåga att ta ansvar och ett behov av att förstå verksamheten som helhet, utöver de egna arbetsuppgifterna. I en arbetsmiljö som präglas av självstyrning betonas förmågan att leda det egna arbetet, arbeta för de gemensamma målen, ingå i det egna teamet, ta hand om sig själv och säkerställa sina egna resurser.

En aktiv delaktighet i verksamheten och utvecklingen av den egna arbetsplatsen främjar individens möjligheter att påverka i en självstyrande arbetsmiljö. En sådan arbetsmiljö förutsätter förmåga och vilja att samverka med andra. En anställd ska ta initiativ och aktivt ta reda på det som berör hens eget arbete. Hen ska också på eget initiativ kommunicera sina egna observationer till de andra och på så sätt hjälpa dem att framgångsrikt klara av sina arbetsuppgifter. Rollerna på en sådan arbetsplats är ofta mer omfattande än vanligt och har vid behov flytande gränser. Fördelen med detta blir speciellt tydlig i överraskande situationer, då de anställda smidigt kan anpassa sig till ändrade behov. De anställda kan, mer än tidigare, själva fatta beslut, självständigt och tillsammans med andra. Ingen behöver ensam hitta lösningar, men för att få stöd kan man behöva ta eget initiativ och vara aktiv.

Att arbeta för ett gemensamt mål kan också betyda mod att ingripa i verksamheten, om den inte ser ut att vara i linje med det gemensamma målet. På självstyrande arbetsplatser är det vanligt att de anställda tillsammans reflekterar över verksamheten och ger och får respons av varandra. Det gemensamma målet och vägarna dit förändras och utvecklas genom samarbete och diskussion.

Ett allt mer kommunikativt och flexibelt sätt att arbeta behöver stödjas med goda resurser. Självkännedom, till exempel identifiering av egen arbetsbelastning, är en viktig färdighet, som främjar arbetshälsan i en självstyrande arbetsmiljö. En viktig stöttepelare för ett framgångsrikt arbete är förmågan att ta ansvar för eget välbefinnande, vilket blir särskilt tydligt i självstyrande arbete (Larjovuori m.fl., 2021a).

Förmågan att agera mer självstyrt utvecklas hand i hand med förändring av verksamhetsmodellen och -filosofin. Den nya självstyrande verksamheten behöver övas och utvecklas tillsammans. På en självstyrande arbetsplats kan de anställdas förmåga att tillägna sig nya arbetssätt stödjas (Larjovuori m.fl., 2021a, 56) på följande sätt:



- Vid rekrytering kommunicerar man öppet och konkret om verksamhetsmodellen, kulturen och värderingarna på arbetsplatsen.
- De nyanställda får en mångsidig introduktion till verksamhetsmodellen av en utsedd mentor, som tar upp modellen i flera olika sammanhang.
- Man ser olika personligheter, kompetensprofiler och arbetsstilar som en rikedom – då undviker man en snäv uppfattning om "bra typer" som passar in i vår kultur.
- Man övar och vidareutvecklar tillsammans arbetssätt som främjar självstyrning.
- Man reflekterar öppet över bakgrunden till och historien bakom verksamhetsmodellen, dess nuläge och utvecklingspotential: man ska inte envist hålla fast vid bestämda verksamhetsmodeller utan vara beredd ta emot respons och kritik.

Hur leder man självstyrt arbete?

Tjänande ledarskap har lyfts fram som en ledarstil som främjar både självstyrning och arbetshälsa. Denna form av ledarskap förbättrar enligt forskningen arbetsförmågan och ökar arbetsengagemanget och viljan att förbinda sig till organisationen och att fortsätta längre i arbetslivet (Hakanen m.fl., 2012).

Tjänande ledarskap kännetecknas av:

- **Möjligheter att påverka det egna arbetet (autonomi):** Den anställda får själv bestämma över det praktiska utförandet av sitt arbete. Man tar utgångspunkt i varje medarbetares styrkor, medarbetarna uppmuntras att utvecklas och lära sig nytt utgående från dessa styrkor.

Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. (2021a): Työhyvinvointi esimiehetmässä organisaatiossa -tutkimushankkeen loppuraportti. Tammerfors universitet och Arbetarskyddsfonden.

Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. (2021b): Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa – avaimia kehittämiseen. TEOT-projektet. Tammerfors universitet.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. (2012): Kohti innostuksen spiraaleja. Helsingfors: Arbetshälsoinstitutet.

Dierendock, D. & Nuijiten, I. (2011): The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business & Psychology*. 26(3), 249–267.

- **Transparenta mål:** Målen för verksamheten är tydliga, och alla är medvetna om dem. Medarbetarnas arbetsuppgifter ska skraddarsys utgående från målen.
- **Den närmaste chefens stöd:** Den anställdas närmaste chef har helhetsansvar. Hen stöttar de anställda och har översikt över det övergripande målet och verksamheten som helhet.
- **Uppskattning och respekt:** De anställda har ofta mer kunskap och kunnande om de egna arbetsuppgifterna än den närmaste chefen. Verksamheten är beroende av de anställdas kunnande. Målet är att möjliggöra utveckling av kunnande och lärande i arbetet.
- **Logiska och uppriktiga arbetsätt:** Den närmaste chefen agerar pålitligt och logiskt. Hen låter sina medarbetare vara sig själva.
- **Empati och acceptans:** Den närmaste chefen straffar inte de anställda för misstag. Hen har förmåga att förstå andras känslor.

Den här typen av tjänande ledarskap har visat sig vara till nytta i grupparbete och i verksamheten som involverar kunder. (Se t.ex. Dierendock & Nuijten, 2011.)

Principer för självstyrt arbete

I självstyrt arbete är det möjligt att utnyttja till exempel följande strukturer och principer:

1. Självstyrda team

Grundenheten för arbete är ofta ett självstyrt team, som ansvarar till exempel för bestämda kundgrupper, områden eller tjänster. Teamet bör ha tillräckliga resurser och möjligheter att påverka hur det utför sina uppgifter. Det är vanligt att olika team har enhetlig praxis för beslutsfattande, samarbete och informationshantering, men varje team har också vissa friheter att utforma det egna arbetet.

2. Rådgivningsprocess som stöder beslutsfattande

Alla anställda kan fatta beslut i ärenden som berör dem själva, men de ska vid behov rådfråga andra som berörs av samma ärenden och personer som är mer insatta i ärendet.

3. Modeller för konfliktlösning

De anställda ska få stöd i att förebygga, bearbeta och reda ut meningsskiljaktigheter och konfliktsituationer genom att direkt och lösningsorienterat diskutera saken samt be kollegor om hjälp och söka stöd hos till exempel konfliktmentorer eller medlare. Målet är att de anställda fortsätter att äga problemet och lösningen och att dessa inte överförs på chefer eller personalförvaltningen.

Att stöda självstyrning i samband med utveckling av arbetshälsa

Många omsorgs- och hemvårdsenheter lyfte fram önskemål och behov av ökad självstyrning på arbetsplatsnivå i samband med utvecklingsarbetet inom projekten Hyvinvoiva hoiva – välmående omsorg och Sotedialogit. I anslutning till utvecklingsarbetet stärktes också både chefers och anställdas färdigheter i självstyrning både på individ- och organisationsnivå. Detta var fördelaktigt också med tanke på projektens huvudsakliga mål att främja arbetshälsan. I case-exemplen på Sotehelmet-webbplatsen visas hur man inom projekten har främjat övergången till självstyrda arbetsätt. Utvecklingsmetoderna som användes bestod av workshoppar och utvecklingsverksamhet, webinarier samt stöd för cheferna.

Inom projektet Hyvinvoiva hoiva – välmående omsorg var målet att främja samarbetsinriktade arbetsätt samt självstyrning med hjälp av workshopparbete. Workshopparna gick ut på att företrädare för olika team och arbetsroller jämlikt diskuterade utvecklingsidéer för det egna arbetet. Diskussionerna hjälpte deltagarna att identifiera utvecklingsbehov i det egna arbetet, och deltagarna valde själva ut de teman som de ville jobba vidare med. Det här tillvägagångssättet skiljer sig från det hierarkiska, uppifrån-ner-utvecklingsarbetet, som är vanligt inom social- och hälsovårdssektorn.

Deltagarna kom underfund med att de i själva verket har möjlighet att rätt ofta påverka det egna arbetet. Workshopdeltagarna ansvarade för att informera övriga medlemmar i de egna teamen om teman och utvecklingsbehov som lyfts fram i workshopparna och för att uppmuntra kollegor att delta att testa nya idéer.

Med workshopparna lades grunden för en mer heltäckande gemensam utveckling av arbetsplatsen över teamgränser, och workshopdiskussionerna berörde verksamhetsprinciper som gällde hela arbetsplatsen. De anställda och deras närmaste chefer upplevde diskussionerna som värdefulla, eftersom vardagen i omsorgsarbetet ofta inte ger tillfällen att utveckla arbetet tillsammans med alla anställda.

Utmaningen med utvecklingsarbetet i projektet Hyvinvoiva hoiva - välmående omsorg var att det ofta var olika personer som deltog i workshopparna. Det tydliggjorde i ännu högre grad vikten av ökat samarbete på arbetsplatsen och de enskilda anställdas individuella färdigheter, som är nödvändiga för självstyrt arbete.

Koistinen J. & Kostamo T. (2021): Yhteisöuhjautuvuuden sudenkuopat, i: Gamrasni M. (red.): Matkaopas yhteisöuhjautuvuuteen. Haaga-Helium julkaisut 3/2021.

Lee, M. Y., Edmondson, A. C. (2017): Self-managing organizations: exploring the limits of less-hierarchical organizing. Research in Organizational Behavior 37, 35–58.

Martela, F. (2017): "Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisointumisesta? Organisoitumisen neljä ennakkoehtoa", i: Itseohjautuvuus – Miten organisointua tulevaisuudessa, Talent Pro.



Utveckling av omsorgsarbete med lean och servicedesign

Systematisk utveckling och utvärdering av arbetet i anslutning till det dagliga omsorgsarbetet möjliggör en bättre vardag på omsorgsenheterna. Genom gemensamt utvecklingsarbete är det möjligt att påverka arbetskulturen, de rådande attityderna, arbetssätten, kommunikationen och arbetshälsan. Gemensamma insatser, innovativt utvecklingsarbete och utvärdering förutsätter att var och en med sin expertis och sina perspektiv bidrar till arbetet kring det gemensamma utvecklingstemat. Inom ramen för projektet Hyvinvoiva hoiva – välmående omsorg utvecklades omsorgsarbetet på omsorgsenheterna med hjälp av servicedesign- och lean-metoder. Med dessa metoder uppnåddes ett samförstånd kring utvecklingsbehoven och skapades mer systematiska arbetssätt och sätt att lösa utmaningar.

Ut ur kaos med hjälp av enhetliga spelregler

I omsorgsarbetet utgör varje klientmöte en interaktionssituation. De anställda inom omsorgssektorn arbetar utifrån den egna personligheten, med hjärtat och genom att utnyttja de egna styrkorna. De anställda bemöter klienter med olika temperament och behov. Klienterna bör få individuell, högklassig och ändamålsenlig omsorg. Detta är möjligt tack vare verksamhetssätten som de anställda tillsammans har fastställt. Tydliga verksamhetssätt och spelregler ger alla anställda starkare färdigheter i hur de ska agera i olika situationer. Det här är särskilt viktigt när det kommer nyanställda eller vikarier till arbetsplatsen. Alla ska ha tillgång och kunskap om tillvägagångssätten i verksamheten, vilket skapar mera tid för värdigt bemötande av klienter.

Gemensamt utvecklingsarbete med hjälp av lean och servicedesign

Utvecklandet av det egna arbetet och arbetsprocesserna förbättrar arbetshälsan och arbetets resultat. Gemensamt utvecklingsarbete främjar personalens delaktighet och ledarskapet. Vid sidan av självstyrning på individnivå kan de anställda på omsorgsenheter också uppmuntras till självstyrning på arbetsplatsnivå.

Lean och servicedesign är ypperliga verksamhets- och tankemodeller för självstyrning på både individ- och organisationsnivå. Lean går ut på att man gör rätt saker på rätt sätt med syfte att uppnå en verksamhet som producerar värde för organisationen och parterna den samverkar med.

Servicedesign- och lean-verksamhetsmodellerna har mycket gemensamt. Kunden är i fokus, och man strävar efter att producera tjänster som är till nytta för kunden och användaren. Utvecklingsprocesserna i båda modellerna går ut på att tillämpa idén om kontinuerlig utveckling och att använda visuella element och kreativa metoder. En användarorienterad planering i samband med omsorgsarbete effektiviserar utvecklingen av arbetsprocesser och kund- och boendetjänster.



Bild: Kundförståelse

I vård- och omsorgsarbete är det möjligt att tillämpa olika lean-metoder och -verktyg. Till exempel värdeflödeskartläggning, visuell styrning och A3-blankettmodellen är fungerande verktyg för utveckling av verksamheten på omsorgsenheter. Med visuell styrning kan man illustrera till exempel det gemensamma utvecklingsarbetet. Målet kan vara att öka

självstyrningen på arbetsplatsen, så att de anställda i högre grad planerar och fattar beslut tillsammans. Visuellt styrning åskådliggör och synliggör verksamheten.

En kartläggning av värdeflödet synliggör olika faser i verksamheten och illustrerar dessutom eventuellt resurssvinn, värdeproduktion och utvecklingsbehov. Även om värdeflödeskartläggningen görs ur den anställdas perspektiv för att göra arbetet smidigare, är beaktandet av kunden alltid en del av processen. Genom att beskriva resurssvinn blir det tydligt vilka utmaningar som ingår i arbetsprocessen och på vilket sätt verksamheten ger upphov till nytta eller glädje och alltså producerar värde för kunden.

Försökskulturen ger väggkost för utveckling av arbete

Utvecklingsarbete genom försök lämpar sig för situationer där det inte finns någon exakt kunskap att tillgå och som präglas av rykten och olika trosföreställningar. Med hjälp av försök kan man också skapa större förståelse för mål och hur de kan uppnås. I samband med vårdarbete hör man ofta påståendet att man "redan provat allt". Genom att modigt våga sig på nya försök kan man ändå förändra invanda verksamhetsmodeller, som inte alla gånger är särskilt välmotiverade.

I omsorgsarbetet lönar det sig att testa olika tillvägagångssätt utan rädsla för misslyckande. I vård- och omsorgsarbetet kan det vara lätt att dölja den egna osäkerheten med hänvisning till bestämmelser eller säkerhetsaspekter. Ibland kan man genom att granska de egna tänkesätten upptäcka att det egentligen handlar om egna begränsade attityder och förändringsmotstånd.

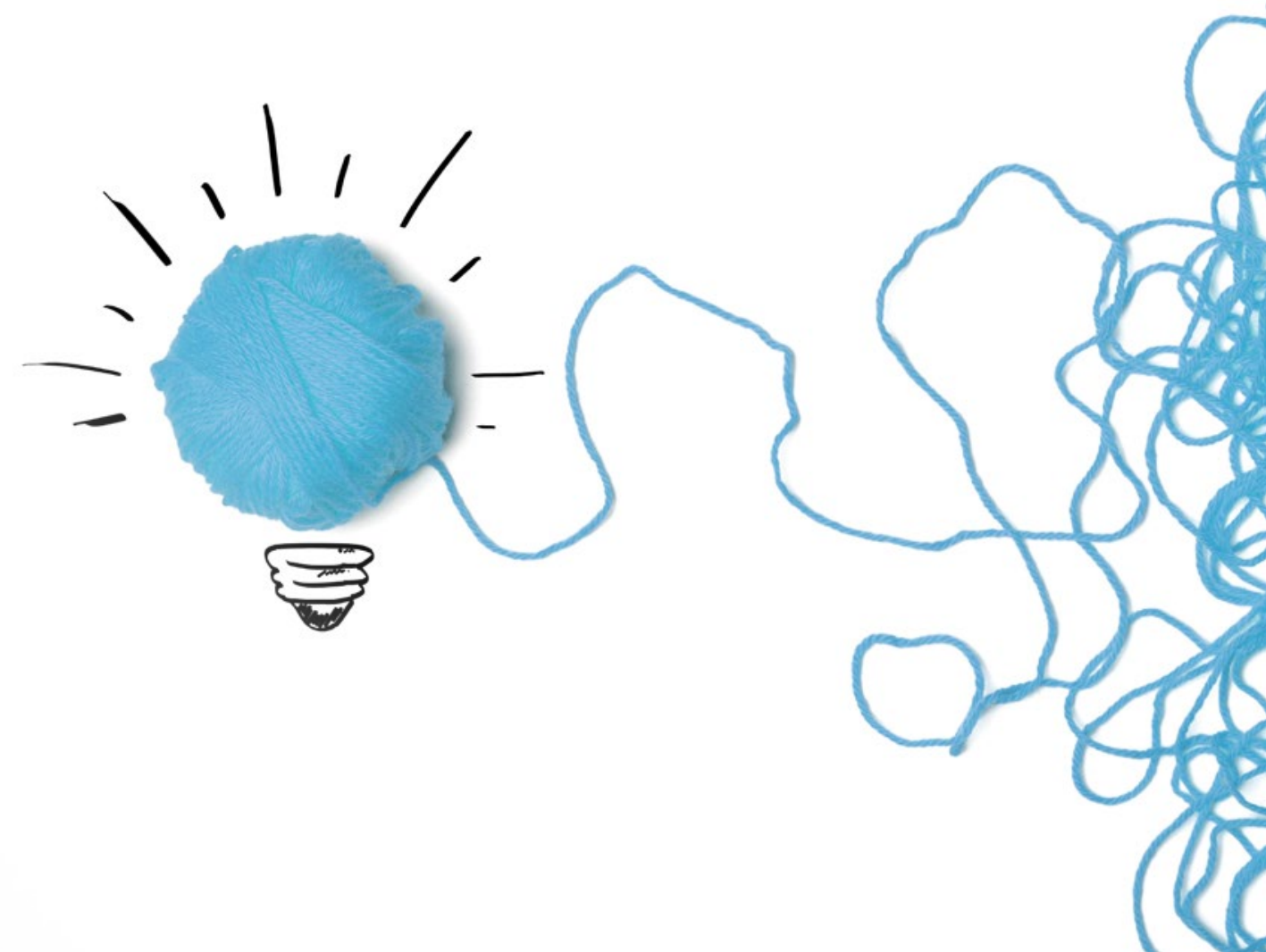
Försökskulturen möjliggör tillgång till ökad kunskap och fler lösningsalternativ. Arbetsplatsen och teamen lär sig genom att försöka. Försök med små förändringar på arbetsplatsen kan ge upphov till kunskap som är viktig för alla. Om utmaningen ligger till exempel i informationsutbytet inom teamet och lösningsförslaget går ut på att ändra schemalaggningen av arbetsuppgifterna, kan ett försök som varar bara ett par dagar ge ny värdefull kunskap.

Med hjälp av försök är det också möjligt att förbättra kundrelationerna, om försöken genomförs i äkta kundmiljö. Genom att involvera de boende och deras anhöriga i utvecklingsarbetet på en omsorgsenhet är det möjligt att stärka till exempel känslan av samhörighet.

Lästips: Hassi, L., Paju, S. & Maila, R. (2015): Kehitä kokeillen: Organisaation käsikirja. Helsingfors: Talentum Pro.



Bild: Kommentarer om utvecklingsarbete.





Ledarskap och bemötande på distans

Sotehelmet-projekten inleddes i början av år 2019. Pandemin som bröt ut våren 2020 påverkade projekten på många olika sätt, och speciellt för projektet Etänä enemmän ("Mera på distans") innebar pandemin att de uppsatta målen behövde uppnås med snabbare tidtabell. Samtidigt gjorde de rådande omständigheterna det möjligt att konkret testa distansmodellerna för ledarskap, arbetshandledning och kollegialt stöd samt skapa principer för distansarbete. Inom flera av projekten har man också undersökt förändringsledarskap och strukturer för delaktighet under kristid.

Pandemitiden satte genast av nödvändighet fokus på betydelsen av distansledarskap för verksamhetens kontinuitet. Krisen visade mycket konkret att tilliten och en dialogisk och öppen växelverkan parterna emellan är viktiga förutsättningar för ett framgångsrikt distansledarskap. Arbete och möten på distans förutsätter teknik och digitala plattformar samt utbildning i användningen av verktygen, för att möjliggöra kommunikation och interaktion av hög kvalitet. De anställdas närmaste chefers egna tekniska färdigheter och vilja att utveckla den egna kompetensen och att få de anställda med i digitaliseringen har stor betydelse för hur väl distansarbetet fungerar (Roman m.fl., 2018, Cowan, 2014, Maduka m.fl., 2018, Liu m.fl., 2018). På arbetsplatsnivå förutsätter distans- och hybridledarskap att man tillsammans med de anställda utarbetar tydliga spelregler för hybridledarskap och en tidtabell för införande. Distansledarskapskulturen är fortfarande i de flesta organisationer i startgroparna, och det är därför ytterst viktigt att samla in respons om hur distansledarskapet fungerar. (Laaksonen & Bäckström, 2022)

Temahelheten ledarskap och bemötande på distans består av fyra delområden:

1. principer för distansarbete
2. distans- och hybridledarskap
3. arbetshandledning på distans
4. kollegialt distans- och hybridstöd

Principer för distansarbete

Distansarbete innebär mycket mer än att arbetet utförs i en annan lokalitet eller med hjälp av digitala verktyg. Övergången till distansarbete innebär ofta en stor förändring i arbetskulturen på arbetsplatsen och påverkar såväl mötes- och kommunikationspraxisen som det gemensamma förtroendekapitalet.

Osmo Kuusi (2021) lyfter fram faktorer som kan påverka hur väl distansarbetet lyckas. På arbetsplatsen kan de anställda ha tidigare dåliga erfarenheter av försök med distansarbete, och frågorna kring dataskyddet kan bekymra speciellt ledningen. Övergången till distansarbete kräver flera nya färdigheter och tar både arbetstid och resurser i anspråk. Distansarbetet kan också ge upphov till missförstånd och misstro bland de anställda, och då måste

problemsituationerna redas ut och även lösas per distans. Tiden som tillbringas tillsammans på arbetsplatsen upplevs ofta bygga upp de sociala relationerna och arbetsklimatet mer än distansarbete och multilokalitet. Distansarbetet kan också innebära förändringar beträffande hur en chef uppfattar sin egen ledarstil och hur hen tar ansvar och tillämpar sitt ledarskap.

Case-exemplen innehåller artiklar av sakkunniga som ger praktiska tips för hur möten kan hållas på distans och hur man skapar tillit och fungerande dialog på distans. Därutöver innehåller exemplen beskrivningar av hur kommunikationssituationer koordineras och hur det skapas förutsättningar för likvärdigt beslutsfattande, när utvecklingsarbetet utförs på distans.

Distans- och hybridledarskap

Distansledarskap har under pandemiåren undersökts mycket, och nya forskningsresultat publiceras kontinuerligt. Vid sidan av distansledarskap har man allt mer lyft fram begreppet hybridledarskap, som syftar på ledarskap som sker både på distans och fysiskt på arbetsplatsen. Inom social- och hälsovårdsorganisationerna i Finland fungerar ledarskapet endast sällan helt och hållet på distans. Därför skulle det alltså vara mer ändamålsenligt att tala om ett hybridledarskap, där de anställdas närmaste chef arbetar till exempel 40–60 % av sin arbetstid på distans. Formerna för distansledarskap ska planeras på samma sätt som formerna för distansarbete, eftersom ledarskapet från hemmakontoret innebär ett flertal utmaningar kring teknik, kommunikation och produktivitet.



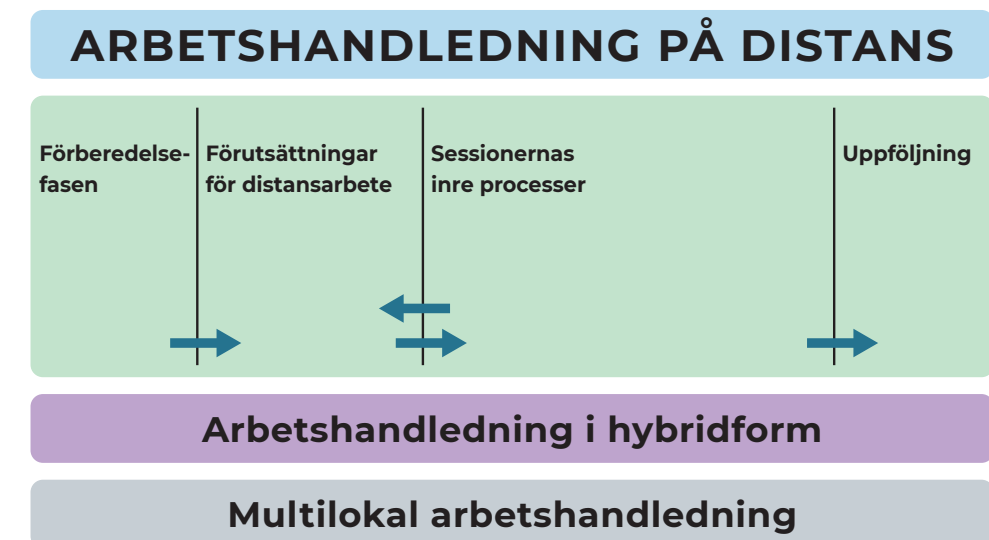
Omarbetning av: Hybridjohtamisen malli (Laaksonen, 2022)



Arbetshandledning på distans

Arbetshandledning har under flera årtionden inom social- och hälsovårdssektorn etablerat sig som ett vedertaget sätt att utveckla både personalens och ledningens yrkeskunnande. Arbetshandledning går ut på att undersöka frågor, erfarenheter och känslor knutna till arbetet, de anställda och de egna arbetsuppgifterna med hjälp av en utbildad arbetshandledare (Suomen työnohjaajat ry, 2022).

En del omvälvande förändringar i arbetslivet på 2000-talet, såsom den snabba digitaliseringen och arbetskraftsbristen, har tvingat såväl arbetsplatser, organisationer som branschutbildningar att ändra på sina arbetsätt och personalens kompetenskrav. Arbetshandledningen ger tid för reflektioner, och erbjuder individer och grupper möjlighet att under handledning stanna upp för att strukturera sitt arbete och sina arbetsätt. Traditionellt har arbetshandledningen getts på plats på arbetsplatsen. I och med digitaliseringen och multilokaliteten i arbetet samt den växande resursmedvetenheten har både efterfrågan på och utbudet av arbetshandledning på distans ökat.



Omarbetning av: Työnohjausta etäältä (Kivinen & Wallin, 2022)



Kollegialt distans- och hybridstöd

Dialog kollegor emellan i formella eller informella situationer skapar förutsättningar för kollegialt stöd. Förtrolighet är en central förutsättning för kollegialt stöd. En uppmuntrande arbetskultur och organisationens stöd hjälper också de anställda att bearbeta svåra saker med hjälp av kollegialt stöd. De anställda kan, trots ett identifierat behov, undvika att söka kollegialt stöd, eftersom de kan vara rädda för att då bli stämplade som svaga eller inkompetenta. Ibland kan den som är i behov av kollegialt stöd också uppleva sig vara till besvär för sina kollegor. Om en person i ledningsposition modigt vågar tala ut om sitt eget behov av kollegialt stöd, kan det ha en positiv påverkan även på de anställda och på så sätt göra det lättare för alla att söka kollegialt stöd.

Kollegialt stöd behövs för att bearbeta känslor som erfarenheterna i arbetet gett upphov till. Dessa erfarenheter berör bland annat etiska frågor, konflikter, stress, känslor av skuld och inkompetens, vård av relationer samt upplevelser av ångest och överbelastning. Även olika förändringar i det egna arbetet eller den egna yrkesrollen kan öka behovet av kollegialt stöd.



Kollegialt stöd främjar arbetsmotivationen, personalens arbetsförmåga och -hälsa, individens kunskande och kompetens samt prestationsförmåga och kreativitet. Med hjälp av kollegialt stöd kan känslan av samhörighet på arbetsplatsen stärkas, vilket i sin tur kan hjälpa vid utmaningar som arbetet för med sig.



Omarbetning av: *Hoitotyön kollegiaalinen hybridiverttaistuki (Laaksonen & Kivinen, 2022)*



Delaktighet och demokrati

En viktig del av utvecklingsarbetet inom välfärdsområdena är att beakta invånarnas och serviceproducenternas och -användarnas delaktighet. Planeringen och utformandet av tjänsterna som utgår från tjänsteanvändarnas behov skapar fokuserade, strömlinjeformade och effektiva servicehelheter. En kommunikation som främjar delaktighet gör det möjligt att utveckla tjänster med allt högre kvalitet och lägger grunden för en lyckad reform.

Personalens delaktighet i utvecklingsarbetet inom välfärdsområdena stärker de anställdas vilja att förbinda sig till välfärdsområdenas strategier och att ta sikte på de gemensamma målen. Ovissheten som förändringsprocessen ger upphov till kan minskas genom att man lyssnar till både serviceproducenternas och -användarnas behov och önskemål.

Vad är delaktighet?

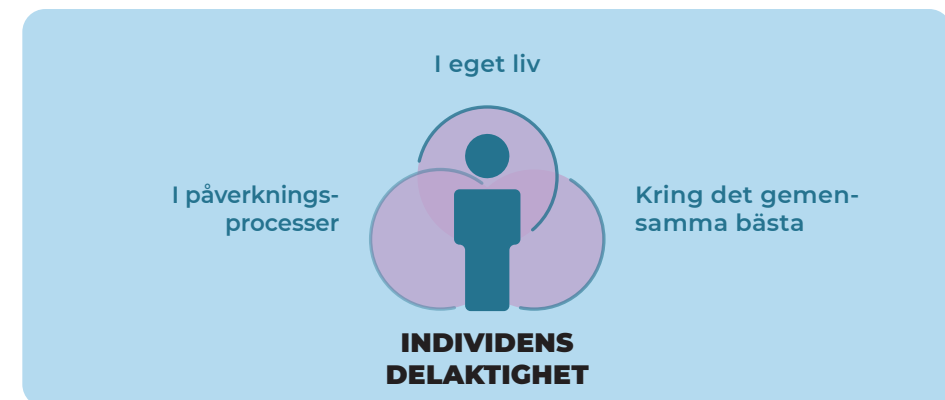


Bild: Upplevelse av delaktighet.

Delaktighet betyder betydelsefulla sätt att känna samhörighet och att delta i samhället i stort och inom olika samhällsgrupper och i andra sociala sammanhang. Till sin natur är delaktigheten upplevelsebaserad, den berör framför allt individens möjligheter att påverka sitt eget liv, sina möjligheter och gemensamma ärenden. Upplevelser av delaktighet skapas i samarbete med andra människor. Inom välfärdsområdena innebär detta att ledningen, personalen, invånarna och tjänsteanvändarna samt andra berörda parter, såsom föreningsaktiva, samarbetar och jobbar mot gemensamma mål.

Med kunddelaktighet avses tjänsteanvändarnas delaktighet och möjlighet att påverka hur tjänsterna utvecklas, planeras, produceras och utvärderas.

I ordlistan över centrala begrepp i anslutning till social- och hälsovårdsreformen (Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisen keskeiset käsitteet, 2021) definieras kunddelaktighet som en situation där "kunden deltar i och upplever sig påverka utvecklingen, planeringen, produktionen och utvärderingen av tjänsterna och beslutsfattandet om tjänsterna i växelverkan med sakkunniga och med yrkesutbildade personer". Kunddelaktighet är både ett mål i sig och ett sätt att producera och ta del av högklassiga och likvärdiga tjänster. Kundens egen

upplevelse står i fokus i kunddelaktighet. I kundorientering, som är ett parallellt begrepp till kunddelaktighet, betraktas kundupplevelsen ur tjänsteproducentens perspektiv.

Lagstiftning stöder delaktighetsarbete

Lagen om välfärdsområden fastställer invånarnas och tjänsteanvändarnas rätt att delta i och påverka verksamheten inom sitt välfärdsområde.

Enligt lagen ska välfärdsområdesfullmäktige sörja för mångsidiga effektiva möjligheter och sätt att delta och påverka. Deltagandet och påverkningsmöjligheterna kan främjas till exempel genom att ordna diskussionsmöten och invånarråd. Det är också viktigt att tjänsterna planeras och utvecklas tillsammans med användarna och personalen inom välfärdsområdet.

Välfärdsområdesfullmäktige ska reda ut åsikterna hos invånarna och personer som utnyttjar tjänster och som regelbundet eller en längre tid bor eller vistas i välfärdsområdet innan beslut fattas. De ska också ges möjligheter att delta i planeringen av välfärdsområdets ekonomi. Företrädare för dem som använder tjänsterna ska också väljas in i välfärdsområdets organ. Dessutom ska invånare samt organisationer och andra sammanslutningar stödjas när de tar egna initiativ till att planera och bereda ärenden.

Välfärdsområdesstyrelsen ska inrätta påverkansorgan, som motsvarar organen som fastställs i kommunallagen. Välfärdsområdena ska ha åtminstone ett ungdomsfullmäktige, ett äldreråd och ett råd för personer med funktionsnedsättning. Medlemmarna i påverkansorganen ska väljas bland medlemmarna i motsvarande påverkansorgan i de kommuner som hör till välfärdsområdet. Till påverkansorganen kan dessutom väljas andra personer.

Välfärdsområdesfullmäktige ska fatta beslut om en välfärdsområdesstrategi. Strategin ska ta hänsyn till invånarnas möjligheter att delta och påverka. I strategin ska det också anges hur genomförandet av strategin utvärderas och följs upp. Strategin ska ses över åtminstone en gång under välfärdsområdesfullmäktiges mandatperiod.

[Lag om välfärdsområden (611/2021) 5 kap. 29 §, 32 §, 41 §]

Delaktighetsprogram främjar gemensamt beslutsfattande

Enligt mallen för förvaltningsstadga som Sitra tagit fram ska välfärdsområdena ha ett separat program för främjande av delaktighet, där det slås fast hur invånarna får vara delaktiga, vilka mål det finns för deras delaktighet och vilka effekter delaktigheten ska ha. Programmet ska också innehålla en beskrivning av hur delaktigheten är kopplad till beslutsfattandet inom välfärdsområdet. Utöver invånare och tjänsteanvändare ska delaktighetsprogrammet omfatta personalen inom välfärdsområdet.



Att skapa en gemensam förståelse av vikten av kunddelaktighet

Främjandet av kunddelaktighet berör såväl ledningen, personalen som kunderna. För att kunna arbeta tillsammans och skapa en gemensam uppfattning om olika situationer behövs det dialog, gemensamma möten och tid. Det räcker inte att kunddelaktigheten inkluderas i organisationens strategi eller förvaltningsstadga, utan den ska vara en synlig del av arbetsvardagen. Kunddelaktighet ska inte heller i sig ses som ett mål i strategin utan som ett sätt att uppnå andra mål. Främjandet av kunddelaktigheten utgör en delad inlärningsprocess.

Åtgärder som främjar kunddelaktighet ska basera sig på gemensam förståelse

När det ska planeras och vidtas åtgärder med syfte att främja kunddelaktigheten, är det viktigt att skapa en gemensam, delad uppfattning om vad som avses med kunddelaktighet och vad den har för betydelse för olika berörda parter.

En studie kring temat visade att de anställda inom social- och hälsovårdssektorn och kunderna är eniga om att kunden bör involveras bättre i planeringen och skapandet av social- och hälsovårdstjänster. Åsikterna gick emellertid isär när det gällde hur kunddelaktigheten ska främjas i praktiken. De anställda betonade vikten av att kunderna blir hörda, medan kunderna själva önskade sig verkliga möjligheter att påverka tjänsterna och besluten om dem.

Weiste, E., Käpykangas, S., Uusitalo, L. L., & Stevanovic, M. (2020). Being heard, exerting influence, or knowing how to play the game? Expectations of client involvement among social and health care professionals and clients. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 5653.



Gemensam förståelse skapas av gemensamt utvecklingsarbete

Kunderna, de anställda och ledningen ska med hjälp av dialog bygga upp en gemensam förståelse av betydelsen av kunddelaktighet. Kunderna kan vara personer som omfattas av tjänsterna eller deras anhöriga, utbildade erfarenhetsexperten eller andra kundgrupper eller representanter för olika nätverk. I gemensamt utvecklingsarbete är kunden en likvärdig part med de anställda och ledningen.

Den gemensamma diskussionen mellan kunderna och de anställda stärker de anställdas förståelse av kundernas behov och hjälper dem att identifiera styrkor och svagheter i tjänsterna. Olika synpunkter ökar kunskapen om utvecklingsbehoven i tjänsterna och hjälper alla berörda parter att ta fram nya lösningsförslag.

Konflikt mellan erfarenhetsbaserad och expertkunskap

Enligt en studie kring kunders delaktighet i utvecklingsdialog är personalens sätt att förhålla sig till kunders erfarenhetsbaserade kunskap inte alltid helt oproblematiskt. När kunderna deltog i utvecklingsverkstäder, betonade kunderna betydelsen av erfarenhetsbaserad kunskap för beslut berörande utvecklingsarbetet, ignorerade de anställda deras synpunkter.

När kunderna i sin tur minimerade betydelsen av sin erfarenhetsbaserade kunskap, ansåg de anställda att kundernas synpunkter var viktiga och betonade deras betydelse för utvecklingsarbetet. För att kunna föra fram sina synpunkter i beslutsfattandet, var kunderna alltså tvungna att avstå från rollen som erfarenhetsexperten för att få framfört sina erfarenheter och kunskap.

Tillit och tryggt samtalsklimat för alla berörda parter är viktiga stöttepelare i utvecklandet av service, tjänster och verksamhet. Det är viktigt att se till att kunden tryggt kan föra fram olika synpunkter eller kritik, utan att det påverkar hans vård eller bemötandet när hen använder social- och hälsovårdstjänster.

Planering och genomförande av mångsidig kunddelaktighet

Kunddelaktighet kan betraktas ur en enskild individs eller en organisations perspektiv. När en organisations verksamhetskultur präglas av kunddelaktighet beaktas kundernas delaktighet i servicesystemet och i enskilda organisationer samtidigt på flera olika nivåer. Kunddelaktigheten i en organisations verksamhetskultur kan illustreras med hjälp av följande husmodell.



Bild: "Kunddelaktighetshuset" (Institutet för hälsa och välfärd, 2020)

Kunddelaktighet som organisationens verksamhetskultur

Husmodellen ovan illustrerar en organisation, där kunddelaktigheten ingår i verksamhetskulturen. Fundamentet i huset utgörs av kundens delaktighet i utformandet av sina egna tjänster, som i sin tur utgör grunden för kunddelaktigheten. Kunderna är likvärdiga parter med personalen i planeringen och utformandet av sina egna eller sina anhörigas tjänster. Delaktigheten i utformandet av de egna tjänsterna är kundernas lagstadgade rätt, och den betonas också i de etiska riktlinjerna för social- och hälsovårdspersonalen. Personalen deltar i utformandet av kundernas tjänster. Andra former av kunddelaktighet är respons, dialog, tjänsteutveckling och tjänsteproduktion tillsammans med kunder.

Weiste, E., Stevanovic, M. & Uusitalo, L-L. (2022). Expertise of experience in the co-development of social and health care services: Self-promotion and self-dismissal as clients' interactional strategies. *Sociology of Health and Illness* 44(4-5), 764-780.

Kunder ger respons på tjänster

Kunderna ska ges tillfällen att ge respons på tjänster och möjlighet att vid behov använda sig av sin lagstadgade rätt att be om rättelse. De som använder tjänsterna kan bli hörda i flera olika situationer. Det viktiga är att responsen beaktas i utformandet av tjänsterna. Inom ramen för ett samarbetsprojekt mellan välfärdsområdena, Digifinland och Institutet för hälsa och välfärd ska insamling av kundrespons göras enhetligare i hela landet.

Kunderna deltar i dialogen om tjänsterna

Kunderna bör kunna vara delaktiga i diskussionen kring tjänster och deras utvecklingsbehov, till exempel genom deltagande i kundråd eller -grupp eller i lagstadgade påverkansorgan. Dialogen kan även byggas upp genom gemensamma kundträffar med beslutsfattare, anställda inom social- och hälsovården och kunder. Med hjälp av dialog, konsultationer och utvecklingsidéer är det möjligt att utforma sådana tjänster och tjänstestigar som svarar på tjänsteanvändarnas behov.

Kunder och personal utvecklar tjänster tillsammans

När kunderna och de anställda målinriktat tillsammans utvecklar eller planerar tjänster eller tjänstehelheter som motsvarar tjänsteanvändarnas behov, ökar samtidigt alla berörda parter påverkningsmöjligheter. I anslutning till workshoppar, som både social- och hälsovårdspersonal och utbildade erfarenhetsexperter eller andra som varit i liknande situation deltar i, är det möjligt att ta fram idéer och också utforma nya tjänster.

Tjänster produceras i samarbete med företrädare för kunder

Tjänsteproduktion tillsammans med kunderna innebär gemensam tjänsteproduktion till exempel på en utbildad erfarenhetsexperter mottagning eller på en sammottagning tillsammans med social- och hälsovårdspersonal. Tjänsteproduktionen kan då också ses som tjänster som inte skulle existera utan det innehåll som företrädare för kunder skapat för dem.

Kunddelaktighet som strategi och handlingsprogram

Högst upp i huset, på vinden, finns strategin och förvaltningsstadgan samt handlingsprogrammen, som ger organisationen riktlinjer för gemensam värdegrund, åtgärder och arbetssätt. När kunddelaktigheten ingår i organisationens verksamhetskultur är ledningens intresse för den och vilja att förbinda sig till att utveckla den en central förutsättning. För att kunddelaktigheten ska genomgående kunna präglade hela organisationen, behövs både långsiktigt utvecklingsarbete och aktiva insatser av såväl personalen som kunderna.



Information om Sotehelmet-projektet

Innehållet i Sotehelmet-projektet har producerats av följande utvecklingsprojekt, samtliga medverkande projekt är finansierade av Europeiska socialfonden under åren 2019-2022 under Social- och hälsovårdsministeriets administration och övervakning:

1. Strateginen työkykyjohtaminen sotemuutoksessa
2. Soteliiderit – hyvällä henkilöstöjohtamisella onnistuneita muutoksia
3. SoteDialogit muutoksessa – Johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus
4. Hyvinvoiva hoiva – Välmäände omsorg – Työhyvinvointi ja muutosalmiudet ikäihmisten sote-palveluissa
5. Etänä enemmän – sotetyö uudistuu
6. Sote-ammattilaiset asiakasosallisuuden osajiksi, ASKO

Koordinering av Sotehelmet-samarbetsprojektet: Sirpa Syvänen, HT, docent, Tammerfors universitet, Työelämän tutkimuskeskus.

Tilläggsinformation: [sotehelmet.fi](https://www.sotehelmet.fi)

Strateginen työkykyjohtaminen sotemuutoksessa

Genomförare och samarbetsparter

Huvudgenomförare: Työterveyslaitos

Delgenomförare: Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä (Essote), Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä (Päijät-Sote), Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä (Siun sote)

Samarbetspart: Keva, Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalvelukuntayhtymä (Soite), Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä (Kymsote)

Skribenter

Työterveyslaitos: Eija Haukka, erikoistutkija, Julia Anttilainen, tutkija, Irmeli Pehkonen, vanhempi asiantuntija.

Keva: Eija-Maria Gerlander, kehittämisspällikkö

Hemsidor: www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/strateginen-tyokykyjohtaminen-sote-muutoksessa

Soteliiderit – hyvällä henkilöstöjohtamisella onnistuneita muutoksia

Genomförare och samarbetsparter

Huvudgenomförare: Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT

Samarbetspart: Kunnat, sote-kuntayhtymät, hyvinvointialueet

Skribenter

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT: Ville Rautio, projektikoordinaattori, Iikka Niinimaa, työmarkkina-asiamies

Hemsidor: www.kt.fi/soteliiderit

Hyvinvoiva Hoiva - Välmående omsorg – Työhyvinvointi ja muutosvalmiudet ikäihmisten sote-palveluissa

Genomförare och samarbetsparter

Huvudgenomförare: Åbo Akademi

Delgenomförare: Tammerfors universitet, Yrkeshögskolan Novia, Laurea-ammattikorkeakoulu

Samarbetspart: Länsi- ja Keski-Uudenmaan sosiaalialan osaamiskeskus Sosiaalitalito

Skribenter

Åbo Akademi: Mona Riska, utbildningschef, Kristina Westerén, projektsakkunnig

Tammerfors universitet: Kirsi Heikkilä-Tammi, forskningsledare, Ismo Kinnari, forskare, Riitta-Liisa Larjovuori, projektchef

Laurea-ammattikorkeakoulu: Elina Flemming, utvecklingsdirektör, Päivi Manterer, lektor, Jenna Pennanen, projektsakkunnig

Yrkeshögskolan Novia: Carina Gädda, fortbildningsplanerare, Camilla Pitkänen, fortbildningsplanerare, Sirkku Sätälä, lektor

Hemsidor: blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva

SoteDialogit muutoksessa – Johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus

Genomförare och samarbetsparter

Huvudgenomförare: Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus

Delgenomförare: Itä-Suomen yliopisto, Lapin ammattikorkeakoulu, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Samarbetspart: Talentia, Superliitto, Kunteko ja Kuntatyö2030 -ohjelmat, Keva

Redaktion och skribenter

Redaktion

Tampereen yliopisto: Sirpa Syvänen, dosentti, yliopistotutkija, Riitta Kolehmainen, projektiasiantuntija

Seinäjoen ammattikorkeakoulu: Kaija Loppela, yliopettaja (työhyvinvointi), Kirsi Paavola, hankesihteeri

Skribenter

Kirjassa ja case-esimerkeissä on hyödynnetty rinnakkaisjulkaisua: Piippo, Sisko, Syvänen Sirpa & Kolehmainen Riitta (toim.) (2022) Dialoginen toimintatapa – SoteDialogit-hankkeen kehittämisopas työyhteisöille. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja Working Papers, 114, 12/2022.

Hemsidor: projects.tuni.fi/sotedialogit

Sote-ammattilaiset asiakasosallisuuden osaajiksi, ASKO

Genomförare och samarbetsparter

Huvudgenomförare: Työterveyslaitos

Delgenomförare: Terveystalvelun ja hyvinvoinnin laitos, Tampereen yliopisto, Helsingin yliopisto

Skribenter

Työterveyslaitos: Elina Weiste, vanhempi tutkija, Anna-Leena Kurki, erityisasiantuntija

Terveystalvelun ja hyvinvoinnin laitos: Leini Sinervo, kehittämisspällikkö

Hemsidor: www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/sote-ammattilaiset-asiakasosallisuuden-osaajiksi-asko

Etänä enemmän – sotetyö uudistuu

Genomförare och samarbetsparter

Huvudgenomförare: Tampereen ammattikorkeakoulu

Delgenomförare: Satakunnan ammattikorkeakoulu, Lapin yliopisto, Itä-Suomen yliopisto, Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT (korona -lisätyöpaketti)

Skribenter

Tampereen ammattikorkeakoulu: Hannele Laaksonen, yliopettaja, Pirkko Kivinen, lehtori, Tarja Heinonen, kehittämisspällikkö

Hemsidor: www.etanaenemman.fi

Hävkraft
från EU
2014–2020



Europeiska unionen
Europeiska socialfonden



SOCIAL- OCH
HÄLSOVÅRDSMINISTERIET