

Äldrenämnden

Tid: onsdagen den 19 december 2018, kl. **14.00**

Plats: Sessionsalen, Kv. Hoven, Juneporten, Jönköping

Kallelsen utsänds även till ersättarna som har rätt att närvara.
Ledamot som inte kan närvara bör själv kontakta ersättare.

Ärende

Preliminär tid

1. Upprop
2. Protokollets justering
3. Fastställande av dagordning
4. **Information:** Verksamhetsrapport november 14:10

Föredragande: Greger Kjellman, Marianne Lillieberg
5. **Beslut:** Ej verkställda beslut inom ÄO 2018
6. **Beslut:** Slutrapport rörande strategi för en sammanhållen, innovativ, långsiktig och hållbar socialtjänst
7. **Beslut:** Uppföljning av privata utförare 2018 och plan för 2019

8. **Beslut:** Slutredovisning av projekt- minska ensamhet och isolering

FIKA

9. **Beslut:** Meddelanden

10. **Beslut:** Anmälan av delegationsbeslut

11. **Beslut:** Nytt inom förvaltningen

12. Rapport från förrättningar

13. Övrigt

Julbord 18:00, Guvernören

Ann-Marie Hedlund
Ordförande

Laura Habib
Sekreterare

Äldrenämnden

Ej verkställda beslut inom äldreomsorgen 2018

Än/2018:11 730

Sammanfattning

En gång per kvartal ska äldrenämnden lämna en statistikrapport till kommunfullmäktige över hur många av nämndens gynnande beslut enligt 4 kap 1 § socialtjänstlagen, SoL, som inte har verkställts inom tre månader från dagen för respektive beslut. Nämnden ska också redovisa hur många av besluten som inte har verkställts på nytt inom tre månader från den dag då verkställigheten avbröts.

Beslutsunderlag

Socialförvaltningens tjänsteskrivelse, daterad 2018-11-28.

Statistikrapport, daterad 2018-11-28.

Förslag till äldrenämnden

- Socialförvaltningens tjänsteskrivelse och statistikrapport över de beslut inom äldreomsorgens verksamhet som har rapporterats till Inspektionen för vård och omsorg för tredje kvartalet 2018 lämnas till kommunfullmäktige.

Ärende

Tillämpning av barnkonventionen

Ärendet bedöms inte beröra barn i enlighet med FN:s konvention om barnets rättigheter.

Bakgrund

Kommuner ska inom skälig tid verkställa sina beslut om bistånd enligt SoL. En gång per kvartal sker rapportering till Inspektionen för vård och omsorg (IVO) av alla gynnande nämndbeslut enligt 4 kap 1 § SoL, som inte har verkställts inom tre månader från dagen för beslutet och som inte har verkställts på nytt inom tre månader från den dag då verkställigheten avbröts. Detta i enlighet med bestämmelserna i 16 kap 6 f § SoL.

Enligt 16 kap 6 h § SoL ska äldrenämnden en gång per kvartal lämna en statistikrapport till kommunfullmäktige över dessa beslut. Nämnden ska ange vilka typer av bistånd besluten gäller samt hur lång tid som har förflutit från dagen för respektive beslut.

Orsaker till ej verkställda beslut

Det huvudsakliga skälet till att besluten inom äldreomsorgen inte har verkställts inom tre månader från beslutsdatum är att den enskilde har tackat nej till erbjuden bostad.

Karl Gudmundsson
Socialdirektör

Anette Nero
Stabsadministratör

Beslutet expedieras till:

Stadskontoret
Revisorerna

Funktion: Äldreomsorgen ÄO

Typ av beslut Datumintervall begynnande beslut – till verkställighet eller inrapportering	Sammanställning Verkställt/ Avbrott i verkställighet/ Avslutad utan att verkställas/ Ej verkställt Information om ärenden	Antal, olika kategorier	Kön
Antal beslut om permanent bostad enligt SoL:19 4-7 månader, antal: 10 8- 11 månader, antal: 5 12> månader eller längre, antal: 4	Den enskilde har tackat nej till erbjudande.	Ej verkställt: 12 Verkställt: 6 Avslutad utan verkställande: 1	14 K 5 M
Antal beslut om medboende äldreboende enligt SoL: 2 4-7 månader, antal: 2 8- 11 månader, antal: 0 12> månader eller längre, antal: 0	Väntar på samma boende som frun.	Ej verkställt: 1 Verkställt: 1	2 M
Antal beslut om dagverksamhet enligt SoL: 1 4-7 månader, antal: 1 8- 11 månader, antal: 0 12> månader eller längre, antal: 0	Tackat nej till erbjudandet. Avvaktar efter flytt ny dagverksamhet.	Ej verkställt: 1	1 K
Antal beslut om korttidsboende enligt SoL: 1 4-7 månader, antal: 1 8- 11 månader, antal: 0 12> månader eller längre, antal: 0	Den enskilde har tackat nej till erbjudandet. Vill bo på specifikt ställe. Tackat ja till detta.	Verkställt:1	1 K
Antal beslut om kontaktperson enligt SoL: 1 4-7 månader, antal: 0 8- 11 månader, antal: 1 12> månader eller längre, antal: 0	Den enskilde har tackat nej till erbjudandet	Ej verkställt: 1	1 K

Äldrenämnden

Slutrapport rörande strategi för en sammanhållen, innovativ, långsiktig och hållbar socialtjänst

Än/2018:108 730

Sammanfattning

Socialnämnden respektive äldrenämnden i Jönköpings kommun beslutade i september 2012 en strategi för en sammanhållen, innovativ, långsiktig och hållbar socialtjänst. Enligt den tidsplan som nämnderna antog ska strategin gälla för en period av sex år fram till 2018. Sedan tidigare har nämnden hanterat två delrapporter 2014 och 2016. Aktuellt ärende avser behandlingen av den avslutande slutrapporten.

Beslutsunderlag

Socialförvaltningens tjänsteskrivelse daterad 2018-11-19

Slutrapport i bilaga: *1 sammanhållen socialtjänst*

Förslag till äldrenämnden

- Rapporten; *1 sammanhållen socialtjänst*. Slutrapport rörande strategi för en sammanhållen, innovativ, långsiktig och hållbar socialtjänst godkänns.

Ärende

DIALOGEN kan beskrivas som en utvecklingsstrategi med fokus på systematiska förbättringsarbeten. Den fokuserar på att utveckla processer och flöden som alternativ till omfattande organisatoriska förändringar. Dialogen handlar om att utveckla systematiskt förbättringsarbete som utgår från medborgarens behov. DIALOGEN handlar bland annat om att stärka lokala initiativ från medarbetare och ta tillvara kunskaper genom att stödja erfarenhetsutbyte och organisatoriskt lärande.

DIALOGEN handlar om att stärka socialförvaltningens förmåga att arbeta med förbättringar i de verksamheter som dagligen möter medborgarna. Därför är det viktigt att medarbetarna på sina enheter kan utgå från problem och störningar i vardagsarbetet som potentiella förbättringsområden. Centralt i DIALOGEN är att arbeta problembaserat med metoder som på ett enkelt sätt kan minska onödigt arbete och frilägga mer tid till värdeskapande arbete. Som utvecklingsstrategi har DIALOGEN haft följande syften:

SOCIALFÖRVALTNINGEN
Besöksadress Juneporten
V Storgatan 16
social@jonkoping.se
Fax diariet 036-10 77 85



**JÖNKÖPINGS
KOMMUN**

Ljuset vid Vättern

- att fokusera mer på arbete som skapar värde för brukare och medborgare
- att standardisera fler verksamhetsprocesser där man kan dra nytta av att flera agerar på samma sätt
- att förbättra arbetet med att identifiera slöserier, sådant som varken bidrar till att lösa en arbetsuppgift eller bidrar med värde för medborgaren
- att på ett systematiskt sätt pröva och följa upp olika åtgärder i syfte att förbättra verksamhetens processer och kvalitet
- att tillgodose nuvarande och förändrade behov med tillgängliga ekonomiska resurser.

Tre rapporter summerar arbetet med DIALOGEN

Redan när förvaltningen påbörjade arbetet med DIALOGEN planerades hur arbetet skulle dokumenteras. Förvaltningens uppfattning var och är fortfarande att det råder ett stort underskott på rapporter och dokument där de som organiserat och genomfört förbättringsarbete beskriver och analyserar det. I arbetet med DIALOGEN ville förvaltningen göra annorlunda. Under de sex år som arbetet pågått har förvaltningen vartannat år sammanställt en rapport med ambitionen att varje rapport ska kunna ”stå för sig själv”. Syftet var alltså inte att skapa en serie rapporter som bara beskrev vad som gjorts sedan förra rapporten. Istället ville förvaltningen sammanställa rapporter som lyfte fram olika perspektiv från utvecklingsarbetet. I. Den första rapporten *100 initiativ från DIALOGEN* sammanställdes 2014 och beskriver hur förvaltningen arbetat och arbetar med förbättringsarbeten i verksamheten. Den får utgöra exempel på den mångfald av förbättringar som vi gjort under hela sexårsperioden. Förvaltningens andra rapport, *10 förbättringar från DIALOGEN*, som kom 2016, tillförde ett nytt perspektiv. Eftersom DIALOGEN ytterst handlar om att skapa värde för medborgaren visade förvaltningen med stöd av följeforskning hur förvaltningen i tio projekt hade skapat förbättringar som på ett tydligt sätt tillförde ett sådant värde. I den tredje rapporten, *1 sammanhållen socialtjänst* vill förvaltningen tillföra ytterligare ett perspektiv. Den är en summering av lärdomar som erfarits under resan, bland annat om att driva ett systematiskt förbättringsarbete. Vissa aspekter är mer centrala än andra och dessa försöker förvaltningen lyfta fram och beskriva i den här avslutande rapporten.

Allra ytterst så är aktuell rapport en sammanfattning och en slutrapportering av det uppdrag – att arbeta med DIALOGEN – som socialförvaltningen fick av nämnderna. Förvaltningen har under denna tid utvecklat ett arbetssätt som förvaltningen vill kunna förmedla till nya medarbetare och chefer. Förvaltningen ser dessutom ett stort intresse från andra kommuner, medborgare och andra samverkanspartner. Rapporten är därmed ett sätt att sprida våra erfarenheter till många andra, men också ett tidsdokument. Framtida generationer av förtroendevalda, chefer och medarbetare kanske kan använda den för att bättre förstå socialtjänstens utvecklingsresa.

Förvaltningens övervägande

Ett stort antal förbättringsarbeten har genomförts och det salutogena perspektivet har varit ett av flera bärande perspektiv. Förvaltningen har med stöd av följeforskning utvärderat hur dessa förbättringar bidragit till ett värde för medborgaren och utvecklat kompetens i att redovisa resultaten från förbättringsarbeten. Nämndernas verksamhetsberättelser visar på en rad resultat där förvaltningens verksamheter utmärker sig positivt i jämförelse med andra kommuner. Socialförvaltningen redovisar sedan 2016 även enskilda enheters prestationer vad gäller resultat och förbättringsarbeten via kommunens hemsida. Detta innebär att socialförvaltningen idag tillhör en av Sveriges mest transparenta socialförvaltningar vad gäller redovisning av det värde som skapas för medborgare och brukare. Inom arbetet med DIALOGEN har förvaltningen och nämnderna genomfört ett stort antal genomlysningar av olika verksamheter, där man gått ännu mer på djupet vad gäller kvalitet och värdeskapande.

Ständiga förbättringar har varit en viktig del av DIALOGEN och för att kunna följa upp hur detta sker, har förvaltningen bland annat byggt upp en systematik för återkommande revisioner i verksamheten. Förvaltningen ser att andelen enheter som påbörjat ett systematiskt förbättringsarbete ökar för varje år sedan arbetet med DIALOGEN initierades. Förvaltningen har också stärkt och utvecklat redovisningen av kvalitetsarbetet. Sedan 2015 redovisas resultat- och kvalitetsberättelser för samtliga enheter, som blivit möjliga genom en tydligare struktur och systematik kring verksamhetsplanering och uppföljning. Dessutom görs årliga egenkontroller av det systematiska kvalitetsarbetet.

Ända sedan DIALOGEN startade har målet varit att arbetet ska mynna ut i ett ledningssystem för kvalitet. Med detta menar förvaltningen att vårt utvecklingsarbete ska vara så strukturerat och dokumenterat att det går att beskriva det som ett sådant system. Så småningom kunde förvaltningen se att förvaltningen kommit till den nivå i innehåll och omfattning att detta var möjligt och under 2018 antog ansvariga nämnder det aktuella ledningssystemet. När vi nu avrapporterar arbetet med DIALOGEN 2018 har vi därmed säkerställt att DIALOGEN framöver lever vidare som vårt ledningssystem för kvalitet.

Karl Gudmundsson
Socialdirektör

Stefan Österström
Biträdande socialdirektör

Beslutet expedieras till:

Karl Gudmundsson
Stefan Österström

1

SAMMANHÅLLEN SOCIALTJÄNST

En långsiktig strategi för att utveckla en innovativ,
sammanhållen och hållbar socialtjänst.

Jönköping kommun, socialtjänsten, 2018.
Produktion: Jönköpings kommun, kommunikationsavdelningen.
Foton: Freepik.com och Johnér Bildbyrå
Upplaga: 1000 ex.

Förord

Arbetet med DIALOGEN initierades 2013 och denna tredje rapport summerar detta uppdrag. Socialförvaltningen har nu under sex år arbetat med en långsiktig strategi för en innovativ, sammanhållen och hållbar socialtjänst med syfte att möta framtidens utmaningar.

Kärnan i arbetet med DIALOGEN har handlat om att kombinera arbetet med vardagens utmaningar med förmågan att lyfta blicken och identifiera den övergripande vägen framåt. Med fokus på medborgaren har vi systematiskt genomfört förbättringar som involverar alla delar av den sammanhållna socialtjänsten.

Arbetet med DIALOGEN utgick från de framtida utmaningar vi kunde identifiera 2013. När vi idag blickar bakåt ser vi att vi lyckats hantera vissa av dessa genom arbetet med DIALOGEN och att vi åstadkommit många förbättringar i verksamheten. Andra utmaningar behöver vi arbeta vidare med och nya utmaningar har också tillkommit, som vi då inte kunde förutse. Kanske behövs nu en ny strategi för att möta framtidens utmaningar? Vilka utmaningar ska en framtida strategi fokusera på och prioritera – behovet av ett innovativt, sammanhållet och långsiktigt strategiarbete kanske kvarstår?

Som förtroendevalda har det varit en förmån att idémässigt och strategiskt få ingå i den dynamik som utvecklats inom socialförvaltningen i Jönköpings kommun. Vi har mer att vara stolta över i dag än i går. Låt denna rapport bli en inspiration för vad vi kan åstadkomma framöver.

Ola Nilsson
Ordförande i socialnämnden

Cecilia Hjorth-Attefall
Ordförande i äldrenämnden

INNEHÅLL

KAP. 1	Introduktion.....	7
KAP. 2	En strategi för att möta framtida utmaningar.....	15
KAP. 3	Gräv där du står och börja med analysen.....	31
KAP. 4	Sätt mål och följ upp så att en förändring blir en förbättring.....	51
KAP. 5	Arbeta med ständiga förbättringar.....	69
KAP. 6	Utveckla ett ledningssystem för en sammanhållen socialtjänst.....	83
KAP. 7	Hälsofrämjande demokratisering.....	105
KAP. 8	Strategier är inte bara något man säger.....	125
KAP. 9	Utvecklingsstrategier och ständiga förbättringar	149
KAP. 10	Lärande i organisationer	167
KAP. 11	Förbättringsarbete i samverkan med forskning och praktik.....	183
KAP. 12	Avslutande reflektioner och framtida utmaningar.....	199



KAPITEL I

INTRODUKTION

STEFAN ÖSTERSTRÖM

Vi tror att det är viktigt att bygga in en systematik kring det långsiktiga arbetet i våra offentliga organisationer. Det finns många tecken på att förmågan att balansera kortsiktig problemlösning med en långsiktig idé om framtiden är och kommer att bli allt viktigare.

Den här rapporten är en sammanställning av sex års arbete med en gemensam utvecklingsstrategi för Socialförvaltningen i Jönköpings kommun – en strategi för en sammanhållen, innovativ, långsiktig och hållbar socialtjänst. Nämnderna antog en tidsplan som innebär att strategin skulle gälla under sex år, från 2013 fram till 2018. Strategin kallas DIALOGEN och kan beskrivas som en utvecklingsstrategi med fokus på systematiska förbättringsarbeten. Den fokuserar på att utveckla processer och flöden som alternativ till omfattande organisatoriska förändringar.

Tre rapporter från arbetet med DIALOGEN

Redan när vi påbörjade arbetet med DIALOGEN planerade vi hur vi skulle dokumentera arbetet. Vår uppfattning var och är fortfarande att det råder ett stort underskott på rapporter och dokument där de som organiserat och genomfört förbättringsarbete beskriver och analyserar det. I arbetet med DIALOGEN ville vi göra annorlunda. Under de sex år som arbetet pågått har vi vartannat år sammanställt en rapport med ambitionen att varje rapport ska kunna "stå för sig själv". Syftet var alltså inte att skapa en serie rapporter som bara beskrev vad vi gjort sedan förra rapporten. Istället ville vi sammanställa rapporter som lyfte fram olika perspektiv från vårt utvecklingsarbete. I och med denna tredje och avslutande rapport hoppas vi ha skapat en helhet och en sammantagen bild av arbetet med DIALOGEN.

Den första rapporten *100 initiativ från DIALOGEN* sammanställdes 2014 och beskriver hur vi arbetat och arbetar med förbättringsarbeten i verksamheten. Den får utgöra exempel på den mångfald av förbättringar som vi gjort under hela sexårsperioden.

Vår andra rapport, *10 förbättringar från DIALOGEN*, som kom 2016, tillförde ett nytt perspektiv. Eftersom DIALOGEN ytterst handlar om att skapa värde för medborgaren visade vi med stöd av följeforskning hur vi i tio projekt hade skapat förbättringar som på ett tydligt sätt tillförde ett sådant värde.

I denna tredje rapport, *1 sammanhållen socialtjänst*, som publiceras 2018 vill vi tillföra ytterligare ett perspektiv. Den är en summering av lärdomar som vi erfarit under resan, bland annat om att driva ett systematiskt förbättringsarbete. Vissa aspekter är mer centrala än andra och dessa försöker vi lyfta fram och beskriva i den här avslutande rapporten.



För vem skriver vi den här rapporten

Allra ytterst så är denna rapport en sammanfattning och en slutrapportering av det uppdrag – att arbeta med DIALOGEN – som socialförvaltningen fick av nämnderna. Vi har under denna tid utvecklat ett arbetssätt som vi vill förmedla även till medarbetare och chefer och vi ser dessutom ett stort intresse för vårt arbete från andra kommuner, medborgare och andra samverkanspartner.

Rapporten är därmed ett sätt att sprida våra erfarenheter till många andra, men också ett tidsdokument. Framtida generationer av förtroendevalda, chefer och medarbetare kanske kan använda den för att bättre förstå socialtjänstens utvecklingsresa.

Rapportens innehåll

Rapporten är uppdelad i tre huvuddelar:

- Kapitel 2 och 12 inleder och summerar rapporten. De är därmed början och slutet på hur vi arbetat med DIALOGEN under de sex år som arbetet pågått.
- I kapitel 3–6 summerar vi våra erfarenheter genom att presentera olika modeller och arbetssätt som vi antingen utvecklat själva eller använt efter att ha inspirerats av andra. Vi väljer i dessa kapitel att inte hänvisa till annan litteratur, utan beskriver våra erfarenheter.
- Kapitel 7–11 innehåller de teorier och modeller där vi med stöd av nuvarande kunskapssammanställningar och forskning funnit en grund för vårt arbete med DIALOGEN. Genom dessa kapitel ökar vår transparens och evidens. Vi vill underlätta en kritisk värdering av arbetet med DIALOGEN genom att vara tydliga med dess utgångspunkter och antaganden.

Alla tolv kapitel börjar med en kort introduktion av innehållet och avslutas med en sammanfattning. Innehållet i respektive kapitel beskrivs här kortfattat:

1. Introduktion

Den här texten är en del av det första kapitlet som syftar till att hjälpa läsaren att få en överblick över rapportens struktur. Kapitlet innehåller också läsanvisningar.

2. En strategi för att möta framtida utmaningar

Vi ger en bakgrund för arbetet med DIALOGEN: olika bärande perspektiv, men också syfte, målsättningar och organisation.

2. Gräv där du står och börja med analysen.

En viktig lärdom från arbetet med DIALOGEN är betydelsen av att analysera verksamheten. Förbättringsarbeten måste vara grundade i en analys både av verksamhetens nuläge och av de grundläggande orsakerna till det problem som behöver lösas. Vi beskriver de delar i analysarbetet som vi anser är viktiga för att planera och se förbättringsbehov.

4. Sätt mål och följ upp så att en förändring blir en förbättring

För att kunna veta om en förändring är en förbättring behöver organisationen arbeta med uppföljning och utvärdering. Vi presenterar en modell för detta arbete samt en struktur för målarbetet och hur det vävs samman med uppföljning och utvärdering.

5. Arbeta med ständiga förbättringar

Arbetet med DIALOGEN har präglats av synen att alla medarbetare arbetar med att utveckla och förbättra verksamheten genom att systematiskt analysera, pröva, genomföra och utvärdera – en stor möjlighet, men också en stor utmaning. Här beskriver vi hur systematiskt förbättringsarbete blivit till ständiga förbättringar samt våra erfarenheter av det.

6. Utveckla ett ledningssystem för en sammanhållen socialtjänst

Vi beskriver hur vi utvecklat ett ledningssystem med fokus på förbättringar och systematiskt utvecklingsarbete, vilka beståndsdelar vi anser vara viktiga i ett sådant system och hur det genomsyrar vår förvaltningsorganisation.

7. Hälsofrämjande demokratisering

I arbetet med DIALOGEN har vi alltmer utgått från det gemensamma och förenande salutogena, hälsofrämjande, synsättet. Stöd, omsorg och behandling behöver ges på ett sätt så att det frigör och utvecklar medborgarens möjlighet att leva ett värdigt liv samt ger en känsla av sammanhang. I detta kapitel beskriver vi både hur synsättet präglar vårt arbete och hur det kan kopplas till utvecklingen av välfärdssamhället.

8. Strategier är inte bara något man säger.

DIALOGEN har beskrivits som en strategi, men vi upplever att det har gått inflation i detta begrepp. I detta kapitel utgår vi en hel del från forskning inom området som en fördjupning av begreppet strategi och av hur kunskapsområdet strategiarbete kan tillämpas i organisationer.

9. Utvecklingsstrategier och ständiga förbättringar

Vi väver samman strategiarbete och ständiga förbättringar och lyfter bland annat viktiga aspekter för att ledare och medarbetare i offentliga organisationer ska åstadkomma långsiktigt hållbar utveckling med fokus på ständiga förbättringar.

10. Lärande i organisationer

Vi beskriver hur förbättringsarbete stimulerar till lärande och reflektion i organisationen. Genom att följa upp vad som fungerar och inte fungerar stimuleras medarbetare att bidra med idéer om vad som kan förbättras och hur det kan ske.

11. Förbättringsarbete i samverkan mellan forskning och praktik

I detta kapitel ger vi en fördjupad beskrivning av möjligheten och utmaningen i att låta forskning och praktisk verksamhet samspela för att stärka kunskapsutvecklingen som del av utvecklingsstrategin. Inom ramen för DIALOGEN har forskning integrerats i uppföljning och analys av en rad förbättringsarbeten. I detta kapitel beskriver vi hur interaktiv forskning kan vara ett stöd för att planera och genomföra förbättringsarbete i socialtjänsten.

12. Avslutande reflektioner och framtida utmaningar

När arbetet med DIALOGEN påbörjades 2013 tog vi avstamp i de utmaningar vi då kunde se. För att främja långsiktigheten har vi inom DIALOGEN utvecklat vår förmåga att arbeta med prognoser och utblickar. Här utgår vi från våra prognoser och belyser de framtida utmaningar vi ser idag samt diskuterar vilka strategier som behövs för att möta dem.

Läsanvisningar

Rapporten kan läsas på olika sätt beroende på intresse. Varje kapitel är fristående men de bildar tillsammans en helhet.

För att ytterligare underlätta för dig som läsare ger vi följande läsanvisningar utifrån olika inriktningar:

- *Lite grann:* Läs rapportens avslutande kapitel 12 för en summering av arbetet med DIALOGEN samt våra framåtblickar. Här beskriver vi också det vi tycker är viktigt att tänka på vid utvecklingsarbete i socialtjänsten.
- *Lite mer:* Läs kapitel 2 för att få en överblick av omfattningen på DIALOGEN och kapitel 12 för att dessutom ta del av vad vi tycker är viktigt att ta med i strategiarbete och våra blickar framåt.
- *Ganska mycket:* Läs kapitel 2 och 12 samt kapitel 6, som beskriver hur vi omsatt arbetet med DIALOGEN i ett ledningssystem och därmed hur det integrerats i vardagsarbetet.
- *Det mesta:* Om du väljer att läsa kapitel 2, 3, 4, 5, 6 och 12 får du en bra inblick i det vi tycker har varit viktigt att väga in i vårt arbete samt presentationer av praktiskt anpassade modeller som vi hoppas gör det lättare att omfamna DIALOGEN som utvecklingsstrategi.
- *Hela boken:* Du som väljer att läsa hela rapporten kan ha nytta av att veta att den består av fristående kapitel. Av de tre delar vi presenterat ovan har den tredje delen ett mer akademiskt anslag. Den skiljer sig också åt från de övriga genom att vi här refererar till andra författare, teorier och forskning.

Rapportens författare

Ulrika Börjesson

Ulrika Börjesson arbetar som lektor i socialt arbete vid Avdelningen för socialt arbete, Hälsohögskolan i Jönköping. Hon disputerade 2014 med en avhandling om personal i äldreomsorg och deras syn på kunskap, kompetens och lärande. Hennes forskning fokuserar på kunskap, kompetens och lärande kopplat till socialt arbete samt organisationsvillkor och organisering av socialt arbete. Utöver kommunal äldreomsorg har hon bland annat studerat arbetet med ensamkommande barn och unga samt utvärderat så kallade Barnahus i Jönköpings län. Hennes undervisning på socionomutbildningen handlar främst om chef och ledarskap i socialt arbete, organisationsvillkor samt vetenskaplig metod.

Ann-Britt Karlsson

Ann Britt Karlsson, arbetar som praktikinlära forskare i Socialtjänsten Jönköpings kommun, affilierad till Hälsohögskolan, Jönköping Academy. Som socionom och fil.dr. i statsvetenskap är hennes interaktiva och reflekterande forskning med och för individer/grupper, organisationer och samhällen fokuserad på resursinriktad lärande organisering och demokratisering. Hon disputerade 2009, med en tvärvetenskaplig avhandling om institutionalisering av ansvar i kommunal organisation och lärande organisering. Hennes långa erfarenhet av socialt arbete och ledarskap inom socialtjänst, hälso- och sjukvård, i lokala, regionala, nationella och internationella utvecklingsarbeten, revisions- och utvärderingsuppdrag är ett exempel på livslångt hälsofrämjande lärande med utgångspunkt i människor förmågor i de komplexa kaotiska sammanhang vi befinner oss i.

Anders Melander

Anders Melander är docent i företagsekonomi vid Jönköping International Business School (JIBS). Han disputerade 1997 med en avhandling om industriell visdom och strategisk förändring. Under perioden 2000–2006 var Anders programdirektör för krAft, ett nationellt affärsutvecklingsprogram för mindre företag. Han undervisar nu i strategi, strategiarbete (bland annat Hoshin Kanri) och affärsutveckling vid JIBS och forskar dessutom om strategiarbete. Anders är också verksam i lokala samverkansprojekt med inriktning på innovativ affärsutveckling, såsom Innovation Runway och BOOST.

Mattias Nordqvist

Mattias Nordqvist är professor i företagsekonomi och verksam vid Jönköping International Business School (JIBS), där han också är centrumledare för CeFEO – Center for Family Enterprise and Ownership. Han har tidigare varit forskningsledare vid Babson College i Boston,

USA, och gästforskat vid flera andra universitet. Sedan 2015 är han gästprofessor vid Sveriges Lantbruksuniversitet i Alnarp. Han doktorerade 2005 vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping med en prisbelönt avhandling om ägandets och bolagsstyrningens roll i medelstora familjeföretags strategiarbete. Mattias publicerar regelbundet sin forskning i internationella tidskrifter och antologier. Den handlar framförallt om strategiprocesser, bolagsstyrning/corporate governance och entreprenörskap i familjeföretag och han använder både kvantitativa och kvalitativa metoder.

Karin Pilkvist

Karin Pilkvist är utbildad socionom och journalist och sedan 2014 stabsenhetschef för enheten för analys och strategi inom Socialförvaltningen i Jönköpings kommun. Enheten ansvarar för övergripande kvalitetsarbete inom socialtjänsten och bland medarbetarna finns MAS (medicinskt ansvariga sjuksköterskor), MAR (medicinskt ansvarig för rehabilitering) och SAS (socialt ansvariga socionomer/samordnare). En av Karins uppgifter är att samordna förvaltningens arbete med framåtsyftande utblicksrapporter.

Monika Wilińska

Monika Wilińska är docent i välfärd och socialvetenskap vid Hälsohögskolan i Jönköping. Hon disputerade 2012 med en avhandling om diskursiva och sociala konstruktioner av åldrande och äldre människor. Under perioden 2013–2015 tjänstgjorde hon som lektor i sociologi på University of Stirling i Skottland. Monika bedriver forskning med fokus på samhällsrelaterade ojämlikheter, som hon studerar utifrån ett tvärvetenskapligt och interkulturellt perspektiv. Hon är också intresserad av olika former av kunskap och den rollen som emotioner tar i både akademiskt och icke-akademiskt arbete med kunskap och sociala relationer. Monika undervisar på socionomutbildningen inom åldrande, samhällsarbete och välfärd ur ett internationellt perspektiv.

Stefan Österström

Stefan Österström har tidigare arbetat som utvecklingschef och har sedan 2015 uppdraget som biträdande socialdirektör vid Socialförvaltningen i Jönköpings kommun. Under perioden 2011–2014 hade han uppdraget att organisera och utveckla det regionala samarbetet för länets kommuner, vilket resulterade i bildandet av FoUrum i Jönköpings län. Stefan är bland annat ledamot i ett externt, råd, Advisory board, vid Jönköping University, ledamot i strategigruppen för Jönköping Academy samt partner i steering committee för ett internationellt initiativ inom ramen för Horizon 2020. Stefan har en bakgrund som forskare och lärare bland annat vid Linköpings universitet inom ämnesområdet sociologi med inriktning mot arbetsliv och organisation.



KAPITEL 2

EN STRATEGI FÖR ATT MÖTA FRAMTIDA UTMANINGAR

STEFAN ÖSTERSTRÖM

2013 initierade socialnämnden respektive äldre- och barnnämnden i Jönköpings kommun en strategi för en sammanhållen, innovativ, långsiktig och hållbar socialtjänst som var tänkt att gälla för sexårsperioden 2013–2018. Strategin benämns DIALOGEN och kan beskrivas som en utvecklingsstrategi med fokus på systematiska förbättringsarbeten. Den fokuserar på att utveckla processer och flöden som alternativ till omfattande organisatoriska förändringar.

I detta kapitel redovisar vi syftet med DIALOGEN samt bärande idéer och övergripande målsättningar. Vi sammanfattar hur arbetet med DIALOGEN förflutit under de sex år som uppdraget pågått. Vi hänvisar ibland till andra kapitel i rapporten, men också till de två tidigare rapporterna om DIALOGEN. Vår ambition är att de tre rapporterna tillsammans ska fungera som en helhet i redovisningen av DIALOGEN.

Inledning

Dialogen handlar om att utveckla systematiskt förbättringsarbete som utgår från medborgarens behov. DIALOGEN handlar bland annat om att stärka lokala initiativ från medarbetare och ta tillvara kunskaper genom att stödja erfarenhetsutbyte och organisatoriskt lärande. DIALOGEN inkluderar både medarbetare och ledare i arbetet för resultat som möter medborgarens behov. Som utvecklingsstrategi har DIALOGEN haft följande syften:

- att fokusera mer på arbete som skapar värde för brukare och medborgare
- att standardisera fler verksamhetsprocesser genom att identifiera, beskriva, dokumentera och acceptera fler områden där man kan dra nytta av att fler agerar på samma sätt
- att förbättra arbetet med att identifiera slöserier, sådant som varken bidrar till att lösa en arbetsuppgift eller bidrar med värde för medborgaren
- att på ett systematiskt sätt pröva och följa upp olika åtgärder i syfte att förbättra verksamhetens processer och kvalitet
- att tillgodose nuvarande och förändrade behov med tillgängliga ekonomiska resurser.

DIALOGEN handlar om att stärka socialförvaltningens förmåga att arbeta med förbättringar i de verksamheter som dagligen möter medborgarna. Därför är det viktigt att medarbetarna på sina enheter kan utgå från problem och störningar i vardagsarbetet som potentiella förbättringsområden. Centralt i DIALOGEN är att arbeta problembaserat med metoder som på ett enkelt sätt kan minska onödigt arbete och frilägga mer tid till värdeskapande arbete.

Vad är då en strategi?

DIALOGEN har fokus på att göra bättre. Att hantera förändringsprocesser i organisationen är också en del av att utveckla verksamhetens innehåll, något som bland annat kräver långsiktighet och ett tydligt ledarskap. För detta arbete krävs en strategi eller någon form av långsiktig plan för att förflytta organisationen i en viss inriktning. Arbetet med DIALOGEN har förstärkt betydelsen av det långsiktiga arbetet. I perioder då olika akuta utmaningar krävt organisationens uppmärksamhet har det varit värdefullt att ha strategier att hålla fast vid.

Vi ägnar ett kapitel i denna rapport åt en fördjupning kring vad som menas med en strategi och vad som kännetecknar ett strategiskt arbete. Vi tror att denna kunskap är viktig för organisationer när de formerar sina strategier för framtiden. Om vi föregriper lite av innehållet i kommande kapitel skulle strategiarbete kunna beskrivas på följande sätt:

- Strategi handlar om en organisations långsiktiga inriktning och dess medvetna eller omedvetna strävan att uppnå någon form av utveckling gentemot sin omvärld.
- Strategi syftar till handlingar, aktiviteter och beslut som omfattar hela organisationens verksamhetsområde. Strategi kan därmed sägas vara den högsta ledningens ansvarsområde, men det innebär inte nödvändigtvis att det strategiska arbetet i praktiken alltid utförs på denna nivå.
- Strategi handlar om att balansera organisationens tillgängliga resurser och kompetenser mot föränderliga omständigheter i organisationens omvärld och avgöra hur mycket av dessa som ska avsättas för strategiskt arbete kontra mer händelsestyrt agerande.
- Strategi innebär att ta hänsyn till och att uppfylla olika intressenters krav och förväntningar på ett tillfredsställande sätt.

Vi anser att arbetet med DIALOGEN på ett bra sätt lever upp till dessa övergripande kriterier. Omfattningen och långsiktigheten som präglar arbetet innebär att det faller väl inom ramen för vad som kan anses vara ett strategiskt arbete. Vi anser också att de dokumenterade resultaten av arbetet visar på effekterna av DIALOGEN som en utvecklingsstrategi. Innehållet i de tre rapporter som sammanställts, varav denna är den avslutande, exemplifierar hur DIALOGEN som strategi förverkligats och omsatts i det dagliga arbetet.

Med sikte på framtida utmaningar

DIALOGEN initierades 2013 och utgick från de framtida utmaningar som verksamheten då identifierade som drivkrafter för utveckling. Den tog alltså inte avstamp i någon vision eller övergripande målsättning, utan snarare från ett scenario med förändrade förutsättningar, ett arbetssätt som vi beskriver i ett senare kapitel. I uppdraget som de ansvariga nämnderna gav till förvaltningen för arbetet med DIALOGEN nämns följande framtida utmaningar:

- medborgarnas förändrade efterfrågan med ökat krav på inflytande
- förändrade behov hos medborgaren
- den framtida kommunala ekonomin
- svårigheter att rekrytera medarbetare
- krav på ökad transparens inom kommunal verksamhet
- utökat kommunalt ansvar och ökad specialisering
- behovet av lokaler och bostäder för socialtjänstens verksamheter och målgrupper
- behovet av nya boendeformer och arbetssätt

Gemensamt för alla dessa förändringar var att de bedömdes bli alltmer påtagliga under kommande år. Idag, sex år senare, kan vi se hur flera av dem fortsatt utgör reella utmaningar. Bland annat kommer den demografiska förskjutningen fram till 2030 att innebära att vi behöver anta framtida utmaningar med endast begränsade resursökningar. Det råder i dag en

konsensus kring att välfärdens finansieringsekvation inte kommer att fungera utan omfattande förändringar. DIALOGEN var en strategi för att påbörja denna omställning medan förutsättningar fanns för att genomföra successiva, hållbara och systematiska förbättringar.

När vi idag blickar bakåt ser vi kunnat hantera vissa av de identifierade utmaningarna i arbetet med DIALOGEN. Andra utmaningar kunde vi inte förutse och några av de utmaningar vi såg då återstår att arbeta med. När DIALOGEN påbörjades hade vi inte uppnått en systematik i vårt förbättringsarbete, men vi har nu genomfört ett stort antal förändringar och förbättringar i vår verksamhet. Vi har funnit bättre processer för planering och ledning och vår organisation har idag säkrat en kompetens för att analysera behov och genomföra förbättringar.

Vi upplever det viktigare än någonsin att bygga in en systematik runt långsiktighet. En metod för att göra detta har bland annat varit att sammanställa framåtblickande analyser som omfattar en längre tidsperiod. Hittills har året 2030 valts som bortre gräns, en "jämn siffra" som också används i Jönköpings kommuns visionsarbete. Den här rapportens avslutande kapitel redovisar detta arbetssätt vad gäller metod och innehåll. Där summeras också arbetet med DIALOGEN genom att utifrån 2018 identifiera nya utmaningar som kanske kommer kräva en ny utvecklingsstrategi. Den kan bli annorlunda både till syfte och innehåll.

Några utgångspunkter för utvecklingsarbete i socialtjänsten

När förvaltningen fick uppdraget att arbeta med DIALOGEN formulerades tre bärande perspektiv som skulle beaktas och inkluderas i genomförandet. Det första perspektivet, *ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete*, är reglerat av Socialstyrelsen i föreskrifter och allmänna råd (SOSFS 2011:9), medan det andra rör behovet av att utveckla socialtjänsten i riktning mot en *evidensbaserad praktik*. Det tredje perspektivet, *det salutogena perspektivet*, som varit en ledstjärna i vårt arbete, redovisar vi här kortfattat. Vi återkommer till och fördjupar detta i ett senare kapitel.

Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete

Det första perspektivet innebär att socialtjänsten ska säkerställa att det finns ett ledningssystem för kvalitet. Socialstyrelsen har sammanställt föreskrifter kring socialtjänstens ansvar att utveckla ett sådant system bestående av rutiner och processer som är styrande för verksamheten och bidrar till att säkerställa en god kvalitet. De processer som beskrivs ska röra sådan verksamhet som omfattas av 31 § hälso- och sjukvårdslagen (1982:763), 6 § i lagen (1993:387) om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) och 3 kapitlet 3 § stycket socialtjänstlagen (2001:453). Föreskrifterna ska även tillämpas i det systematiska patientsäkerhetsarbetet som vårdgivare ska bedriva enligt 3 kapitlet patientsäkerhetslagen (2010: 659). Ett ledningssystem för kvalitet ska också innehålla beskrivningar för hur socialtjänsten arbetar med verksam-

hetens mål samt hur man omsätter avvikelser och riksbedömningar i arbetet med att utveckla verksamhetens kvalitet.

Även om arbetet med DIALOGEN har haft ett vidare syfte har det genomförts på ett sådant sätt att det uppfyller kraven på ett ledningssystem för kvalitet. Bland annat har arbetet med processkartläggningar haft en tydlig koppling till utveckling av ett ledningssystem för socialtjänsten. Arbeta med ledningssystem för kvalitet är också en kompetensfråga. Professionella innehar genom olika grundutbildningar olika ämneskompetenser, men idag utgör förbättringskompetens ett ytterligare kompetensområde som på sikt måste komplettera den professionella kunskapen för att kunna utveckla socialtjänsten på ett hållbart sätt. Kunskaper om förbättringsarbete måste omsättas på ett metodiskt sätt för att säkerställa att metoder och rutiner fungerar och för att verksamheten ska kunna följas upp både med avseende på kvalitet och innehåll.

Sedan vi påbörjade arbetet med DIALOGEN har målet varit att det ska mynna ut i ett ledningssystem för kvalitet. Med detta menar vi att vårt utvecklingsarbete är så strukturerat och dokumenterat att det är möjligt att beskriva det som ett ledningssystem för kvalitet. Under de två avslutande åren i sexårsperioden har vi kunnat se att DIALOGEN utvecklats så i innehåll och omfattning att det kan beskrivas som just ett ledningssystem. Under 2018 antog också ansvariga nämnder förvaltningens redovisning av det aktuella ledningssystemet.

Under de senaste åren har den tillsyn som granskar socialtjänstens arbete riktat fokus på kvaliteten i verksamhetens ledningssystem. Vi har kunnat konstatera att de inte riktat någon kritik eller hittat brister i ledningssystemet utan att det uppfyller de krav och kriterier som tillsynsmyndigheterna satt upp. Genom att vi har organiserat ledningssystemet utifrån principen om sammanhållen socialtjänsten visar detta också att skilda verksamheter kan hitta ett gemensamt sätt att arbeta med utveckling och förbättringar.

Då vi har uppnått målet att skapa ett systematiserat arbetssätt genom DIALOGEN har det ledningssystem vi nu arbetar efter fått namnet DIALOGEN. När vi nu avrapporterar arbetet har vi också säkerställt att DIALOGEN kommer att vara vårt ledningssystem för kvalitet under de kommande åren. Därmed har begreppet hållbarhet, som varit en av våra ledstjärnor, fått en tydlig innebörd.

I ett kommande kapitel beskriver vi hur vårt ledningssystem är konstruerat och vilka olika delar det innehåller. Vi beskriver också vilka dokument det genererar som del i den löpande redovisningen av verksamhetens kvalitet och förbättringsarbete.

Den evidensbaserade praktiken

Vårt andra perspektiv, den evidensbaserade praktiken, bygger på fyra bärande områden som sammantaget ska ge evidens för hur socialtjänsten arbetar eller borde arbeta:

Det första av dessa områden handlar om att ta tillvara bästa möjliga kunskap, exempelvis genom att ta del av forskningsresultat eller kunskapsöversikter. Området bygger på metoder, arbetssätt och viktiga inslag i verksamheten som socialtjänsten måste ta hänsyn till i utformningen och genomförandet av insatser. Med stöd av forskning kan metoder kritiskt belysas och prioriteringar av arbetssätt förenklas.

Det andra området rör de professionellas kunskaper och deras ansvar för att utveckla kunskaper genom att systematiskt följa upp och bygga lokal evidens kring framgångsrika arbetssätt. De professionella har ett ansvar att gå från "ad hoc-lösningar" till att systematiskt upprätta och sedan följa de rutiner man valt att arbeta efter.

Det tredje området handlar om att ta tillvara den enskildes kunskaper. Även då man använder metoder med god evidens måste man göra en samlad bedömning kring vad som är funktionellt för den enskilde individen. Hans eller hennes tidigare erfarenheter kan styra valet av metod eller arbetssätt.

Det fjärde området utgör en ram runt de andra tre och handlar om kontext och sammanhang, att utifrån situationen göra en sammantagen värdering av sina alternativ och avgöra vilket som är det bästa. Om en evidensbaserad praktik omsätts inom socialtjänsten finns en rad utmaningar att anta inom arbetet med att utveckla verksamhetens kvalitet och innehåll. Socialtjänsten behöver bli mer systematisk i tillämpningen av metoder inom arbetet med omsorg, vård och socialt arbete, men de måste också utveckla dessa metoder och säkerställa att de används i verksamheten.

En del av den evidensbaserade praktiken handlar alltså om kopplingen mellan forskning och praktik. För att bli framgångsrik behöver socialtjänsten då i första hand söka samverkanspartner som delar deras syn på forskningens nytta i verksamheten. Vi tror det är viktigt att socialtjänsten har kunskaper om hur detta samspel kan organiseras och vilka krav de kan ställa på det. Med hänvisning till de projekt vi beskrivit i vår tidigare rapport, *10 Förbättringar från DIALOGEN*, där forskning och praktik samverkade, menar vi att vi inom ramen för DIALOGEN har många goda exempel på hur sådant samspel kan omsättas i förbättringsarbeten. I ett senare kapitel i denna rapport utvecklar vi och beskriver en metod för sådan samverkan.

Den evidensbaserade praktiken handlar också om betydelsen av att främja reflektion och analys i organisationen som ett viktigt steg i att utveckla och förbättra. En viktig lärdom från arbetet med DIALOGEN är betydelsen av att analysera verksamheten för att se behov av och planera förbättringar. Ofta brister ett förbättringsarbete redan i detta första steg genom en undermålig analys, vilket gör att åtgärder inte leder till önskade effekter. Med detta som bakgrund har vi valt att i ett särskilt kapitel fokusera på hur analyser kan genomföras och främjas. Vi beskriver en analysmodell som syftar till att ge ett konkret stöd för analyser. Med den vill vi belysa att en analys inte kan stanna vid att beskriva hur något är, utan också handlar om att ta ställning och föreslå åtgärder. Att utveckla och förbättra kan uppfattas enbart handla det framåtsyftande arbetet, att göra en massa saker som löser problem. Det kan vara lätt att missa betydelsen av att alla förbättringar är grundade i en analys av nuläget och i det som är grundläggande orsaker till det problem som ska lösas.

En annan del av den evidensbaserade praktiken handlar om vikten av att följa upp och utvärdera verksamhetens arbete. För att kunna veta om de åtgärder vi vidtagit lett till en förbättring behövs ett arbetssätt för uppföljning och utvärdering. Vårt arbete har många gånger visat på svårigheten i att utvärdera resultat och effekter av förbättringsarbeten. Det är inte alltid enkelt och det krävs en del arbete för att en utvärdering ska bli ett bra stöd till den förbättring som ska uppnås. Oavsett om en organisation ska följa upp och utvärdera något på egen hand

eller med stöd utifrån behövs rätt verktyg. Under arbetet med DIALOGEN har vi utvecklat vår förmåga att följa upp verksamhet och sedan 2016 görs sammanfattas vår uppföljning i årliga resultat- och kvalitetsberättelser för mer än 200 verksamheter.

I ett kommande kapitel presenterar vi en modell som kan användas för att planera uppföljning och utvärdering av en verksamhet eller ett förbättringsarbete. Vi har medvetet lagt fokus på själva planeringen, eftersom vi upplever att det ofta är i denna fas som förbättringsarbetet brister. Vi kommer också in på betydelsen av att sätta mål för en verksamhet. Det kan vid en första betraktelse upplevas vara en helt annan fråga, men vår erfarenhet visar att brister i målformuleringarna kan omöjliggöra uppföljning och utvärdering.

Det salutogena synsättet

I arbetet med DIALOGEN har vi alltmer kommit att landa i det gemensamma och förenande salutogena, hälsofrämjande, synsättet. Stöd, omsorg och behandling ska ges på ett sådant sätt att det frigör och utvecklar medborgarens möjlighet att leva ett värdigt liv samt ger en känsla av sammanhang. Detta innebär att beviljat stöd ska stärka den enskildes behov av meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet. Denna viljeinriktning kommer att utmana mycket av det som idag utgör traditionell socialtjänst, alltifrån detaljstyrning i beslut, regler till rutiner och arbetstidsscheman för medarbetare.

Ett salutogent arbetssätt bygger på tankegången att socialtjänsten ska göra allt som står i dess makt för att stärka medborgarens känsla av sammanhang. De lagstiftningar som styr våra olika verksamheter ger detta perspektivbyte samfällt stöd. Socialtjänstlagen uttrycker det som att *"verksamheten ska bygga på respekt för människors självbestämmande och integritet"*, hälso- och sjukvårdslagen uttrycker att *"vården ska ges med respekt för alla människors lika värde och för den enskilde människans värdighet"* och lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade säger att verksamheten ska vara grundad på *"respekt för den enskildes självbestämmande och integritet"*. Den enskilde ska därmed i största möjliga utsträckning ges inflytande och medbestämmande över insatserna.

Det salutogena begreppet myntades av den medicinska sociologen Aaron Antonovsky. Det är en sammansättning av det latinska ordet *salus*, som betyder hälsa, och det grekiska ordet *genesis*, som betyder ursprung och tillblivelse. Begreppet salutogen handlar således om hälsans ursprung och framförallt om varifrån vi får kraften att uthärda svårigheter i livet. Svaret på denna fråga är enligt Antonovskys teori en stark känsla av sammanhang, en känsla med tre komponenter: meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet.

Meningsfullhet är en motiverande komponent. När en människa som i hög grad känner meningsfullhet möter svårigheter betraktar han/hon åtminstone en del av dessa som utmaningar, vilket gör dem värda att satsa energi och engagemang på. Människor som inte anser sig ha något att leva för eller någon att leva med upplever inte bara meningslöshet, de uppfattas som uppgivna och hjälplösa.

Begriplighet är både upplevelsen av att förstå sig själv och sin omgivning, och upplevelsen av att vara förstådd. Begriplighet är en kognitiv komponent som anger i vilken utsträckning vi upplever yttre och inre stimuli. Med begriplighet följer struktur, ordning, kontroll, förutsäg-

barhet, trygghet och möjlighet att fatta kloka beslut. Människor som saknar begriplighet kan uppleva kaos, oro, rädsla och hjälplöshet.

Hanterbarhet är en handlingsinriktad komponent – en upplevelse av att kunna möta de krav som olika situationer innebär genom tillgång till egna och andras resurser. En människa med hanterbarhet upplever balans mellan de belastningar han/hon är utsatt för och de resurser som står till förfogande. Hanterbarhet förutsätter att individen kan, vill, vågar och får använda egna och andras resurser. Obalans relaterat till hanterbarhet kan handla både om att vara utsatt för alltför stora belastningar och om att ha ett överskott av resurser som inte alls tas tillvara. I det första läget, vid alltför stora belastningar och uppgifter som är oss övermäktiga, svarar vi med negativ stress och frustration.

Socialförvaltningen har inom ramen för DIALOGEN formulerat en ledningsförklaring gällande perspektivbytet till förmån för medborgarens känsla av sammanhang:

”Vi utgår ifrån medborgarens egen förmåga och resurser för att främja hälsa. Det vi tillsammans åstadkommer ska upplevas som meningsfullt, hanterbart och begripligt.”

I vår verksamhet har det salutogena perspektivet främst präglat de olika förbättringsarbeten som skett genom ständiga förbättringar. I det praktiska arbetet har medarbetare och chefer utgått från det salutogena perspektivet för att förbättra verksamhetens arbetsprocesser, bemötande och den fysiska miljön. I vår första rapport, *100 initiativ från DIALOGEN*, fanns en rad exempel på sådana. Denna form av ständiga förbättringar har utvecklats och stärkts under tiden med DIALOGEN. Förvaltningens interna revisorer visar att andelen enheter som aktivt arbetar med ständiga förbättringar ökat för varje år sedan 2014.

Det salutogena perspektivet behöver också vara utgångspunkten för det politiska och det förvaltningsmässiga ledarskapet i arbetet med övergripande förbättringar. I den andra rapporten, *10 förbättringar från DIALOGEN*, redovisas flera projekt där ledningen initierat mer strukturella förbättringar utifrån detta perspektiv. Där utvärderas och beskrivs bland annat arbetet med Hemteam, salutogen omställning i funktionshinderomsorg, rambeslut, hemrehabilitering och Signs of Safety. Även i denna rapport berör vi det salutogena perspektivet i ett eget kapitel.

Organisering av arbetet med DIALOGEN

Att skapa en fungerande organisation kring själva arbetet med DIALOGEN har varit ett arbete i sig. Vi valde att göra denna gemensam för hela socialtjänsten och inkludera den politiska ledningen. För att säkerställa en politisk ledning och insyn i arbetet har respektive nämnds presidium fått bli styrgrupp för DIALOGEN.

Förvaltningens ledningsgrupp har varit ledningsgrupp även för DIALOGEN med uppdraget att löpande stå för prioriteringar, ledning och resursfördelning. Eftersom ledningsgruppen har

ansett det viktigt att direktunderställda chefer knyts till att arbeta med ledning och styrning av DIALOGEN har det också funnits en grupp med benämningen arbetsgruppen. Denna har utgjorts av förvaltningens ledningsgrupp, funktionernas områdeschefer, chefer för myndighetsenheten samt de enhetschefer som är knutna till stab och ledning. En rad olika möten har etablerats för samordning och kommunikation kring arbetet med DIALOGEN. Under de första fyra åren genomfördes månatliga möten med samtliga chefer i förvaltningen samt stab och ledning. Dessutom har handläggare deltagit i särskilda möten för att samordna arbetet med DIALOGEN. Arbetet har också löpande förankrats inom ramen för facklig samverkan.

All planering har utgått från den årliga planeringsprocess vi byggt upp inom ramen för DIALOGEN. För varje år har vi förfinat detta planeringsarbete och lagt till fler moment. Med åren har detta inneburit en process där bland annat analyser, riskbedömningar och målarbete bidrar till ett ändamålsenligt, systematiskt och strategiskt arbetssätt. Detta beskrivs ytterligare i rapportens kapitel om förvaltningens ledningssystem.

Under tiden för förankringsarbetet med DIALOGEN framkom betydelsen av att förbättra samverkan med andra kommuner samt med landstinget i Jönköpings län (numera Region Jönköpings län). Det var och är fortfarande strategiskt viktigt att finna systematiska former för samverkan. För att uppnå det har vi utvecklat ett ledningssystem för samverkan som tar sin utgångspunkt i en sammanhållen vård och omsorg. Samverkan omfattar bland annat tre strategigrupper: barn och unga, psykiatri/missbruk samt äldre. Systemet uppvisade goda resultat i en utvärdering 2014 och under 2018 sker ännu en utvärdering.

Sex år med DIALOGEN

Det här avsnittet handlar om att över tid skildra vårt arbete med en sammanhållen utvecklingsstrategi. Vi gör nedslag i några olika händelser och sätter därmed DIALOGEN i ett tidsperspektiv.

Då arbetet med DIALOGEN påbörjades 2013 genomfördes flera olika så kallade chefsdagar på kort tid. Dessa fokuserade på att förankra arbetet med DIALOGEN i verksamheten via socialförvaltningens cirka 200 chefer. Cheferna fick i uppdrag att involvera medarbetare i att ge förbättringsförslag utifrån ett gemensamt informationsmaterial kring framtida utmaningar för socialtjänsten.

Förankringsarbetet resulterade i att vi fick in 1500 förbättringsförslag från förvaltningens alla verksamheter under våren 2013. Vid sammanställningen av dessa fanns liknande förslag från flera verksamhetsområden, vilket visade på tydliga gemensamma förbättringsområden. Förbättringsförslagen har sedan dess varit ett viktigt underlag för prioriteringar.

Hösten 2013 beslutade ledningsgruppen att förstärka samordningen kring DIALOGEN genom att permanent skapa en så kallad chefs- och stabsgrupp. Till denna knöts samtliga chefer, fackliga företrädare och nyckelpersoner i stab och ledning. Sammantaget ingår cirka 220 medarbetare i gruppen, som sedan januari 2014 träffas löpande under hela året.

Syftet med gruppen är bland annat att stärka den interna kommunikationen och öka involveringen i arbetet med DIALOGEN.

Parallellt påbörjades en rad olika utredningar och förbättringsprojekt. Bara inom den centrala staben och ledningen pågick under 2013 och 2014 över 40 olika utredningar om att analysera olika processer eller verksamheter för att finna möjliga förbättringsområden. Dessutom genomfördes flera genomlysningar, bland annat av funktionshinderomsorgen, förvaltningens lokalförsörjning, placeringsprocesser och administrativa processer. Under hösten 2014 publicerades den första rapporten, *100 initiativ från DIALOGEN*, som beskrev 100 utredningar och förbättringar som hade initierats under de två första åren. Syftet var inte att ge någon heltäckande bild av alla förbättringar utan mer att visa på den flora av initiativ som tagits. Arbetet med utredningar och förbättringar har fortgått och förstärkts under hela tiden med DIALOGEN. Detta kan vi se bland annat genom att följa verksamhetens alla förbättringar i de årliga resultat- och kvalitetsberättelserna.

Kommunalisering av hemsjukvården

Uppstarten av DIALOGEN 2013 sammanföll med kommunaliseringen av hemsjukvården i Jönköpings län. Denna innebär att kommunen numera ansvarar även för den hälso- och sjukvård som ges i det egna hemmet till personer som på grund av sjukdom och eller funktionsnedsättning har svårt att ta sig till vårdcentral eller mottagning. Kommunen ska också erbjuda hemsjukvård när detta ger ett mervärde till den enskildes fortsatta vård, omsorg och rehabilitering.

En genomlysning av hemsjukvårdens organisation under 2017 visade att hemsjukvården nu har en stark och ändamålsenlig organisation som har kunnat möta de ökande kraven på avancerad hemsjukvård. En rad genomgripande förbättringsarbeten har också genomförts, bland annat för att förbättra vårdssamverkan mellan regionen och kommunerna vid utskrivning från sjukhus. En uppföljning under 2018 visade att kommunen hanterat denna omställning framgångsrikt sätt och säkerställt en ökad hemgång till det ordinära boendet trots förkortade vårdtider på sjukhus. Kommunen har också infört ett strukturerat förbättringsarbete inom samordningen mellan hemtjänst och hemsjukvård, vilket bland annat lett till utveckling av hemteam och hemrehabilitering. Dessutom finns idag två korttidsenheter inom ramen för kommunens hälso- och sjukvård som ger specialiserad och högkvalitativ omvårdnad till svårt sjuka personer.

Samordning av gemensam stab och ledning

I takt med att olika utredningar identifierat förbättringsbehov stärktes och förtydligades strävan att inom DIALOGEN arbeta för en sammanhållen socialtjänst. En genomlysning av förvaltningens administration visade att många av de strategiska frågor som identifierades inte hanterades strukturerat. På många olika nivåer i organisationen ”uppfanns hjulet” utan samlad ledning. Inom många områden saknades relevant kompetens för att hantera vissa typer av specialiserade ledningsfrågor.

Under 2014 beslutade ledningsgruppen om en ny organisation för gemensam stab och ledning. Detta innebär att vi inom befintliga ramar omdisponerade socialförvaltningens stab till åtta enheter med en tydligare inriktning mot gemensamma områden såsom utbildning, lokalför-sörjning, strategiarbete och projektledning. Det primära syftet var att staben skulle stödja arbetet med DIALOGEN genom att utveckla och ta tillvara samordningsvinster med att knyta samman olika kompetenser. Den nya stabsorganisationen trädde i kraft den 1 april 2014.

På hösten samma år genomfördes en kompletterande förändring, då handläggare inom äldreomsorg och funktionshinderomsorg organiserades om från den gemensamma staben till sina respektive funktionsområden. Denna förändring var en väg att möta ett behov av tätare samverkan mellan handläggare och verksamhet för att säkra kommunikationen vid planering och genomförande av olika insatser.

Under hösten 2014 och delar av 2015 behövde den nya ledningsorganisationen förankras. Man hade då skapat flera enheter inom stab och ledning med nya uppdrag, vilket innebär att nya arbetsprocesser behövde komma på plats.

En samlad bedömning är att den förändrade organisationen kring stab och ledning stärkt arbetet med DIALOGEN och tanken om en sammanhållen socialtjänst. Flera förbättringsarbeten har skett vad gäller samordning kring kvalitetsarbete, IT, upphandling, lokalplanering, bostadssociala frågor, rekrytering, ekonomi etc. Vidare har förvaltningens förmåga att följa upp, utreda och genomföra övergripande strategiska projekt stärkts avsevärt.

En annan fördel med en samlad stab och ledning är att vi nu snabbare kan möta och anpassa oss till nya förutsättningar. I samband med ökningen av nyanlända 2015 kunde vi snabbt ställa om gemensamma resurser och koncentrera arbetet på stödfunktioner för att starta upp nya verksamheter och säkerställa ett mottagande för gruppen ensamkommande barn.

Mottagande av nyanlända

Under 2015 skedde en extrem ökning av antalet asylsökande ensamkommande barn och ungdomar (EKB) till Sverige. Ökningen märktes markant också i Jönköping, dit det under detta år kom närmare 700 nya kommuninvånare till Jönköping, varav 337 asylsökande ensamkommande barn, 350 asylsökande vuxna och familjer till ankomstboendeplatser åt Migrationsverket samt 145 tillfälligt placerade ensamkommande barn. Antalet kan jämföras med att det under året dessförinnan anvisades totalt 46 barn till Jönköping. Den stora ökningen av flyktingar påverkade hela kommunen och inte minst socialförvaltningen.

Kommunens strategiska ställningstagande var att behålla ansvaret för ensamkommande barn och unga istället för att öppna upp för privata utförare av HVB som många andra kommuner gjorde. Syftet var att säkra att de ensamkommande barn som anvisats till Jönköpings kommun skulle få ett gott mottagande och integreras i kommunen med individanpassad vård och omsorg utifrån behov och förmågor. I snabb takt förstärktes myndighetsutövningens funktioner, nya hem för vård eller boende (HVB) startades och familjehem och personal rekryterades. Under loppet av sex månader startades elva HVB-hem upp, vilket kan jämföras med att det vanligtvis brukar ta tre månader att starta upp ett enda. Personalrekryteringen för detta område skedde i hög takt och antalet medarbetare ökade inom loppet av några månader från enstaka personer till 250 medarbetare.

Det stora antalet nya kommuninvånare, speciellt ensamkommande barn och ungdomar, har inneburit stora påfrestningar på organisationen. Samtidigt har detta lett till att ledningen och personalen skapat det handlingsutrymme som krävts för att kunna organisera arbetet på bästa möjliga sätt. Den 1 maj 2016 inrättades en helt ny funktion inom socialförvaltningen som ansvarar för individ- och familjeomsorg för ensamkommande barn. De utredningar som genomförts bland annat av tillsynsmyndigheten visar att förvaltningen under den intensiva tiden bedrivit en ändamålsenlig och funktionell verksamhet. För att ytterligare följa upp förvaltningens arbete med mottagning och integration initierades 2016 ett kommunfinansierat följeforskningsprojekt inom ramen för DIALOGEN. Arbetet pågår fram till våren 2019, men resultaten så här långt pekar i en positiv riktning.

Eftersom antalet nya ensamkommande barn nu minskat betydligt återgår den riktade verksamheten från 2019 till att vara en del av funktionen för individ- och familjeomsorg.

Nyttan för medborgaren

I vår andra rapport, 10 förbättringar från DIALOGEN, som kom hösten 2016, satte vi fokus på huruvida förvaltningens arbete inneburit ett ökat värde för medborgaren.

För att utvärdera detta har vi under hela sexårsperioden utvärderat det vi åstadkommit inom ramen för olika projekt tillsammans med följeforskare. Denna följeforskning bygger på principer om interaktiv forskning och ska stödja och kritiskt beskriva hur vi genomfört arbetet med DIALOGEN som strategi för en sammanhållen, innovativ och hållbar socialtjänst. I rapporten beskrevs tio fördjupade utvärderingar med fokus på nyttan för medborgaren.

Ett av projekten som uppvisade goda resultat i rapporten 2016 handlade om utökad rehabilitering i hemmet. Projektet genomfördes i en begränsad del av kommunen och syftade till att erbjuda personer, oavsett diagnos eller ålder, möjlighet till rehabilitering i sitt hem efter exempelvis en sjukhusvistelse. Resultaten pekade på att de som tagit del av rehabilitering i hemmet uppnådde en ökad självständighet och ett minskat hjälpberoende. Effekten av rehabiliteringen höll i länge efter att den avslutats, vilket tyder på att det var en hållbar rehabiliteringsform för de berörda personerna. Efter projektet har kommunen utökad hemrehabiliteringen och under 2017 utökades andelen verksamheter som kunde erbjuda hemrehabilitering. Dessutom har den forskning som initialt bedrevs under projektets fått fortsätta att utvärdera verksamheten. Av de analyser som genomförts under 2018 framgår fortsatt tydliga positiva effekter. Medborgarna upplever ett ökat välmående och en ökad självständighet i vardagliga aktiviteter, vilket gör det möjligt för dem att bo kvar i sin hemmiljö trots sina funktionsnedsättningar.

Även behovet av biståndsbedömda insatser har minskat i takt med ökad hemrehabiliteringen. Resultatet visar att modellen, också när den utökats till fler verksamheter, har fortsatt att uppfylla de mål som gällde för satsningen. De personer som erbjuds hemrehabilitering får det stöd de behöver för att nå sina mål utifrån sina behov och förutsättningar. Projektet har väckt stort intresse bland andra kommuner och lett till ett flertal presentationer vid olika konferenser. Genom den systematiska uppföljningen under projektiden har det också legat till grund för ett större forskningsprojekt, som summeras i ett avhandlingsarbete under 2020.

Ett annat projekt som redovisades i rapporten 2016 rörde funktionshinderomsorgen. Projekt hälsofrämjande förhållningssätt i boendestöd syftade till ett mer hälsofrämjande förhållningssätt i handläggning och utförande av boendestödet. Handläggare och boendestödjare har med hjälp av olika metoder, bland annat forskningscirklar, ökat kunskapen om ett hälsofrämjande förhållningssätt i teori och praktik. Tillsammans med de personer som har boendestöd har de arbetat för att handläggnings- och genomförandeprocess i sin helhet ska bli mer hälsofrämjande. I projektet har man också studerat hur utredningsbeslut och rambeslut kan användas för att mer flexibelt kunna möta den enskildes resurser och stödbehov samt att göra boendestödet mer ändamålsenligt, rättssäkert och effektivt.

Projektet har fortsatt under 2017 och uppvisar positiva resultat. Bland annat framkommer i en intervjuundersökning att de flesta intervjupersoner upplever en förbättrad information och att det blivit lättare att komma i kontakt med personal när de har frågor. Studien visar att boendestödet för de flesta är mycket viktigt och ofta helt avgörande för att vardagen ska fungera samt vara trygg och hanterbar. Det ger möjlighet till struktur och rutiner för att hantera vardagssysslor, stöd i sociala relationer och myndighetskontakter, men också ökad självständighet och delaktighet i samhället, exempelvis genom arbete eller studier. Under 2017 har arbetet breddats till att även inkludera verksamheter som bedriver personlig assistans.

Sammantaget har detta långsiktiga sätt att arbeta inom funktionshinderomsorgen resulterat i att verksamheten antagits till EU-projektet Co-creation of Service Innovations in Europe, CoSIE. Projektet pågår till 2020 och genomförs i samverkan med verksamheter i nio andra länder.

Ytterligare ett förbättringsarbete som redovisades med stöd av följeforskning 2016 syftade till ökad säkerhet för barn och unga samt förbättrat stöd till barn och familjer. Målet var färre sammanbrott vid placeringar och mer ändamålsenliga insatser i barnets hemmiljö. För att uppnå syftet infördes metoden Signs of Safety på ett av Jönköpings kommuns socialkontor. När förbättringsarbetet inleddes präglades arbetssituationen av hög personalomsättning och ett stort antal ärenden. Ett antal tjänster bemannades med stöd av bemanningsföretag. Av uppföljningen som då skedde framgick också att det fanns lite tid för en systematisk implementering och kontinuerlig utvärdering av hur den nya metoden fungerade.

Sedan dess har förutsättningarna förbättrats betydligt. Verksamheten klarar idag samtliga utredningstider och personalomsättningen har minskat kraftigt genom en rad åtgärder. Därmed har användningen av metoden Signs of Safety också ökat i verksamheten. Den uppföljningsmetod vi använder gör att vi inom ett flertal områden har en bättre följsamhet kring metoden än de andra kommuner, där det sker motsvarande systematiska uppföljningar. Vi har mer systematiskt än tidigare kunnat överbrygga glappet mellan myndighetsarbetet och öppenvården när det gäller utbyte av kunskap och information.

Vår andra rapport redovisade även de första resultaten gällande mottagandet av ensamkommande barn. Därefter har följeforskning fokuserat på hur integrationen fungerat för de ensamkommande barn som kom framförallt under 2015. Vi kan konstatera att verksamheten har klarat de stora omställningar som det inneburit att ta emot ensamkommande barn. Inriktning och arbetssätt har fått förändras kontinuerligt i takt med att behoven förändrats.

Trots förändrade ersättningssystem och lagar om uppehållstillstånd, som gjort planeringsförutsättningarna oklara, har verksamheten visat en hög professionalitet i sitt arbete. Förmågan till samverkan med civilsamhället har varit god och på ett framgångsrikt sätt bidragit till integration för ensamkommande barn. Det salutogena och resursfrämjande perspektivet har varit i fokus, vilket bidragit till en normalisering så att ensamkommande barn och unga blivit en del av sociala sammanhang utanför verksamhetens HVB-hem och stödboenden. Forskningen pekar bland annat på att barnen och ungdomarna deltagit i föreningslivet och dess aktiviteter. Flera av de barn och unga som tagits emot har av egen kraft sökt sig till föreningar för att underlätta inkludering.

Sammanfattning

Förvaltningens uppdrag att genomföra arbetet med DIALOGEN inkluderade fem syften, som vi avslutningsvis utgår från i denna summering.

Syfte 1: Ökad fokusering på arbetet som skapar värde för brukare och medborgare

Ett stort antal förbättringsarbeten har genomförts och det salutogena perspektivet har varit ett av flera bärande perspektiv. Vi har med stöd av följeforskning utvärderat hur dessa förbättringar bidragit till ett värde för medborgaren och utvecklat vår kompetens i att redovisa resultaten från förbättringsarbeten. Nämndernas verksamhetsberättelser visar på en rad resultat där vår verksamhet utmärker sig positivt i jämförelse med andra kommuner. Socialförvaltningen redovisar sedan 2016 även enskilda enheters prestationer vad gäller resultat och förbättringsarbeten via kommunens hemsida. Detta innebär att socialförvaltningen idag tillhör en av Sveriges mest transparenta socialförvaltningar vad gäller redovisning av det värde som skapas för medborgare och brukare.

Inom arbetet med DIALOGEN har förvaltningen och nämnderna genomfört ett stort antal genomlysningar av olika verksamheter, där man gått ännu mer på djupet vad gäller kvalitet och värdeskapande. Medborgarperspektivet har varit genomgående – under 2018 genomfördes exempelvis en genomlysning av missbruksvården som omfattade brukarrevisioner av samtliga verksamheter. Detta hade aldrig tidigare genomförts inom detta verksamhetsområde i Sverige.

Syfte 2: Gemensamma processer

Arbetet med att kartlägga och dokumentera gemensamma flöden och processer har varit ett löpande arbete med syftet att dra nytta av att fler agerar på samma sätt. Under 2016 kopplades processerna samman i ett ledningssystem där medarbetare och chefer enkelt hittar aktuell information och vägledande dokument. Genom en sammanhållen stab och ledning har vi integrerat förvaltningens lednings- och planeringsprocesser. Vi har nu ett förvaltningsövergripande arbetssätt för att organisera och genomföra utbildningar. Vi har också ökat samordningen inom planering och verksamhetsuppföljning samt inom områden som rekrytering, lokalplanering, utredningar och investeringsplanering.

Syfte 3: Förbättra arbetet med att identifiera sådant som inte bidrar till ett värde för medborgaren

En central del i ett ledningssystem rör organisationens förmåga att se avvikelser i verksamheten som utgångspunkt för förbättringar. Vi kan konstatera att vårt arbete med ständiga förbättringar väsentligt ökat benägenheten att identifiera och arbeta med avvikelser och att det fått en spridning inom alla verksamhetsområden. Detsamma gäller hanteringen av synpunkter från medborgare, där vi nu dokumenterar fler av medborgarnas synpunkter. Under en treårsperiod fyrdubblades andelen rapporterade synpunkter. Vår förmåga att hantera allvarliga händelser, såsom Lex Sarah-ärenden, har också stärkts genom förbättrad förmåga att analysera och lära av enskilda händelser.

Syfte 4: På ett systematiskt sätt pröva och följa upp olika åtgärder i syfte att förbättra verksamhetens processer och kvalitet

Ständiga förbättringar har varit en viktig del av DIALOGEN och för att kunna följa upp hur detta sker har vi bland annat byggt upp en systematik för återkommande revisioner i verksamheten. Vi ser att andelen enheter som påbörjat ett systematiskt förbättringsarbete har ökat för varje år sedan arbetet med DIALOGEN initierades fram till den senaste uppföljningen under 2018. Vi har också stärkt och utvecklat redovisningen av kvalitetsarbetet. Sedan 2015 redovisas resultat- och kvalitetsberättelser för samtliga enheter, som blivit möjliga genom en tydligare struktur och systematik kring verksamhetsplanering och uppföljning. Dessutom görs årliga egenkontroller av det systematiska kvalitetsarbetet.

Syfte 5: Tillgodose nuvarande och förändrade behov med tillgängliga ekonomiska resurser

När nämnderna fattade beslut om DIALOGEN tillfördes inga särskilda medel för att genomföra uppdraget. Inga särskilda medel tillfördes heller för utbildning eller anställning av projektledare. Uppdraget skulle därmed genomföras genom att omdisponera resurser och verksamheter för att kunna inleda förbättringsarbeten. Vi har under tiden med DIALOGEN också mött stora utmaningar beroende på omvärldsförändringar. När dessa innebär att nya målgrupper adderas till socialtjänstens uppdrag eller att behov av stöd och hjälp ökar till en nivå utanför verksamhetens budgetramar blir dock inte en utvecklingsstrategi tillräckligt kraftfull. För att klara sådana utmaningar inom befintlig budget krävs mer genomgripande omprioriteringar vad gäller socialförvaltningens uppdrag. Vi kommer i rapportens avslutande kapitel föra ett vidare resonemang kring nuvarande och framtida ekonomiska samt finansiella utmaningar.



KAPITEL 3

GRÄV DÄR DU STÅR OCH BÖRJA MED ANALYSEN

STEFAN ÖSTERSTRÖM

En viktig lärdom från arbetet med DIALOGEN är betydelsen av att analysera verksamheten som en del i att planera och se behov av förbättringar. Ofta brister ett förbättringsarbete redan i sitt första steg genom att analysen är undermålig. Då leder inte åtgärderna till de effekter som organisationen vill uppnå.

I detta kapitel beskriver vi en analysmodell som syftar till att ge ett konkret stöd för att göra analysen. Denna modell betonar att en analys inte kan stanna vid att redovisa beskrivande statistik, den handlar även om att ta ställning och föreslå åtgärder. Att utveckla och förbättra kan uppfattas som framåtsyftande arbete, det man gör för att lösa problem och öka nyttan för medborgaren. Det är lätt att missa att alla förbättringar måste vara grundade i en analys av verksamhetens nuläge och de grundläggande orsakerna till de problem som förbättringarna ska lösa.

Inledning

DIALOGEN utgår från ett systematiskt arbete med att utveckla verksamhetens kvalitet och innehåll. I dessa sammanhang är det ibland lätt att luras in i fällan att visa stor handlingskraft och agera med kraftfulla åtgärder. Det första steget i förbättringsarbetet måste vara analysen av problemets grundläggande orsaker – annars kommer åtgärderna aldrig leda till en hållbar utveckling.

I arbetet med systematiskt kvalitetsarbete utgår många organisationer från det så kallade förbättringshjulet. Hjulet har många olika namn men beskriver principen att planera, sedan genomföra, följa upp och agera. Ordet planera leder lätt till ett tankefel, en tro att vi ska skapa en plan om vad vi vill förbättra och hur detta ska genomföras. Detta är tyvärr fel både i teorin och, enligt vår uppfattning, i praktiken. Ordet planera ska istället ses som den fas där man analyserar ett problem som organisationen ser, eller att ledningen fångar upp en likartad problematik i flera verksamheter. Att analysera problemet måste vara första steget.

Att genomföra en analys är inte alltid det enklaste. Inom projektledning finns det gott om utbildningar, men det är inte lika vanligt med kurser i analysledning. Som en del av vår beskrivning av arbetet med DIALOGEN har vi därför valt att lyfta fram den modell vi använt för analyser i vår organisation. Modellen kan omsättas på olika nivåer i organisationen och i olika omfattning. I en verksamhet kan en analys ske under några minuter med stöd av enkla praktiska verktyg inom ramen för ständiga förbättringar. På ledningsnivå kan analysarbetet behöva ske i projektform med olika grupper för olika faser. Oavsett omfattning är vår erfarenhet att analysen måste följa ett antal steg. Detta har vi tydliggjort i den analysmodell vi presenterar.

I en organisation är det lika viktigt att bygga kompetens kring genomförandet av analyser som det är att bygga kompetens i projektledning. I en organisation som ska arbeta systematiskt med modellen behövs både personer som kan genomföra analyser och projektledare som driver förbättringarna. Att göra analyser handlar inte i första hand om att räkna på en massa siffror eller kunna statistiska formler. Snarare är det en fråga om ett systematiskt arbetssätt: att kritiskt värdera information och ha modet att föreslå åtgärder som kan ligga till grund för kommande förbättringsarbeten.

I DIALOGEN har analysarbetet varit en framgångsfaktor för att säkerställa en långsiktig och hållbar utveckling. Vid flera tillfällen har analysen påvisat att uppfattningar som funnits i organisationen om vad vi borde göra och inte göra varit felaktiga eller inte relevanta. Åtgärder som före analysen varit självklara har därmed visat sig vara felriktade eller onödiga. Resultatet har också kunnat användas för att avfärda myter i organisationen om att vissa saker är på ett visst sätt.

Många kommuner har erfarenheter av att den svåra delen i styrning och ledning är just analysen. I vår analysmodell betonar vi att en analys inte kan stanna vid att redovisa deskriptiv statistik med syfte att enbart beskriva eller jämföra. En analys handlar om att ta ställning, identifiera vad som avviker och föreslå åtgärder. Ledningen måste ha modet att låta analysen ta tid och se vikten av analysarbetet som en del i det strategiska arbetet.

I en offentlig organisation är ett övergripande syfte med analyser att förtroendevalda och ytterst medborgaren ska få kunskap om verksamhetens kvalitet och måloppfyllelse. För detta

arbete krävs att en återkommande uppföljning av verksamhetens resultat. Olika resultat kan översättas till kunskap om nuläget och ge anvisning om en möjlig väg till förbättring. Denna kunskap behöver förmedlas och spridas vidare inom organisationen, exempelvis till de förtroendevalda som beslutar om mål och fördelar resurser. Den måste också kommuniceras till chefer och medarbetare som arbetar i de verksamheter som ska förverkliga målen och åstadkomma resultaten.

Vi vill lyfta fram att en analys inte enbart behöver handla om att söka efter det som brister. En avvikelse i en analys kan ibland visa sig vara ett gott exempel. Genom att analysera det som skiljer sig åt i positiv mening kan man hitta orsaker som grund för ett lärande i organisationen.

Att genomföra uppföljning och analys är lika viktigt som att planera verksamheten. Den analysmodell vi presenterar beskriver en arbetsprocess i fyra steg:

- Syftet med analysen
- Kartläggning
- Bakomliggande orsaker
- Förslag på åtgärder

Genom att granska delarna och komplettera med annan relevant information kan man hitta mönster och orsaker och så småningom dra slutsatser. En bra analys bidrar till ett bra underlag för prioritering av rätt åtgärder för den fortsatta utvecklingen av verksamheten.

Syftet med analysen

Att klargöra syftet med analysen är en viktig del i en uppföljning – i detta steg säkerställer man förutsättningarna och därmed kvaliteten på analysens slutsatser och åtgärder.

För att göra uppföljningen och analysen behöver några grundläggande förutsättningar vara klargjorda och en struktur vara på plats. Det är viktigt att avgränsa både omfattningen och vilka verksamheter som analysen berör för att undvika ”drunkningsrisk” gällande de indikatorer och nyckeltal som används i analysen. Bland annat kan det vara viktigt att klargöra vilken nivå i organisationen som analysen ska avgränsas till.

All analys bygger på att det finns någon form av information. Denna information kan vara kvantitativ, såsom volymer, antal och kostnadsslag. Den kan också vara kvalitativ, såsom sammanställda utskrifter från djupintervjuer i fokusgrupper eller annat skriftligt material.

För att ringa in vad det är som ska analyseras kan vi som genomför analysen arbeta enligt den så kallade tratt-principen. Vi börjar då med en bred beskrivning av det vi vill analysera och använder sedan ett antal delfrågor för att successivt begränsa omfattningen. Följande exempel på frågeställningar kan användas:

1. Vad är det som ska analyseras?
2. Finns det teorier och antaganden som kan understödja och avgränsa det du vill analysera?
3. Vilka undersökningar och indikatorer kan användas för det som du vill analysera?
4. Är det tillräckligt hög kvalitet på de undersökningar och/eller de indikatorer du anser relevanta för att de ska kunna användas i en analys?
5. Är analysunderlaget alltför omfattande? Behöver analysen avgränsas för att bli genomförbar? Krävs mindre information för analysen om man avgränsar analysen till färre enheter, kategorier, indikatorer eller tidsperioder?

För att klarlägga bilden av vad det är som ska analyseras behöver frågorna ofta upprepas. Då kan man göra avgränsningar och successivt revidera förslaget.

Exempel

1. Vi vill analysera arbetsmiljön för medarbetare i kommunen.
2. Analysen kan motiveras med att det finns en rad teorier och antaganden som understödjer betydelsen av att en god arbetsmiljö upprätthålls.
3. Kommunen tillhandhåller en rad indikatorer som på något sätt avspeglar arbetsmiljön för de anställda i kommunen.
4. Flera av undersökningarna håller en god kvalitet.
5. Ja, arbetet kommer bli alltför omfattande och antagligen ogenomförbart. Vi måste fundera över om analysen kan avgränsas ytterligare. Kan vi avgränsa analysen till någon del inom området arbetsmiljö?

Vi måste alltså ned ytterligare i tratten för att avgränsa analysen. Vi följer trattprincipen genom att upprepa frågeställningarna ytterligare en gång.

Arbetsmiljö kan enkelt delas in i en fysisk och en psykosocial aspekt. Den psykosociala aspekten kan i sin tur delas in i olika delar, där en del handlar om arbetsgruppens funktion för medarbetaren. Mobbning, stöd i arbetet med mera är faktorer som är starkt knutna till arbetsgruppens betydelse för individen.

Om vi utgår från detta resonemang har vi avgränsat vår analys av arbetsmiljön. Vi fokuserar nu på aspekter som har att göra med arbetsgruppen som en del av den psykosociala arbetsmiljön. Därmed har vi "trattat" ned det område vi vill analysera. Med stöd av frågeställningarna ovan kan vi återigen fundera över vilka undersökningar och indikatorer som finns inom ramen för den avgränsning vi nu gjort. Bland annat finns indikatorer som en del av kommunens årliga medarbetarundersökning, där två olika frågeområden fokuserar just på arbetsgruppen och chefens betydelse för individen.

Jämfört med i vårt första förslag till analysområde har vi nu betydligt färre indikatorer att använda. Men vi kan ändå avgränsa ytterligare genom att antingen begränsa analysen till vissa av kommunens verksamheter eller genom att jämföra vårt resultat i kommunen som helhet

jämfört med andra kommuner. Därmed kan det vara relevant att göra om processen ännu en gång enligt tratt-principen.

Syftet med analysen bör sammanfattas med en kort beskrivning som svarar på de frågor man ställt för att formulera det. En sådan inledande beskrivning kan se ut som följer:

Vad: Syftet är att undersöka och analysera hur medarbetare i kommunen uppfattar den psykosociala arbetsmiljön. Analysen avgränsas till att hur medarbetarna uppfattar arbetsgruppens funktion och betydelse samt hur de upplever chefen.

Teorier och antaganden: Skälet till analysen är bland annat formuleringar i kommunens arbetsmiljöpolicy, som betonar betydelsen av en god psykosocial arbetsmiljö. Av kommunens verksamhetsberättelse framgår dessutom att en vanlig orsak till sjukskrivning är brister i samarbetet mellan den enskilde individen och arbetskamraterna eller chefen.

Relevanta indikatorer/undersökningar: Kommunen har genomfört en medarbetarundersökning med en relevant svarsfrekvens. Då motsvarande undersökning har använts i andra kommuner har den en allmän giltighet och är beprövad. Den rekommenderas också av SKL som ett adekvat sätt att mäta den psykosociala arbetsmiljön.

Omfattning av analysen: Analysen omfattar flera tusen medarbetare, men informationen är strukturerad på ett sådant sätt att filtrering kan ske efter olika bakgrundsvariabler och verksamhetsområden. Det möjliggör en rad olika analyser med syfte att finna möjliga avvikelser och eller samband.

I det aktuella exemplet ovan kan samtliga frågor besvaras och därmed finns förutsättningar för att analysarbetet ska kunna gå vidare till nästa steg.

Genomförande av analysen

Nästa steg handlar om att organisera analysarbetet. Det övergripande syftet med analysarbetet är ju att förtroendevalda eller företrädare för olika verksamheter ska få vetskap om olika resultat i verksamheten och om de beslutade målen är uppfyllda. Olika resultat ska översättas dels till kunskap om nuläget, dels till en möjlig väg till förändring genom förslag om vad som kan göras för att förbättra resultaten. Denna kunskap behöver förmedlas och spridas vidare i organisationen.

Hur vi organiserar analysarbetet är av stor betydelse för resultatet. Det är därför viktigt att dokumentera de ställningstaganden man gör baserat på nedanstående övergripande frågeställningar:

- Vem ska delta i analysen?
- När ska analysen göras?
- Vem är mottagare/ beställare av analysen?

Som tidigare sagt handlar en analys inte enbart om att sammanställa olika mätvärden utan också om att visa på bakomliggande orsaker och peka på möjliga åtgärder och förbättringar. Mot denna bakgrund behöver man fundera över vilka personer eller företrädare för olika verksamheter/professioner som behöver vara med i analysarbetet.

I ett mer omfattande analysarbete kan det vara så att en mindre grupp arbetar mest effek-

tivt i de första stegen med att sammanställer indikatorer och annan information. När bakomliggande orsaker senare ska analyseras kan gruppen behöva breddas med företrädare från verksamheter som har djupare kunskaper om det området som analysen avser.

På samma vis kan ytterligare kompetenser behöva involveras i den del av analysen som handlar om att prioritera åtgärder. Att genomföra en analys är därmed inget ensamarbete. Ofta behövs en bred förankring för att fullt ut uppnå det övergripande syftet.

Tidplanen påverkas av hur vi valt att organisera analysarbetet. Om många ska involveras i olika grupper behövs mer tid. Samtidigt kan en utsträckt tidsplan underlätta förankringsarbetet och förbättra analysens kvalitet. Här finns paralleller med att genomföra projekt. Liksom ett utvecklingsprojekt kan ett analysarbete behöva en tidsplan som visar respektive steg och de tidsintervall då de ska genomföras. Vi upplever att man ofta gör fel i detta tidiga skede, genom att man gör orealistiska tidsplaner för att snabbt komma vidare. Inte sällan blir det upp till enskilda personer att jobba fram och presentera analysen, vilket kan ge långtgående brister i det fortsatta arbetet.

En viktig del i planeringen av analysen är att klargöra vem som är beställare. Detta är särskilt viktigt ur följande två aspekter:

En aspekt är att analysen ska genomföras i linje med beställarens förväntningar. Därför kan det vara bra att planera in olika avstämningpunkter för analysarbetet. Dessa tillfällen kan också användas till att validera analysarbetet och säkerställa att preliminära resultat och avgränsningar är relevanta. Dessutom kan olika vägval i analysen förankras med den aktuella beställaren. Vissa resultat kan vid en avstämning väcka nya frågor hos beställaren som kan vara vägledande för vad man väljer att gå vidare med och fördjupa analysen kring.

Den andra aspekten handlar om rapporteringen av analysen. Även här kan det finnas förväntningar på hur analysen ska presenteras. Är det muntligen eller i en mer dokumenterad form? Vilka vana har beställaren av att ta del av olika sammanställningar? Hur stor är gruppen? Om en analys exempelvis ska spridas till många olika verksamheter måste rapporten förmodligen sammanställas så att mottagarna kan ta del av resultatet utan muntlig redovisning.

Även i detta steg är det bra att göra en enkel dokumentation. Att ställa frågorna när, med vem och var. Förslagsvis kan planeringen göras utifrån de fyra steg som den här analysmodellen bygger på.

Kartläggning

I kartläggningsfasen påbörjas arbetet med att analysera den information som finns tillgänglig. I exemplet från föregående avsnitt hade vi i huvudsak ett kvantitativt material och vi har valt att avgränsa vår beskrivning till ett material med värden som uttrycks i siffror. Det finns inget som utesluter att man har ett mer kvalitativt material, såsom intervjudokumentation. Den analysmodell vi beskriver fungerar även på ett sådant material, men andra tekniker och tillvägagångssätt krävs för att analysera och sortera materialet.

De två aspekter som nu är i fokus har vi valt att kalla avvikelser och samband. Vår kartläggning syftar till att identifiera mönster eller trender i den information vi har, antingen indikatorer eller någon form av kvantitativt eller kvalitativt värde. Vi söker därför mönster i materialet som kan ge oss en information om avvikelser eller samband.

Ett exempel på en avvikelse kan vara att ett visst verksamhetsområde har lägre medelvärde än övriga verksamheter. Om vi studerar värdet över tid (olika månader, år) ser vi att det aktuella verksamhetsområdet avviker även i detta perspektiv. I detta läge handlar det bara om att observera och kartlägga de avvikelser vi ser och notera att de finns, för att i ett senare skede analysera bakomliggande orsaker. Vi vill understryka att avvikelser kan vara positiva och ge information om goda exempel. Finns det exempelvis verksamheter som avviker från de övriga genom att visa på en positiv utveckling över tid, trots att kommunen som helhet har en negativ utveckling?

Vi söker även samband i materialet. För att kunna arbeta med samband måste vi ha två värden, vilket vi får genom att sortera upp en indikator i minst två delar. Ett sådant exempel kan vara kön, ålder, år, månader, förvaltningar, utbildningsnivå osv. Genom att dela upp ett värde i grupperna män respektive kvinnor kan möjliga samband identifieras, såsom att en viss indikator visar ett högre värde för gruppen kvinnor.

En annan form av samband kan handla om att addera ytterligare ett värde, en annan indikator. Om vi till exempel är intresserade av att analysera sjuktal i en kommun kan vi söka ett samband genom att analysera relationen mellan sjuktal och andelen medarbetare på olika enheter med en viss formell utbildning. Ett eventuellt samband skulle då handla om i vilken utsträckning verksamheter med en hög andel medarbetare med en viss formell utbildning också har höga eller låga sjuktal. Om det finns ett samband noterar vi det för att senare fördjupa oss i bakomliggande orsaker.

Vi kan söka samband eller avvikelser på mer eller mindre kvalificerade tillvägagångssätt. Inom kunskapsfältet statistik finns en rad olika ekvationer som används för beräkningar av samband och avvikelser. Ett exempel på ett värde som uttrycker samband mellan två variabler är korrelationskoefficient. Ett annat sätt se mönster, avvikelser och samband är att använda grafer och diagram. Att värdera det ena eller andra sättet är i detta sammanhang mindre relevant. I detta steg handlar det främst om att upptäcka olika mönster och prioritera vad vi vill arbeta vidare med i nästa steg av analysarbetet. Den huvudsakliga kritiken idag är antagligen inte bristande analyskvalitet, utan att analyser inte genomförs i tillräcklig utsträckning i kommunala verksamheter. Således kan det vara viktigare att hitta genomförbara sätt än att ställa alltför höga krav på kvantitativa och statistiska ekvationer i analysarbetet.

Att söka efter samband och avvikelser är utgångspunkten i det steg av analysmodellen som benämns kartläggning. Den som genomför analysen kan arbeta på olika sätt för att upptäcka dessa eventuella mönster. I avsnittet nedan presenterar vi några av de tekniker och tillvägagångssätt som kan användas för att ställa upp materialet eller sortera materialet för att upptäcka avvikelser och samband.

Målvärden och förväntade resultat

Ett kvantitativt värde är som regel ett neutralt värde. Kring en del värden har vi mer kunskaper, som gör att värdet ger oss ytterligare information. Exempelvis uttrycker celsiuskalan olika värden i form av temperatur, men vi vet av erfarenhet att värdet 20 på den skalan anger en ganska behaglig temperatur om vi ska vistas utomhus. Vi vet också att värdet 12 på samma skala i juli månad är en avvikelse då det inte brukar vara såpass kallt vid den årstiden.

När vi analyserar information av olika slag är det inte alltid vi har den typen av kunskaper kring det specifika värdet som i fallet med celsiuskalan. Värdet 14 på ”hur många personer som en äldre möter i hemtjänsten” ger i sig inte någon entydig information om ifall det är bra eller dåligt. Det går att anta att mindre borde vara bättre och mer sämre. Dock kan inte noll vara det ideala värdet, eftersom det innebär att man inte får några besök alls.

Som ett steg i en kartläggning kan det därför vara relevant att se om det finns så kallade målvärden. Sådana värden ger oss en referens om rimligheten eller det önskade värdet. Ett målvärde kan finnas reglerat i lagar, författningar eller andra styrande dokument. Exempel på frågeställningar i detta steg är:

- Finns det målvärde som uttrycks i exempelvis jämställdhetsarbetet, som rör rättssäkerhet eller andra styrande inriktningsbeslut? Finns det servicegarantier som anger ett visst riktvärde?
- Finns det ett förväntat resultat kopplat till indikatorn? Exempel på sådana är så kallade SALSA-värde och nettokostnadsavvikelse.

Det bör nämnas att ett målvärde inte behöver vara ”det rätta värdet”, eftersom mål kan tas fram på mer eller mindre bra sätt. Därför kan det vara intressant att göra en analys baserat på just ett målvärde. Resultatet kan bli underlag för en diskussion om ifall målet behöver omvärderas och ett bättre målvärde arbetas fram.

En analys av indikatorn ”hur många personer som en äldre möter i hemtjänsten” har ett starkt samband med omsorgsbehovet hos gruppen äldre. Att en kommun har ett relativt lågt värde, t.ex. 12, kan tyda på att kommunen har en stor andel äldre i hemtjänsten med mindre omfattande behov av hemtjänst. En kommun där fler äldre har ett större omsorgsbehov skulle få ett högre värde.

Sambandet är inte helt linjärt och analysen visar på svårigheten att sätta mål till ett sådant värde. Det påverkas i hög grad av omsorgsbehovet och inte bara av planering och bemanning.

Variationer

Det är långt ifrån alltid som det finns ett målvärde. I analyser som görs i olika sammanhang används därför ofta medelvärden och medianvärden. Ett medelvärde eller median ger ju på ett sätt ett referensvärde. Det är dock lätt att vi utan att reflektera ser medelvärdet som ett önskat värde, eller ett värde som visar godkänd nivå. Egentligen säger ju dessa värden bara något om det sammanlagda resultatet för en viss undersökning eller grupp. Därför bidrar denna typ av värden sällan till någon djupare analys.

Exempel

I en enkätundersökning får människor ange hur bra de upplever en viss vara eller tjänst som kommunen tillhandahåller. Deltagarna värderar sin upplevelse på en skala 1–5 och medelvärdet blir nära 3. Detta värde upplevs som en godkänd nivå, men ger inte något bra underlag för förbättring av verksamheten. Om man ska driva förbättringar utifrån ett sådant värde hamnar man lätt i en diskussion med argument som ”inget är så bra så att det inte kan bli bättre”. Det är alltså svårt att använda analysen för att göra någon avgränsad förbättring.

Ett sätt att fördjupa analysen bortom medelvärden och medianer är att istället se på variationer i materialet. Alla undersökningar och mått av olika slag innehåller variationer. Alla har säkert någon gång tagit del av ett plotter-diagram där varje mätetal syns som prickar i ett diagram. I exemplet ovan kan vi anta att några angett värdet 1 och några har angett värdet 5 på skalan 1–5. Om dessa grupper är ungefär lika stora tar de ut varandra och påverkar varken medelvärdet eller medianen.

Men i en analys kan det ju vara av intresse att analysera de grupper som satt höga respektive låga värden för att få möjlighet till ytterligare analyser. Om vi antar att gruppen som satt betyget 1 utgörs av 20 % av de som svarat på undersökningen, så kan det ju vara så att denna grupp på något vis skiljer sig från den grupp som satt värdena 3 och 4, vilket i denna undersökning är 45 % av de som deltagit i undersökningen.

Med hjälp av andra variabler som kön, ålder etc. kan vi få ytterligare information om de som deltagit i undersökningen. Det är ju inte osannolikt att gruppen som är missnöjda bor i en viss del av kommunen eller är tillhör en viss åldersgrupp. Om vi ser att människor i åldersgruppen 20–30 år satt ett lägre värde kan vi i kommande steg av analysen välja att särskilt fördjupa oss inom den åldersgruppen. Varför är dessa mer missnöjda? Vad kan det bero på? En fokusgrupp med ett urval i åldersgruppen skulle antagligen ge ytterligare information.

Genom att använda undersöka variationen i en undersökning eller i ett visst mått kan den som genomför analysen ganska snabbt få djupare kunskaper. Variationen avgränsar ju en undersökning till enheter eller grupper som ”sticker ut”, vilket kan öka kunskapen inom analysområdet. Ur detta perspektiv är ytterligheterna i en mätserie mer intressanta än medelvärden. Genom att analysera vad dessa ytterligheter representerar kan den som genomför analysen identifiera det som kanske är bärande eller centralt för att uppnå ett lågt eller högt värde. Detta går att uttrycka som att sådana grupper kan ge svar på vad som är eller har varit framgångsrikt eller vad det finns för orsaker bakom ett visst resultat i en undersökning.

Exempel

Sjuktal är något som man kan analysera och som kan ge en viss kunskap om hälsan hos en grupp medarbetare. Det finns en naturlig variation mellan olika individer och arbetsplatser och det är relativt enkelt att få medel- och medianvärden för olika enheter. Det går då att väga samman dessa och titta på olika förvaltningar och verksamheter, men en sådan analys ger sällan något underlag för förbättring.

Genom att istället undersöka vilka enheter som tillhör de 5 % med lägst frånvaro (sjukdagar 1–14) kan man snabbt se var i organisationen de finns och därefter studera exempelvis faktorer

som könsfördelning och åldersfördelning. Med hjälp av resultat från kommunens medarbetarundersökning kan man undersöka om de utmärker sig i något annat avseende, dels utifrån medelvärde, men också utifrån variationer i svar jämfört med andra enheter. Med denna analys är det avsevärt enklare att börja titta på bakomliggande orsaker och utse fokusgrupper för att undersöka vad som bidrar till de låga sjuktalen. Genom att lära sig vad som bidrar till låga sjuktal kan vi också få information om det omvända – vad som orsakar höga sjuktal.

Om vi generaliserar utifrån detta exempel är det ofta så att det som i analyser ses som framgångsfaktorer och utmärker dem med goda resultat, ofta är det som brister eller uteblivit hos dem med sämre resultat.

Variationen inom en grupp mätvärden är därmed ofta en outnyttjad källa till kunskap och möjlighet till analys av mätvärden och undersökningar. Variationer finns som tidigare nämnt ofta naturligt i en mätserie. Genom att synliggöra variationen kan vi ofta enkelt visa på avvikelser i materialet. Olika undersökningar och mätserier har förstås olika förutsättningar när det gäller analyser. Möjligheten att visualisera och undersöka variationer går om intet ifall ett visst värde inte kan brytas ned på olika verksamheter och därmed inte jämföras. Vår erfarenhet är dock att det ofta tillhör undantagen.

Som vägledning i analysen av variation kan följande frågeställningar användas:

- Hur ser variationen ut för mätvärdet om man jämför med andra kommuner?
- Hur ser variationen ut för mätvärdet om man jämför inom organisationen, mellan enheter, områden eller nämnder?
- Hur ser variationen ut för mätvärdet om man fördelar det efter kön, ålder, yrkesbakgrund, utbildningsnivå eller inkomst?
- Hur ser variationen ut för mätvärdet fördelat över tid såsom år, månader och år?

I nästa avsnitt ska vi gå vidare och fokusera på hur analysen kan fördjupas med stöd av andra indikatorer och värden.

Analys med stöd av andra värden och indikationer

Som en del av kartläggningsfasen har vi tangerat möjligheten att i en analys arbeta med olika värden. Detta avsnitt handlar om att analysera ett värde genom att addera till andra värden/mätetal i syfte att få mer kunskaper kring det specifika talet/indikatorn. Detta sätt att arbeta kan vara särskilt framgångsrikt om det aktuella mätetalet vi valt att analysera inte på egen hand skapar möjligheter till analyser.

Exempel

Vi har ett mått som vi kallar ”handläggningstider serveringstillstånd” och som vi själva utvecklat i vår kommun. Vi kan därmed inte jämföra det med andra kommuner. Eftersom det är unikt för en verksamhet i kommunen kan vi inte heller jämföra det mellan olika enheter eller förvaltningar. Det kanske till och med är så att detta mått är svårt att ta fram, vilket gör att bara kan ta fram det en gång om året.

De begränsade analysmöjligheter som det aktuella måttet ger oss gör det svårt att omsätta måttet. Vi kan då addera till ytterligare mått som hjälper oss skapa tillräcklig information att använda vid en analys:

Anta att vi har ett värde per år för måttet ”handläggningstider serveringstillstånd” och att denna mätserie sträcker sig över en period av fem år. Eftersom vi känner till handläggningstider så kan man säkerligen för samma period ta fram hur många ärenden ”serveringstillstånd” som hanterades årligen under samma period. Kanske kan vi också få uppgifter om hur många årsarbetare enheten haft årligen under samma tidsperiod. Med hjälp av aktuella sjuktal kan vi få en bild av den ”arbetade tiden”. Dessutom genererar ju serveringstillstånden en inkomst till kommunen, och faktorn ”inkomster baserat på avgifter” är säkert också möjlig att ta fram.

Genom att addera andra närliggande mått har vi fått information som ger oss nya möjligheter att analysera det mått vi egentligen är intresserade av. Vi kan identifiera avvikelser med stöd av den information vi har att tillgå, exempelvis genom linjediagram där vi kan se hur mätetalen förhåller sig till varandra över tid.

Detta sätt att arbeta handlar om att förbättra möjligheten till analys genom att tillföra andra mått i analysen, så kallade balanserade mått.

Exempel på frågeställningar i detta steg är:

- Finns det samband som uppstår mellan den aktuella indikatorn och andra indikatorer?
- Vad kan man se genom att använda andra perspektiv, såsom medborgare, arbetsgivare, ekonomi och indikatorer som är kopplade till dem?

Bedöm varje avvikelse

I kartläggningsfasen har vi hittills sökt efter avvikelser med stöd av olika indikatorer/mått. Vi kan ha funnit avvikelser som baseras på att vi jämfört skillnader mellan män och kvinnor, enheter, år, månader etc. Med stöd av balanserade mått kan vi också ha noterat att exempelvis kostnadsutvecklingen avviker, trots att antal ärenden över tid är detsamma.

Vi har nu ett antal avvikelser som vi kan använda i vårt fortsatta analysarbete. Även här är det viktigt att göra avgränsningar på motsvarande sätt som i tidigare faser, eftersom det finns en risk med att arbeta vidare med alltför många avvikelser. Vi behöver säkerställa att de avvikelser som vi väljer att vill ta med i det fortsatta arbetet är relevanta och väsentliga. För att bedöma de avvikelser vi identifierat i kartläggningsarbetet kan vi använda följande tankeschema:

Är det en väsentlig avvikelse?

- Nej: Motivera, dokumentera
- Ja: Formulera problemet/problemen eller den positiva avvikelsen

Syftet med att använda tankeschemat är att avgränsa antalet avvikelser som vi vill arbeta vidare med, men också om avvikelsen är ett problem eller inte. Med detta menar vi huruvida avvikelsen är en avvikelse just för att den pekar på ett gap mellan ett mål eller är ett problem utifrån det vi angav som syfte med analysen.

Exempel

Om vi har analyserat ett värde och konstaterat att 30 av 60 enheter avviker negativt från målvärdet och att 10 av dessa 30 enheter avviker mer än 20 % från målvärdet, kan man säga att det är ett problem i den meningen att de avviker från ett uppsatt mål. I en annan analys kan vi ha konstaterat det motsatta baserat på exemplet ovan, att övriga 30 enheter avviker positivt och av dessa kan det finnas 10 enheter som avviker positivt med 20 %. Det får stora konsekvenser för det fortsatta arbetet om vi väljer att titta på orsakerna gällande ”dem som avviker på ett negativt sätt” eller ”de goda exemplen”.

Det är således viktigt att göra medvetna val kring vilka avvikelser som är väsentliga för det fortsatta arbetet. Att utreda orsakerna till negativa avvikelser tenderar att bli en mer kritisk analys över vad vissa enheter gjort eller inte gjort, medan den andra analysen fokuserar på framgångsfaktorer genom att titta på vad som är orsaken till att vissa enheter har goda resultat.

Slutsatser av kartläggning

I kartläggningsfasen sista steg summeras de bärande slutsatserna av analysen så här långt. Vi behöver beskriva den eller de avvikelser som valts ut för den fortsatta analysen samt formulera på vilket sätt de aktuella avvikelserna är relevanta. Avvikelsen behöver konkretiseras till en problemformulering för att möjliggöra ett fortsatt arbete.

Följande frågeställningar är användbara i detta steg:

Vad har vi kommit fram till?

Exempel, beskrivning: Män har lägre sjuktal oavsett ålder eller inom vilken förvaltning de arbetar.

Problemformulering (Varför är detta ett problem/avvikelse)

Exempel, beskrivning: Eftersom vår kommun ska vara en jämställd kommun är skillnader i sjuktal mellan män och kvinnor är inte önskvärt.

Tänk på att problemformuleringen ska vara kort och tydlig!

Nästa steg är att söka orsaker till avvikelsen och få fram orsakerna till det problem vi identifierat. Det innebär att siffror ska översättas till kunskap om ett nuläge och ge anvisning om möjlig väg till förändring.

Orsaker

Ett grundläggande problem i analysarbetet är att de flesta rusar direkt mot att finna lösningar. Det är inte ovanligt att redan en enkel redovisning av ett diagram leder till en diskussion av vad som borde göras eller redan borde vara gjort. Det är ingen ny kunskap att vi fungerar så här, det har olika akademiker och praktiker konstaterat genom århundrandena. I vissa sammanhang kan det vara bra, men det främjar inte ett strukturerat analysarbete.

I förändringsmodeller och liknande verktyg finns inbyggda rutiner för att undvika att identifierade problem alltför snabbt ska leda direkt till en diskussion om lösningar. I första hand behöver man identifiera möjliga orsaker till problemet, för att därefter ringa in möjliga

åtgärder och lösningar. Även i modeller och system för kvalitetsarbete är det grundläggande att kunna hantera olika metoder för att analysera orsakerna till ett problem. Det gör att vi i arbetet med analyser ofta stöter på verktyg som utvecklats inom detta område. Flera av de verktyg vi föreslår nedan har använts i organisationer i över 80 år, men är fortfarande relevanta och värdefulla. De syftar till att på ett grundläggande sätt identifiera orsakerna till problem som avstamp för att diskutera lämpliga åtgärder.

Ytterligare ett skäl till att noggrant kartlägga bakomliggande orsaker är att, återigen, kunna avgränsa analysen. Det finns givetvis många möjliga orsaker till ett problem, och det går inte att fördjupa sig i alla. Därför gäller det att så småningom prioritera de orsaker man kopplar åtgärder till.

När man provat och utvärderat olika åtgärder kan det visa sig att de inte lett till någon förbättring. För att välja nya åtgärder behöver de som arbetat med åtgärderna kunna återgå och hitta dokumentation om de orsaker som identifierades under analysarbetet. Detta cykliska tänkande är grunden i arbetet med ständiga förbättringar. Eftersom man ofta inte löser ett problem på första försöket krävs ett systematiskt problemlösningsarbete för att uppnå en förbättring.

Ibland måste åtgärder prövas och utvärderas för att ge information inför ytterligare åtgärder som bidrar till lösningen. Därför är det så viktigt att ringa in orsaker till problemet för att steg för steg kunna finna olika uppsättningar av åtgärder som kan vidtas och på lång sikt bidra till att lösa ett problem. Ordet ständiga förbättringar handlar alltså om betydelsen av systematik, långsiktighet som i grunden vilar på en bra genomförd analys. Vi kommer att återkomma till detta grundläggande budskap i flera kapitel framöver.

Detta steg i analysarbetet handlar om att göra en fördjupad analys för att hitta bakomliggande orsaker och tänkbara förklaringar till resultatet/utfallet av en indikator (avvikelsen/problem). Det är viktigt att ta reda på hur det ser ut i verkligheten för att förstå vad som är grundorsaken till ett problem. Många gånger är vi för snabba med svaret men har inte alltid ställt rätt frågor.

Följande tre rekommendationer kan vara av värde:

- Belys problem med fakta – inte bara åsikter.
- Kartlägg tillräckligt – varken för lite eller för mycket.
- Våga stanna i problemet – var inte för snabb med åtgärder

Hur vill vi arbeta för att hitta bakomliggande orsaker?

Som tidigare beskrivet är det viktigt fundera över vilka kompetenser eller representanter för olika verksamheter som behöver vara med i analysarbetets olika fas. Efter att ha arbetat effektivt i en mindre grupp i kartläggningsfasen, behöver gruppen nu kanske breddas med företrädare från verksamheter som kanske har djupare kunskaper om det aktuella området.

- Vem ska delta i analysen?
- När ska arbetet genomföras?
- Vilken/Vilka metoder ska användas för analysen?

Metoder

Det finns en rad metoder som går att applicera på den här delen av analysen och som handlar om att finna orsaker till ett problem:

- Intervjuer med berörda brukare och berörd personal.
- Enkäter
- Fokusgrupper
- Expertintervjuer
- Fiskbensdiagram
- 5 x varför
- Processkartläggning

Metoderna överst i listan kräver mycket av den som ska genomföra analysen. Intervjuer och fokusgrupper ger en enorm mängd information, som kan vara oerhört svår att strukturera och analysera. Att leda fokusgrupper och göra intervjuer samt att sammanställa dessa är i sig ett kompetensområde.

Den nedre delen av listan ovan innehåller däremot enklare verktyg som de flesta kan använda under ett mötestillfälle eller vid ett grupparbete efter att ha fått en enkel instruktion.

Ett vanligt verktyg för orsaksanalys är den ursprungligen japanska och leaninspirerade metoden 5 Varför ? Vi ställer då frågan *varför* fem gånger i rad för att komma fram till en rotorsak. Orsaksanalys är en effektiv metod att hitta det grundläggande problemet och inte bara problemets symptom. Den som i sitt analys- och åtgärdsarbete utgår endast från symptom kommer att upptäcka att problemet återkommer. Om vi istället kan hitta och åtgärda den ursprungliga orsaken till problemet så återkommer det inte.

Fiskbensdiagram är en annan metod för att söka orsaker till ett resultat. Fiskens ”huvud” är avvikelser eller problemet. Längs ”fiskbenen” som utgår från huvudet, skriver vi upp så många möjliga orsaker som möjligt. Man kan ha nytta av att fördela dem under orsaksrubriker, men det viktiga är inte att en möjlig orsak hamnar under den rätta rubriken.

Fiskbensdiagrammet kan ge en bra struktur när en hel grupp arbetar med analys och ska hitta orsaker till en avvikelse. Orsakerna kan ritas upp i stort format och deltagarna kan skriva tänkbara orsaker på post-it lappar vilka sedan fästs under respektive fiskben. De första benen kategoriseras vanligtvis inom områden som kompetens, rutiner, teknik/metod och utrustning.

En tredje variant har vi kallat processkartläggning. Den används så att de som genomför analysen utgår från en kartlagd process som är kopplat till problemet. I grupparbete kan olika aktiviteter i processen markeras som orsak till det problem blivit en effekt av processen. Denna metodik kräver dock att problemet är relaterat till en process och att denna process finns kartlagd och visualiserad.

I organisationer som är vana att arbeta med processer kan man utifrån processen ringa in de aktiviteter som är orsak till att ”många hoppar av” under rekryteringstiden. En orsak till problemet skulle kunna vara att normaltiden mellan inkommen ansökan och första intervjun är för lång osv. Är slutsatsen att det är en orsak till problemet blir det lättare att arbeta med åtgärder genom att förändra den del i processen som är orsak till det uppkomna problemet.

Processkartläggning kan också vara en metod för att ta reda på om det finns en enhetlig process i en organisation där man upplever ett problem. Vi kan exempelvis ha identifierat problemet att sökande till lediga tjänster hoppar av under rekryteringstiden. Den som leder analysarbetet kan då dela in rekryterande chefer i grupper och be dem beskriva hur de går tillväga vid rekryteringen. Detta kan visa bristande samsyn och olika sätt att arbeta i den aktuella processen. En första åtgärd kan då bli att säkra en enhetlig process genom att komma överens om hur det faktiskt ska gå till.

Slutsatser

Även i detta steg gäller det att komma till någon slutsats. Vad orsakar problemet? Vilka förbättringsområden finns? Var noga med att inte lyfta in myter och gissningar.

Om vi får fram många orsaker till ett problem kan vi gå tillbaka och se över problemformuleringen. Behöver den delas upp i flera problem? Det är viktigt att inte redan nu formulera åtgärder/aktiviteter.

För att lyckas i sista steget, Föreslå åtgärder, är det viktigt att sortera och prioritera de viktigaste orsakerna. Tänk på att det sällan finns en tydlig orsak och att sambandet mellan orsak och verkan ofta kan vara otydligt och svårt att säkerställa.

Följande frågeställningar kan vara användbara:

- Har vi kunnat identifiera olika orsaker?
- Hur kom vi fram till dessa orsaker? Intervjuer, fiskben etc.)
- Går det att bekräfta eller avfärda föreslagna orsaker?
- Vilka orsaker anser vi är mest sannolika och vilka vill vi arbeta vidare med?

Eftersom det ofta finns många orsaker till ett problem finns det olika principer för hur man kan tänka när man prioriterar. Det är därför viktigt att våga prioritera orsaker att arbeta vidare med. En princip man kan ta hjälp av är 80/20-principen, som innebär att 20 % av

orsakerna bidrar till 80 % av problemet. Den säger alltså att det finns orsaker som har större påverkan på problemet än andra. Om vi har tio möjliga orsaker skulle två av dessa kunna vara de huvudsakliga orsakerna och till stor del lösa problemet.

Förslag till åtgärder

Det sista steget i analysen är att ta fram förslag till åtgärder. Syftet med analysen är ju att få underlag för olika ställningstaganden och prioriteringar. Åtgärderna ska vara inriktade mot de orsaker man identifierat och prioriterat under analysen. Kom ihåg att alla förändringar visserligen inte leder till förbättringar, men om vi vill förbättra något behöver vi göra något annorlunda än vi gör idag.

Inledningsvis kan det vara bra med en öppenhet kring vilka åtgärder som kan kopplas till de prioriterade orsakerna. Det går att arbeta enskilt eller i grupp. Ett sätt att gå tillväga är att använda samma grupp som arbetade med att identifiera orsaker, men det är viktigt att vara tydlig med att arbetet nu är i en annan fas och att uppdraget är att diskutera åtgärder.

Notera också att denna fas handlar om att ta fram förslag på åtgärder som en del av analysarbetet. Ibland kan deltagare missförstå och tro att vi under analysarbetet också "har beslutat vad vi ska göra". Beslutet om åtgärder är beställarens uppgift att fatta utifrån de framtagna förslagen. Därför är det bra att vara tydlig med vem som är beställare och hur återkopplingen till denne sker.

Vår erfarenhet är att det är i arbetet med att identifiera åtgärder som det går lättast att skapa delaktighet och engagemang. Vi vill därför trycka på två viktiga aspekter i detta arbete, som båda har med prioritering att göra. Källan med idéer på möjliga åtgärder har en tendens att sällan sina.

Den första aspekten handlar om att basera prioriteringen på i vilken grad vi kan påverka genomförandet av de föreslagna åtgärderna. Denna prioritering kan delas upp i tre delar:

- *Inte påverka.* Många åtgärder som vi tror skulle kunna lösa ett problem kan vi inte påverka. De ligger utanför vårt ansvar. Det kanske handlar om nationell lagstiftning osv. Förslag på åtgärder på den här nivån ska vi lägga åt sidan.
- *Indirekt påverka.* Dessa åtgärder kan förvisso vara utanför vårt ansvar och befogenheter, men vi kan påtala och peka på att en annan verksamhet påverkar vårt arbete. Genom att finna former för samverkan kanske förbättringar kan genomföras. Vad gör vi med dem?
- *Direkt påverka.* Åtgärder som vi själva kan besluta om är givetvis de som vi kan jobba med och de bör därför vara dem som vi väljer att fokusera på.

Här finns även förändringspsykologiska aspekter inbyggda. Ofta är det enklare att se vad

andra skulle kunna göra än vad vi själva kan göra. Att lägga förändringen utanför gruppen/organisationen kan därför verka enklare. Som ledare för en analys kan man därför behöva styra förslagen på åtgärder mot det vi själva kan göra inom ramen för våra egna befogenheter.

Även denna övning kan göras i grupper och kan enkelt visualiseras genom att rita tre ringar med olika storlekar utanför varandra och som motsvarar de tre grupperna. Lappar med föreslagna åtgärder kan sättas inom den cirkel där åtgärden hör hemma: inte påverka, indirekt påverka och direkt påverka.

Den andra aspekten vi vill visa på handlar om att värdera åtgärdsförslagen utifrån genomförbarhet och förväntad effekt. Ibland behöver olika åtgärdsförslag utifrån slutsatserna i analysen ställas mot varandra.

Med hjälp av ett fyrfältsdiagram kan förslagen värderas utifrån genomförbarhet och förväntad effekt. Båda axlarna har en skala som går från låg till hög. Den ena axeln beskriver den förväntade effekten (låg eller hög). Den andra axeln handlar om graden av genomförbarhet (låg eller hög). Genom att visualisera detta kan man tydligt visa och prioritera åtgärder som har hög förväntad effekt och hög genomförbarhet. Denna övning i kombination med den föregående gör det möjligt att i två steg prioritera fram förslag på åtgärder.

Genom att ta hänsyn till dessa två aspekter kan man prioritera och föreslå åtgärder att arbeta vidare med. De åtgärderna som föreslås kan vara mycket olika omfattande och kräva olika mycket engagemang och tid. En åtgärd kanske kan genomföras på bara en månad till en försumbar kostnad, medan en annan åtgärd kan kräva en komplettering med riskbedömning och en hel projektorganisation med tillhörande projektbudget.

Oavsett omfattningen på de föreslagna åtgärderna är följande frågeställningar viktiga:

- Vad ska vi åstadkomma med åtgärden? På vilket sätt ska åtgärden lösa det problem som vi har identifierat?
- Vilka aktiviteter krävs för att genomföra åtgärden?
- Vilka resurser krävs för åtgärden?
- Vem ansvarar för respektive aktivitet?
- När ska respektive aktivitet vara klar?
- Hur följer vi upp att målet med åtgärden är uppnått?
- När sker uppföljning av de vidtagna åtgärderna?
- Hur utvärderar vi att vi löst eller delvis löst det identifierade problemet efter det att åtgärder vidtagits?

Genom att besvara frågorna tydliggör man varför åtgärden föreslås genomföras, hur det ska gå till, ansvar och roller samt vilken effekt den förväntas ha.

Vi vill återigen betona att analysen ska leda fram till förslag om åtgärder, men att beslut och genomförande av åtgärder ligger utanför analysmodellen. I denna fas ingår dock en beskrivning av hur vi på ett bra sätt arbetar med de åtgärder som eventuellt beslutas som en effekt av analysen.

Att genomföra åtgärder i form av projekt eller förändringsprogram är ett annat område, som också är beroende av organisationens strategi för att arbeta med förändring och utveckling, vilket vi återkommer till i kommande kapitel. En analys kan vara ett av flera underlag till en verksamhetsplan, budget eller något annat styrande dokument. De föreslagna åtgärderna blir då del av ett annat sammanhang som handlar om att leda och genomföra förändringar och förbättringar.

Sammanfattning

Detta kapitel utgör en beskrivning av en analysmodell. Med den vill vi understryka betydelsen av att en analys fullföljs i alla dess steg. Det innebär i sin tur att en bra analys också innehåller olika slutsatser och förslag på åtgärder och inte kan begränsas till att redovisa deskriptiv statistik i syfte att bara beskriva eller jämföra. En analys handlar även om att ta ställning till om värden som beskrivs i exempelvis ett diagram är att betrakta som en avvikelse och om den avvikelsen i så fall är ett problem, samt i vilken utsträckning vi vill föreslå beställaren att vidta åtgärder.

Det är då arbetet med att planera för en förbättring tar vid, men också planeringen av hur vi ska följa upp att denna förändring faktiskt blir en förbättring. Även här är vår erfarenhet att det är lätt att börja med projekt och åtgärder utan att ha planerat varken uppföljning eller utvärdering. Vi är åter tillbaka till förbättringshjulets första fas, planering.



KAPITEL 4

SÄTT MÅL OCH FÖLJ UPP SÅ ATT EN FÖRÄNDRING BLIR EN FÖRBÄTTRING

STEFAN ÖSTERSTRÖM

Föregående kapitel handlade om betydelsen av analys för att veta vad som behöver förändras och hur det ska göras. För att kunna veta om en förändring är en förbättring behöver organisationen ett arbetssätt för uppföljning och utvärdering. Vårt arbete med DIALOGEN har många gånger visat på svårigheten att utvärdera resultat och effekter av förbättringsarbeten. Det är inte alltid enkelt och det krävs en del arbete för att en utvärdering ska bli ett bra stöd till den förbättring som eftersträvas.

Oavsett om en organisation ska följa upp eller utvärdera en verksamhet på egen hand eller med stöd utifrån, behövs rätt verktyg för planering och genomförande. Uppföljning och utvärdering är också tätt sammankopplade med de mål man har för förbättringsarbetet. Därför beskriver vi också en struktur för olika typer av mål och hur dessa kan vävas samman med verksamhetens uppföljning och utvärdering.

Inledning

Vi presenterar här en modell som kan användas för att planera uppföljning och utvärdering av en verksamhet. Med denna modell genereras en plan som chefer och medarbetare kan använda för att på egen hand genomföra en utvärdering. De kan även ha den som underlag för att diskutera med en forskare eller utvecklingsledare om hur en uppföljning och utvärdering ska genomföras. Vi lägger alltså fokus på själva planeringen av en uppföljning och utvärdering, eftersom vi uppfattar att det ofta är här det brister. Organisationer är enligt vår uppfattning ofta vana vid att driva verksamheter i projektform som fokuserar på att driva förändring och åtgärder i en viss riktning. Om det inte finns en uppföljning kopplad till verksamheten faller dock lite av idén med det systematiska förbättringsarbetet.

Den egentliga kvaliteten på uppföljningen avgörs i planeringen. Tyvärr är vår erfarenhet att planeringen av uppföljning och utvärdering ofta blir en fråga om metoden, exempelvis om det ska ske i form av en enkät eller med intervjuer. Valet av metod är sällan avgörande för kvaliteten på utvärderingen. Kvaliteten avgörs snarare av vad som utvärderas och vems eller vilkas perspektiv som används för att värdera det vi vill uppnå. Därför är det viktigt att i planeringen av en utvärdering fundera över vems röst som ska bedöma om en verksamhet varit framgångsrikt – är det medborgarens, chefens eller samarbetspartnerns? Det är också viktigt att fundera på vilka delar av en verksamhet som ska få utgöra "mätpunkter" för en värdering eller uppföljning.

Om vi ska utvärdera ett införande av ett visst arbetssätt i en verksamhet så kan en typ av värdering ske genom att fråga medarbetarna vad de tycker om metoden efter genomförd utbildning. Ett annat alternativ är att låta medborgarna värdera de medarbetare som använder metoden för att få en bild av hur metoden fungerar i praktiken. Om vi bara har möjlighet att välja ett av dessa två alternativ kommer valet sannolikt att påverka utfallet av utvärderingen. Mot denna bakgrund vill vi beskriva ett arbetssätt som betonar vikten av att planera en utvärdering eller uppföljning.

Vi kommer också att beröra arbetet med att sätta mål för en verksamhet. Detta kan vid en första betraktelse förefalla vara en helt annan fråga – att sätta mål är en helt annan sak än att utvärdera. Vår erfarenhet är dock att det snarare är tvärtom.

När en organisation vill förändra något måste två delar säkras för att förändringen ska upplevas som en förbättring. Det första är att sätta ett mål för förändringen som per definition också är en förbättring. Vi menar att värdet som anges som mål för förändringen i sig måste visa på en förbättring. För att kunna göra detta måste den som organiserar förbättringen kunna förklara en logisk modell för hur målet hänger samman med ett ökat värde. Som exempel så kan nämnas att vi med stöd av forskning vet att godkända betyg i grundskolan påverkar möjligheten till framtida försörjning. Ett mål för en viss verksamhet skulle därför kunna vara att öka andelen elever i en viss grupp som slutar skolan med godkända betyg. Därmed har vi angett ett mål som skapar ett visst värde.

När vi senare ska utvärdera en verksamhet får det angivna målet betydelse för utvärderingen. Utgångspunkten för en utvärdering är ju den effekt som beskrivits vara målet med verksamheten. Den grundläggande frågeställningen för en utvärderare är därmed alltid att svara på

frågan om verksamhetens mål är uppnått, det vill säga om en förbättring har åstadkommits.

I fortsättningen av detta kapitel kommer vi beskriva begrepp som programteori och logiska modeller. Vi kommer att beskriva hur dessa modeller kan användas både för att skapa relevanta mål för en verksamhet och för att följa upp och utvärdera sina mål. Inom ramen för DIALOGEN har vi haft stor nytta av den logiska modellen, bland annat då vi har organiserat mer omfattande, strategiskt viktiga utvärderingar. Flera av dessa har vi beskrivit tidigare, bland annat i boken 10 förbättringar från DIALOGEN.

I avsnittet ovan har vi använt orden uppföljning och utvärdering nästan som synonymer. Innan vi går vidare kan det vara bra att förklara vad vi uppfattar är skillnaden mellan dessa båda begrepp.

Uppföljning och utvärdering

Innan vi beskriver den modell som ska leda fram till en plan för uppföljning och utvärdering kan det finnas anledning att stanna upp vid begreppen uppföljning och utvärdering. I förra kapitlet belyste vi vikten av att arbeta med analyser och att en analys måste leda till en slutsats genom att exempelvis föreslå åtgärder. Ett annat resultat av en analys kan vara ett förslag att inte vidta några åtgärder. En analys kan ju leda fram till att det inte föreligger ett behov av att gå vidare med riktade åtgärder.

Analysen är en del i att fortsätta utveckla och förbättra en verksamhet. Analysen har inget egenvärde utan utgör ett inslag i verksamhetens utvecklingsarbete. En analys som bara beskriver en situation, men som inte tar steget vidare och föreslår åtgärder baserat på resultatet, bidrar däremot inte till någon utveckling av verksamheten. Samma utgångspunkt gäller för uppföljning och utvärdering och de måste utformas så att de bidrar till verksamhetens utvecklingsarbete. Med detta resonemang så blir det viktigare hur uppföljningen och utvärderingen integreras i utvecklingsarbetet än att diskutera vilken datainsamlingsmetod som ska användas. I praktiken kan det handla om så enkla saker som att resultatet av uppföljningen är sammanställt vid en sådan tidpunkt så att det kan användas i exempelvis planering, budgetarbete och revidering av mål.

Det kan också handla om att utforma utvärderingen så att den löpande levererar resultat som kan vara till nytta i utvecklingsarbetet. Det går inte ha en utvärdering som pekar på brister under planeringsfasen av en verksamhet, men där resultatet levereras först när verksamheten pågått i två år.

Det är mot bakgrund av detta som vi i det här kapitlet betonar en deltagarorienterad utvärderingsmodell. Det kräver att verksamhetens deltagare involveras i lika hög grad i utvärderingen som i planeringen och genomförandet av i verksamhetens utvecklingsarbete. Den som genomför eller leder uppföljning- och utvärderingsarbetet måste vara en självklar del av teamet, exempelvis ledningen. Att utvärderaren fungerar som en extern betraktare är inte framgångsrikt om syftet är att utvärderingen ska stödja utvecklingsarbetet.

Senare i boken ägnar vi ett helt kapitel åt hur detta samspel kan organiseras mellan forskning och praktik. Där presenterar vi en modell som kallas interaktiv forskning. Det är en modell som präglar arbetet i DIALOGEN vad gäller följeforskningen och som varit en del av en lång rad förbättringsarbeten.

Vad blir då skillnaden mellan uppföljning och utvärdering? Med det resonemang som vi nyss förde blir det per automatik en flytande gräns mellan det som är uppföljning och utvärdering. Något förenklat skulle vi kunna säga att uppföljning är en form av löpande avstämning där vi skaffar oss en bild av hur ett utvecklingsarbete framskrider. Ordet utvärdering handlar om att betona värderingen.

Vi antar att vi har ett förbättringsarbete med målet att personer som får del av rehabilitering i hemmet ska bli mer självständiga. Genom att löpande följa upp enskilda individers ADL-status före och efter) träningen i hemmet samt hur många hemtjänststimmar den enskilde tar del av före och efter träningen, får vi en bild av om det aktuella förbättringsarbetet är på väg att uppnå målet. Genom att återkommande presentera uppföljningen kan vi löpande förändra och förbättra verksamhetens rutiner. Allteftersom förbättringsarbetet fortgår kommer fler personer ha genomfört den aktuella träningen. Genom att analysera resultatet för hela gruppen efter en längre tid kan vi börja värdera om förbättringsarbetet varit framgångsrikt eller inte. Genom att värdera det sammantagna resultatet utifrån faktorer om kön och ålder får vi veta om målet är uppnått i respektive åldersgrupp samt för kvinnor och män. Med stöd av en sådan analys kan vi kanske se att vissa åldersgrupper inte uppnått samma självständighet som andra grupper. I och med det gör vi värderingen att vissa grupper inte blivit lika självständiga. I vår värdering behöver vi analysera vad det kan bero på och om ledningen behöver vidta ytterligare åtgärder. En annan värdering är att konstatera att skillnaden är relativt liten mellan de aktuella åldersgrupperna och att ledningen därför inte behöver vidta några åtgärder.

Med exemplet vill vi visa på att skillnaden mellan en uppföljning och en utvärdering inte behöver ligga i genomförandet. Skillnaden ligger i analysen och värderingen av måluppfyllelsen. En bra uppföljning och utvärdering är följaktligen två olika dimensioner av ett och samma flöde där syftet är dels att följa (uppföljning), dels att slutligen värdera (utvärdera) ett förbättringsarbete. I värderingen avgörs också om förändringen är en förbättring, om målet har uppnåtts och det har blivit skillnad.

En modell för uppföljning och utvärdering

Den utvärderingsmodell som vi introducerar i detta kapitel syftar till att främja och stödja ett proaktivt utvärderingsarbete av socialtjänstens verksamheter. Utvärderingsmodellen utgör en del i det kvalitetsledningssystem som socialtjänsten utvecklat inom ramen för DIALOGEN. En utförligare beskrivning av detta sammanhållna ledningssystem återfinns längre fram i boken.

Utvärderingsmodellen är också ett led i arbetet med evidensbaserad praktik, den reflekterande praktiken. En grundläggande idé med kvalitetsarbete och som återfinns i den evidensbaserade

praktiken är att metodiskt och systematiskt värdera det arbete vi gör och se behovet av förändringar och förbättringar. Med den utvärderingsmodell vi beskriver här hoppas vi kunna främja en kontinuerlig och återkommande värdering av det organisationer eller verksamheter åstadkommer. Vidare är det vår önskan att modellen stimulerar till att ta till vara på idéer om förändringar och förbättringar i verksamheter.

Formativ eller summativ utvärdering

I arbetet med att bestämma vad som ska utvärderas behöver också syftet med utvärderingen klargöras. En utvärdering kan ha flera olika syften; det kan handla om att förbättra och utveckla en verksamhet, men också om att bevisa för exempelvis bidragsgivare att insatsen är effektiv.

Ett sätt att beskriva olika former av utvärdering är med begreppen formativ och summativ utvärdering. En formativ utvärdering är inriktad på att förbättra och kan vara ett stöd i genomförandet av ett förbättringsarbete. En summativ utvärdering är istället inriktad på att bevisa och fokuserar därför mer på de effekter som uppnås.

En formativ utvärdering ger information som hjälper till att förbättra verksamheten. Den genererar exempelvis löpande rapporter som kan spridas snabbt. Den fokuserar på aktiviteter i verksamheten, outputs och kortsiktiga resultat och gör det möjligt att följa framstegen och göra förändringar när det behövs. Att uppmärksamma förbättringsförslag från personalen är också del av en formativ utvärdering.

En summativ utvärdering genererar information som kan användas för att demonstrera resultatet av verksamheten, exempelvis för bidragsgivare och för samhället. Denna form av utvärdering fokuserar därför mest på långsiktiga mål och effekter. Data samlas in under genomförandefasen men syftar till att avgöra verksamhetens värde baserat på resultatet. En summativ utvärdering beskriver kvalitet och effektivitet genom att dokumentera resultatet för deltagarna och samhället.

Den modell vi kommer att beskriva är ett exempel på formativa utvärderingar.

Deltagarorienterad utvärdering

En deltagarorienterad utvärdering syftar till att skapa delaktighet och involvera personer så att de upplever att de "äger" sina egna uppföljningar och utvärderingar. Intentionen med den följer demokratiska värderingar och handlar om att lyfta fram röster som kanske inte skulle höras i en traditionell utvärdering. En viktig fråga när man planerar och gör denna utvärdering är vems röst vi lyssnar till, vems röst som bestämmer vad som ska utvärderas och vad utvärderingen ska användas till. Är det politiker som kräver underlag, är det personal som strävar efter verksamhetsutveckling eller är det medborgare som kräver kvalitet? Man behöver också fundera på vem som är mottagare av resultatet och vad denna mottagare har förväntningar på utvärderingen.

I en deltagarorienterad utvärdering finns många röster identifierade, eftersom utvärderingen planeras gemensamt med intressenterna till verksamheten. Utvärderaren fungerar snarare som en konsult än som en ledare för utvärderingen. Utvärderaren är jämställd med deltagarna

och alla har samma rätt till närvaro och handling i förbättringsarbetet design, datainsamling och presentation. Deltagarna får därmed möjlighet att förbättra och utveckla ett kritiskt tänkande kring verksamheten eller insatsen och kan dessutom få goda kunskaper om utvärderingsarbete som kan följa med till andra utvärderingar och verksamheter.

En utvärdering som görs utifrån ett deltagarorienterat synsätt har goda förutsättningar att komma till användning och skapa levande processer. Det är deltagarna själva som formulerar frågor och genomför utvärderingen. Eftersom resultaten kan förankras parallellt med att utvärderingen genomförs, finns goda förutsättningar för att de tas emot på ett konstruktivt sätt och kommer till användning i verksamheten.

Vid en första anblick kan deltagarbaserad utvärdering verka tidskrävande och ta mycket tid från det ordinarie arbetet. Så är det i vissa fall, men ett syfte med deltagarorienterad utvärdering är att kunna integrera det med socialförvaltningens löpande utvecklings- och kvalitetsarbete, vilket på längre sikt bidrar till ett effektivare utvecklingsarbete. Deltagarorienteringen gör alltså att utvärderingsarbetet kan integreras och bli en naturlig del i det ordinarie utvecklingsarbetet. Ett annat syfte med deltagarorienteringen är att organisationen kan förbättra sin kompetens i att beställa externa utvärderingar. Intentionen är att göra utvärderingar som blir en naturlig del av det vardagliga arbetet och som kommer till användning. Detta blir möjligt om utvärderingen svarar på det deltagarna vill veta och inte begränsas till sådant som forskarsamhället vill veta eller det som en extern utvärderare vill granska. I senare kapitel kommer vi att utveckla detta resonemang. Vi har valt att beskriva ett arbetssätt i termer av en interaktiv forskning. Vår uppfattning är att forskningens och verksamhetens syften kan gå hand i hand, men att det inte alltid är självklart att så sker. Detta beror inte på någon grundläggande konflikt, utan snarare på att forskningens primära uppdrag är att utveckla ny kunskap. Verksamhetens uppdrag är att utföra en verksamhet med hög kvalitet och kunna visa att det man gör skapar ett visst värde för brukaren och medborgaren. Det är därför inte självklart att dessa olika utgångspunkter möts på ett naturligt sätt. Det kan till och med uppstå konflikter kring hur en verksamhet ska utvärderas, eftersom de båda parterna har olika uppfattningar om varför så ska ske och vad utvärderingen ska bidra med. Om forskarsamhället ska kunna bidra med sina kunskaper och erfarenheter anser vi det därför viktigt att den som organiserar ett utvecklingsarbete tydliggör syftet med uppföljningen och utvärderingen.

Den modell som presenteras i det här kapitlet kan användas inom olika områden. Den ursprungliga ambitionen var att den som stöd för att arbeta med utvärderingar och uppföljningar, men den kan även till vissa delar användas till verksamhetsplanering och målarbete.

I nästa avsnitt presenteras modellens olika steg för att arbeta fram ett underlag för utvärderingar. För att besvara frågan om verksamheten är utvärderingsbar eller inte används en logisk modell som tydliggör och granskar verksamhetens teoretiska uppbyggnad. Samma modell kan användas som ett stödjande verktyg för verksamhetsplanering. Detta presenteras ytterligare i avsnittet om att tydliggöra och granska en verksamhets logiska uppbyggnad.

Utvärderingsbedömning

En stor del av den modell vi presenterar i detta kapitel handlar om att genomföra en utvärderingsbedömning, en slags förstudie som görs innan utvärderingen. Många gånger börjar utvärderingsplaneringen med frågor kring metoden, om det exempelvis ska genomföras intervjuer eller hur en enkät ska utformas. Utvärderingsbedömningen syftar istället till att besvara huvudfrågan om en verksamhet är utvärderingsbar eller inte.

I utvärderingsbedömningen tydliggörs verksamhetens syfte och mål: vad vi gör, hur vi gör det samt vilka resultat vi förväntar oss. Om det då visar sig att den grundläggande teorin i verksamheten är svag eller bristande behöver man fokusera på att åtgärda det innan man påbörjar en utvärdering. Det kan till exempel vara så att de resultat vi förväntar oss av verksamheten av en eller annan anledning är orimliga och omöjliga att uppnå. Vi upplever att det är ganska vanligt att påbörja förbättringsarbetet, där både mål och syfte är ganska övergripande och vagt formulerade. Sådana verksamheter är i praktiken omöjliga att utvärdera. Det är inte lämpligt att i en utvärdering ställa frågor som inte är relevanta, exempelvis ifall verksamheten har uppnått de förväntade resultaten eller inte om dessa är orimliga att nå. Vi bör istället i första hand fokusera på att försöka åtgärda de hinder som finns för att kunna uppnå resultaten. Det senare alternativet vore mest rimligt, annars kan både tid och pengar förbrukas till ingen nytta. Genom att genomföra strukturerade utvärderingsbedömningar i en organisation kan risken minska att pengar läggs på dåligt planerade utvärderingar som i slutändan inte ger verksamheterna den information som efterfrågas.

En utvärderingsbedömning kan alltså hjälpa den enskilda verksamheten att tydliggöra innehållet i och reflektera över förväntningar i relation till hur verksamheten fungerar. Delaktigheten hos personalen och hos dem som berörs av verksamheten kan hjälpa deltagarna att utveckla ett kritiskt förhållningssätt till sina föreställningar och förväntningar. Bedömningen genomsyras av en reflektion som kan bidra till verksamhetsutveckling.

Delaktigheten i hela processen innebär att både verksamheten, dess arbete och de frågor som senare ställs upp i en utvärdering blir väl förankrade och relevanta för deltagarna. Det minskar också risken för att utvärderingen bara blir en pappersprodukt med resultat som är svåra att ta till sig. Genom att deltagarna är med och formulerar frågor och väljer datainsamlingsmetoder blir genomförandet av utvärderingen mer intressant för samtliga, vilket minskar risken för problem med datainsamlingsarbetet.

Vi kommer nu gå igenom de olika stegen i vår modell för utvärderingsbedömning:

1. *Intressentanalys*. Vilka ska vara delaktiga i arbetet? Vems röst ska höras?
2. *Reflektera över verksamheten*. Tydliggör den så kallade programteorin för verksamheten eller förbättringsarbetet. Vad ska uppnås? På vilket sätt ska syftet uppnås? Är uppsatta mål och åtgärder rimliga? Finns en logisk modell? Kan verksamheten utvärderas eller finns det brister i planeringen som först måste åtgärdas?
3. *Vad ska utvärderas och hur?* Hur tar vi reda på det vi vill veta? När gör vi det? Hur ska dessa resultat spridas? Hur kan de användas för att utveckla verksamheten?

I kommande avsnitt kommer vi att gå igenom dessa tre olika steg. Därefter summeras modellen genom en plan för hur utvärderingen ska genomföras. Det är denna plan som i nästa steg kan användas för att antingen beställa en utvärdering eller på egen hand genomföra utvärderingen.

Intressentanalys

Intressentanalysen är det första praktiska steget i en utvärderingsbedömning. Där tydliggörs vilka aktörer som berörs av och som kan påverka resultat av den verksamhet som ska utvärderas. Det kan exempelvis vara klienter, samarbetspartners, beslutsfattare eller invånare i ett bostadsområde. Intressentanalysen syftar till att involvera intressenter i utvärderingsbedömningen och utvärderingen. Bland intressenterna finns förmodligen olika uppfattningar om vad som ska utvärderas och hur det ska utvärderas. Olika intressenter kan därför involveras på olika sätt och i olika stadier av utvärderingen. Några kan t.ex. delta vid planeringen av utvärderingen och några kanske deltar mer fokuserat vid insamlingen. Olika intressenter kan ha olika roller i relation till utvärderaren i de olika faserna.

Låt oss försöka att beskriva på vilka olika sätt intressenter kan involveras i arbetet med att utvärdera en verksamhet:

Intressenter som icke-deltagare – Utvärderaren formulerar frågor samt utformar och genomför utvärderingen utan att involvera intressenterna i något av stegen.

Intressenter som forskningsobjekt – Utvärderaren formulerar utvärderingsfrågor, design och genomför utvärderingen genom att granska verksamheten genom observationer och tillgänglig verksamhetsstatistik och annan dokumentation.

Intressenter som passiva informanter – Utvärderaren formulerar utvärderingsfrågor, design och genomför studien genom att göra intressenterna till informanter i strukturerade intervjuer. Deras delaktighet begränsas till medgivande och till att besvara redan uppsatta frågor i en intervju eller en enkät. Ingen ytterligare information eller återkoppling ges till informanterna.

Intressenter som aktiva informanter – Utvärderaren formulerar utvärderingsfrågor, design och genomför utvärderingen genom att intressenterna blir informanter i semi- eller ostruk-

tureerade intervjuer. Intressenterna får större frihet att uttrycka sina synpunkter och påverka frågorna inom utvärderingens parametrar. Utvärderaren kan även uppmuntra intressenterna till att bli aktiva informanter genom att söka efter deras synpunkter på olika sätt, såsom intervjuer, fokusgrupper och visuella tekniker. Utvärderaren återkopplar till informanten och kan inbjuda denne att kommentera resultaten.

Intressenter som rådgivare – Utvärderaren formulerar utvärderingsfrågor och involverar intressenterna i utformning och genomförande. Intressenterna kan även involveras i att sprida resultaten från utvärderingen.

Intressenter som utvärderare – Intressenterna involveras i utformning och genomförande. Delaktigheten kan till stor del vara av begränsad karaktär genom enkätundersökning där instrumentet utformats av professionella utredare. Det finns exempel på utvärderingar där intressenter varit aktiva genom hela utvärderingsprocessen både med och utan professionella utvärderare.

I intressentanalysen måste frågan ställas vilka intressenterna är och vilka intressen de har i relation till verksamheten och dess mål. I intressentanalysen behöver vi också lyfta vilket inflytande varje intressent har över verksamheten och också hur intressenten påverkas av verksamheten. Därefter behöver man bestämma vilka intressenter som ska involveras i utvärderingen, vilket inflytande över utvärderingen de ska ha och i vilka olika steg i utvärderingen som de ska vara delaktiga. En viktig fråga att inte förglömma är om intressenterna har ett intresse av att delta om de bjuds in och om intressenten har förutsättningar för att kunna delta i arbetet.

För att kunna genomföra en intressentanalys behöver man sammanställa vilka intressenterna är. När intressentanalysen är klar är sedan nästa steg att involvera dem vi valt som ska delta i planeringsfasen av utvärderingen. Ambition, tid och prioriteringar får vara styrande för detta arbete.

Reflektera över verksamheten

En förutsättning för att vi ska ställa rätt frågor i en utvärdering är att det finns konsensus kring hur vi ser på den verksamhet vi ska utvärdera. Det deltagarorienterade perspektivet gör det möjligt att uppnå detta. På så vis blir det också möjligt att genomföra en utvärdering som har goda förutsättningar att komma till användning och faktiskt besvara de frågor som intressenterna har enats om.

Att granska och reflektera över en verksamhet handlar om att vi tillsammans med de intressenter som bjudits in, beskriver mål och tydliggör de antaganden som vi har kring verksamheten. Genom att göra detta tillsammans skapar vi dialog och samtal om hur respektive aktör ser på verksamheten och vad var och en förväntar sig att den ska uppnå.

Med hjälp av en logisk modell får man en struktur för att granska och reflektera över verksamheten. Den hjälper oss att tydliggöra i vilket sammanhang verksamheten lever, vad det är vi försöker göra, vilka aktiviteter som genomförs och vilka långsiktiga och kortsiktiga resultat som kan förväntas av de resurser som finns tillgängliga.

Den logiska modellens områden kan sammanfattas på följande sätt:

- *Resurser.* Vilka resurser har vi för att kunna genomföra de planerade aktiviteterna?
- *Aktiviteter.* Vilka aktiviteter ingår i verksamheten?
- *Utfall av aktiviteter.* Vilket direkt utfall förväntar vi oss av de specifika aktiviteterna?
- *Kortsiktiga resultat.* Vilka andra kortsiktiga resultat förväntar vi oss utöver det direkta utfallet av aktiviteterna?
- *Långsiktiga resultat.* Vilka långsiktiga resultat förväntar vi oss utöver de kortsiktiga resultaten?
- *Effekter.* Vilka långtgående effekter strävar vi efter i verksamheten?

I den logiska modellen beskrivs också de förutsättningar som finns och de antaganden vi har om varför just det här kommer att lyckas. Exempelvis kan en förutsättning vara att verksamheten bedrivs under begränsad tidsform. Antaganden kan vara att vi ser att en personalgrupp med mångfald vad gäller utbildningsbakgrund som en tillgång för verksamhetens framgång.

En del i den logiska modellen handlar om att beskriva i vilket sammanhang verksamheten finns. Då beskriver vi vilka omgivande faktorer som kan påverka utfallet av aktiviteter och vårt förväntade resultat. Exempel på faktorer i en verksamhet som arbetar alkoholförebyggande skulle kunna vara värderingsförskjutningar bland ungdomar i synen på användningen av alkohol. Detta skulle kunna påverka utfallet och resultatet av verksamheten.

Syftet med att ta fram en logisk modell tillsammans med intressenterna är att identifiera de olika förväntningar som finns. Det tvingar intressenterna att noggrant fundera över verksamhetens aktiviteter och effekter. Detta hjälper dem att förstå både sina egna och andras förväntningar på vad som ska förändras. Utvärderingens syfte blir att testa den logiska modell som målats upp av intressenterna. Därför är det viktigt att den är tydlig från början.

Den logiska modellen kan hjälpa oss besvara frågan om verksamheten är utvärderingsbart eller inte. Vi kan med hjälp av den upptäcka brister, såsom att det är orimligt eller omöjligt att uppnå de resultat som beskrivits för att det saknas resurser. Då är det mer lämpligt att fokusera på att åtgärda det innan utvärderingen inleds.

Den logiska modellen kan användas som ett planeringsverktyg även för exempelvis en ny verksamhet eller utbildningsinsats. I ett sådant fall hjälper den oss att granska våra föreställningar innan vi startar.

Praktiskt kan det till en början vara svårt att granska och reflektera över verksamheten utifrån den logiska modellen. Ju fler intressenter som är delaktiga desto mer komplicerat kan det bli, men vinsterna av att göra det tillsammans kan vara väl värt besväret.

När man beskrivit verksamhetens logiska modell ska den granskas. Ett sätt att reflektera och gå igenom den och se om den är logisk är att tänka i termer av "if" och "then". Om (if) de här aktiviteterna ska kunna ske så (then) måste de här resurserna finnas. Om (if) det här resul-

tatet ska kunna uppnås, så (then) måste vi ha fått det här utfallet. Det är viktigt att gå igenom innehållet i hela modellen fram och tillbaka så att det verkligen finns en logik i verksamheten. Vår erfarenhet av från en lång rad verksamheter och utvecklingsarbeten är att det ibland finns stora brister i den logiska modell man beskrivit.

Följande är ett exempel på bristande logik:

En medarbetare (resurs) med begränsad tid (resurs) ska utbilda (aktivitet) väldigt många medarbetare. Förhoppningen är att en kort utbildning påverkar (utfall) stora grupper av medarbetare så att de arbetar på ett helt nytt sätt och därmed förändrar föräldrars beteende (resultat) gentemot sina barn. Barnets situation (effekt) förändras genom föräldrarnas förändrade beteende.

Genom uppställningen framstår det som nästintill omöjligt att med några timmars utbildning för en viss grupp medarbetare påverka föräldrar i den utsträckningen att barnets situation förändras märkbart. Det blir tydligt att verksamheten har brister i sin logik. Därmed är det kanske heller inte rimligt att lägga utvärderingsresurser på att ta reda på om barnens situation förbättrats som en del av utvärderingen.

Vad ska utvärderas och hur?

Den logiska modellen syftar till att ta fram ett underlag för att granska verksamheten och om de teoretiska antaganden som den vilar på är realistiska och möjliga att genomföra.

Om den logiska modellen som har beskrivits är rimlig och vi har bedömt att verksamheten kan utvärderas är nästa steg att bestämma vad som ska utvärderas. Ett första steg är att med stöd av den logiska modellen ringa in de områden, fokusområden, som vi ser som särskilt avgörande för verksamhetens möjligheter att uppnå de resultat vi förväntar oss. Dessa områden vill vi fokusera på i utvärderingen. Genom att peka ut vilka delar vi önskar utvärdera blir det också tydligt vad vi väljer att inte utvärdera. För varje fokusområde behöver vi precisera frågeställningar. Det kan vara bra att reflektera över vilka intressenterna är för de specifika områdena och om man eventuellt bör involvera dem i arbetet med att formulera olika frågeställningar kopplat till aktuella fokusområden.

De fokusområden som vi väljer kan alltså vara olika delar i den logiska modellen. Vi kanske väljer att utvärdera olika aktiviteter. I det tidigare exemplet kanske det är utbildningen som utvärderas, kanske baserat på vad föräldrarna ansåg om utbildningen och vad medarbetarna framhåller för erfarenheter. En annan aspekt i en utvärdering skulle kunna fokusera på om föräldrarna förändrar sitt beteende mot barnet i enlighet med det som utbildningen syftade till.

Det vara svårt att begränsa sig i arbetet med att peka ut fokusområden. Ofta finns flera fokusområden som kan vara intressanta att titta närmare på i en utvärdering.

Då måste man fundera kring vad som är viktigast utifrån frågor som följande:

- Hur många nyckelpersoner är intresserade av den här informationen?
- Kan kännedom om svaret till en viss fråga bidra till att förbättra genomförandet?
- Är informationen relevant för att kunna besvara frågorna, kan det hjälpa till att avgränsa?

Vår erfarenhet är att de som deltar i planeringen ofta vill veta mycket och att det ofta är mycket som är intressant att utvärdera. Ibland är det kanske dock bättre att börja i liten skala och bygga på utvärderingen successivt.

När vi valt fokusområden för utvärderingen är nästa steg att formulera mer konkretafrågeställningar. I samtalen om fokusområden har vi sannolikt redan diskuterat kring frågor, men det är viktigt att formulera och även skriva ner de konkreta frågorna för varje fokusområde.

Efter att ha prioriterat fokusområden och formulerat utvärderingsfrågor ska vi ta fram indikatorer och metod för datainsamlingen. En indikator kan dels vara ett mått som går att mäta kvantitativt, dels ett mått som går att beskriva mer kvalitativt. Fokusområdet och frågeställningarna avgör vilken indikatorn är. När indikatorn är beskriven ska vi välja en lämplig metod för att kunna få svar på frågeställningarna och mäta indikatorn. Metoden är därmed beroende av de indikatorer och frågeställningar som finns. Tänkbara metoder är exempelvis att samla in befintlig data och statistik från socialregister, intervjuer av olika slag, deltagande observation, aktgranskning och enkäter. Det kan ofta vara bra att konsultera någon som är kunnig kring datainsamling.

Utvärderingsbedömningen och den modell vi presenterat avslutas med att sammanställa en utvärderingsplan. Utvärderingsplanen bygger på den logiska modellen och där man lyfter fram sina prioriterade fokusområden. För varje fokusområde finns en beskrivning av vilka intressenter som ska värdera det aktuella fokusområdet. Det finns också förslag på hur denna värdering ska gå till, när de aktuella intressenterna kan intervjuas eller när en enkät ska skickas ut. Viktiga rubriker i planen är frågeställningarna, indikatorerna och datainsamlingen. Men dessutom bör vi beskriva hur materialet ska analyseras, vem som ansvarar för det, hur mycket tid och resurser som behövs och när det ska vara klart. Detta måste hela tiden ställas i relation till den tidplan och budget som finns, och ibland får man utesluta frågeområden eller frågor med hänsyn till tiden och budgeten. Om utvärderingsbedömningen och utvärderingsplanen ska kommuniceras med andra aktörer kan det vara en fördel att formulera den bedömning som har gjorts i en kortare rapport.

Logisk modell som verktyg för planering

Som nämnts tidigare i detta kapitel vill nu visa på hur den logiska modellen också kan användas som ett verktyg för planering när en ny verksamhet ska starta. Den kan då ge en struktur för vad som behöver beskrivas och kan i uppstartsfasen fungera som ett underlag för planering av verksamheten. Den logiska modellen kan då användas separat, men på samma sätt som vi redovisat hur den kan användas i ett utvärderingsarbete.

Ett exempel på användning av den logiska modellen som planeringsverktyg är när vi arbetar med att ta fram mål för en verksamhet. Med hjälp av dess logiska struktur kan vi då formulera

mål. Genom att lägga till ordet mål efter varje områdesrubrik i den logiska modellen skapas en struktur för olika typer av mål.

Mål kan ha väldigt olika karaktär och vår uppfattning är att det saknas en tydlig definition på vad som är ett mål och vad som inte är ett mål.

Ett mål skulle kunna beskrivas som ett *resursmål*. Ett sådant mål sätter en nivå för att någon form av resurstillgång ska öka. Ett sådant mål skulle kunna vara att ”öka andelen externfinansierade projekt” i en verksamhet, eftersom mer pengar då tillförs verksamheten. Ett mål som uttrycker att ”andelen ärenden per handläggare ska minska”, är i praktiken ett mål att få fler resurser, genom att en handläggare ska lägga mer tid på varje enskilt ärende.

Ett *aktivitetsmål* skulle med stöd i den logiska modellen kunna uttrycka en målsättning om att under en viss tidsperiod utföra ett visst antal utbildningar. Ett *utfallsmål* uttrycker istället vad vi vill ha uppnått då en utbildningsaktivitet genomförts. Ett sådant kan handla om att enskilda personer ska ha ökat sina kunskaper eller färdigheter inom ett visst område. Båda typerna av mål kan alltså användas gällande samma utbildning.

Resultatmål kan handla om ett förändrat beteende för en viss grupp av individer. I exemplet med utbildningsaktiviteten så kan vi tänka oss att utfallet av en aktivitet handlar om att vi ökat våra kunskaper kring en viss metod och ett visst arbetssätt. Det *kortsiktiga resultatmålet* skulle då kunna handla om på vilket sätt den aktuella kunskapen tillämpas på arbetsplatsen. Om vi antar att en arbetsgrupp fått en utbildning i en viss metod för utredningsarbete så skulle resultatmålet handla om att denna metod faktiskt används och tillämpas i verksamheten. Det skulle kunna följas upp genom att sammanställa hur många utredningar som genomförts med stöd av den aktuella metoden.

Ett *långsiktigt resultatmål* kan vara att medborgare som möter verksamheten upplever en förändrad eller förbättrad verksamhet. Den aktuella utredningsmetoden skulle kunna leda till att förkorta handläggningstiderna eller öka tillgängligheten. Då kan ett långsiktigt resultatmål vara att medborgare som möter verksamheten upplever att verksamheten blivit mer tillgänglig eller att de upplever en bättre tillgänglighet jämfört med andra verksamheter.

Effektmål är ofta något som rör sig över längre tidshorisonter. Ofta är också dessa så kallade effektmål mer kopplade till större grupper. Exempel på effektmål som förekommer inom vård, omsorg och behandling är mål för minskning av ungdomars alkoholkonsumtion, färre olyckor i trafiken och förbättrad tandhälsa.

Följande summering visar olika måltyper kopplat till den logiska modellen:

- Resursmål
- Aktivitetsmål
- Utfallsmål
- Kortsiktiga resultatmål
- Långsiktiga resultatmål
- Effektmål

Vår erfarenhet är att man kan ha god nytta av den logiska modellen i planeringen både inför ett projekt och för att utforma målen i en verksamhetsplan för kommande år. Med hjälp av modellen går det att strukturera vilka mål som skulle kunna vara aktuella för verksamheten. Renodlade aktivitetsmål blir ofta relativt intetsägande och ganska passiva mål. De tenderar att bara till att vi konstaterar om vissa saker är genomförda. Det är den här typen av mål som i brist på sin kvalitet tenderar att bli en fråga om volymer. Istället för att fundera på om vi har valt rätt mål så uttrycks målet som att en viss kvantitet av aktiviteten ska uppnås. Att ha som mål att enbart genomföra en viss aktivitet tenderar att bli ganska passivt och förutsägbart, och denna typ av mål kallas ibland "pinnstatistik".

Över tid har vi sett att den typ av mål som är att sträva efter som verksamhetsmål ofta är utfallsmål eller någon form av resultatmål. Sådana mål fokuserar i högre grad på nyttan av verksamheten. Ofta fångar de också in det som verksamheten vill uppnå gentemot medborgaren, brukaren eller patienten. Att arbeta med effektmål i en verksamhet som sträcker sig endast något år in i framtiden är sällan lyckosamt. I praktiken är det ofta näst intill omöjligt att säga något om effekter på så kort tid. För detta behövs ett arbete som sträcker sig över längre tidshorisonter och som även omfattar många verksamheter. Antagligen är det en kombination av fler olika typer av mål som sammantaget utgör det bästa alternativet.

När vi i övrigt talar om mål så är idag den rådande uppfattningen att verksamheter bör sätta SMARTA mål. Vi tycker att modellen med SMARTA mål missar lite av det resonemang som vi försökt föra i detta avsnitt. Bokstäverna i beteckningen står för följande egenskaper hos målet:

- Specifikt
- Mätbart
- Accepterat
- Realistiskt
- Tidsatt

Inom SMARTA mål-modellen rekommenderas att målen ska vara avgränsade och mätbara. Vi föredrar att tala om mål som är uppföljningsbara, vilket behövs för att vi ska veta om vi uppnått den förbättring som vi önskat. Det behöver inte betyda att vi målsätter att en ökning ska ske med 0,4 %. Ett uppföljningsbart mål kan också vara att verksamheten ska uppnå ett nyckeltal som är i nivå med gruppen jämnstora kommuner.

Det finns en risk med att sätta nivåer med andelar av procent och liknande, eftersom kravet på mätbarhet kan leda till att vi förenklar måluppfyllelsen. Målet kopplas till enskilda mätetal, när det kanske är flera indikatorer som sammanvägda mäter måluppfyllelsen. Ett index kan vara ett mer nyanserat sätt att koppla en uppföljning till ett visst mål, eftersom det blir mer flerdimensionellt jämfört med en enskild indikator.

Vår huvudpoäng är dock vikten av att förstå verksamhetens logiska modell när en verksamhet ska arbeta fram mål. Genom att visualisera den blir det också relativt enkelt att se vilka olika typer av mål som är rimliga att formulera. Även om det går att formulera ett effektmål

som dessutom går att mäta, kanske det inte är möjligt att använda det som ett bra styrande mål för vad ägaren vill uppnå med verksamheten. Det kan vara bättre för verksamheten, dess ägare och deltagare att initialt formulera aktivitetsmål. Då kan man löpande följa upp att verksamheten kommer igång och att planerade aktiviteter utförs i den omfattning som det var tänkt. Exempelvis kan det vara rimligt att under det första halvåret ha fler aktivitetsmål, för att under andra halvåret öka antalet utfallsmål. Följande år kan man ha fler kortsiktiga resultatmål.

På detta vis följer målen verksamhetens logiska modell och styr mot det som är möjligt att åstadkomma. Vi menar att detta kan vara viktigare än att finna SMARTA mål under inledningen av ett förbättringsarbete, eftersom de inte har någon styrande effekt.

I det ledningssystem som inom socialförvaltningen, och som redovisas mer utförligt senare i rapporten, finns två grupper av mål, inriktningsmål och mål med målindikator. I en verksamhetsplanering behövs ofta inriktningsmål, då de pekar ut en långsiktig viljeinriktning. Dessa mål menar vi inte behöver vara mätbara, då de anger en strategisk riktning eller pekar på ett område som är angeläget att utveckla. De bör inte heller revideras varje år, utan ska vara just långsiktiga och användas över en flerårsperiod. Inriktningsmålen kan vara baserade på beskrivningar ur olika kommunala riktlinjer eller tangerar aktuell lagstiftning för verksamheten. Inriktningsmålen kan sägas motsvara det vi tidigare beskrivit som effektmål eller långsiktiga resultatmål.

För att bryta ned inriktningsmålen och göra dem mer specifika och uppföljningsbara används mål med målindikator. Den här typen av mål måste bygga på en analys av exempelvis brister i verksamheten, jämförelser med andra kommuner eller ambitionsökningar inom vissa verksamhetsområden. Om målen utgår från en analys blir de ofta specifika, begränsade i antal och uppföljningsbara. Ett mål med målindikator måste vara påverkbart. En indikator får därmed inte vara kopplad till alltför mycket yttre omständigheter som verksamheten inte kan påverka. I den beskrivning av olika mål som vi gått igenom i tidigare avsnitt är utfallsmål och resultatmål exempel på den typ av mål som passar att göra mätbara och där det kanske är möjligt att påverka ett förbättrat utfall med stöd av olika aktiviteter. Den här typen av mål gör målstyrningen effektivare, genom att målen är hanterbara och kommunicerbara.

Sammanfattning

I detta kapitel har vi presenterat en modell som kan användas för att planera uppföljning och utvärdering av en verksamhet. Vi har medvetet lagt fokus på själva planeringen. Skälet till detta är att vi uppfattar att det ofta är i den fasen som förbättringsarbetet brister. I värsta fall kopplas arbetet med utvärderingar in först i efterhand, när förbättringsarbetet redan är slutfört och en rapport ska sammanställas.

Den egentliga kvaliteten på en uppföljning och utvärdering avgörs redan i planeringen. Tyvärr är vår erfarenhet att planering av en uppföljning och utvärdering ofta blir en fråga om metoder. Valet av metod är sällan avgörande för utvärderingens kvalitet. Den avgörs snarare av vad det är som utvärderas och vems eller vilkas perspektiv som kommer att användas för att värdera det vi vill uppnå.

Vi har också berört hur man kan arbeta med att sätta mål för en verksamhet. Att sätta mål och att utvärdera kan vid en första betraktelse verka vara helt olika saker, men vi vill framhålla att det finns många likheter. En uppföljning och utvärdering ska ju svara på måluppfyllelsen av de genomförda förbättringarna. Om målformuleringarna brister så kan utvärderingen bli orimlig eller helt irrelevant, eftersom den inte besvarar frågan om måluppfyllelse utan gör en annan värdering av nyttan och vinsterna.



KAPITEL 5

ARBETA MED STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR

ULRIKA BÖRJESSON OCH STEFAN ÖSTERSTRÖM

Arbetet med DIALOGEN har utgått ifrån att alla medarbetare är delaktiga i utvecklings- och förbättringsarbete. Vi har alla två jobb. Det ena handlar om att utföra verksamhetens uppdrag: bedriva vård, omsorg, behandling eller myndighetsutövning. Det andra jobbet handlar om att ta ansvar för att utveckla och förbättra denna verksamhet.

Förbättringsarbetet är både en stor möjlighet och en stor utmaning. Här vill vi lyfta fram de erfarenheter som vi bär med oss efter sex år med DIALOGEN. Vi har insett att det inte i första hand handlar om att finna rätt verktyg och metoder, då det inte finns generella arbetssätt och lösningar som passar alla och överallt. Varje arbetsplats och arbetsgrupp är unik med sina förutsättningar och behov. Främst handlar det om engagemang, långsiktighet samt proaktiva medarbetare och chefer som främjar ett tillåtande arbetsklimat.

Inledning

I tidigare kapitel i den här boken har vi beskrivit DIALOGEN som en strategi för en sammanhållen socialtjänst. I arbetet med en strategi har olika delar av en organisation olika roller och funktioner, men alla delar behöver kugga i varandra. Det innebär bland annat att organisationens ledning har ett ansvar i utvecklingen av en strategi. För dem handlar förbättringsarbete ofta om att förbättra system och processer i organisationen. Om exempelvis en organisation uppvisar generella brister när det gäller att följa upphandlade avtal så är ledningen ansvariga för att analysera dessa brister. De behöver också undersöka om de har skapat rätt förutsättningar för att verksamheten ska följa upphandlade avtal. Med andra ord behöver de ta reda på om systemet och processen ger rätt stöd. Utfallet av analysen kan leda fram till övergripande förbättringsarbeten i form av utvecklingsprojekt eller förbättrade stödfunktioner i organisationen. Inom DIALOGEN har det varit tydligt att denna form av utvecklings- och förbättringsarbete är ledningens ansvar.

Ytterligare ett perspektiv som varit centralt i arbetet med DIALOGEN har varit strukturen för hur enskilda enheter kan bedriva utveckling och förbättring. Vi har fokuserat på att hitta ett arbetssätt som stödjer det lokala förbättringsarbetet. Vår övertygelse har varit att det går att ha en gemensam struktur för det lokala förbättringsarbetet trots att det finns skillnader både mellan enheter och mellan deras uppdrag. Vi har valt att kalla vårt arbetssätt för ständiga förbättringar och har medvetet valt bort andra benämningar. Skälet är att begreppet verkar vara beständigt över tid. Vi har alltså inte velat fastna i specifika metoder eller svåra begrepp, eftersom det finns en risk i att som organisation låsa in sig i modeller som över tid byts ut och ersätts med andra. Vår övertygelse är att det inte är dessa begrepp och metoder som gör arbetet framgångsrikt. Det är ledarskapet, medarbetarskapet och klimatet som skapas på arbetsplatsen som sammantaget kan bidra till att vi gör framsteg.

Kärt barn har många namn

Idén om att arbeta med ständiga förbättringar är naturligtvis inte ny. I modern tid har organisationer ständigt arbetat med detta inspirerade av flera olika arbetssätt och metoder. Lean production, som ofta benämns Lean, är ett koncept som nu är inne i sin andra popularitetsvåg sedan lanseringen på 1990-talet. Andra exempel på koncept är Six Sigma och Total quality management. Utöver detta finns certifieringsmodeller, som egentligen inte ger några verktyg, men som ändå kan skapa en struktur kring arbetet med ständiga förbättringar. Den mest kända av dessa modeller är ISO-familjen. Vidare finns Utmärkelsen Svensk Kvalitet, som genom sin utvärderingsmodell påvisar innebörden och framgångsfaktorerna i systematiskt kvalitetsarbete.

Ett sätt att närma sig arbetet handlar om att skapa en gemensam syn kring hur olika rutiner ska utföras. Detta brukar kallas att ta fram en standard. Detta brukar initieras genom att man arbetar med att städa, sortera och organisera utifrån metoden 5S, som något förenklat innebär att skapa ordning och reda. Arbetssättet har flera fördelar:

- Man får snabbt visuella resultat.
- Det syns rent fysiskt att något har hänt i verksamheten. Ett förråd eller ett kontor blir mer överblickbart.
- Alla vet vilka rutiner som gäller.

Nästa steg i detta arbete handlar om att vidmakthålla den standard som medarbetarna kommit överens om. I takt med att nya medarbetare ansluter till gruppen behöver standarden utökas. Då behövs till exempel en standard för att introducera nya medarbetare. Ofta inser verksamheten också att det behövs system för att dokumentera och rapportera de avvikelser som sker från standarden.

Att arbeta med en standard kring det fysiska rummet är ofta enkelt. Utmaningen börjar när arbetssättet breddas och synliggör skilda uppfattningar och arbetssätt inom gruppen rörande det som uppfattas mer personligt. Det kan handla om hur vi dokumenterar, skriver utredningar med mera. Plötsligt kan det bli utmanande att behöva kompromissa och inte längre få göra på "sitt eget sätt". Självfallet är inte målet att skapa en standard för allt som verksamheten utför. Det finns alltid skäl att överväga värdet av överenskomna arbetssätt, men vissa delar av arbetet kommer alltid att vara beroende av samspel med exempelvis brukare eller medborgare.

Vad innebär det att arbeta ständiga förbättringar?

För att kunna arbeta systematiskt med förbättringar kan en enhet arbeta med förbättringstavlor, där förslag på problem som behöver åtgärdas kan visualiseras. För att lösa problem används sedan ett PDCA-hjul, fiskbensdiagram eller metoder som 5 varför. För att tydliggöra kan man klassificera tid som antingen värdeskapande eller slöseri. Begreppet värdeskapande utgår från brukarens perspektiv. Som beskrivet i tidigare kapitel är det viktigt att lägga fokus inte bara på genomförande, utan även på analys av problemet samt uppföljning.

Två saker karaktäriserar de metoder som används för ständiga förbättringar: För det första är metoderna relativt enkla och kräver ingen omfattande utbildning eller dokumentation. För det andra är de visuella, vilket gör det synligt för alla hur arbetet fortskrider och vilka förbättringar som för stunden genomförs. Att förbättringsarbetet visualiseras, exempelvis på en tavla på väggen, ger en påminnelse om vad som är aktuellt för stunden. En förbättringstavla bygger följaktligen på samma idé som en anslagstavla – att påminna oss om vad som just nu pågår och som är viktigt att tänka på.

En gemensam organisation för arbetet med ständiga förbättringar

Vi har kommit till insikt om att förbättringsarbetet behöver en organisation med stöd, handledning och utbildning för att bli hållbart. Det har varit viktigt att betona att arbetet med innefattar alla medarbetare, men att vi har olika roller. Längre fram i boken förklarar vi hur vi gjort förbättringsarbetet till en del av vårt ledningssystem. Här beskriver vi kortfattat de olika roller som socialförvaltningens olika medarbetare och chefer har i arbetet med ständiga förbättringar:

- *Utförare.* Alla medarbetare ska utföra förbättringsarbete. Det innebär att identifiera problem och åtgärder, vara delaktig i verksamhetens förbättringsarbete samt rapportera händelse (problem, strul och avvikelser).
- *Förbättringsledare.* Alla chefer är förbättringsledare och ansvarar för att initiera, styra och följa upp förbättringsarbetet. Förbättringsledaren ska också skapa och främja en förbättringskultur, uppmuntra och efterfråga förbättringsarbete. Detta är en styrande roll.
- *Nyckelperson förbättringsarbete.* I varje verksamhet ska det finnas en nyckelperson som samarbetar med och stöttar chefen. Nyckelpersonen ska uppmuntra, inspirera och hjälpa sina kollegor samt tillsammans med chefen samordna verksamhetens förbättringsarbete.
- *Ambassadör förbättringsarbete.* Varje verksamhetsområde utser en ambassadör som stöttar och samarbetar med chefer och medarbetare inom hela förvaltningen. Ambassadören fungerar som bollplank och inspiratör genom att besöka och stötta på plats, men är också en länk mellan verksamheter och specialister som kan hjälpa till med utbildningar. Ambassadörerna ingår i ett förvaltningsövergripande nätverk med regelbundna träffar.
- *Specialist förbättringsarbete.* Ett antal specialister arbetar strategiskt inom hela förvaltningen. De stöttar, planerar och samarbetar med chefer och ambassadörer på strategisk nivå. De stödjer också förvaltningens verksamheter genom att utveckla arbetet och genom att planera och genomföra utbildningar.

Vi vill betona betydelsen av att förbättringsarbetet ses som en del i en helhet. Vi har tidigare varit inne på betydelsen av att ledningen har ett ansvar för och ett engagemang i utvecklingsarbetet. Lokala inom respektive enhet krävs motsvarande ansvar och engagemang hos chefen och medarbetarna. Även om arbetssätt och metoder varierar är alla enheter delar av en sammanhållen helhet.

Med detta som bakgrund är det viktigt att förbättringsarbetet baseras på de mål och de uppdrag som gäller den enskilda enheten. En enhet kan ha som mål att under ett år förbättra måltidssituationen eller följsamheten vad gäller hygienrutiner på ett äldreboende. Då behöver de rimligen prioritera förbättringar inom ramen för dessa mål. Vi kommer att utveckla detta ytterligare i ett kapitel om strategier och arbetet med ständiga förbättringar.

Samma resonemang gäller avvikelser och klagomål: En verksamhet som återkommande har klagomål eller rapporterar avvikelser gällande samma rutiner bör rimligen se dessa som möjligheter till förbättringar. En enhet med brister inom läkemedelshantering kan exempelvis initiera ett förbättringsarbete genom att på ett strukturerat sätt analysera orsakerna till det uppkomna problemet och därefter prova och testa olika åtgärder.

Chefen har en viktig roll när det gäller att koppla samman förbättringsarbetet med verksamhetens mål. När vi senare i boken beskriver vårt ledningssystem kommer vi att beskriva hur vi kopplat samman det med såväl målarbetet som lönekriterierna.

I detta kapitel har vi medvetet valt att inte beskriva tekniker och metoder för förbättringsarbete mer än översiktligt. Det finns många exempel där ständiga förbättringar begränsas till att bli en fråga om metoder, verktyg och mallar. Vår erfarenhet är att arbetsgruppen, ledarskapet och klimatet på arbetsplatsen är betydligt mer avgörande för resultatet.

Under åren med DIALOGEN har vi följt upp vårt förbättringsarbete genom sammanställning av hundratals revisioner. Då har vi kunnat se mönster och fått praktisk kunskap om vad som påverkar arbetet med ständiga förbättringar, både sådant som gör det framgångsrikt och sådant som kan vara fallgropar. Vi har också samarbetat med följeforskare som har studerat våra verksamheter. Sammantaget har vi identifierat följande tre viktiga aspekter:

- *Den första delen* handlar om att skapa rätt förutsättningar för arbetet med ständiga förbättringar. Om förbättringsarbetet ska vara hållbart över tid måste några grundläggande förutsättningar finnas på plats när arbetet påbörjas.
- *Den andra delen* handlar om vad som händer i en arbetsgrupp som arbetar med ständiga förbättringar, både de effekter som uppstår inom gruppen och de vinster som verksamheten och dess brukare upplever.
- *Den tredje delen* handlar om utmaningarna i förbättringsarbetet. Vi har många erfarenheter av situationer där det inte fungerat, där man kört fast och där arbetet har stannat upp. För att över tid kunna arbeta med ständiga förbättringar på ett hållbart sätt är det viktigt att ha kunskaper även om de utmaningar som arbetet genererar. Genom att synliggöra utmaningarna kan man främja förbättringar som specifikt möter dem.

I nedanstående avsnitt behandlar vi dessa tre delar mera utförligt.

Förutsättningar för arbetet med ständiga förbättringar

Inom ramen för DIALOGEN genomfördes en studie bland verksamheter som arbetade systematiskt med ständiga förbättringar. Denna betydelse av rätt förutsättningar belystes och redovisas i sin helhet i rapporten 10 förbättringar från DIALOGEN. Resultatet pekade på att vissa grundläggande förutsättningar måste vara uppfyllda för att det ska vara aktuellt att påbörja ett arbete, men att det i sig kan vara en utmaning att identifiera förutsättningarna. Begreppet ständiga förbättringar är visserligen bekant och naturligt för både medarbetare och chefer, men samtidigt upplevs det ibland svårfångat och komplext att åstadkomma rutiner för arbetet. Resultatet påverkas också av kontexten, sammanhanget, och socialtjänsten är en komplex verksamhet.

Den aktuella studien identifierade fyra gemensamma faktorer som deltagarna lyfte fram: chefen, personalgruppen, nyckelpersonen samt arbetsklimatet.

Chefen – Att chefen har en central roll i förbättringsarbetet är kanske inte så förvånande. Den information medarbetarna får om arbetssättet kommer främst från chefen, vilket gör denne inflytelserik. Chefens motivation och syn på arbetet blir betydelsefullt för tillvägagångssättet.

Personalgruppen – Även om mycket av dagens arbete utförs enskilt av medarbetarna är personalgruppen mycket betydelsefull. Samarbete är avgörande, eftersom arbetet med ständiga förbättringar bygger på gruppens gemensamma arbete. Omsorgsarbete skapas bland annat i relationer mellan medarbetare och medborgare, där medarbetarna är själva verktyget.

Nyckelperson – De som har denna uppgift blir viktiga genom sitt stöd till övriga medarbetare. Ibland tar de så stort ansvar att övriga medarbetare helt slappnar av i det och överlåter åt nyckelpersonen att fundera kring arbetsrutiner och innehåll i förbättringsarbetet. Oavsett om nyckelpersonen stöttar eller helt tar över ansvaret spelar denne en central roll för att förbättringsarbetet ska fortgå och vara hållbart över tid.

Arbetsklimatet – Resultatet är beroende av att det finns en gemensam grund som arbetet kan vila på. I samtal med medarbetarna i vår studie återkommer arbetsklimatet i personalgruppen som en central förutsättning för framgång. Personalgruppen är betydelse ur två skilda aspekter:

- Att vara tillåtande, så att gruppens medarbetare känner tillräckligt mycket trygghet för att uttala sig och att det finns en generositet kring uppdelning av arbetsuppgifter.
- Att vara ifrågasättande, att inte köpa förslag utan att pröva och se vad som fungerar i den aktuella verksamheten.

För att genomföra förändringar på arbetsplatsen, som arbetet med ständiga förändringar innebär, måste personalgruppen vara tillåtande. Med detta menar vi att medarbetarna känner sig avslappnade i att föreslå saker, öppna att ta emot det som en kollega föreslår och att de upplever att chefen backar upp det arbete som görs. Att ifrågasätta förslag innebär i en sådan grupp att inte acceptera färdiga lösningar bara för att det är smidigast, utan att faktiskt vilja och våga pröva för att kunna se vad som fungerar.

Denna grund för arbetet med ständiga förbättringar är inte helt lätt att uppnå i en personalgrupp. Det kräver en öppenhet såväl hos medarbetare som hos chefer. För chefer handlar det också om att våga släppa taget och inte detaljstyra, då de riskerar att ta över ansvaret helt och därmed omöjliggöra individuellt ansvarstagande och växande i personalgruppen.

Ett annat sätt att beskriva det som präglar olika grupper är att tala om organisationskultur. Detta är ett mångfacetterat begrepp och kan innefatta allt och inget. Det kan sägas vara ett sätt att beskriva det som är specifikt för en grupp och upplevs som viktigt och mindre viktigt. Det är också ett sätt att beskriva vad som förenar människor i en grupp. För att kunna arbeta med ständiga förbättringar behöver vi alltså förstå det som präglar arbetsklimatet i olika grupper och inte förvänta oss att alla ska ta sig an uppdrag på samma sätt.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det inte primärt var faktorer som tid och budget som lyftes fram i undersökningen. De är inte oviktiga för genomförandet, men är inte att betrakta som avgörande förutsättningar. Avgörande var snarare mellanmännsliga faktorer: kollegor, chefer och det klimat som skapats på arbetsplatsen.

Erfarenheter från att arbeta med ständiga förbättringar

I en annan undersökning, som också redovisas i sin helhet i 10 förbättringar från DIALOGEN, studerades olika verksamheter som under en längre tid hade arbetat med ständiga förbättringar. Studien genomfördes med syfte att följa upp detta arbete och sammanställa de effekter och resultat som medarbetare och chefer såg.

Den grundläggande frågeställningen var därmed nyttan med att arbeta med ständiga förbättringar. Fanns det några vinster med detta sätt att arbeta? Kunde medarbetare se några effekter av arbetet? Resultatet av undersökningen redovisade upplevda vinster och effekter indelat i sex teman. . För att klargöra innehållet i respektive tema rubricerades de med varsitt beskrivande citat:

- *Tema 1 "Mer tid till brukaren"* – beskriver hur arbetet frigör tid till förmån för brukaren.
- *Tema 2 "Alla har rutiner"* – beskriver hur arbetet med ständiga förbättringar resulterar i rutiner och standardisering av arbetet.
- *Tema 3 "Man får ju be om tid"* – beskriver deltagarnas upplevelse av att arbetet tar tid och att olika verksamheter har olika syn och förutsättningar för att avsätta tid.
- *Tema 4 "Wow jag kan det här!"* - beskriver hur arbetet upplevs positivt av de intervjuade och skapar en känsla av yrkesstolthet och att brinna för sitt arbete.
- *Tema 5 "Då tänker man ju inte framåt"* – beskriver att svackor ibland uppstår till följd av personalomsättning och ökad arbetsbelastning.
- *Tema 6 "Jag ska inte, men..."* – beskriver relationerna i arbetsgrupperna och att medarbetarna ser på arbetet som ett samspel.

I detta avsnitt kommer vi att mer ingående beskriva innehållet i respektive tema. Tillsammans blir innehållet i dessa teman en helhetsbeskrivning av effekterna av arbetet med ständiga förbättringar.

Tema 1 "Mer tid till brukaren"

Den återkommande upplevelsen från deltagarna är att arbetet med ständiga förbättringar frigör tid till förmån för brukarna. De flesta uttryckte hur nya rutiner för arbetet skapat ordning och reda, minskat friktioner och att nya sätt att utföra arbetssysslor frigjort tid som går tillbaka till brukarna. Detta uttrycks ofta som separata effekter, men med det gemensamma resultatet att skapa mer brukartid. Beskrivningarna av tiden före och under införandet beskrivs med en viss ambivalens, eftersom förbättringsarbetet då tog tid ifrån brukarna och det ordinarie arbetet. Det framkommer att det trots detta fanns en tilltro till att arbetet på sikt skulle resultera i frigjord tid för brukarna.

I flera intervjuer beskrivs utförligt hur just arbetet med att städa ur, rensa och sortera på sin arbetsplats markerade ett startskott. Återkommande är också berättelser om saker som tidigare var röriga och skapade frustration och onödig tidsåtgång, men som nu fungerar bättre genom rutiner eller alternativa lösningar. Att iaktta denna gradvisa förändring visar konkret på vinster med det nya arbetssättet och är ett viktigt sätt att förankra ett förändringsarbete.

Det fanns också berättelser om lyckade förbättringsarbeten som lett till effektivare arbetssätt, bättre lösningar och i andra tydliga resultat. Sättet att tänka, där problemlösningen hamnar i fokus, framhålls positivt både för den egna självkänslan och för arbetet i stort.

De som deltog i studien upplever att verksamheten lyckats åstadkomma stora förbättringar i arbetet. För dem handlar det framförallt om förändrade arbetssätt som förenklat arbetet och minskat frustrationer. Genom gemensamma rutiner har man formaliserat viktig kunskap och gjort den mer tillgänglig.

Tema 2 "Alla har rutiner"

Det nya arbetssättet beskrivs av flera deltagare som både ett sätt att tänka och ett sätt att arbeta. Det har förändrat deras eget sätt att tänka och de ser nu annorlunda på förbättringsarbete. Detta "tänk" framhålls på olika sätt: dels som ett intuitivt problemlösande, dels som något som behöver läras in genom repetition. Deltagarna växlar ofta mellan ambitionen att standardisera arbetsuppgifter som kräver upprepning och arbetet med ständiga förbättringar kopplat till problemlösning. Flera av deltagarna arbetar både med rutinkort för olika arbetsuppgifter och förbättringstavlor för att kunna följa upp och utvärdera förbättringar.

Ett återkommande inslag är utvecklingen av rutiner för att hitta arbetssätt som ska vara lika för alla. I diskussionerna uttrycks en konsensus om vikten av att ha rutiner och att alla följer dem. Vissa deltagare framhäver det som den viktigaste delen i hela det nya arbetssättet. Att utforma och ta fram en rutin likställs ofta med förbättringsarbete och begreppen flyter ofta in i varandra när de diskuteras i grupperna. Ofta leder ett förbättringsarbete fram till en ny rutin. Genomförda förbättringar följs upp vid gemensamma möten där det beslutas om rutinen ska införas eller ej samt om justeringar behöver göras.

Tema 3 "Man får ju be om tid"

Det råder samstämmiga uppfattningar om att tiden är viktig för arbetet med ständiga förbättringar. Däremot skiljer sig medarbetarnas upplevelser åt gällande i vilken utsträckning det finns tid avsatt för förbättringsarbete. Skillnaden beror både på verksamheternas olika förutsättningar och deras olika syn på individens ansvar att skapa tid. Flera beskriver att de kan få avsätta tid genom att be om det. Dessa grupper förklarar framgångar med att personalen har fått avsätta tillräckligt med tid och att denna tid behöver vara inplanerad i kalendern, eftersom det är svårt att vara spontan och ta tid från det ordinarie löpande arbetet. Enligt grupperna har även deras enhetschefer haft en betydande roll i skapandet av tid, eftersom de initialt får ta in vikarier för att frilägga tid för förbättringsarbetet.

Andra deltagare berättar att den tid som i första hand används för förbättringsarbete är arbetsplatsträffarna var tredje vecka, 1–2 timmar varje gång. De upplever det svårt att avsätta annan tid till detta.

Tema 4 "Wow jag kan det här!"

Flera av studiens deltagare beskriver hur arbetet med ständiga förbättringar fått dem att känna sig mer professionella och kompetenta i sin yrkesroll och stolta över både sig själva och sin arbetsgrupp. Flera deltagare förklarar att framgångsfaktorn är att de varit väldigt engagerade och samarbetat väl i gruppen. Det har möjliggjort för dem att tillsammans utvecklas och de har funnit en yrkesstolthet i att kunna påverka och på så sätt förbättra på arbetsplatsen.

Samtliga deltagare har starka gemensamma upplevelser kring att arbetet med ständiga förbättringar är och behöver vara roligt. Drivande personal och chefer samt engagemang och intresse är andra viktiga förutsättningar för att det ska fungera. Att arbetet är roligt beror enligt flera deltagare på att de tycker om det de jobbar med och är intresserade av förbättringsområdet. Det känns roligt när de hittar lösningar som förenklar och underlättar arbetsuppgifterna. Detta ger ökad motivation som sporrar dem till fortsatt arbete för att hitta nya lösningar.

Vikten av engagemang och intresse är ett annat återkommande resonemang och deltagarna pratar om hur både individen, gruppen och chefen påverkar hur förbättringsarbetet fungerar. Beskrivningen av individens egen roll fokuserar främst på att vara intresserad och ha rätt inställning till förbättringsarbetet.

Det framkommer av intervjuerna att vissa individer är mer drivande än andra och därmed har en förmåga att driva arbetet framåt. Det beskrivs hur det kan bli ett tomrum när sådana personer försvinner. Även om de som individer har ett ansvar att engagera sig och behöver ha rätt inställning, så menar de att individens engagemang i sin tur är beroende av att alla i arbetsgruppen faktiskt är delaktiga, uppmuntrande och ger varandra feedback på det arbete de lägger ner. Det betonas att alla behöver vara delaktiga och engagera sig både genom att testa varandras förbättringsförslag, arbeta enligt överenskomna rutiner och bidra med feedback eller egna nya idéer.

Tema 5 "Då tänker man ju inte framåt"

I undersökningen beskrivs hur det från och till uppstår svackor så att arbetet med ständiga förbättringar stannar av. Personalomsättning framhålls som en av orsakerna till att detta sker. När personal slutar, blir sjukskrivna eller när enheterna är underbemannade blir det svårt att upprätthålla förbättringsarbetet. I dessa lägen hamnar utvecklingsarbetet i konkurrens med det dagliga arbetet med brukarna. Det löpande arbetet måste då prioriteras för att klara av situationen.

En viktig del i beskrivningarna av personalomsättning handlar om när drivande personer med stor kunskap och engagemang försvinner från verksamheten. Då kan de som arbetar kvar uppleva en svårighet i att fylla deras roller. Ibland har arbetet med ständiga förbättringar varit alltför personbundet, vilket har fått det att stanna av vid personalbyte. Även chefsbyten beskrivs som förklaringar till att förbättringsarbetet stannar av.

När medarbetare inte upplevs följa de nya rutinerna uppstår både förvirring och irritation i arbetsgruppen. Det är svårt att förstå varför personer som har varit delaktiga i att införa en rutin ändå väljer att inte följa den. Att irritation uppstår beskrivs också bero på upplevelsen av att den övriga arbetsgruppen drabbas när några inte följer rutiner. Deltagarna poängterar både vikten av att allas idéer tas på allvar och provas och individernas ansvar som gruppmedlemmar.

Tema 6 "Jag ska inte, men..."

Noterbart är att de som intervjuats lyfter fram att de har haft svackor, att alla inte alltid följer rutinen och att det krävs mycket energi att arbeta med ständiga förbättringar. Trots det framkommer ingen kritik alls mot arbetssättet i sig eller tankar om att det vore bättre att arbeta på ett annat sätt. Det råder stark konsensus kring nyttan med förbättringsarbete, vikten av rutiner och effekten att tid frigörs.

Inom grupperna används olika sätt att följa upp antalet förbättringar som genomförs. I en grupp följs det exempelvis upp vid lönesamtalen. Uppföljningen beskrivs av alla i grupperna som en sporre, men det finns också tankar på att det kan vara en stress i att hela tiden föreslå förbättringar och vara på topp. Samtliga deltagare är dock överens om vikten och nyttan av det nya arbetssättet.

Utmaningar

Vilka är då utmaningarna i arbetet med ständiga förbättringar? Vad behöver en organisation ta i beaktande och ta hänsyn till? Hur ska vi förstå resultatet och dess konsekvenser?

Vi avslutar kapitlet med att även peka på utmaningarna i att påbörja ett förbättringsarbete. Ständiga förbättringar innebär stora möjligheter, men är också förenat med stora utmaningar. Även detta avsnitt är baserat på undersökningen vi beskrev ovan och vi lyfter fram fyra övergripande utmaningar.

För- och nackdelar med drivande personer

Personerna vi intervjuade gav uttryck för vikten av att samtliga medarbetare är drivande i arbetet med ständiga förbättringar. Enskilda personer upplevs vara viktiga både för att komma igång med och upprätthålla arbetssättet. De beskriver också att arbetet med ständiga förbättringar kräver ett starkt engagemang i hela arbetsgruppen. Detta skulle kunna kopplas till en diskurs kring idealism som finns inom omsorgen, såsom känslan att ”det är viktigt att visa nyanställda att vi brinner för det här”.

Att förbättringsarbetet i stor utsträckning bygger på enskildas drivkraft och engagemang innebär en sårbarhet. Risken finns att det stannar av när personal slutar eller när arbetet känns tungt. Strävan mot standardisering syftar till att förebygga problem vid exempelvis personalomsättning, men studien visade på att just personalomsättning kan orsaka problem. Den här motsättningen visar på svårigheten att minska personberoendet genom att standardisera, eftersom en nyckel till förändringsarbete är just drivande individer.

Att avsätta tillräcklig tid för förbättringsarbetet

Alla medarbetare i studien beskriver att det krävs extra tid för att arbeta med förbättringar. Tiden för detta ligger delvis utanför ordinarie schema och kräver att den enskilde efterfrågar den hos samordnare eller enhetschef. Detta ger dessutom en signal om att förbättringsarbete ligger utanför det ordinarie arbetet och kan medföra att det prioriteras ned under perioder då omsorgsbehovet är stort eller när personal saknas.

När svackor uppstår och förbättringsarbetet stannar av upplevs det också svårt att starta upp det igen. Det uttrycks en ambivalens bland personalen kring tiden – om det är något som den enskilde medarbetaren har ansvar för att tillskapa eller om samordnare eller enhetschef ska planera in den. Upplevelserna skiljer sig åt mellan olika verksamheter beträffande hur mycket tid det går att avsätta. Den personal som arbetar på boenden upplever inte tiden som ett problem, medan personal i hemtjänsten ser svårigheter att få tid till denna typ av arbete. Att ange tidsbrist som skäl till att inte arbeta med ständiga förbättringar kan vara ett sätt att skjuta över ansvaret för arbetet till ledningen, men det kan också vara ett uttryck för omsorgspersonalens upplevelse av tidspressade scheman och stress i det löpande arbetet.

Att bibehålla ett reflekterande synsätt

I studien framkommer få kritiska reflektioner mot arbetssättet. På lång sikt kan dock ett reflekterande synsätt och konstruktiv kritik bidra till att stärka arbetet. Att få uttrycka kritik är också ett sätt att vara delaktig. Att arbetet i sig upplevs positivt är naturligtvis en förutsättning för att det ska fortgå. Samtidigt är det viktigt att ständiga förbättringar inte blir ett mål i sig, utan att uppföljning och utvärdering genomförs för att säkerställa att resultatet faktiskt går i önskad riktning. Medarbetarnas ständigt pågående arbete med att bemöta brukare och på bästa sätt möta deras behov ses inte alltid som ett förbättringsarbete. Ändå är det ju i slutänden brukarnas upplevelse som visar verksamhetens resultat.

Lära av varandra

Deltagarna i studien har skapat mening i förbättringsarbetet utifrån egna erfarenheter och behov. Arbetet har haft en stark koppling till just deras förutsättningar och ett starkt fokus på medskapande genom allas delaktighet, vilket troligen bidragit positivt till att medarbetarna tagit till sig konceptet. Samtidigt har det tagit mycket tid för arbetsgrupperna att själva komma på hur de ska arbeta och utveckla sina arbetssätt.

Studien visar att man lagt mycket tid på att ta fram mallar, förbättringstavlor och andra administrativa verktyg. Eftersom meningsskapande bygger på handling kan det fylla en funktion i att själva ta fram verktyg för sitt eget arbete. Men eftersom allt förbättringsarbete bygger på gemensam praktisk handling kanske denna mening kan skapas även med centralt framtagna verktyg. Det skulle spara både tid vid uppstarten och förenkla för personer som byter arbetsplats inom kommunen att känna igen sig och på kort tid kunna engagera sig i den nya arbetsplatsens kvalitetsarbete.

Det finns inte heller några tydliga sätt att sprida bra idéer och genomförda förbättringar inom organisationen. En möjlig lösning är ett öppet digitalt forum där samtliga verksamheter och medarbetare kan dela med sig av sina förbättringar. Varje enhet skulle då kunna ta till sig arbetssätt och förbättringar som stämmer med deras förutsättningar. Ett sådant forum skulle kunna fungera som en databas med smarta lösningar och arbetssätt som gynnar brukare och arbetsmiljö. Detta skulle kunna främja den kommunala omsorgen som en lärande organisation där alla enheter och medarbetare kan vara delaktiga och lära av varandra.

Sammanfattning

Arbetet med DIALOGEN har handlat om att främja medarbetarnas delaktighet i att utveckla och förbättra. Detta kapitel belyser hur ett systematiskt förbättringsarbete blivit till ständiga förbättringar, en del av socialtjänstens dagliga vård, omsorg och behandling. Vi har lyft fram de erfarenheter som vi bär med oss efter sex år med DIALOGEN.

I bokens tidigare kapitel har vi beskrivit DIALOGEN som en strategi för en sammanhållen socialtjänst. Olika delar av en organisation har olika roller och funktioner, men alla delar ska kugga i varandra. De som arbetar i organisationens ledning har ett ansvar i utvecklingen av denna strategi. Ständiga förbättringar är en annan del av samma strategi, som fokuserar på medarbetare och chefers ansvar och bidrag till det gemensamma utvecklingsarbetet.

Arbetet med DIALOGEN har handlat om att finna gemensamma strukturer för hur enskilda enheter kan bedriva utveckling och förbättring. Vi har fokuserat på att hitta en gemensam modell/struktur som stödjer det lokala förbättringsarbetet och som går att tillämpa på olika enheter med olika uppdrag. Vi har inte velat fastna i metoder och begrepp, eftersom vår erfarenhet har gett oss insikten att det inte är dessa som gör arbetet framgångsrikt. Snarare är det ledare, medarbetare och det klimat som skapas på arbetsplatsen som avgör om vi lyckas med ständiga förbättringar.



KAPITEL 6

UTVECKLA ETT LEDNINGSSYSTEM FÖR EN SAMMANHÅLLEN SOCIALTJÄNST

STEFAN ÖSTERSTRÖM

Framtidens utmaningar kommer att ställa stora krav på kommunernas förmåga och kompetens att förändra och förbättra verksamheter. Vi anser att det ofta brister i långsiktigheten när det gäller utvecklingsarbete och att så kallad projektdriven utveckling sällan leder till genomgripande effekter i verksamheten. Ofta saknas en grundläggande strategi för att samordna och organisera utvecklingsarbetet. DIALOGEN syftar till att genomföra systematiska förbättringsarbeten utifrån ett medborgarperspektiv. Den fokuserar på att utveckla processer och arbetssätt som alternativ till omfattande organisatoriska förändringar. I detta kapitel beskriver vi hur vi utvecklat ett ledningssystem med fokus på förbättringar och systematiskt utvecklingsarbete. Vi beskriver det vi anser att ett sådant ledningssystem måste omfatta och hur det genomsyrar olika delar av vår förvaltningsorganisation.

Inledning

I tidigare kapitel har vi övergripande beskrivit arbetet med DIALOGEN. Vi har också beskrivit några olika arbetssätt och modeller som baseras på våra erfarenheter av en långsiktig strategi för utvecklingsarbete.

En målsättning med DIALOGEN har varit att åstadkomma en ”förvaltningsstruktur” kring vårt utvecklings- och förbättringsarbete. Vi skulle kunna uttrycka vårt arbetssätt med den terminologi som används i utvecklingen av IT-stöd. Ofta påbörjas arbetet med en utvecklingsfas där vi testar, utbildar och förändrar. När vi är nöjda med funktionaliteten går vi in i nästa fas, där vi säkrar en funktionell förvaltning genom rutiner för uppföljning och löpande utvecklingsarbete. Ofta finns också definierade roller som systemförvaltare, systemägare, användare och superanvändare.

När arbetet med DIALOGEN startades 2013 hade vi inte någon systematik i eller tydliga processer för vårt förbättringsarbete. Det fanns inte heller någon tydlig organisation för detta arbete eller någon struktur för att koppla det till mål- och planeringsprocesser och kompetensförsörjning. Under arbetets gång har en sådan struktur växt fram och vi har funnit processer för planering och ledning. Vår organisation har idag säkrat en kompetens att analysera behov och genomföra förbättringar och hela arbetssättet har säkrats i en förvaltningsorganisation liknande den som används för IT-stöd.

Tanken om en förvaltningsorganisation har varit en del av det långsiktiga arbetet inom DIALOGEN. Vi visste att DIALOGEN sträckte sig över en sexårsperiod, men att vårt uppdrag var att skapa en struktur för utvecklingsarbete som skulle leva vidare. Därför har vi i utvecklingsarbetets alla steg strävat efter att säkerställa att det vi skapar kan inkluderas i de budgetramar och i den organisation som vi har haft att arbeta med. Vi konkretiserar detta resonemang med ett exempel.

En del av DIALOGEN har varit att säkerställa dokumenterade rutiner för metoder och arbetssätt. Under de första åren med DIALOGEN sökte vi därför ett sätt att arbeta med rutiner. Vi valde att arbeta med metoden processkartläggning och ett specifikt IT-stöd. Under genomförandet av kartläggningen har vi byggt upp vår kunskapsbas genom medarbetare som har kunskapen om metoden processkartläggning inom ramen för sina ordinarie tjänster som utvecklingsledare. Metoden har sedan förfinats genom att vi integrerat de dokumenterade processerna med vårt intranät och fått dem publika och sökbara. Efterhand som vi utvecklat metoden har intresset för att processkartläggning ökat. Vi har arbetat fram en struktur för vem som beslutar om vilka processer som ska kartläggas och prioriteras samt hur man genomför kartläggningen. Detta har sedan resulterat i en process för just hur vi kartlägger och arbetar fram processer. Inom ramen för ordinarie budget har vi under de tre senaste åren byggt upp en organisation kring förvaltning och revision av våra processer i syfte att kunna upprätthålla arbetssättet. Vi har nu kommit till en förvaltningsfas, där de flesta processer som vi prioriterat är kartlagda och har utpekade ägare och ansvariga.

Detta exempel visar hur vi kunnat göra organisationen kring vårt utvecklings- och förbättringsarbete alltmer robust. Ända sedan DIALOGEN startade har målet varit att arbetet ska

mynna ut i ett ledningssystem för kvalitet. Med detta menar vi att vårt utvecklingsarbete ska vara så strukturerat och dokumenterat att det går att beskriva det som ett sådant system. Så småningom kunde vi se att vi kommit till den nivå i innehåll och omfattning att detta var möjligt och under 2018 antog ansvariga nämnder det aktuella ledningssystemet.

Eftersom vi uppnådde målet att föra arbetet med DIALOGEN in i en förvaltningsstruktur blev det naturligt så att vårt ledningssystem fick detta namn. När vi nu avrapporterar arbetet med DIALOGEN 2018 har vi därmed säkerställt att DIALOGEN framöver lever vidare som vårt ledningssystem för kvalitet.

Ett annat skäl till att vi väljer att beskriva vårt ledningssystem i ett eget kapitel är att vi upplever att många efterfrågar erfarenheter och kunskaper från kommuner som genomfört och skapat ledningssystem för utvecklings- och förbättringsarbete. Den återkoppling vi fått på vårt arbete är att många organisationer delvis arbetar med ett ledningssystem, men inte har fört samman olika delar till en helhet.

Mot denna bakgrund vill vi beskriva hur vårt ledningssystem är konstruerat och vilka olika delar som ingår. Vi vill också beskriva de olika dokument systemet genererar för löpande uppföljning och redovisning av verksamhetens kvalitet och förbättringsarbete.

Vilka verksamheter omfattar ledningssystemet?

Detta kapitel beskriver delarna i vårt ledningssystem för äldre- och socialnämnden och tre områdesnämnder i Jönköpings kommun. Ledningssystemet omfattar därmed socialförvaltningens verksamheter som utför socialtjänst och hälso- och sjukvård på uppdrag av dessa nämnder, men också de krav som kommunallagen ställer på gäller ledning, intern kontroll, verksamhetens ändamålsenlighet och kostnadseffektivitet.

Vi beskriver allmänt vad som menas med ett ledningssystem och på vilket sätt nämnderna och förvaltningen idag arbetar med ledningssystemet för kvalitet i den löpande förvaltningen. Det betyder inte att ledningssystemet är helt färdigt; det kan det aldrig bli, eftersom både organisationen och omvärlden ständigt förändras. Dock har vi idag kommit till en punkt där många strukturer och andra delar av ledningssystemet är på plats och integrerat i förvaltningens arbetsprocesser.

Vad är ett ledningssystem?

Socialstyrelsen har sammanställt föreskrifter kring socialtjänstens ansvar att utveckla ett ledningssystem. Ett sådant system ska bestå av rutiner och processer som skall vara styrande för verksamheten så att de bidrar till att säkerställa en god kvalitet. De processer som ska beskrivas ska röra sådan verksamhet som omfattas av 31 § hälso- och sjukvårdslagen (1982:763), 6 § I lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) (1993:387) och 3 kap 3 § stycket socialtjänstlagen (2001:453). Föreskrifterna ska också tillämpas i det systematiska patientsäkerhetsarbetet som vårdgivare skall bedriva enligt 3 kap. patientsäkerhetslagen (2010: 659).

Ett ledningssystem ska också innehålla beskrivningar för hur socialtjänsten arbetar med verksamhetens mål samt hur socialtjänsten omsätter avvikelser och riskbedömningar i arbetet

med att utveckla verksamhetens kvalitet. All personal ska medverka till och bidra så att en god och säker kvalitet uppnås i verksamheten. Alla medarbetare och chefer skapar tillsammans ett klimat som medverkar till engagemang att förbättra och utveckla verksamhetens kvalitet.

DIALOGEN – Socialförvaltningens ledningssystem

DIALOGEN handlar om att stärka socialtjänstens förmåga att arbeta med förbättringar i det dagliga mötet med medborgarna. Centrala delar i DIALOGEN är att arbeta problembaserat med metoder för att förenkla arbetet och frilägga tid till värdeskapande arbete.

Att leda i förändring kräver mod att våga ta beslut där man stegvis förändrar, tar bort och gör om. Att hantera förändringsprocesser i organisationen är därmed också en del av att utveckla verksamhetens innehåll, något som kräver långsiktighet och ett tydligt ledarskap.

Ett ledningssystem är inte ett mål utan ett medel för att utveckla och säkra verksamhetens kvalitet. Ledningssystemet kan därför inte ha en egen vision eller mål. Vi har istället valt att ha några viktiga utgångspunkter eller ledstjärnor för vårt utvecklings- och förbättringsarbete. En sådan utgångspunkt är det salutogena medborgarperspektivet:

Följande beskrivning har varit en utgångspunkt och legat grund för vårt kvalitetsarbete:

”Vi utgår från medborgarens egen förmåga och resurser för att främja hälsa. Det vi tillsammans åstadkommer ska upplevas som meningsfullt, hanterbart och begripligt.”

Förvaltningen strävar efter att utifrån individens behov och förutsättningar stärka begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Dessa bidrar till en stark känsla av sammanhang (KASAM). Stark KASAM gör att den enskilde medborgaren kan må bra och känna välbefinnande även om denne exempelvis har stora omsorgsbehov och lever med kronisk sjukdom i sitt liv. Detta är innebörden i begreppet salutogent. Med det salutogena förhållningssätt fokuserar förvaltningen i högre utsträckning på vilka resurser den enskilde personen har kvar och vilka möjligheter dessa resurser innebär.

De tre hälsofrämjande faktorerna i KASAM beskrivs på följande sätt:

- Begriplighet handlar både om att förstå sig själv och sin omgivning samt om upplevelsen att vara förstådd.
- Hanterbarhet handlar om att ha balans mellan resurser och belastningar i vardagen – att man får möjlighet att fortsätta göra det man kan, men stöd och hjälp där man behöver det.
- Meningsfullhet handlar om känslan av att livet har mening. Detta är den viktigaste faktorn eftersom det är den som motiverar och driver oss.

Socialtjänstens verksamheter har olika uppdrag att förhålla sig till. Deras uppdrag regleras bland annat i lagstiftning, som också sätter ramar för verksamhetens genomförande.

För att lyckas med uppdragen behöver socialtjänsten arbeta innovativt, sammanhållet och hållbart. Dessa tre grundläggande förhållningssätt ska genomsyra arbetet med att utveckla och säkerställa verksamhetens kvalitet:

- *Innovativt* – Innovativa lösningar utgår från medborgarens behov och med denne som aktiv medskapare. Innovationer utmanar nuvarande arbetssätt och metoder genom att ifrågasätta det som är gängse och sträva efter nya sätt att tänka.
- *Sammanhållet* – För medborgaren ska det inte finnas organisatoriska eller professionella gränser som förhindrar sammanhållna processer och flöden. En sammanhållen socialtjänst utgår från en helhetssyn där medborgaren och professionen möts i ett gemensamt sammanhang utifrån bästa tillgängliga kunskap.
- *Hållbart* – En hållbar socialtjänst tar tillvara verksamheternas olika kompetenser, kunskaper och förmågor. Den är anpassad till resurser och ramar som avgränsar verksamheternas mål och ansvar.

Sedan arbetet påbörjades med DIALOGEN 2013 har dessa utgångspunkter varit ledstjärnor i vårt utvecklingsarbete. De har bland annat styrt vår prioritering, men också påverkat hur vi valt att genomföra olika förbättringsarbeten. Dessutom har de påverkat med vilket perspektiv vi följt upp olika förbättringar. För att sprida ledstjärnorna valde vi tidigt att sammanställa en ledningsförklaring för arbetet med DIALOGEN som beskrev dem. De har sedan kopplats till konkreta exempel på förbättringar. Begreppen har också varit viktiga då vi beslutat om verksamhetsförändringar. Ofta har idén om en sammanhållen socialtjänst fått vägleda förvaltningens arbete. I arbetet med ständiga förbättringar har vi betonat betydelsen av att våga tänka innovativt, att ifrågasätta det vi gör och våga tänka nytt.

Ledningssystemets struktur och innehåll

Ledningssystemet följer fyra steg:

- *Analysera* – Flödet börjar i verksamhetens resultat. Genom att använda det verksamheten åstadkommit som utgångspunkt för en första analys stimuleras reflektion och lärande, vilket vi kommer att fördjupa i ett kommande kapitel.
- *Möjliggöra* – Här skapar vi förutsättningar och möjligheter, bland annat genom att formulera mål och leda verksamheten i en viss riktning. Vi planerar, fördelar resurser och skaffar kunskaper och kompetenser.
- *Genomföra* – Vi genomför processer samt hanterar risker och händelser. Detta återförs till arbetet med ständiga förbättringar, vilket vi redovisat mer ingående i ett tidigare kapitel.
- *Följa upp* – Vi formar strategier för hur verksamheten ska följa upp processerna, exempelvis genom egenkontroller. Även detta har vi belyst i ett tidigare kapitel.

Detta flöde kan användas på flera olika sätt. I en planeringsprocess kan en nämnd låta detta flöde dela upp verksamhetsåret i olika faser. De fyra stegen kan också användas för en lokal planeringsprocess för en enskild enhet. Vi följer också dessa steg i ett förbättringsarbete för att hantera ett enskilt problem i verksamheten. Det viktiga är att inte direkt gå på en lösning, utan att även i vardagens förbättringsarbeten analysera problemet.

Fortsättningen på detta kapitel följer de fyra stegen och beskriver dess olika delar. På samma sätt som en budgetprocess resulterar i ett bokslut och en budget, genererar vårt ledningssystem DIALOGEN redovisande dokument om verksamhetens kvalitet och förbättringar. Hur detta sker sammanfattas i kapitlets avslutning.

Analysera

Ledningssystemets flöde börjar i verksamhetens resultat. Syftet med detta är att utgå från det verksamheten åstadkommit som utgångspunkt för en första analys och på så sätt stimulera reflektion och lärande.

De förtroendevalda ansvarar för att styra kommunen och fördela resurser. I ansvaret ligger också att redovisa resultat och föra en dialog med kommuninvånarna om hur effektivt skattemedlen används och vilka kvalitativa resultat som uppnås. En viktig förutsättning för denna dialog är att ha kunskap om resultaten. Utan denna kunskap går det inte att veta vad som fungerar bra eller vad som behöver förbättras och det blir svårt att prioritera, sätta upp mål och styra.

Verksamhetens resultat

Genom att ledningssystemet DIALOGEN utgår från verksamhetens resultat som ett första steg blir mål och prioriteringar följaktligen en effekt av denna analys. Ledningssystemet bidrar till struktur och systematik i arbetet.

Nämnd och verksamhet arbetar löpande i projekt tillsammans med andra kommuner för att finna nya sätt att spegla verksamhetens kvalitet och utfall. Ett sådant exempel är nätverket Kommunernas kvalitet i korthet (KKIK). Ett annat är den årliga rapport som varje år sammanställs inom ramen för R9-samarbetet, där nio liknande kommuner jämför kvalitet. Dessutom sker löpande utveckling på nationell nivå genom Socialstyrelsen och Sveriges kommuner och landsting (SKL) rörande Öppna Jämförelser. De resultat som nämnden uppnår redovisas i en verksamhetsberättelse som också innefattar en kvalitets- och patientsäkerhetsberättelse.

Samtliga enheter sammanställer årligen sitt kvalitetsarbete i en resultat- och kvalitetsberättelse. Denna innehåller bland annat uppföljning av lokala mål, inrapporterade händelser, synpunkter och klagomål. Andra indikatorer följs upp genom brukarundersökningar, medarbetarundersökningar, och interna kvalitetsrevisioner. I likhet med nämndens verksamhetsberättelse syftar enheternas redovisning till att beskriva det systematiska kvalitetsarbete som skett och vilka mål man prioriterat för kvalitetsarbetet inför kommande verksamhetsår. Arbetet med årliga verksamhetsplaner, resultat- och kvalitetsberättelser underlättas med standardiserade

arbetsmallar, utbildningsstöd samt ett IT-baserat redovisningssystem för statistik över resultat och utfall uppdelat på enheter. Alla enheters redovisningar publiceras årligen på kommunens hemsida, där medborgare kan ta del av vad varje enskild enhet redovisar för resultat, förbättringar, måluppfyllelser med mera. Årligen publiceras över 200 resultat- och kvalitetsberättelser.

Reflektion och lärande

Analysen ska också vara en del av den löpande rapporteringen i kommunen och behöver pågå under hela verksamhetsåret. Även under året görs därför analyser i form av olika utredningar i form av uppdrag från nämnd eller förvaltningsledning. Rutinerna kring rapportering av avvikelser inbegriper också att bakomliggande orsaker identifieras. Vidare produceras en kvalitetsrapport årligen i oktober månad för att få arbetet med verksamhetsmål att tydligt bygga på en analys av verksamhetens resultat.

I tidigare kapitel har vi redovisat olika modeller som kan användas för analysarbetet.

Möjliggöra

Denna del av ledningssystemet beskriver områden som syftar till att skapa förutsättningar och möjligheter för verksamheten att åstadkomma resultat och ytterst stärka medborgarens resurser och förmåga för att främja hälsa. Nämndernas målarbete utgår bland annat från program som fastställs av kommunfullmäktige för varje mandatperiod och som beskriver önskad utveckling och prioriteringar inom olika områden.

Planera och målformulera

Ledningssystemet är ett medel för att styra nämndens verksamheter och bidrar med struktur och systematik i målarbetet och redovisa resultat för verksamheten. Ledningssystemet ska också stödja den demokratiska processen genom att kunna användas för att omsätta olika mål och politiska uppdrag så att dessa kan genomföras i kommunens olika verksamheter. Ytterst har ett väl fungerande ledningssystem också en kommunikativ och pedagogisk funktion genom att tydliggöra mål och uppdrag för medarbetare, ledning och medborgare. Vi har valt att ha följande sex perspektiv som utgångspunkt för vårt ledningssystem:

- Hållbart samhälle
- Medborgarna
- Verksamheten
- Ekonomi
- Arbetsgivaren
- Attraktiv kommun

De fem första perspektiven används för att arbeta med mål och resultat för de verksamheter som kommunen bedriver, medan perspektivet ”Attraktiv kommun” utgår från kommunen som

destination och mötesplats. Perspektiven sätter olika fokus på den kommunala verksamheten och verksamhetens resultat analyseras bäst det genom en sammantagen bedömning ur flera perspektiv.

Det handlar om att balansera olika perspektiv mot varandra. Ett välutvecklat och förankrat ledningssystem skapar bra förutsättningar för att beskriva verksamhetens resultat med stöd av de olika perspektiven. Valet av perspektiv för arbetet med mål och resultat är en del i ett ledningssystem. De kan ses som olika filter för att analysera verksamhetens utveckling och blir därmed styrande vid resultat- och måluppföljning.

I vårt ledningssystem finns två typer av mål: inriktningsmål och mål med målkindikator, vilka är knutna till vart och ett av de olika perspektiven. Inriktningsmålen anger en strategisk långsiktig viljeinriktning eller pekar på områden som är angelägna att utveckla. Dessa mål ska inte vara mätbara eller bytas ut varje år utan användas över en hel mandatperiod. De baseras på beskrivningar hämtade ur kommunprogrammet eller ur lagstiftning som är relevant för verksamheten.

För att bryta ned inriktningsmålen och göra dem mer specifika och uppföljningsbara används mål med målkindikator. Dessa måste bygga på en analys av brister, jämförelser med andra kommuner, ambitionshöjningar eller liknande. Om dessa mål utgår från en analys blir målen ofta specifika, begränsade i antal och uppföljningsbara. De bidrar till en effektiv målstyrning genom att de är hanterbara och kommunicerbara. Ett mål med målkindikator måste också vara påverkbart för verksamheten och inte beroende av yttre omständigheter.

Ledningssystemet innefattar bland annat indikatorer för mål och resultat. För att kunna omsätta dessa till åtgärder och projekt finns så kallade uppdrag. Uppdrag används i ledningssystemet för att beskriva något som en verksamhet eller nämnd ska genomföra. Uppdragen behöver inte vara knutna till mål med målkindikator eller resultatindikator.

I arbetet med mål och uppdrag behöver man dokumentera vad man gjort för att följa och visa på måluppfyllelse, resultat eller åtgärder kopplade till det uppdrag som verksamheten fått. I vårt ledningssystem kallas detta för aktiviteter. En aktivitet är ett sätt att beskriva och sammanställa det arbete som verksamheten utfört och som är relaterat till mål med indikatorer, resultatindikatorer och eller uppdrag.

I Jönköping fastställs inriktningsmålen av kommunfullmäktige i Kommunprogrammet som är den politiska planen för den kommande mandatperioden. Tillsammans med Verksamhets- och Investeringsplan, VIP, är detta kommunens övergripande styrdokument.

Varje nämnd har sedan i uppdrag att arbeta fram en mer detaljerad fördelning av resurserna i en internbudget. Detta resulterar i en verksamhetsplan för nämndens ansvarsområde som antas av nämnden i december månad. Planen tar också hänsyn till den analys som förvaltningen gör inför verksamhetsplaneringen och som dokumenteras i en så kallad fördjupad månadsrapport för oktober månad. I analysen ingår en sammanställning av dokumenterade händelserapporter, öppna jämförelser, synpunkter och klagomål för det innevarande året.

I arbetsprocessen har olika befattningar olika roller och ansvar. Den utgör därmed ett samspel mellan olika nivåer i den kommunala verksamheten, vilken omfattar såväl förtroendeval-

da som förvaltningsmedarbetare. För att ledningssystemets syfte ska uppnås måste samspelet fungera som en länkad kedja.

Den övergripande arbetsprocess som beskrivs ovan dokumenteras och sammanställs på två organisatoriska nivåer. Den ena rapporterande nivån är den ansvariga nämnden. Den andra rapporterande nivån är enhetsnivån, och omfattar samtliga 200 enheter inom socialförvaltningen. Verksamhetsplanen används i dialog mellan enhetschef och medarbetare för att värdera och analysera utfall och resultat av enhetens arbete samt brukarnas behov och upplevelser. Den innefattar lokala uppföljningsbara mål samt beskrivning av åtgärder som är relaterade till dessa. Målen kopplas även till lönekriterier och används i lönesamtal för verksamheten.

Leda och samverka

Socialförvaltningen arbetar löpande med att få organisation kring arbetet med DIALOGEN att fungera väl. Detta är ett gemensamt arbete för hela socialtjänsten och omfattar även den politiska ledningen. Presidierna i våra nämnder (socialnämnd, äldre- och barnnämnd och de tre områdesnämnderna) deltar i styrgruppen för DIALOGEN, som leds av förvaltningsledningen. Styrgruppens uppdrag är att säkerställa en fortsatt politisk ledning och insyn i arbetet med DIALOGEN. Från och med 2019 kommer denna grupp att benämnas mellanpresidiet.

Förvaltningens ledningsgrupp är ledningsgrupp även för DIALOGEN och har uppdraget att prioritera, leda och fördela resurser. Ledningsgruppen har också ansett det viktigt att direktunderställda chefer arbetar aktivt med ledning och styrning via DIALOGEN. Därför har vi inrättat den så kallade arbetsgruppen, som består av förvaltningens ledningsgrupp, funktionernas områdeschefer samt de tio enhetschefer som är knutna till stab och ledning. I gruppen ingår dessutom en kommunikatör. Arbetsgruppens uppdrag är att säkerställa en effektiv samordning och koordinering. Arbetet med DIALOGEN har också förankrats löpande inom ramen för facklig samverkan.

Utöver denna struktur sker ledning och styrning av verksamheten förvaltningens ledningsorganisation i olika nivåer. Inom ramen för denna ledningsorganisation finns en utvecklad ledningsprocess där ansvar för mål, uppföljning, internkontroll osv. fördelas ut i ledningsorganisationen. En mer detaljerad beskrivning redovisas senare i detta dokument.

Det ansvar som tilldelas medarbetare och chefer i olika processer dokumenteras i form av ”roller”. Arbetsprocesserna som finns dokumenterade i gemensamma ledningssystemet klargör sedan vem som gör vad i processens olika steg uttryckt i sådana roller. Vi återkommer till en mer detaljerad beskrivning av detta arbetssätt.

Vi vill också kort nämna den samverkansplanering som sker med andra huvudmän. Denna kräver ofta en annorlunda struktur och därför finns ett särskilt ledningssystem för just detta. Under 2013 beslutade Region Jönköpings län och länets 13 kommuner om en tydligare organisation och en långsiktig struktur för förbättringsarbete, medfinansiering samt säkring av kvalitet i samverkan. Ledningsgruppen för samverkan kommun – region (REKO-gruppen) har sedan dess utvecklat ett ledningssystem för samverkan med målgrupper inom respektive verksamhets ansvarsområde. Systemet tar sin utgångspunkt i en sammanhållen vård och omsorg utifrån invånarens behov och fokuserar på att uppnå bästa möjliga kvalitet. Inom ramen

för samverkan finns bland annat tre strategigrupper; barn och unga, psykiatri/missbruk samt äldre. Grupperna ansvarar bland annat för omvärldsbevakning, samordning kring nationella överenskommelser och utformning av vägledande dokument. De tar också fram en årlig handlingsplan för sitt ansvarsområde gällande utvecklingsområden och arbetsfördelning mellan kommun och region. För att stödja kommunerna i sin samordning finns FoUrum – ett utvecklingspartnerskap som ägs av kommunernas socialförvaltningar.

Kompetensförsörja

Socialtjänsten är en kunskapsorganisation. Våra resultat vilar i huvudsak på den kunskap som våra medarbetare förvärvat och tillämpar i sitt arbete. Därför är en viktig del av vårt ledningssystem att organisera arbetet med att utveckla och säkerställa ”rätt” kompetens. Detta var ett av de förbättringsområden som lyftes fram av chefer och medarbetare när arbetet med DIALOGEN började. De ansåg att en övergripande struktur saknades kring planering, prioritering och genomförande av kompetensförsörjning. Vi anser att vi genom vårt ledningssystem nu har en grundläggande styrning av både utbildning och introduktion inom förvaltningen. Exempelvis finns rutiner för hur ofta medarbetare ska genomgå en viss utbildning, vilket vi beskriver med ett exempel:

Rutiner för rapporteringsskyldighet är en viktig del av socialförvaltningens kvalitetsarbete. Socialförvaltningen som arbetsgivare måste säkerställa att alla medarbetare har kunskaper om lex Sarah och om rapporteringsskyldigheten. De behöver också känna till förvaltningens lokala rutiner för rapportering och handläggning och vilka roller som ansvarar för vad. Rutiner för kompetensutveckling handlar därmed både om att fastställa vilka utbildningar en medarbetare behöver ha och om att säkerställa att denne får denna utbildning. Dessutom behöver man kunna utvärdera att medarbetaren har tillgodogjort sig aktuella kunskaper.

En del av vår kompetensförsörjningsstrategi är en tydlig plan för kompetensutveckling för förvaltningens olika yrkesgrupper. Detta är viktigt av flera skäl. Dels behöver för att säkra att rätt kompetens finns i organisationen för att ge medborgarna bästa möjliga stöd. Det är också viktigt att stimulera och utveckla befintliga medarbetare för att vara en attraktiv arbetsgivare och kunna rekrytera nya medarbetare. Innan vi initierade arbetet med DIALOGEN sköttes kompetensutvecklingen huvudsakligen inom respektive funktion, område eller enhet. Bristen på förvaltningsövergripande styrning gjorde det otydligt.

För att få ett gemensamt angreppssätt skapades hösten 2014 en stabsenhet med uppdrag att ta det samlade ansvaret för utbildning och kompetensförsörjning. Därefter har vi utvecklat en strategi i olika steg. Idag har förvaltningen en gemensam utbildningskatalog där alla utbildningar samlas och administreras. Det har även skapats en egen Play-kanal, Socialtjänsten Play, där vi samlar videobaserat material i webbutbildningar.

Varje funktion har en egen kompetensutvecklingsgrupp med uppdrag och mandat att besluta om kompetensutvecklingsplanen för sina områden. Utifrån denna plan gör chefen och medarbetaren individuella kompetensutvecklingsplaner för medarbetarna. Tillsammans med resultat- och kvalitetsberättelser och verksamhetsplaner blir kompetensutvecklingsplanen

en del i förvaltningens styrkedja. Utifrån resultat och mål styrs kompetensutvecklingsplanen från förvaltningsnivå via funktions- och områdesnivå ner till individnivå. På så sätt arbetar socialförvaltningen sammanhållet med kompetensutvecklingen utifrån verksamhetens behov. För chefer finns en specifik kompetensutvecklingsplan med tyngdpunkt på ledarskap. Kompetensutvecklingsplanen är därmed förvaltningens övergripande ramverk för medarbetarnas långsiktiga kompetensutveckling. Den ger stöd både till chefen och den enskilde medarbetaren när de tar fram medarbetarens individuella kompetensutvecklingsplan.

Kompetensutvecklingsplanen ger styrning och vägledning kring både arbetsgruppens och den enskilde medarbetarens kompetensutveckling. Planen är indelad i 5 steg, där steg 1 och 2 består av basutbildningar för nyanställd personal och steg 3-5 är vidareutbildningar. För varje steg blir planen mer och mer individuellt anpassad, men utgår alltid från verksamhetens behov. Under varje steg i kompetensutvecklingsplanen finns en beskrivning och en förteckning över de olika utbildningar som ingår i steget. För varje utbildning finns beskrivet vilken kunskap medarbetaren förväntas få genom den specifika utbildningen.

Genom Utbildningskatalogen, systemet för utbildningsadministration, styrs och kvalitets-säkras att den enskilde fått den planerade kompetensutvecklingen. I Utbildningskatalogen har varje medarbetare en personlig sida som visar de utbildningar medarbetaren har gått och ska gå. Chefen kan följa sina medarbetares kompetensutveckling och förvaltningen kan ta fram statistik för hela organisationens samlade kompetensutveckling. Detta ger en tydlighet både för arbetsgivaren och för den enskilda medarbetaren.

Genomföra

Denna del av ledningssystemet beskriver utförandet av vård, omsorg, myndighetsutövning och behandling. En del av detta handlar om hur rutiner och om att kartlägga och beskriva flöden för att säkerställa kvaliteten. Dokumenterade processer syftar till att skapa en standard för hur arbetet ska genomföras på ett likvärdigt och säkert sätt. Dokumenterade processer är också ett viktigt stöd i kunskapsinhämtning kring hur ett visst moment ska utföras. När en process inte fungerar som det var tänkt är det viktigt att medarbetare dokumenterar händelser. Även medborgares synpunkter är viktiga för att identifiera brister i processer och därför finns det rutiner för hur dessa ska dokumenteras. Ständiga förbättringar handlar om att systematiskt arbeta med de ”små stegens förbättringar” – att utifrån mål och dokumenterade händelser finna orsaker och arbeta med åtgärder.

Processer och rutiner

Till ledningssystemet hör att identifiera, beskriva och fastställa de verksamhetsprocesser som behövs för att säkra kvaliteten. Med process menas en serie aktiviteter som främjar ett bestämt ändamål eller ett avsett resultat.

För varje process ska ingående aktiviteter identifieras och aktiviteternas inbördes ordning bestämmas. För varje aktivitet ska de rutiner som behövs för att säkra verksamhetens kvalitet utarbetas och fastställas. Rutinerna ska både beskriva tillvägagångssättet för en aktivitet och ange hur ansvaret är fördelat.

För att uppfylla kraven i föreskriften om ledningssystem ska man kartlägga och beskriva de processer som behövs för att säkra en god kvalitet. Till processens aktiviteter ska de rutiner som behövs för en god kvalitet finnas kopplade. Därför är det lämpligt att koppla de styrande dokumenten till processbeskrivningarna.

Med utgångspunkt i författningen om ett ledningssystem för kvalitet har nämnden (SN2014:138 004) beslutat om benämningar av styrande dokument. Syftet är att klargöra vilka styrande dokument som ska antas av nämnden som riktlinjer och vilka som får antas av förvaltningen. Nämndens beslut har också tagit hänsyn till den nomenklatur för kommunens styrande dokument som antagits av kommunfullmäktige 2011 (2011-06-11).

Följande dokumenttyper är styrande dokument och antas av förvaltningen:

- *Processbeskrivning* – Beskrivning av en process, ett återkommande arbetsflöde i verksamheten med tydlig början och slut. Består av aktiviteter i en kedja.
- *Vägledning* – Ett dokument som ger stöd för handläggning, beslutsfattande och utförande. Vägledningar utgår från bindande regler i form av lagar, förordningar och föreskrifter eller från andra bindande bestämmelser, exempelvis i nämndens riktlinjer. De kan också utgå från råd och förslag från Socialstyrelsen, såsom allmänna råd, handböcker och nationella riktlinjer eller från källor som förarbeten, rättsfall och metodbeskrivningar.
- *Rutin* – Beskrivning av ett bestämt tillvägagångssätt för hur en aktivitet ska utföras och hur ansvaret för detta är fördelat.

Följande dokumenttyper antas av kommunens politiska organ:

- *Vision* – uttrycker en övergripande önskvärd utveckling. Antas av kommunfullmäktige.
- *Program* – används för att beskriva strategier och konkreta åtgärder inom ett specifikt område. I vissa fall förekommer också termen plan. Antas av kommunfullmäktige.
- *Policy* – uttrycker förhållningssätt i frågor som är aktuella i kommunen. En policy antas av kommunstyrelsen.
- *Riktlinjer* – uttrycker ett förhållningssätt för arbetet inom respektive förvaltning. Antas av ansvarig nämnd.

När styrande dokument utformas tillsammans med andra myndigheter, går det inte alltid att komma överens om att gemensamt använda de benämningar som gäller för nämndens område. I ett sådant fall kan undantag göras, vilket också gäller om lagstiftningen föreskriver en viss benämning på ett styrande dokument.

En del av nämndens arbete med ledningssystemet för kvalitet fokuserar på att processer och arbetssätt likriktas för flera områden. I detta ingår att beskriva och dokumentera aktuella processer. Genom så kallade processkartor tydliggörs bland annat hur olika verksamheter relaterar till varandra.

I socialtjänsten har processerna kartlagts med stöd av ett IT-system, som erbjuder en färdig struktur för termer och begrepp. Samtlig personal har tillgång till systemet via intranät, vilket säkerställer att alla utgår från samma beskrivning. Av processen framgår även vilka roller som har olika uppdrag vad gäller utförande och beslut. Det finns också en utsedd ansvarig för systematisk revidering. De så kallade myndighetsprocesserna säkerställs genom att berörd personal har tillgång till detta gemensamma system, men även genom att de är delaktiga i att utveckla och förbättra processer genom revideringar, genom att dokumentera händelser samt genom arbetet med ständiga förbättringar.

Arbetet med processkartläggningen styrs av processen ”Antagande och uppföljning av processer”. Den beskriver hur roller tillsätts, hur kartläggningsteam initieras och hur remissförfarandet genomförs i samband med att en ny process arbetas fram eller revideras. Den anger också vem som ska utses som ägare av processen (beslutande mandat) och vem som är processansvarig (initierar revideringar). Samtliga processer som antas hanteras av förvaltningsledning – även processer som endast rör ett specifikt verksamhetsområde. Skälet till denna samordning är att undvika att processer antas på flera olika ställen i organisationen och att processer antas som får negativa konsekvenser för andra verksamhetsområden eller professioner. Här utgår vi från idén om den sammanhållna socialtjänsten.

Händelser och synpunkter

Författningen om ledningssystem (SOSFS 2011:9) innefattar rapporteringsskyldighet kring rapportering av missförhållanden eller påtaglig risk för missförhållanden (motsvarande rörande vårdskada). Vidare finns krav på att personalen ska rapportera och utreda avvikelser - synpunkter och klagomål.

För att kunna utveckla verksamhetens kvalitet är det viktigt att kontinuerligt identifiera utvecklings- och förbättringsområden. Ett sätt att göra det på är att systematiskt arbeta med händelsehantering. I alla organisationer inträffar händelser som på olika sätt är avsteg från vad som var tänkt eller planerat. Vissa händelser kan innebära merarbete genom att överenskomna rutiner inte följts eller att det saknas rutiner. Önskade händelser kan också handla om brister i det stöd och de insatser som en enskild medborgare har rätt till. Händelsehanteringen inbegriper rutiner för rapportering, åtgärder och uppföljning.

Dokumenterade händelser, såsom lex Sarah-rapporter och händelser som medfört eller kunnat medföra vårdskada) inkluderas i vår process för händelsehantering och är därmed del

av det systematiska kvalitetsarbetet. All socialtjänstpersonal inom verksamheter som styrs av socialtjänstlagen, LSS och socialförsäkringsbalken har rapporteringsskyldighet. Syftet med bestämmelserna om lex Sarah är att verksamheten ska utvecklas och att missförhållanden ska rättas till. Syftet med lex Sarah-rapportering är att säkra kvaliteten i verksamheten och rapporterna ska användas i det systematiska förbättringsarbetet. Lex Sarah-rapporterna ska då analyseras för att se mönster som kan tyda på brister i verksamhetens kvalitet. De ska på så sätt användas som underlag för att ändra arbetssätt, rutiner och processer som inte är ändamålsenliga.

En effektiv och fungerande lex Sarah-process gör det lättare för verksamheten och nämnden att arbeta förebyggande och minimera risken för framtida missförhållanden. En lex Sarah-rapport ska alltid leda till utredning och beslut. Socialt ansvarig socionom/samordnare (SAS) granskar inkomna rapporter och bedömer allvarlighetsgraden. Bedömningen ligger till grund för hur och av vem utredning ska ske samt om missförhållandet ska anmälas till IVO. Man ska även bedöma om det föreligger ett missförhållande eller en påtaglig risk för missförhållande för den enskilde eller inte. SAS avgör också om utredning samt vidtagna och planerade åtgärder kan anses tillräckliga. Detta innebär ingen inskränkning av verksamhetens rätt att besluta, men vid oenighet mellan SAS och aktuell verksamhet om lämpliga åtgärder går frågan vidare till överordnad chef.

All personal som utför hälso- och sjukvårdsuppgifter har skyldighet att rapportera händelser då en allvarlig vårdskada inträffat samt då det funnits risk för en allvarlig vårdskada. Med allvarlig vårdskada menar lagstiftaren en skada som är bestående och inte ringa eller har lett till att patienten fått ett väsentligt ökat vårdbehov eller avlidit. Dessa händelser ska alltid anmälas till Inspektionen för vård och omsorg. Medicinskt ansvariga sjuksköterskor och medicinskt ansvarig för rehabilitering ansvarar för att anmälan sker. Anmälningsplikten gäller även vid suicid då patienten haft en vårdkontakt under de sista fyra veckorna av sitt liv.

Uppföljning av rapporterade händelser görs löpande och är en viktig del i arbetet med att utveckla och förbättra verksamheten. Uppföljningen sker på flera olika sätt:

- Rapporterade medarbetare och chefer kan se och följa utredningen av de händelser de själva har en roll i. Detta kan de göra i samma IT-stöd som används för rapporteringen.
- Ansvariga chefer kan löpande se uppföljning av samtliga händelser i ett särskilt IT-stöd med rapporter i form av diagram och tabeller.
- Fyra gånger om året sammanställs uppföljningen kring rapporterade händelser i en fördjupad månadsrapport till den ansvariga nämnden.
- En årlig sammanställning över händelser redovisas i nämndens verksamhetsberättelse (kvalitet och patient-säkerhetsberättelse) samt i alla enheters Resultat- och kvalitetsberättelse

Händelseuppföljningen bearbetas och sammanställs på en rad sätt. Bland annat kan samtliga händelser redovisas utifrån olika händelsetyper. Dessutom sammanställs bakomliggande orsaker till händelser och vilka konsekvenser som den inträffade händelsen inneburit för den enskilde. Man kan också följa att verksamheten vidtar åtgärder och följer upp dem. Tack vare den noggranna uppföljningen kan händelser härledas till enskilda enheter och för olika verksamhetsområden, så att fortsatta analyser kan göras utifrån de olika chefernas ansvarsområde.

I författningen om ledningssystem för kvalitet beskrivs att riskanalyser löpande ska göras i verksamheten. Syftet med en sådan är att inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet arbeta förebyggande och minimera antalet framtida händelser.

I socialförvaltningen görs riskanalyser regelbundet, både på individnivå i den dagliga verksamheten och i större skala inför verksamhetsförändringar. Inför verksamhetsförändringar handlar det bland annat om att säkerställa nämndens ansvar som arbetsgivare genom att analysera risker i relation till verksamhetens uppdrag, den enskildes behov och kravet på en god arbetsmiljö för anställda medarbetare.

För att säkerställa att riskanalyser sker kontinuerligt och inte endast inför verksamhetsförändringar har nämnden och förvaltningen utvecklat rutiner så att en riskanalys genomförs i samband med att medarbetaren rapporterar en händelse. Som beskrivits tidigare rapporteras händelser löpande i ett IT-stöd. Utöver att dokumentera den inträffade händelsen och ange konsekvenserna, gör medarbetaren då en riskanalys med stöd av en särskild riskmatris.

Medarbetaren samt ansvarig chef (handläggare i det fortsatta utredningsarbetet av den aktuella händelsen) ska utifrån gällande rutin bedöma händelsens allvarlighetsgrad, men också värdera sannolikheten att den inträffade händelsen inträffar igen. Genom att kryssa i rutnätet beräknas en riskpoäng mellan 1 och 16. Beroende på poängsumman utökas de formulär för den fortsatta utredningen. Riskpoäng som rör betydande och allvarliga konsekvenser i kombination med sannolikhet (2–4) blir olika larmnivåer och skickar e-post till ansvariga chefer, SAS, MAS med flera. På detta sätt sprids information om händelsen och den tillhörande riskanalysen.

Med denna rutin för löpande riskanalyser kan också övergripande analyser sammanställas. Dessa analyser kan koppla samman processer där händelser inträffar och ställa dessa i relation till sannolikheten att händelsen inträffar igen samt vilka åtgärder som kan genomföras för att förebygga sådana så kallade systemfel i verksamheten.

Även händelser ur medborgarperspektiv hanteras i ledningssystemet. Förvaltningens hanterar sådana åsikter och berättelser i en sammanhållen process för synpunktshantering. Inkomna synpunkter från brukare och medborgare kategoriseras till en av fyra kategorier:

- Förbättringsförslag
- Klagomål
- Positivt omdöme
- Service-och värdighetsgarantier

Genom att använda kategorier kan nämnden alltså ta tillvara såväl positiva omdömen, klagomål som förslag till förbättringar. Nämnden har beslutat om särskilda servicegarantier och då en enskild upplever att dessa inte är uppfyllda dokumenteras även detta.

Hanteringen av inkomna synpunkter sker genom registrering, dokumentation av åtgärder och uppföljning. Här används samma IT-stöd som för händelsehantering, vilket ger samma möjligheter vad gäller uppföljning och analys som redovisades ovan. Rutinerna för uppföljning och redovisning av synpunkter följer de rutiner som finns för händelsehantering.

Förbättringsarbete genom ständiga förbättringar

Medarbetarna får avsätta särskild tid för att arbeta med att förbättra verksamhetens kvalitet utifrån uppföljningsbara mål och enhetens verksamhetsplan. Detta verksamhetsnära kvalitetsarbete innefattar bland annat att göra förbättringsarbeten inom enheten, som kan baseras på enskildas synpunkter eller inrapporterade händelser. De använder särskilda metoder för händelseanalys såsom fiksbensdiagram, orsak-verkan-diagram med mera. Arbetet med förbättringar följer den så kallade PDCA-metodiken. Vi lägger stor vikt vid att visualisera kvalitetsarbetet med hjälp av förbättrings- och resultattavlor. Arbetssättet följer den struktur för förbättringsarbete som vi beskrivit i ett tidigare kapitel.

Genom att visualisera tydliggör vi för personal, brukare och anhöriga hur förbättringsarbetet fortskrider. För medarbetare och chefer finns handledning och utbildning att tillgå. Även om vi i ett tidigare kapitel redovisat de olika rollerna i förbättringsarbetet sammanfattar vi dem för att ge dig som läsare en helhetssyn på vårt ledningssystem:

- *Utförare* – Alla medarbetare i socialförvaltningen ska utföra förbättringsarbete. Det innebär att identifiera problem och åtgärder, vara delaktig i verksamhetens förbättringsarbete samt rapportera händelser: problem, strul och avvikelser.
- *Förbättringsledare* – Alla chefer i förvaltningen är förbättringsledare och ansvarar för verksamhetens förbättringsarbete genom att initiera, styra och följa upp det. Denne ska skapa och främja en förbättringskultur, uppmuntra till förbättringsarbete samt efterfråga förbättringsarbete och har en styrande roll.
- *Nyckelperson förbättringsarbete* – I varje verksamhet ska det finnas en nyckelperson som samarbetar med och stöttar chefen i förbättringsarbetet. Denne ska dels uppmuntra, inspirera och hjälpa sina kollegor i förbättringsarbetet, dels samordna verksamhetens förbättringsarbete tillsammans med chefen.
- *Ambassadör förbättringsarbete* – Varje verksamhetsområde utser en ambassadör som stöttar och samarbetar med chefer och verksamheter inom hela förvaltningen. Denne är bollplank och inspiratör, stöttar verksamheter på plats, är en länk mellan verksamheter och specialister och kan hjälpa till med utbildningar. Ambassadörerna ingår i ett förvaltningsövergripande nätverk med regelbundna träffar.
- *Specialist förbättringsarbete* – I förvaltningen finns det ett antal specialister som arbetar strategiskt med förvaltningens samlade förbättringsarbete. De har en stödjande roll genom att stötta, planera och samarbetar med chefer och ambassadörer på strategisk nivå samt genom att utveckla förbättringsarbetet och planera och genomföra utbildningar.

I ett tidigare kapitel har vi lyft fram fördelarna med ständiga förbättringar. I detta kapitel har vi velat visa på hur dessa som en del av ledningssystemet. Det är alltså en helhet. Vi menar att ständiga förbättringar måste kopplas till de mål som enheten har att arbeta med och att detta då bör vara fokus i deras förbättringsarbete. Vår händelserapportering är ett annat sätt att koppla samman ständiga förbättringar med det övriga ledningssystemet. Ständiga förbättringar utgår från problem som identifierats i verksamheten. Inträffade händelser är avvikelser från en standard, och man behöver analysera dess konsekvenser för att se om den är ett problem. Om en enhet har flera avvikelser som rör samma rutin eller arbetsuppgift kan sådana avvikelser styra valet av förbättringsområden.

Följa upp

Uppföljning av det systematiska kvalitetsarbetet behöver ske löpande och vi gör det på tre olika nivåer. Den första nivån är egenkontroller som medarbetare och chefer gör direkt i verksamheten. Den andra nivån är så kallade kvalitetsrevisioner som utförs av medarbetare inom förvaltningens stab och ledning. Utöver detta utförs intern kontroll enligt den internkontrollplan som nämnden årligen antar.

Egenkontroller

Benämningen egenkontroller är de uppföljningar som medarbetarna i verksamheten själva gör och som ansvarig enhetschef sammanställer. Sammanställningen genomförs i det IT-stöd där vi har våra redovisande dokument, vilket på enhetsnivå utgörs av rapporten resultat- och kvalitetsberättelse.

Kvalitetsrevisioner och internkontroll

Kvalitetsrevisioner har gjorts i flera år - under 2014 gjordes revisioner på nästan alla de 200 enheterna inom socialtjänsten. Revisionerna grundas på den egenkontroll som enheten sammanställer och innebär besök av en eller två medarbetare från förvaltningens centrala stab. Vid ett möte diskuteras resultatet från egenkontrollerna och jämförs med innehållet i enhetens verksamhetsplan och resultat- och kvalitetsberättelse. Mötet resulterar i en revisionsrapport med ett sammanvägt omdöme. Det är viktigt att notera att kvalitetsrevisionerna inte syftar till att spegla enheternas kvalitet, utan de förutsätter att enheten har att arbeta med kvalitet på ett systematiskt sätt, enligt Socialstyrelsens föreskrift om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete (SOSFS 2011:9).

Ansvar för arbetet med intern kontroll regleras i 6 kap. kommunallagen (SFS 1991:900). Utöver detta har kommunfullmäktige i Jönköpings kommun (2004-11-25) beslutat om riktlinjer för internkontroll. Dessa syftar till att säkerställa att nämnder upprätthåller en tillfredställande internkontroll – de ska i rimlig grad säkerställa att verksamheten är ändamålsenlig och kostnadseffektiv, att verksamheten har en tillförlitlig finansiell rapportering och följer tillämpliga lagar, föreskrifter och riktlinjer. Kommunstyrelsen har uppsiktsplikt, det övergripande ansvaret för att det finns en god intern kontroll, vilket inkluderar ett ansvar för att en intern kontrollfunktion finns.

Nämnderna har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom respektive verksamhetsområde och ska säkerställa att kommunens riktlinjer för intern kontroll följs inom nämndens ansvarsområde. Varje nämnd har en skyldighet att styra och löpande följa upp det interna kontrollsystemet inom sitt verksamhetsområde och använder riskanalyser som grund för planering, prioritering och uppföljning av internkontrollarbetet. De utgår då från den särskilda kvalitetsrapport som beskrivits i tidigare avsnitt och som omfattar en analys av inträffade händelser samt lex Sarah-rapporter för innevarande år. Resultatet av den interna kontrollen rapporteras till nämnden i samband med att verksamhetsberättelsen rapporteras.

Redovisande dokument

Ledningssystemet genererar ett flertal dokument som löpande sammanställs och som speglar det systematiska kvalitetsarbete som pågår inom nämndens ansvarsområde. Detta är det som kallas redovisande dokument. Nedan finns alla de redovisande dokument som nämnts i kapitlet sammanställda. Syftet är att ge en överblick vilka dokument som är knutna till det systematiska kvalitetsarbetet i DIALOGEN. Vi har valt att ha ett relativt stort antal redovisande dokument för att främja transparensen i arbetets olika delar.

- Nämndens verksamhetsplan (årligen)
- Nämndens verksamhetsberättelse (årligen)
- Nämndens kvalitet- och patientsäkerhetsberättelse (integrerad i verksamhetsberättelsen (årligen)
- Verksamhetsplan på enhetsnivå (årligen)
- Resultat- och kvalitetsberättelse på enhetsnivå (årligen)
- Fördjupad månadsrapport (fyra gånger per år) med redovisning av händelser med mera samt kvalitetsrapport
- Investeringsbudget med ekonomiska ramar för kommande renovering och byggnation av verksamhetslokaler (årligen)

Samtliga dokument är tillgängliga för såväl medarbetare som medborgare. Detsamma gäller aktuella processer och rutiner (processkatalog) samt aktuella utbildningar (utbildningskatalog). Sammantaget ger dokumenten möjlighet till att utvärdera den kvalitet och de resultat som uppnås. Utifrån dessa går det att reflektera över om verksamheten arbetar med rätt saker, det vill säga är ändamålsenlig, utifrån sitt uppdrag och utifrån den lagstiftning som verksamheten ska följa.

Att arbeta fram vårt ledningssystem har tagit många år och krävt ett långsiktigt arbete. Gamalt har städats bort och nya arbetssätt har utvecklats. Det har krävt ett sammanhållet arbete för att så mycket som möjligt ska vara lika. Vissa verksamheter har därför fått påbörja eller förändra rutiner till förmån för enhetlighet och en fungerande helhet. I takt med att nya utmaningar uppkommer behöver ledningssystemet utvecklas och förbättras vidare framtiden.

Sammanfattning

Som vi redan nämnt kommer framtida utmaningar att ställa stora krav på kommunernas förmåga och kompetens att förändra och förbättra. Vi anser att projektdriven utveckling sällan leder till genomgripande effekter i verksamheten om en grundläggande strategi saknas för hur utvecklingsarbete organiseras. DIALOGEN syftar till att genomföra hållbara systematiska förbättringsarbeten med ett medborgarperspektiv – att utveckla processer och arbetssätt som alternativ till omfattande organisatoriska förändringar. När arbetet med DIALOGEN startades 2013 arbetade vi inte systematiskt med förbättringar och vi saknade tydliga processer. Det fanns inte heller en struktur för hur mål- och planering skulle kopplas till verksamhetens utvecklingsarbete. Det fanns ingen tydlig organisation för förbättringsarbete och inte heller någon struktur för kompetensförsörjning på området.

Genom DIALOGEN har vi skapat struktur och funnit processer för planering och ledning. Vår organisation har nu säkrat kompetensen inom att analysera behov och genomföra förbättringar. Arbetssättet är del av en förvaltningsorganisation på liknande sätt som för ett IT-stöd.

I detta kapitel har vi försökt beskriva hur vi har gått tillväga för att utveckla vårt lednings-system. Vi har beskrivit de delar vi anser är viktiga i ett system och hur det genomsyrar vår förvaltningsorganisation.



KAPITEL 7

HÄLSOFRÄMJANDE DEMOKRATISERING

ANN-BRITT KARLSSON

Utifrån nämndernas uppdrag kring arbetet med DIALOGEN finns ansvariga ledare och medarbetare som målmedvetet använder handlingsutrymmet som finns för att hitta lösningar på komplexa frågor och kaosartade situationer genom att tillvarata berörda människors individuella och gemensamma förmågor och resurser i hälsofrämjande och demokratiserande riktning. I detta kapitel ska vi försöka lyfta fram det synsätt som ligger till grund för detta arbete. Vi kommer beskriva kännetecknande synsätt, vetenskaps-teoretiska idéer och perspektiv på människan. Vi belyser de erfarenhets-baserade och teoretiska kunskaper som används för att tillsammans kunna organisera deltagarorienterat förändringsarbete med fokus på det som är av värde för medborgaren.

Inledning

I arbetet med DIALOGEN har vi haft fokus på medborgares upplevelser av nyttan med socialtjänsten och huruvida stödet som åstadkoms är av meningsfull betydelse. Vi ställer oss frågan om socialtjänstens insatser innebär förändring som stärker människans inre och yttre resurser och känsla av sammanhang?

I möten med ledare, medarbetare och medborgare tolkas och reflekteras förändringar i praktiken och nyttan värderas med stöd i medborgarens upplevelser och perspektiv. Socialtjänstens förändringsarbete liksom forskningen i den är kontextbunden. Vi försöker förstå de frågor och sociala fenomen vi utforskar utifrån den innebörd som människor ger dem (Alvesson & Sköldberg, 2008). Mellanmänniskliga relationer och sociala samspel påverkas av vad vi människor i dessa praktiker har för synsätt och förhållningssätt när stödets innehåll och utformning kommuniceras, reflekteras och värderas i erfarenhetsutbyten mellan medborgare, medarbetare, ledare, och praktisknära forskare. Vi som möts i dessa utforskande deltagarorienterade processer håller tillsammans på att lära oss att kunna arbeta mer salutogent, resursinriktat, med stöd i våra gemensamma erfarenheter och förmågor. Det är meningen att människor som social-

tjänstens verksamheter finns till för ska få stöd som är värde när det behövs, kunna stärka människors förmågor och resurser att delta med ansvar, egenmakt och inflytande i sitt sammanhang i samhället. Med stöd av teorier i det salutogena ramverket och social systemteori kan vi få ökad förståelse och bli bättre på att öppet tolka resultat och systematiskt kritiskt och medvetet reflektera huruvida människors mellanmänniskliga samspel i sociala interaktioner och socialtjänstorganisationen förändras och åstadkommer förändringar i en hälsofrämjande och demokratiserande riktning. Hälsofrämjande levande sociala system kan lära sig att självorganisera sig, men hur går det till?

Med resursorienterade och deltagarorienterade synsätt är det meningen att socialtjänsten tillsammans med medborgarna åstadkommer stöd av värde, som gör att livet upplevs meningsfullt att engagera sig i även i svårigheter, komplexa situationer och kaotiska sammanhang i livet. Därför är det angeläget att vi var och en och tillsammans med ansvar kan medverka med våra olika förmågor, erfarenheter och perspektiv i en verksamhetsutveckling som innebär att socialtjänsten kan fullgöra sina uppgifter och människors förmågor, resurser och sociala relationer kan tillvaratas i samhällets utveckling och demokratisering.

Människor har förmågor till lärande, ansvar och hälsa. När detta tillvaratas individ-/situationsanpassat i mellanmänniskliga, sociala interaktioner kan dessa medborgares/gruppers reella inflytande över stödet öka. Samtidigt lär sig personal i socialtjänstorganisationen att, i arbetsprocesser som helhet, tillsammans med ”den vi finns till för”. Detta gör vi med andra viktiga aktörer i sammanhanget för att åstadkomma förändring av värde för människor/grupper som har rätt till rätt stöd och för att kunna leva ett självständigt liv. Varje tillfälle av sådana sociala samspel/samskapande är exempel på erkännande av mänskliga förmågor och en hälsofrämjande demokratisering i samhället.

Det som förändras organiskt/systemiskt här tillvaratar och stärker människors förmågor, kunskaper och inflytande i sitt sammanhang. Det förutsätter deltagarorienterade och flexibla sätt att arbeta. Detta kan göra att medarbetare och ledning och medborgare upplever förändringsarbetet som något meningsfullt. Med salutogena ansatser och synsätt är vi inriktade på att se människors inre och yttre resurser, tillvarata de som finns, stärka och främja dem i meningsfull vidareutveckling i människans sociala sammanhang. Mening motiverar människor att medverka utifrån sina förutsättningar, stärka sina hälsofrämjande förmågor med ansvar i lärande kunskapsutbyte i sociala interaktioner och relationer som känns meningsfulla. Är vi medvetna om hur vi ser på människor? Meningsfullt, vad är meningen med det? Vad innebär det att få uttrycka sin mening? Vad innebär det att känna sig sedd och respekterad och kunna medverka? Tolkning och reflektion kring ”resultat” är centralt i denna interaktiva, reflekterande empiriska forskning.

I detta kapitel finns också en del grundläggande idéer och villkor, insikter. Det finns också med sådant som vi vill uppmärksamma för att inte tappa bort vare sig sig själv eller den önskvärda inriktningen i olika arbetsprocesser som vi gör tillsammans. Här finns också uttryck av spänningar och maktförhållanden i relationer mellan tidigare synsätt och nya. Här tolkar vi makt, uppfattat som en central aspekt i strukturer och relationer mellan människor. I komplexa, motsägelsefulla och skiftande relationer utövas och sprids makt i öppna strukturer och i människors förhållningssätt i relationer i förvaltnings- och utvecklingsarbetet som görs i organisationen och i relationer med människor i dess omgivning. Hälsofrämjande och demokratiserande förändringar är trögrörliga processer, det har med oss människor att göra och här är vår förmåga att ta ansvar helt central. Hur kan vi hjälpas åt för att i praktiken vara och göra förändringen vi vill se, kunna göra det så bra som möjligt för att leva tillsammans utan våld och förtryck, även i svåra livssituationer, osäkra och alltmer komplexa sammanhang i samhälle?

För forskningen och verksamhetsutvecklingen inom ramen för DIALOGEN, har vi därmed också fått gå utanför ramen för annars kan vi inte tillvarata människors förmågor och erfarenheter där de finns. Nu förstår vi mer hur vi kan möjliggöra hälsofrämjande demokratiserande verksamhetsutveckling tillsammans ”ur medborgarperspektiv”. I ett samtal med en medborgare som jämför med hur det var förut fick jag veta, ja, detta jag är med om nu det är inflytande på riktigt, detta måste vi fortsätta med! Så är det!

Ibland är det bra att lyfta perspektivet för att inte tappa bort viktiga holistiska synsätt som behövs för att se hela människans förmåga och det vi gör i ett större sammanhang. För analys i abstrakta ordalag, och ökad förståelse, kan vi på avstånd reflektera över vad som synes ske i sociala system i ett större sammanhang. Alla delar i socialtjänsten och systemet som helhet ska kunna sköta sina uppgifter i ett föränderligt, komplext samhälle och vara en motverkande kraft när människors förmågor bryts ner eller inte kan tillvaratas i kaotiska livssituationer och i samhället. Sunda välfärdssystem vilar på demokratisk grund där medborgares deltagande och mänskliga rättigheter är viktiga för människor och samhället i systemets omgivning.

Frågor att hantera deltagarorienterat i hälsofrämjande riktning

I demokratiska beslutsprocesser med ansvar för målmedvetet förändringsarbete i organisationen synliggör förtroendevalda och ledningen med sina ord i DIALOGEN bakgrunden till socialtjänstens arbete med fokus på det som är av nytta, meningsfullt värde för medborgarens ökade delaktighet och inflytande i sitt sammanhang, i en hälsofrämjande riktning. Detta är angelägna samhällsfrågor och berör såväl individer/grupper, socialtjänstorganisationen och samhället i Jönköping.

Socialtjänsten ska kunna lösa sina uppgifter utifrån människors behov och resurser i föränderliga livssituationer och sammanhang. Medborgares delaktighet och inflytande är en förutsättning för att socialtjänsten ska kunna fullgöra sina uppgifter och alltför konfliktfyllda komplexa frågor. När människors liv är i kaos vill socialtjänsten i Jönköping kunna möta människor så att känslan av sammanhang stärks. Men även i enklare och komplicerade situationer krävs ett kunskapsbaserat förändringsarbete med medborgare där vi lär oss använda varandras och gemensamma förmågor och resurser i mellanmänniskliga relationer som kan främja hälsa, självbestämmande och inflytande över livssituationer och i samhället.

I början när DIALOGEN presenterades användes flera olika bilder och metaforer. En bild visade att nu går tåget, på tre bärande rälser för ett innovativt, hållbart och sammanhållet förändringsarbete, i salutogen färdriktning. Det uttrycktes också att på det tåget behövs alla anställdas olika kunskaper och förmågor för att socialtjänstens organisation ska kunna göra det som är av värde, effektivt, rättssäkert och ändamålsenligt för kommuninvånare som bidrar till och behöver socialtjänsten, som helhet.

I praktiken har förverkligandet av DIALOGENs mening påbörjats. Förändringsarbete sker dagligen, i ledarskap, medarbetarskap och medborgarskap där frågor synliggör förbättringsområden i tid och rum. I dessa sammanhang medverkar ledare och medarbetare i utforskande processer med individen/gruppen för ökad förståelse och kunskap om, och i så fall hur, det sociala stödet kan stärka människors egenmakt och möjligheter att kunna må bättre och medverka på sina villkor i samhället. Människor som behöver stöd har rätt till inflytande över sina insatser och att värdera dess mening och betydelse i sitt sammanhang. Så är det i deltagarbaserade sociala system med demokrati, folkstyre, det är mer än en styrelseform. Deltagarstyrda system blir det vi tillsammans gör dem till för att kunna möta människors behov individanpassat, stävja kritiska situationer i människors/gruppers liv i samhället så de inte eskalerar, och tillvarata de resurser som finns, i en salutogen riktning. Med ett resursorienterat synsätt på människors förmågor och inneboende krafter, d.v.s. salutogenes (Eriksson, 2015) innebär det att kunna delta i givande och tagande av erfarenhet som gör den enes erfarenhet värdefull för andra (Dewey, 1997, s.162).

Vetenskapsteoretiska synsätt och metodologi

Hur ser vi på kunskap, vilken kunskapssyn råder? I detta kapitel använder vi begreppet reflektion. I det vetenskapsteoretiska stödet däri ryms etnometodologi, etnografi, postmodern sociologi, kritisk fenomenologi, Giddens dubbla hermeneutik och kunskapssociologi. Här får reflektion betydelsen av konstanta värderingar av relationen mellan kunskap och sättet att göra kunskap på. Det handlar om att beakta och ta på allvar hur olika slags språkliga, teoretiska, sociala, politiska "element" är sammanvävda i den kunskapsutvecklingsprocess där empiriskt material samlas, konstrueras och tolkas (Alvesson & Sköldberg, 2008, s 19, ref. Calás & Simiricich (1992, s 240). Därför är den empiriska forskning som vi arbetet med inom ramen för DIALOGEN medvetet reflekterande. Det är viktigt att vi undrar vad som ligger bakom och under ytan i det som uttrycks.

Reflektionen i empirisk forskning är viktig för ökad förståelse, snarare än att fastställa "sanningar". Därför har vi medvetet en viss skepsis "... mot vad som vid en första anblick framstår som oproblematiske avspeglningar av hur verkligheten fungerar, samtidigt som man vidmakthåller tron på att studiet av lämpliga (genomtänkta) utsnitt av denna verklighet kan ge viktiga underlag till en kunskapsbildning som öppnar snarare än sluter, som ger möjlighet till förståelse snarare än fastställer "sanningar"." (Alvesson & Sköldberg, 2008, s. 20).

Med detta sagt har vi fokus på en del viktiga bakomliggande synsätt till några av de teorier och begrepp som vi använt för ökad förståelse av varför det är viktigt att försöka förstå meningen med det människor uttrycker, varför det är viktigt att involvera inte endast medborgare med egnerfarenheter för att förstå huruvida socialtjänstens insatser har någon "nytta" för dem, utan också medarbetare och ledare i systemet som helhet som ska kunna möjliggöra DIALOGENS syften i praktiken. Ska vi kunna se om förändringsarbete går i salutogen riktning, är det viktigt att förstå vad det är, vilka synsätt på mänskliga förmågor och kunskaper som inryms i ett salutogent teoretiskt ramverk och vad sådana teorier och uppfattningar innebär i förhållande till de synsätt, metodologiska ansatser och metoder som används i praktiken.

I ett forskningsmässigt arbete krävs att vi kritiskt reflektera över och synliggöra vad det är för synsätt och teoretiska rötter i grunden för vårt arbete. Detta handlar om ontologi, läran om verkligheten och om hur värden är beskaffad och epistemologi som är läran om kunskapsens uppkomst och lärande. I arbete där vi utforskar frågorna tillsammans, analyserar, tolkar och reflekterar kring nu-situationer, förändringar och "resultat" i förhållande till vad vi vill åstadkomma, är det angeläget att ta tillfället i akt att enskilt och kollektivt, respektfullt och ömsesidigt samtala om vad vi har för syn på verkligheten, människosyn, kunskapssyn och demokratisyn och vad det är för synsätt som dominerar i ord och handling.

Den reflekterande lärande organiseringen kan öka ansvarigas förmåga, att målmedvetet, dvs med de medel och mål som finns lokalt för medborgarna i verksamheten, organisera verksamheter på ett mer adekvat sätt än tidigare. Ansvar och lärande i organisering av uppgifter är mänskliga förmågor som utvecklas där ansvar tas och (av)lärande sker i sociala samspelesprocesser (Karlsso, 2009). Vad vi försöker återspegla här är teoretiskt stöd, som sammantaget

bättre än annat kan bidra till att frågorna i förändringsarbetet i DIALOGEN som utforskas interaktivt ”ur medborgarperspektiv” hanteras systematiskt forskningsmässigt och att de empiriska studierna i versamhetsutvecklande syfte genomförs på ett vetenskapligt sätt, forskningen ska vara användbar, social nytta, av värde i handlingsinriktat arbete i praktiken.

Erfarenhetsbaserade beskrivningar, tolkningar och förklaringar ska vila på grundvalar som rättfärdigar det som försiggår i praktiken. För att behandla frågorna i DIALOGEN behövs därmed en bredd på det teoretiska stödet för att inte på förhand utesluta vad som pågår i den sociala praktik som undersöks (Alvesson & Sköldberg, 2008; Hernes och Backen 2002; Hartman 2004). Hur svårt kan det va att skriva ett kort kapitel om detta i en bok för oss som mötts här i verksamhetens arbete? Så undrade en chef när vi i reflekterade i en dialog över synsätt som använts de drygt två år vi utforskat det ständiga förändringsarbete tillsammans med ledare, medarbetare och barnen som kom ensamma som flyktingar till Jönköpings kommun hösten 2015. På frågan om vad det var som är viktigast i detta arbete, har vi lärt oss nåt viktigt? Svaret var kort och koncist: Ja. Se människan, detta får vi aldrig tappa bort, walk the talk.

Salutogenes – Hälsofrämjande synsätt och arbetssätt

I socialtjänsten ska det märkas i ord och handling att organisationen tillsammans med berörda människor och grupper i samhället förverkligar de värden som uttrycks i socialtjänstens portalparagrafer (Socialtjänstlag (2001:453) t.o.m. SFS 2018:1369). DIALOGEN betonar en sammanhållen socialtjänst som i praktiken kännetecknas av att vi som människor möter varandra i inkluderande processer med salutogena synsätt och resursorienterade arbetssätt. Med ett hälsofrämjande synsätt i socialtjänstens kommunikation, möten och insatser med medborgare är det meningen att stödet kan upplevas och tas emot så att det stärker människors känsla av sammanhang och motståndsresurser mot svåra livshändelser, påfrestningar, förändringar och stress (stressorer), Eriksson, 2012, sid 22f). Stressorerna är ohälsosamma och nedbrytande oavsett kroniska eller avgränsade händelser och livssituationer, det handlar därmed inte om några dagliga små förtreter som inte berör oss särskilt mycket.

Salutogenes är mer än känsla av sammanhang och generella motståndsresurser mot stressorer. Monica Eriksson beskriver salutogenes som ett parablybegrepp med många olika teorier och begrepp med salutogena inslag och dimensioner, där bland annat omfattande forskning som fokuserar på färdigheter och resurser hos individer, grupper och samhällen inryms (Eriksson, 2012, se även Centrum för Salutogenes www.salutogenesis.hv.se) I det följande utgör främst Antonovsky (1987/1991) och Eriksson (2015, med ref Antonovsky) stöd för sammanfattning av hur Antonovsky uppfattar och ser på världen och lärande med utgångspunkt i begreppet hälsa, som en process och resurs för dagligt liv, och dimensionen hälsa-ohälsa som en kontinuerlig rörelse. Begreppet hälsa är relativt och i olika perioder i livet kan vi ha mer eller mindre hälsa. Därmed kan vi också uppleva hälsa trots att vi drabbats av svårhanterliga situationer, sjukdom och kroniska funktionsnedsättningar likväl som att vi kan uppleva ohälsa även om vi saknar diagnostiserad sjukdom.

Antonovsky ser människan i interaktion med sin omgivning och att kaos och förändring är

normaltillstånd som hör livet till. Detta innebär att Antonovsky som medicinsk sociolog har ett systemtänkande med fokus på människan i ett större sammanhang i interaktion med det omgivande samhället, i en ständigt föränderlig värld. Eriksson belyser utifrån sina omfattande forskning och forskningsöversikter, att den salutogena teorins nyckelbegrepp, känsla av sammanhang, kan appliceras såväl på samhällen, kollektiv som individnivå. För att kunna förhålla oss till ständiga komplexa förhållanden, förändring och kaos gäller det att vi kan vara flexibla och hantera förändringar. Kaos relateras till våld och krig och svårlösliga konflikter, som går från samhällsnivå, till grupp nivå, till familjer som splittras, och där barn, kvinnor och äldre drabbas särskilt hårt (Eriksson 2015, s.17, ref. Antonovsky 1993).

Att förstå komplexitet är viktigt, det hänger samman med att samhället är mer komplext än tidigare och hur det som socialt system är organiserat. Enligt Antonovsky leder komplexiteten till konflikter och ju mer komplext systemet är desto djupare konflikter. Samtidigt ger komplexiteten möjligheter till olika flexibla val och möjligheter till anpassning i förändring och möjlighet för systemet att omorganisera sig. Detta återkommer jag till nedan i avsnittet om social systemteori.

Samhället är alltmer komplext och de utmaningar vi möter i samhället och enskilda livssituationer är alltmer komplexa, konfliktfyllda och oförutsägbara. Därför handlar det om att hitta de möjligheter som finns att hantera och anpassa oss till ett liv i kaos. Värdegrunden för salutogenes handlar om hur vi relaterar till andra människor och hur vi ser på och betraktar personer vi möter, huruvida vi ser människors förmågor, inre och yttre resurser och styrkor eller om vi ser människors tillkortakommanden och brister. I de sammanhang vi möts handlar det om huruvida vi möter varandra med hövlighet och respekt, eller tvång. I anslutning till hövlighet använder Antonovsky i sin människosyn och sina värderingar att det handlar om respekt gentemot andra, där nyckeln finns i ett samhälle och i människor som bryr sig om varandra. I sammanhang i ett sådant samhälle som bygger på respekt där förutsätts också finnas begränsningar mot dominans, förtryck och fattigdom.

Med Antonovskys synsätt, på människan i interaktion med det omgivande samhället och på kunskap, utgör värderingar och sättet att se på livet en grund för förståelse, tanke och handling. Här är människans förmåga att skapa meningsfulla sammanhang central. Här använder vi oss också av frågan om och i så fall hur vi skapar mening och om det vi ägnar oss åt är meningsfullt, make sense?

I detta DIALOGENS sammanhang är det salutogena resursperspektivet även kopplat till lärande, kunskapande, och demokrati och som hälsoresurser för inflytande och delaktighet i demokratiska arbetssätt. Detta slags kopplingar framgår också i forskning av Quennerstedt, mfl. (Quennerstedt, 2006; Quennerstedt, Burrows & Maivorsdotter, 2010). I ett system med demokrati och i demokratiserande betydelser är meningsskapande som motiverar människor att engagera sig och växa i ansvar, lärande och hälsa helt centralt (Antonovsky, 1991, Döös, 2006, Karlsson, 2009, s. 421). Detta är avgörande för människors möjligheter och rättigheter att vara delaktiga, uppleva inflytande och möjligheter att påverka sina situationer i livet.

Ett salutogent perspektiv innebär att se de förmågor och resurser som finns och använda tillgängliga resurser med ansvar, kritisk medvetenhet och kunskap att möta människors stöd-

behov och utmaningar i samhället i hälsofrämjande riktning. Utan medborgarnas medverkan råder kunskapsbrist. De medverkande personernas förmågor behövs i ömsesidiga kommunikationsutbyten kring gemensamma idéer, erfarenheter, teorier och begrepp i arbetet tillsammans. I dessa slags kunskapsbildande sociala interaktioner mellan medansvariga människor och omgivningen betyder salutogenes att ha ett resursorienterat perspektiv med fokus på individers, grupper, organisationers och samhälles förmågor och resurser i sitt sammanhang (Antonovsky 1987/1991; Eriksson & Lindström, 2008; Eriksson, 2015).

I *Salutogenes – det goda livets ursprung*, ger Eriksson (2015) ett vetenskapligt perspektiv på teorier i en salutogen referensram. Här definieras hälsa och hälsofrämjande med ett salutogent perspektiv. Med ett hälsofrämjande synsätt och förhållningsätt i mellanmänniskliga sociala interaktioner och verksamheters organisering beaktar och tillvaratar vi det människor har och kan som främja och skapar hälsa och hälsosamma system. Salutogenes är ett resursorienterat, livgivande perspektiv det handlar om hälsan, det goda livets ursprung. Människors har förmågor, erfarenheter, inre och yttre resurser som kan utveckla hälsa och välbefinnande i sin sociala situation. Det salutogenetiska (livgivande) synsättet och tänkesättet handlar om att vi fokusera på förändringar i rörelseriktning mot den friska polen i dimensionen hälsa-ohälsa. Att främja livet är den process som gör det möjligt för individer, grupper och samhällen att öka kontrollen över och förbättra sin fysiska, mentala, sociala och andliga hälsa. Detta uppnås genom att skapa miljöer och samhällen som karaktäriseras av tydliga strukturer där människor känner delaktighet och där de kan identifiera sina interna och externa resurser. Miljöer, där de kan nyttja dessa resurser om och om igen med målsättningen att förverkliga sina ambitioner och tillfredsställa sina behov, uppleva och uppnå meningsfullhet i livet och slutligen förändra eller anpassa sig till sin miljö på ett hälsofrämjande sätt.

Antonovsky ser ohälsa och hälsa som ett kontinuum där människor befinner sig på olika ställen mellan polerna vid olika tidpunkter i sitt liv och beroende på hur individen uppfattar och hanterar sjukdom, stressorer och utmaningar i nya livssituationer (Antonovsky, 1991). Antonovsky har ett systemteoretiskt synsätt och ser därmed också människans livscykel i systemiska termer, som kontinuerliga förändringar och mönster av anpassnings- och hantlingsförmåga till dem. Hur individen lyckas att hantera dessa ständiga förändringar och krav, avgör var denne befinner sig på hälsokontinuet (Eriksson, 2005, ref Antonovsky, 1985). Enligt Antonovsky är stressorerna de krav och händelser, som individen inte omedelbart har tillgängliga resurser för att hantera. Beroende på individens tidigare livserfarenheter kan dessa upplevas negativa eller positiva. Livserfarenheter som präglas av kontinuitet, entydighet, möjlighet att påverka sin livssituation och balans i under- och överbelastning kan bidra till att stressorer upplevs som en utmaning (Antonovsky, 1991).

Erkännande och egenmakt i sociala samspel

I forskningen vi gjort i DIALOGEN började vi använda och fördjupa reflektioner kring erkännande-begreppet för att det behövdes. Dess användbarhet visade sig i analyser och tolkningsresultat som reflekterats, i studier i flera olika verksamheter och områden. Hur ser du/vi

på människan i mötet? Här ett exempel på reflektion då tolkningsresultat kring erkännande återkopplades i en grupp med medarbetare och chefer i en verksamhet:

”Fastän vi alla tror jag, chefer och medarbetare i verksamheterna antog att alla av verkligen såg, lyssnade och respekterade vad varenda person sa, så var det inte så.”

I arbetet med ensamkommande barn har ungdomarnas upplevelse av att bli lyssnad på, och upplevelsen av inflytande i frågor de direkt berörs av börjat med hänsyn och respekt, erkännande, för människan i mötet och de uppfattningar och erfarenheter som barnen har med sig i mötet med Jönköping. Det är individen själv och dennes vilja som är i centrum för att kunna lyckas. När de berörda i ett förändringsarbete förstår, respekterar och beaktar detta kan de som vill medverka och hjälpas åt i ett samspel som bygger på ömsesidig respekt för de möjligheter och begränsningar som finns.

Förändringen kan ske i samtidigt pågående processer i sociala system, i interaktioner mellan individer, organisationer och samhälle (Luhmann, 1995, Karlsson, 2009) Axel Honneth, tysk socialfilosof, utvecklar sin teori om erkännande (Honneth, 2003) när han vidareutvecklar såväl kritisk samhällsteori (som utvecklades av Adorno på 1930-talet och som moderniserades av Habermas sedan 1960-talet, Habermas diskursetik) och Deweys principer för en utvidgad demokrati som växer fram i reflekterande, den samhälleliga samverkan (Honneth, 2003, kap 5). Det teoretiska rotsystemet återfinns därmed i sociologi, socialpsykologi, pedagogik och spänner över flera samhällsvetenskapliga fält. Människans kamp för erkännande ses som en specifik form av moraliskt motiverad konflikt och kamp. Grundtanken är att människor för att kunna utveckla en personlig identitet eller positiv relation till sig själva måste röna ett flerdimensionellt erkännande från andra, och att en positiv relation till sig själv i sin tur är en förutsättning för individuellt självförverkligande och individers sociala samvaro, förmågan att skapa goda relationer till andra människor. Det ömsesidiga, reflexiva erkännandet människor emellan har därmed stor betydelse för:

- Identitetsbildning, i arbetet med att ta reda på vem jag/vi är och i vilket/vilka sammanhang jag/vi hör hemma.
- Moralutveckling -som har att göra med mina/våra föreställningar vad som är rätt och orätt, ont och fel.
- Social samvaro, min/vår förmåga att skapa goda relationer till andra människor. Och, kopplat till procedurer för demokratisk viljebildning uppfattat som de rationella medel med hjälp av vilka ett kooperativt integrerat samhälle försöker lösa sina egna problem, i föreningsliv och gemenskaper (Honneth, 2003).

Erkännandet handlar om människans möjligheter till frihet, självförverkligande och ansvar, det är alltså beroende av andras erkännande. Vi ger det lättare till dem vi tycker om och respekterar och som respekterar och bryr sig om oss. Detta är ingalunda en självklarhet, och därför blir kampen om erkännande, för bekräftelse, att få vara inkluderad och uppfattad som

en människa med en människas värde en del i livsresan för de flesta (Honneth, 2003, Normell, 2008).

Erkännandets motsats är misstro. Hindren för frihet, egenmakt och självförverkligande av individer och grupper är enligt Honneth det förvägrade erkännandet. Till motsats från det salutogena och vad som krävs för ett gott liv i gemenskap med andra, lägger Honneth tonvikten på vad som hindrar det. Det handlar inte om att bli accepterad utan respekterad, som en individ, grupp som är värdefull i en samhällsgemenskap. Här handlar det också om vilka synsätt vi har på människan och kunskapssynen för att kunna stärka människors förmågor att medverka, delta med ansvar i sociala samspel, och etiska relationer för att kunna växa i ansvar, genom att erkännas med sina förmågor till ansvar att med ansvar motverka dominerande lydnadsstrukturer i sociala samspel. I deltagarbaserat interaktivt forskningsarbete och annat arbete berör erkännande och respekt också att inte enbart samla på sig deltagares upplevelser, synpunkter och värderingar av vad som upplevs meningsfullt. En ledare uttrycker sig såhär efter flerårigt målmedvetet förverkligande av DIALOGENs syften, detta kan tolkas resursorienterat, att var rädd om våra gemensamma resurser från början:

”Ett ledord för mig och som vi använder är erkännande, att se människan och vara lyhörda för vad som uttrycks i varje möte. När vi kan visa erkännande och respekt i mötet med varandra, ömsesidigt, kan informationen och stödet som ges tas emot och vara meningsfullt från början. Gör vi rätt från början behöver vi inte hålla på och lägga tid och kraft på att försvara oss och rätta till fel vi gjort för att vi inte lyssnat och förstått vad som är det bästa stödet eller hjälpen för personen. När vi som personal kan ta emot vad personen kan kommunicera i sitt sammanhang kan vi gemensamt förstå ”problemet” och hitta hanterbara lösningar som är av meningsfull salutogen betydelse i persons livssituation.”

Ett respektfullt erkännande handlar också om att ses sig själv i andra, (Liedman, 1999), beakta och i handling tillvarata vad vi lär oss i samspelet med varandra, och hitta användbara sätt att hantera situationer, konflikter och komplexa frågor med bibehållet erkännande av varandra.

Lärande i hälsofrämjande sociala samspel

När människor kan medverka, benämna sin verklighet och ge sin verklighetsbeskrivning i kunskapsutbyten kan fler perspektiv belysas. Genom synliggörande av vad som särskiljer respektive förenar det som kommuniceras, kan människor involverade i dialog med varandra enas om vad det är som de upplever meningsfullt, liksom vad som kompromissas om. Den sammanlagda verklighetsbeskrivningen blir mer fullständig och den gemensamma kunskapen stärker systemets problemlösningsförmåga för att som helhet kunna sköta sina uppgifter i samhället.

Med den gemensamma informationen kan gemensam förståelse skapas för det (av)lärande som behövs för att organiserat hantera problem som ingen kan lösa ensam. Att erkänna och

beakta erfarenheter och uppfattningar som uttrycks hör till villkoren för lärande. Människors enskilda erfarenheter och uppfattningar behöver uttryckas så att de kan uppfattas av fler som kan hjälpas åt att utforska och hantera komplexa frågor och motsättningar som är möjliga att lösa (Freire 1970/2000; 1974/2007; Dixon, 1999; Illeris. 2001; Döös m.fl i Backlund, 2001).

När vi individuellt och kollektivt kontinuerligt reflekterar lär och åstadkommer det som är meningen i dynamiska, flexibla sociala processer kan sociala system transformeras i den önskade riktningen. Med salutogena sociala systemteoretiska synsätt, metodologiska deltagarorienterade ansatser och metoder anpassade till frågorna och deltagarnas resurser och relationer i tid och rum kan organisationen, som levande socialt system, överleva när den åstadkommer det som är av meningsfullt värde för människorna och samhället i omgivningen. Sådana slags handlingsinriktade situationsanpassade och livgivande samspel innebär en ständigt lärande organiseringen i praktiken. Nancy Dixon definierar detta organisatoriska lärande såhär:

”The intentional use of learning processes at the individual, group and system level to continuously transform the organization in a direction that is increasingly satisfying to its stakeholders.”

(Dixon, 1999, sid 233)

Erfarenhetsbaserade kunskaper bidrar till ökad förståelse av praktiska situationer, ger förklaringar som vi kan lära oss av för människors rätt till deltagande med inflytande i samhälles demokratisering (Dewey 1997, s. 279). Med Deweys pedagogiska filosofi och demokratisyn är socialt liv detsamma som kommunikation, och all kommunikation är bildande. Att kommunicera med sin omgivning innebär att få en utvidgad och förändrad erfarenhet (Dewey, 1997, s. 26). Kunskap om förmågan till ansvar kommer till uttryck när människor representerar förtroende i kommunikation, sociala interaktioner och handling och bidrar till önskvärda förändring i sociala samspel människor emellan i demokratiskt styrda organisationer och samhällets demokratisering (Luhmann 1995, 2005). Att reformera brister för att människor ska få möjlighet att må bättre och utveckla sitt ansvar och kapacitet att delta i samhällslivet i ett demokratiskt system innebär demokratisering. Det är sådant vi tillsammans ägnat oss åt i den interaktiva följeforskningen i syfte att med ökad förståelse och kunskap utveckla verksamhet i ständig förändring där medborgare, medarbetare och ledning medverkar utifrån sina egna erfarenheter och med nya gemensamma kunskaper och resurser gör vad de kan för att socialtjänstens insatser ska vara hälsofrämjande och av värde för människorna i sitt sammanhang.

För tillit till att socialtjänsten klarar av sina uppgifter och förändras anpassat till enskilda/gruppers stödbehov och samhällsutvecklingen krävs kunskap, förmågor att förstå de sammanhang där socialtjänsten ska vara användbar och ansvarsfullt använda bästa tillgängliga kunskap, mänskliga förmågor och sociala relationer i en resursorienterad kapacitetsstärkande riktning. Detta innebär ansvar och lärande med stöd i erfarenheter som bidrar till förändringar som värderas av dem som berörs lokalt i sociala förändringsprocesser (Freire 1970/2000; Argyris och Schön 1978; Habermas 1981/1995, 1995; Wildemeersch 1991; Wildemeersch & Jansen 1992; Garrat 1999; Illeris 1999). Individens lärande är grunden för att erfarenhetsbaserade kunskaper ska kunna tillvaratas i kollektiva lärandeprocesser och kunskapsbildning

i organisationers förnyelse (Kolb 1984; Argyris och Schön 1988; Dixon 1999; Crossan, Lane och White 1999; Ekman 2004; Illeris 2007). Lärande har med förändring att göra och involverar samtidigt individuella kognitiva och psykodynamiska tillägnelseprocesser som handlar om lärandets innehåll och meningsmotiverande drivkrafter och sociala samspeletsdimensioner som berör sociala, institutionella och samhälleliga aspekter. Detta har relevans för förståelsen av lärandeprocesser i vardagspraktiker och för människors lärande i individuella och kollektiva reflektioner kring komplexa utmaningar som lärande i sociala ansvarsprocesser är förenat med (Wildemeersch 1991; Illeris 2001, 2007).

Här finns kunskap från läroteorier som behandlar aspekter av individers lärande i olika situationer och studier som visar hur reflekterande praktiker använder sina konkreta upplevelser och prövar kombinationer för att kunna hantera olika situationer. Här ingår både den begripande respektive transformerande (ombildande) dimensioner som väsentliga delar i den individuella läroprocessen (Schön 1983; Kolb 1984; Maier m.fl, 2001). Men detta lärande räcker inte här, i DIALOGENS förändringsarbete. För de komplexa frågorna i DIALOGEN behöver vi också läroteorier som omfattar lärande i socialt kollektivt lärande i avsiktliga kollarativa (samskapande) sociala samspel med ansvar. Dessa lärandeprocesser, som rör sig inom, mellan och utanför organisationer och samhällen. Lärande i sammanhangen för DIALOGEN har också att göra med lärande i förändring som sker socialt i mellanmänniskliga relationer och samspel där sociala och samhälleliga aspekter av lärande ingår. Med socialt lärande avses här de kombinerade läro- och problemlösningsaktiviteterna, som äger rum inom demokratiskt styrda system med deltagardemokratiska (deliberativa, participativa) organisationer, grupper, sociala nätverk, idéburna rörelser och kollektiv som finns i människors praktik. Detta är en definition av socialt lärande som inbegriper individers individuella och kollektiva sociala lärande i det verkliga livets gemensamma sammanhang och som därmed också aktualiserar frågor som rör socialt ansvar i lärande förändringar i organisering av kommunala verksamheter (Illeris 2007:140f; Wildemeersch 1999: 39; Karlsson, 2009). I sådan organisering kan medborgares egenmakt och ansvar växa och upplevelsen av att ha inflytande på riktigt öka i personens sociala kontakter och livssituationer. Det ömsesidiga samspelet innebär att då kan också ledare och medarbetare uppleva att de växer i lärande, ansvar och erkännande, genom att ta sitt ansvar för att tillsammans åstadkommer önskvärda resultat i samspel med sin omgivning.

De begränsande och möjliggörande villkoren som ger stöd för DIALOGEN som ledningsstrategi och kvalitetssäkringssystem finns i Socialtjänstlagen och annan lagstiftning, i förordningar, riktlinjer, reglementen och beslut fattade i demokratisk ordning. För att regelverken ska uppfattas legitima, för tillit till tjänstepersoner och förtroende för socialtjänstens verksamhet förutsätts att den tolkas och praktiseras så att den blir effektiv, rättssäker och ändamålsenlig för kommuninvånarna i den lokala praktiken. Människors deltagande och inflytande i frågor de berörs av i socialtjänsten är en demokratisk rättighet. Deltagandet behövs också i demokratiserande kunskapsbildande syften. Individer/grupper som socialtjänsten ska arbeta med har inte bara rätt till inflytande. Människors erfarenheter, förmågor, kunskaper behövs för att människor ska kunna få rätt stöd, använda sin egenmakt i sitt liv och medverka i samhället, i kommunen.

Demokratiserande kunskapsbildning

Vill vi att det blir en demokratiserande kunskapsbildning i förändringsarbetet gäller det att medlemmarna i systemet involveras i arbetet.

Det blir demokratisering – ökat folkstyre i deltagarstyrda system- när det finns kunskap och handlingsförmåga att involvera deltagaren i kunskapsutbyte och samskapande processer av värde för hållbar (livgivande) förändring.

Men för att bygga kunskapsbärande relationer och strukturer i en kommunal offentlig verksamhet räcker det inte med att nyvunna kunskaper i förbättringsarbete omfattar berörda individer/medborgare och personal (interaktioner på individnivå). Kunskaperna ska också återföras till och kunna återspeglas i lärande hos ledningen för verksamheterna (på organisationsnivå) samt i det politiska ansvaret hos förtroendevalda i nämnderna för socialtjänstverksamheterna och i (lokal)samhället. Dialogen som lednings- och kvalitetssäkringssystem fokuserar på förändringar med fokus på nyttan för medborgare som har rätt till rätt stöd och att ökat deltagande och inflytande över det stödet. Detta är socialtjänstens skyldighet och den ska fullgöras i mellanmänniskliga relationer så att människors egenmakt och inflytande över sin livssituation och sociala situation i samhället kan öka. Detta är också en demokratisk samhällsuppgift, för socialtjänstorganisationen, såsom demokratiskt styrd organisation i kommunen, för att effektivt, ändamålsenligt och rättssäkert kunna balansera den brist på jämlikhet som finns i samhället.

Insikten om kommunernas betydelse för medborgares ökande deltagande och demokratisering på lokal nivå har ökat. Tanken är att det deliberativa, samtalet och förbättrade relationer mellan medborgare och tjänstepersoner i kommunala organisationer ska kunna öka förtroendet och tilliten till att demokratins organisationer klarar av sina åtaganden gentemot kommuninvånarna. I detta fall betyder det att socialtjänsten behöver öka på möjligheten till deltagande för främst de svagaste grupperna i samhället. Det innebär också att beslutsfattare i politik och förvaltning gör deliberation, överläggningar och jämbördiga samtal och deltagande, praktiskt möjligt för ett erfarenhetsbaserat kunskapsutbyte som innebär en socialtjänst av nytta och värde för olika medborgares behov och perspektiv. Vilka angreppssätt och värden det konkret kan innebära att främja/ bibehålla och vilka andra invanda arbetssätt och normer som utmanas är empiriska frågor som hör till det vi ägnat oss åt i den interaktiva praktisknära följeforskningen i DIALOGEN. De många olika slags deltagarbaserade metoder som vi använt, ges inte plats för i detta kapitel. Vi fortsätter att fördjupa oss i synsätt och förhållningssätt då dessa är avgörande för val av rätt metod anpassat till frågorna och problemen som ska lösas med gott hantverk i handling. John Dewey har en holistisk syn på mänskligt handlande i föränderliga livserfarenheter och samhällsvillkor. Våra olika handlingar kan verken förstås eller legitimeras isolerat från varandra. Det holistiska synsättet är genomgående i Deweys pragmatiska filosofi och demokratiserande pedagogik och empowerment-inriktade teorier. Deweys holistiska syn på lärande och utbildningens sociala funktion har betydelse för utvecklingen i ett deltagardemokratiskt samhälle, uppmärksamhet för andras intressen och behov och kriterier för kommunikation inom och mellan grupper. Meningsutbyte är demokratins livsluft (Dewey 1997; Moula, 2009; Hartman, Root&Rönnström,2003). För Dewey är demokrati mer än en representativ

styrelseform, *den är i första hand en form av liv i förening med andra, av gemensam delad erfarenhet* (Dewey 1997, citat s.127). Sätter vi in förändringsarbetet som görs för förverkligande av meningen med DIALOGEN i hälsofrämjande perspektiv blir människors ökade inflytande en demokratiserande kunskapsbildning. Det kan ske samtidigt, på individ-, organisations- och samhällsnivå.

Meningen med självorganisering i social systemteori

Sociala system är en abstrakt samlingsterm för interaktioner, organisationer och samhällen. I den abstrakta analysen tar vi stöd i sociala systemteorier som inrymmer meningsskapande i flerfaldiga relationer och komplexa sociala system (Bateson, 1972, 1998, Luhmann, 1995, Mingers, 2002, Giddens, 1984).

De ger exempelvis stöd för att urskilja identiteter i systemenheter, och vad som är menings- och värdeskapande skillnader som bidrar till att sociala system bibehålles eller förnyas i systemets samspel med sin omgivning, respektive vad som är nedbrytande eller avlivande. Människors interaktioner, organisationer och samhällen är levande sociala system med förutsättningar för samskapande och självorganisering för att åstadkomma det som systemet finns till för genom kommunikation i förvaltnings bevarandeprocesser och nyskapande förändringsprocesser. Systemet som helhet är mer än summan av delarna. Självorganiserade sociala systems självorganisering är beroende av att medlemmarna i de sociala systemen är involverade i lärande (kapacitetsstärkande) samskapande förvaltnings- eller förändringsprocesser.

Teorin förklarar varför och hur social strukturering sker genom människors uttryck i värdeskapande meningsutbyten i kommunikation, sociala interaktioner och med varandra samskapande handlingar samt den sociala struktureringens meningsbetydelser, innebörder och resultat i och för de enheter som analyseras.

Organisationer, är som sociala system, ett gemensamt socialt medel ordnat för att skapa och sköta de särskilda uppgifter den är till för. Utbytet i samspel med sin omgivning är en överlevnadsfråga för sociala system, därför är de också öppna för att vidmakthålla eller öka sin ordning genom självreglering i förhållande till sina omgivningar så att de kan göra vad de bildats för. För dem som är ansvariga för uppgifter i och representerar organisation är självstyrelseutrymme, handlingsutrymme för ansvarigt deltagande samt villkoren för deltagandet centrala kriterium. För en demokratisk ordning finns därför handlingsutrymme för att sköta politiska organisationers uppgifterna i åtaganden ansvarigt för medborgarna. Det är ett frihetsutrymme för att möjliggöra ansvar, och med stöd i demokratins i institutioner är det till för att de som åtagit sig ansvar ska ha valmöjligheter att handla ansvarigt, så att möjligheter, maktbefogenheter, skyldigheter och rättigheter som följer med villkor i en demokratisk ordning, tillvaratas i samspel med medborgarna i organisationernas omgivning (Karlsson, 2009; Petersson 1987:134; 1997, Held 1987/1997:361 ff). Organisationens förmåga att ändamålseligt utföra vad den har skapats för är ett villkor för att den ska kunna leva vidare i ett samhälle i ständig förändring. Organisationens förändringsförmåga, att anpassa sig och förnyas är beroende av att den kan tillvarata de villkor som finns i kommunikation med omgivningen där den verkar.

I omgivningen finns information som är av betydelse för att organisationen ska kunna bibehålla eller förändra sina villkor, se möjligheter som finns i och utanför organisationen för att fullgöra sina uppgifter i samhället (Luhmann 1995:351). Det förutsätter självorganiseringsförmåga. När medverkande i organisationen och dess representanter är förutseende, öppna för att söka i och utanför efter kunskaperna för att i tid förekomma den gemensamma handlingsförmågans otillräcklighet, koordineras uppgifterna resursorienterat så de kan utföras verkningsfullt och åstadkom det som är meningen med systemet.

Ska ett samhälles organisationer överleva och vidareutvecklas förutsätts att organisationerna utvecklar de reflexiva förmågorna att välja och lära vilka synsätt och angreppssätt som är av värde att behålla eller förbättra för att uppgifterna för medborgarna i samhället ska kunna fullgöras. Efter hand institutionaliseras de sätt som vi antar är mest förenliga med vad vi vill representera eller som vi vet är synsätt, förhållningssätt, rutiner och procedurer som kan medverka till förändringar som eftersträvas.

Sammanfattning

I detta kapitel har vi fördjupat oss i vad som finns i bakgrunden, vetenskapsteoretiska och kunskapsteoretiska rötter som den reflekterande empiriska forskningen vilar på. Här reflekterar vi samtidigt synsätt, förhållningssätt, mänskliga förmågor, mellanmänskliga relationer och sociala relationer som vi mött och sett i de studerade verksamheternas målmedvetna arbete för att kunna förverkliga DIALOGENS mening i praktiken.

Är det en hälsofrämjande demokratisering som påbörjats i socialtjänsten i Jönköping? DIALOGEN syften och handlingsinriktning förutsätter öppen reflektion i lärande möten och dialog. Den goda lärande dialogen i praktiken, är ett möte mellan människor som vill och kan benämna sin värld, (Bohm, 1996/2004). I den (kun)skapande dialogen är alla ansvariga. Där respekterar vi vars och ens rätt att medverka i gemensam reflektion i sökande efter mer användbar och handlingsinriktad kunskap där vi är i förändringsprocessen. Att på detta sätt ta ansvar för att kunna växa i ansvar och bli klokare tillsammans i (mer) jämlika erfarenhetsutbyten för ett tillförlitligt stöd i ställningstaganden i förbättringsarbetet är en väsentlig del i en lärande organisering. Med fortsatt uthållighet i reflekterande över meningen med det som görs i handling, kan detta åstadkomma förändringar och önskvärda resultat som också kan ge långsiktiga effekter för medborgarna, medansvarig personal, verksamhetschefer, politiskt ansvariga och därmed också för samhället.

När människors förmågor ses sitt sammanhang och tillsammans åstadkommer hälsofrämjande problemlösningar så växer det sociala systemets förmågor såväl enskilda som gemensamma. Detta är angelägna förmågor som behövs i hanteringen av gemensamma angelägenheter i sociala system med fokus på förändring i hälsofrämjande och demokratiserande riktning.

Referenser

Argyris, C. & Schön, D. A. 1978. Organizational learning: a theory of action perspective, New York: McGraw-Hill.

Argyris, C., & Schön, D. (1995). Organizational learning II. Theory, method and practice. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Arneson, H. (2006). Empowerment and health promotion in working life. Linköping University Medical Dissertation No. 934.

Alvesson, M & Skoldberg, K. (2000). Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research. Sage.

Alvesson, M & Skoldberg, K. (2008). Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. Studentlitteratur.

Antonovsky, A. (1987/1991). Hälsans mysterium. Natur och Kultur.

Backen, T., Hernes, T. (2003). Autopoietic Organization theory. Drawing on Niclas Luhmann's Social Systems Perspective. Oslo: Abstract Forlag AS.

Bateson, G (1998). Mönstret som förbinder. Stockholm. Mareld.

Bohm, D. (1996) & Senge, P. (2004). On Dialogue. Routledge. London and New York.

Calás, M. & Simiricich, L. (1992) Rewriting Gender into Organizational Theorizing: Directions from Feminist Perspectives. I Reed, M. & Hughes (red). Re-thinking Organization: New Directions in Organizational Theory and Analysis. London. Sage. Centrum för Salutogenes [www.salutogenesis .hv.se](http://www.salutogenesis.hv.se).

Dewey, J. (1997). Demokrati och utbildning. Göteborg: Daidalos.

Dixon, N. 1999. Organizational Learning Cycle: How we can learn collectively. Brookfield. Vermont: Gower.

Döös, M., Wilhelmsson, L., Backlund, T. (2001). Kollektivt lärande på individualistiskt vis – ett lärdilemma för praktik och teori. I Backlund, T., Hansson, H., Thunberg, G. (Red.). (2001). Lärddilemman i arbetslivet. Lund: Studentlitteratur.

Döös, M. (2004). Arbetsplatsens relationik – om vardagens lärande och kompetens i relationer. Arbetsmarknad och Arbetsliv. Årg. 10. 2004. Nr 2:77-93.

Ekman, A. (2004) Lärande i organisationer i teori och praktik. Avhandling. Uppsala Studies in Education Nr 105. Uppsala universitet.

Eriksson, M. & Lindström, B. (2008). A salutogenic interpretation of the Ottawa charter. Health Promotion International, 23(2),190-199.

Eriksson, M. & Lindström, B. (2011). A salutogenic interpretation of the Ottawa charter. Health Promotion International, 23(2),190-199.

Eriksson, M. (red) (2015). Salutogenes – om hälsans ursprung. Från forskning till praktisk tillämpning. Liber AB. Stockholm.

Freire, P. (1974/2007). Education for critical consciousness. New York: Continuum.

Freire, P. (1998). Pedagogy of hope: reliving Pedagogy of the Oppressed. New York: Continuum.

Garratt (1999) The learning organisation 15 years on: some personal reflection. The learning organization. Vol. 6, Iss 5.

Giddens, A. (1984). The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration. Cambridge: Polity Press.

Giddens, A. (1992). The Transformation of Intimacy. Cambridge: University Press.

Giddens, A. (1997). Modernitet och självidentitet. Självet och samhället i den senmoderna epoken. Göteborg: Daidalos.

Habermas, J. (1981/1995). Kommunikativt handlande. Texter om språk, rationalitet och samhälle. Göteborg: Daidalos.

Habermas, J. (1995). Diskurs rätt och demokrati. Göteborg: Daidalos.

Hartman, S., Roth, K., Rönnström, N. (2003). John Dewey. Om reflektivt lärande i skol och samhälle. Stockholm Library of Curriculum Studies, Vol. 12. HLS Förlag. Stockholm.

- Hartman, J. (2004). Vetenskapligt tänkande. Från kunskapsteori till metodteori. Studentlitteratur.
- Held, D. (1987/1997). Demokratimodeller. Från klassisk demokrati till demokratisk autonomi. Göteborg: Daidalos.
- Held, D. (1995). Democracy and the Global Order. From the Modern State to the Cosmopolitan Governance. Stanford University Press.
- Heidegren, C-G. (2009). Erkännande. Liber AB.
- Honneth, A. (2003). Erkännande. Praktisk-politiska studier. Daidalos.
- Illeris, K. (1999). Lärande i mötet mellan Piaget, Freud och Marx. Lund: Studentlitteratur.
- Illeris, K. (2006) Lärande. Lund: Studentlitteratur.
- Karlsson, A B, (2009). Institutionaliserings av ansvar i kommunal revision – Lärande organisering. Jönköping International Business School. Jönköping University.
- Liedman, S-E. (1999). Att se sig själv i andra. Om solidaritet. www.albertbonniersförlag.com.
- Luhmann, N. (1984/1995). Social Systems, Stanford University Press.
- Luhmann, N. (2002). Organization. I Backen, T., Hernes, T. (Red.). Autopoietic Organization Theory. Drawing on Niclas Luhmann's Social Systems Perspective. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Maier, Prange & von Rosentiel (2001). Psychological perspective on Organizational learning. In Handbook of Organizational learning & knowledge.
- Mingers, J. (2002). Can social systems be autopoietic? Assessing Luhmann's social theory. The Sociological Review 2002. Blackwell Publishers.
- Moula, A. (red) (2009). Empowermentorienterat socialt arbete. Lund. Studentlitteratur AB.

Petersson, O. (1987). *Metaforernas makt*. Stockholm: Carlssons.

Petersson, O. (2005). Rättsstaten. Frihet, rättssäkerhet och maktindelning i dagens politik. Norstedts Juridik.

Quennerstedt, M. (2006). Att lära sig hälsa. Örebro Studies in Education 15. Örebro universitet. Universitetsbiblioteket. www.oru.se.

Quennerstedt, M., Burrows, L. & Maivorsdotter, N. (2010). From teaching young people to be healthy to learning health. *Utbildning & Demokrati*, 2010. Vol 19, nr2, 97-112.

Reason, P. (1998). Political, epistemological, ecological and spiritual dimensions of participation. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 4(2), 147-167.

Regeringskansliet, Socialtjänstlag (2001:453) t.o.m. SFS 2018:1369. SOM-institutet. <https://som.gu.se>

Wildemeersch, D. (1991). Learning from regularity, irregularity and responsibility. *International journal of lifelong education*, Vol. 10. No. 2:151-158.

Wildemeersch, D., Jansen, T. (Eds.) (1992). *Adult education, experiential learning and Social Change*. Gravenhage: VUGA.



KAPITEL 8

STRATEGIER ÄR INTE BARA NÅGOT MAN SÄGER

ANDERS MELANDER, MATTIAS NORDQVIST OCH STEFAN ÖSTERSTRÖM

I tidigare kapitel har DIALOGEN beskrivits med termen strategi. Vår uppfattning är att det gått lite inflation i begreppet strategi. Som titeln på detta kapitel avslöjar menar vi att det finns många delar av strategiarbete som ibland går förlorade genom att ordet används i allt fler sammanhang. I det här kapitlet hoppas vi kunna ge en bild av de olika aspekter som begreppet strategi inbegriper och hur begreppet kan förstås för att kunna tillämpas bättre i organisationer. Vi utgår från forskning inom området för att, som komplement till de tidigare kapitlen om arbetet med och erfarenheterna av DIALOGEN, fördjupa bilden av strategiarbete.

Inledning

I kapitlets första del sätter vi begreppet strategi i ett sammanhang. Vi lyfter fram olika definitioner och skolbildningar kopplat till begreppet och beskriver forskning som handlar om strategi i organisationer. Ett särskilt fokus kommer att riktas mot den forskning som bedrivits inom detta område i Sverige.

Kapitlets andra del behandlar temat ”att förstå strategi” i sin tillämpning. Då behandlar vi tre aspekter som vi hoppas bidrar till sådan förståelse. En sådan aspekt handlar om organisationen och dess omgivning. En annan handlar om vad som kan anses vara strategiska frågor. Avslutningsvis lyfter vi fram aktörerna, de som agerar och inte agerar i det strategiska arbetet.

Kärnan, det centrala i begreppet strategi, handlar om att i arbetet med vardagens utmaningar kunna ha förmågan att lyfta blicken och identifiera den övergripande vägen framåt. Det finns många tecken på att denna förmåga, att balansera den kortsiktiga problemlösningen med en långsiktig idé om framtiden, blir allt viktigare för en organisation.

Inom svensk företagsekonomi finns en lång tradition av forskning och undervisning kring strategi och strategiska utvecklingsprocesser. Huvuddelen av denna forskning har det gemensamt att den följer organisationers strategiska processer över lång tid och försöker förstå dem i deras sociala, kulturella och politiska sammanhang – ur ett processuellt och kontextuellt perspektiv. Den dominerande metodologin i denna forskning har varit djupa och longitudinella kvalitativa fallstudier av specifika processer i företag och andra typer av organisationer.

Forskningen har bidragit till att öka både den empiriska och den teoretiska förståelsen genom utveckling av konceptuella begrepp och modeller. Dessa har sedan omsatts i fortsatt forskning, använts i undervisning och tillämpats praktiskt genom seminarie- och konsultverksamheter. Svensk strategiforskning har varit internationellt framgångsrik och blivit väl representerad i vetenskapliga tidskrifter och antologier. Många exempel och perspektiv som redovisas i detta kapitel belyser resultat från sådan forskning.

Är strategier något som växer fram?

När vi besöker ett Ikea-varuhus slås vi av hur genomtänkt allt är och ibland kanske vi reflekterar över hur finurlig grundaren Ingvar Kamprad måste ha varit när han satt och tänkte ut sitt koncept. Om man studerar det som skrivits om Ikea och Ingvar Kamprad förstår man snart att det inte alls var så det gick till. Han satt inte och planerade fram ”Ikea-konceptet” hemma i Agunnaryd för att sedan sätta sin plan i verket. Istället är Ikea-konceptet ett resultat av många års experimenterande.

Tanken om de platta paketen föddes redan på 1950-talet när Ingvar och en kompis kom på att förpackning och distribution förenklades oerhört om man monterade av benen på det bord de precis utvecklat och istället lät kunden montera bordet efter köpet. Konceptet har sedan dess utvecklats vidare. En av de stora innovationerna skedde 1965 när Ikeas varuhus i Kungens Kurva, Stockholm, öppnades. När butiken invaderades av besökare sa varuhuschefen uppgivet att det enda de kunde göra för att lösa situationen var att öppna dörrarna till lagret och låta kunderna plocka sina egna varor. Eftersom varorna var förpackade i platta paket fungerade

denna lösning väl. Det som gör Kamprad och Ikea unikt är att de lärt sig av sådana situationer och sett den inneboende potentialen: ett ständigt experimenterande för att skapa ett helhets-tänk: det unika Ikea-konceptet. Konceptet med platta paket utvecklas hela tiden och numera är exempelvis måtten på lastpallarna en viktig faktor när en ny soffa utformas.

Henry Mintzberg (bl.a. Mintzberg, 1991; Mintzberg and Waters, 1983; 1985) har utifrån observationer iakttagit att den strategiforskning som enbart studerar företagsledningens planer inte berättar hela historien. De har därför använt ett något annorlunda perspektiv för att ge strategi en användbar innebörd. För dem är strategi i allt väsentligt ”det man gör” eller det handlingsmönster som uppvisas retrospektivt. Strategi har därför inte nödvändigtvis något att göra med det som organisationens ledning uttrycker att de gör eller avser att göra. Det handlar istället om faktiska beteenden, mönster i handlingar.

Med denna bakgrund kan en strategi förstås och definieras som mer eller mindre avsiktlig. Strategin kan vara avsiktlig i den bemärkelsen att en mer eller mindre formell plan fastställs och sedan genomförs. Den kan också vara framväxande, vilket Mintzberg låter oss förstå att han ser som mer troligt. Då syftar strategin till ett resultat som uppstått utan att någon kanske avsåg att utvecklingen skulle just i den riktningen. Vad som i efterhand kan verka vara en välplanerad, avsiktligt genomförd strategi behöver inte alls vara det, bara för att beteendet man observerat verkar strukturerat. Olika mellanformer till avsiktlig respektive framväxande strategi förekommer ofta. Vissa element av den synbara strategin följer en förutbestämd plan, medan andra element framkommit mer slumpmässigt eller som en följd av rådande omständigheter.

Som framgår i exemplet om Ikea leder en analys utifrån det traditionella synsättet på strategi till felaktiga slutsatser. För att förstå Ikea fungerar tankarna om framväxande strategi bättre. Strategin synliggörs genom handlings- och beteendeförändringar. En sådan analys sätter sökarmålet på det väsentliga i fenomenet Ikea – hur Ingvar Kamprad och hans medarbetare har utvecklat förmågan att lära sig av sitt experimenterande och bedöma de olika experimentens framtida potential.

Fem definitioner av strategi

Av exemplet ovan framgår att det finns olika uppfattningar och definitioner av strategi. Vår poäng är inte att beskriva vilken definition som är den rätta, utan snarare framhålla att en strategi kan ha mer än en definition. De olika definitionerna kan användas för att förstå de uppfattningar som finns i en organisation gällande organisation och ledning av det strategiska arbetet. För att ytterligare understryka de många olika betydelser som kan inbegripas i begreppet strategi lyfter vi i detta kapitel fram fem olika definitioner (Mintzberg, Ahlstrand och Lampel, 1998):

Strategi som plan är en medveten handling eller riktlinje för att hantera en viss situation och nå vissa bestämda mål över en viss tidsperiod. Detta är den traditionella innebörden av begreppet och fortfarande används ofta strategi och plan i praktiken nästan synonymt.

Med *strategi som manöver* beskrivs strategi närmast som ett spel för att påverka både omvärldens och ibland även anställdas uppfattning om i vilken riktning organisationen ska utvecklas. Att som chef gå ut i media och berätta om en omfattande investering, som kanske ännu inte är helt bestämd, kan vara en sådan strategi för att sätta press på omvärlden.

Strategi som mönster syftar till den mer retrospektiva och historiska definition på strategi som vi diskuterade ovan. Strategin är det mönster av handlingar och aktiviteter som i efterhand visar ett företags faktiska utveckling över en viss tidsperiod. Här samsas således både avsiktliga och mer slumpmässiga initiativ i företagets strategi.

Strategi som position avser strategi som en fråga om organisationens förhållande till sin omvärld. Den position som organisationen har kan vara kopplad till utvecklingsbehov, budgetarbete och kvalitetsarbete i samspel med denna omvärld. Ytterligare exempel kan vara olika former av samverkansorgan eller samarbetsavtal mellan organisationen och viktiga aktörer i omvärlden.

Strategi som perspektiv handlar om det kollektiva tänkandet i organisationen, hur ledningen och andra aktörsgrupper uppfattar organisationens styrkor, svagheter, möjligheter och hot utifrån både internt och externt perspektiv. Denna definition av strategi är nära kopplad till begrepp som kultur, ideologi, tankesätt, identitet och dominerande normer och värderingar.

Vad som avses med begreppet strategi i organisationssammanhang är således inte självklart. Det förekommer dessutom ofta, precis som i detta kapitel, ofta sammansatt med andra ord, såsom strategisk utveckling, strategiformering, strategisk process, strategisk förändring, strategiskt beslut, strategiskt arbete och strategiska val. Engelskan har inom detta område haft stort inflytande i Sverige, precis som i många andra forsknings- och undervisningsområden, vilket syns genom att vi möter begrepp som "corporate strategy", "business strategy", "strategic management", "strategic choice" och "strategy process".

Inte sällan förekommer dessutom andra termer i nära anslutning till strategibegreppet. Vision, affärsidé, långsiktiga mål och filosofi är exempel på sådana ord som framför allt återkommer i undervisning och praktiskt strategiarbete.

Ett försök till konkretisering

En anledning till att detta kapitel sammanställts handlar om den brist på litteratur om strategier som finns tillgänglig på svenska. Bengtsson och Skärvad (2001) har skrivit en av få läroböcker på svenska och påpekar att strategibegreppet, när det började användas i svensk forskning, hade den specifika betydelsen "konsten att utnyttja organisationens resurser i syfte att uppnå företagets mål". I strikt mening innebär alltså strategi hur målen skall uppnås. Över tid har begreppet sedan kommit att innefatta även aspekter och aktiviteter som rör organisationens position i förhållande till medborgare, omvärld, hur resurser fördelas i organisationen (Bengtsson och Skärvad, 2001) samt organisationens syfte, verksamhetsidé, normer och principer (Melin, 1998). Vi vill bringa viss ordning i denna aspektrikedom och presentera en

övergripande och bred definition som inkluderar den mångfald av begrepp som används både i denna och andra böcker och artiklar om strategi, men som samtidigt är tillräckligt avgränsad för att området ska kunna ses som ett eget kunskapsområde.

Vi ser ett antal dimensioner som på ett övergripande plan omfattas, direkt eller indirekt, när vi använder begreppet strategi eller varianter på detta begrepp (Johnson, Scholes och Whittington, 2005):

- Strategi handlar om en organisations långsiktiga inriktning och dess medvetna eller omedvetna strävan att uppnå någon form av utveckling gentemot dess omvärld.
- Strategi syftar till handlingar, aktiviteter och beslut som omfattar hela organisationens verksamhetsområde. Strategi sägs ofta vara den högsta ledningens och styrelsens ansvarsområde, men detta betyder inte nödvändigtvis att strategier härstammar från eller att det strategiska arbetet i praktiken utförs på denna nivå.
- Strategi handlar om att balansera organisationens tillgängliga resurser och kompetenser med föränderliga omständigheter i organisationens omvärld.
- Strategi inbegriper att ta hänsyn till och att uppfylla olika intressenters krav och förväntningar på ett tillfredsställande sett.

Ett grundantagande är att dessa huvuddimensioner måste integreras i ett holistiskt synsätt samt att de har starkt inflytande på organisationens framgång eller misslyckande (Rumelt, Schendel och Teece, 1994). Intresset för organisationens övergripande frågor betyder inte att processer och aktiviteter på mikronivå saknar betydelse för hur strategin bestäms och ser ut (jfr. Johnson, Melin och Whittington, 2003). Strategi ska heller inte ses som ett statistiskt begrepp. Kärnan i den strategiska processen är snarare förflyttningen av organisationen från dess historia in i framtiden” (Melin, 1998:61). Melin skriver vidare:

”Den strategiska verksamheten innebär per definition att nuvarande verksamhetsidé, position och strategier ifrågasätts, och detta skall ske av aktörer vars strategiska tänkande många gånger formats av organisationens egen historia och dominerande värderingar. Den inneboende dynamiken i strategiprocessen handlar till stor del om ”kampen” mellan det befintliga, dvs. det historiskt framväxta och det framtida möjliga, med andra ord mellan att bevara, befästa och försvara det nuvarande och att ifrågasätta, tänka om och kreera det nya.”
(Melin, 1998:61)

Det finns också en spänning mellan så kallad determinism och voluntarism. Determinism innebär en ödesbestämd syn på organisationens utveckling, att den huvudsakligen bestäms av yttre och opåverkbara krafter. Voluntarismen är en mera handlingsorienterad syn – att organisationens utveckling kan styras och formas av organisationens egna aktörer

Det som stått i centrum för den svenska strategiforskningen är till stor del processen och förändringen över tid, vilket beskrivs i följande avsnitt.

Process och kontext

Betoningen på processen och kopplingen mellan spänningar i organisationens dåtid, nutid och framtid, är en viktig anledning till att så många forskare väljer att kombinera ordet strategi med något annat ord, såsom utveckling, formering, process, arbete, dynamik eller ledning. Detta har varit ett sätt att i forskning och undervisning försöka fånga strategiarbetets komplexitet och mångfacetterade natur. Mycket av den komplexitet, dynamik och multidimensionalitet som strategi handlar om återfinns i den kontext, eller sammanhang, som organisationen verkar och där dess strategier formas. I detta sammanhang syftar kontext på många olika aspekter som på ett eller annat sätt påverkar den strategiska processen, men också på dess innehåll.

På ett övergripande plan kan vi utifrån forskning av Pettigrew (1990) och Melin (1987; 1989) tala om intern kontext, den miljö och de förutsättningar som råder inom organisationens formella gränser, och extern kontext, den miljö och förutsättningar som råder utanför organisationens formella gränser. Ordet kontext kan i strategiforskningen också syfta på andra typer av sammanhang som påverkar organisationen, såsom organisationens historia, storlek, ålder, ägande, bransch eller juridiska form.

Den ledande brittiske strategiforskaren Andrew Pettigrew har under många år fört ett resonemang som haft stort inflytande på den svenska strategiforskningen. Enligt Pettigrew (t ex 1985; 1990; 1997) är det omöjligt att göra en tydlig uppdelning mellan strategiprocess, strategins kontext och dess innehåll – vad den konkret innebär – om det är fråga om att exempelvis utveckla ett nytt arbetssätt, starta nya verksamheter eller köpa in ny teknik.

Typiskt för svensk strategiforskning är att den fokuserat på process- och kontextdimensionerna. Strategins innehåll har ofta funnits med i dessa studier, men inte som huvudfokus. Något annorlunda uttryckt: det är typiskt för svenska strategiforskare att fokusera mer på hur och varför en viss strategi eller strategisk förändring vuxit fram än på dess karaktär och innehåll. För att ta ett tillrättalagt exempel: att studera vilka aktörer som varit inflytelserika, var dessa aktörer träffats, hur de kommunicerat kring strategin och vilka interna och externa krafter som påverkat valet av en viss strategi har varit mer intressant än det faktum att den studerade organisationen valt att gå ifrån vissa arbetsmetoder och förändra sin inriktning avseende kompetenser och arbetsprocesser.

Forskning och dess skolbildningar

Det har varit mycket populärt att dela in strategiforskningen i olika skolbildningar, perspektiv eller angreppssätt. Dessa klassificeringar fungerar bra som översikt av internationell strategilitteratur. Vi utnyttjar här tre sådana klassificeringar för att ringa in den svenska strategiforskningen.

Chaffee (1985) identifierar i en genomgång av strategilitteratur tre strategimodeller: den linjära, den adaptiva och den tolkande. Johnsons (1987) indelning är snarlik, men han talar om

rationella, inkrementella och tolkande strategimodeller. Mycket kortfattat innebär den rationella eller linjära strategimodellen att planera genom att systematiskt fatta ett antal optimala beslut som skapar förutsättningar för organisationen att nå sina övergripande mål. Den adaptiva eller inkrementella strategimodellen handlar mer om att strategi är ett resultat av lärande, förändring och utveckling i små steg. Slutligen beskriver den tolkande modellen strategi som intimt förknippat med individers och grupper subjektiva och gemensamma föreställningar om företagets utvecklingsmöjligheter.

Whittington (2002) föredrar att tala om perspektiv på strategi och identifierar fyra sådana: det klassiska, det evolutionära, det processuella och det systemiska. Whittingtons klassiska perspektiv är i allt väsentligt detsamma som den linjära/rationella strategimodellen och det processuella perspektivet har mycket gemensamt med den adaptiva/inkrementella modellen.

Det evolutionära perspektivet på strategi innebär att förstå den i ljuset av en urvalsprocess som styrs av omvärlden. Strategiforskare som applicerar ett evolutionärt perspektiv är tveksamma till i vilken grad det faktiskt är möjligt för personer att utveckla strategier som gör någon skillnad i hur företaget presterar. Istället är det en av Darwin influerad "survival of the fittest" som avgör organisationens faktiska utveckling över tiden. I det systemiska perspektivet spelar strategi en större roll. Poängen är att organisationer och de människor de består av är inbäddade i olika sociala, historiska, politiska och kulturella sammanhang eller system, som i sin tur påverkar organisationens utveckling.

I den kanske mest berömda och citerade grupperingen av strategilitteratur föreslog Henry Mintzberg inte mindre än tio skolbildningar (Mintzberg, 1990; Mintzberg et al.1998). Poängen med att dela in litteraturen på detta sätt är framförallt att synliggöra hur olika bidrag till strategiforskningen bygger på olika grundantaganden när det gäller hur människor och andra aktörer i och kring organisationers fungerar i strategiarbete: vad som driver dem, hur de tänker och vad som påverkar deras beslut. Olika perspektiv och skolor bygger på olika sätt att förstå både organisationer och samhällen som helhet och våra förutsättningar att skapa kunskap om dem. Mintzberg et als (1998) tio skolbildningar kan delas in i tre kategorier:

Den första kategorin är skolbildningar som betonar det rationella förhållningssättet till strategi. Dessa är ofta normativa till sin karaktär och fokuserar mest på strategins innehåll, vilken strategi en organisation har. Forskarna vill gärna föreskriva vilken strategi som är mest lämplig i en specifik situation. I denna kategori återfinns designskolan, där den berömda SWOT-modellen hör hemma, planeringsskolan, som fokuserar på strategisk planering, och positioneringsskolan, som främst bygger på Michael Porters välkända strategimodeller.

Den andra kategorin består av processansatser som vanligen är deskriptiva. De beskriver hur strategier uppstår, utvecklas och hanteras i organisationer och betonar även särskilt betydelsen av strategiprocessens kontext. Här återfinns den entreprenöriella skolan, den kognitiva skolan, lärandeskolan, den politiska skolan, kulturskolan och omvärldsskolan. Benämningarna är mycket illustrativa för det fokus som strategiforskarna i respektive skola har för att beskriva, förstå och conceptualisera strategi och strategiska processer.

Den tredje kategorin innehåller strategiforskning med syfte att bedriva syntetiserade och integrerande forskning. De flesta bidrag inom denna kategori som kallas den konfigurativa

skolan bär Henry Mintzbergs eget namn. Strategiska typologier, stadier och modeller som holistiskt försöker fånga strategiprocessers dynamik och komplexitet placeras vanligen i denna skola. Den svenska strategiforskningens placering i detta sammanhang brukar sedan ett trettiotal år tillbaka benämnas Swedish School of Strategy. Svensk strategiforskning kategoriseras i den mer övergripande kulturella strategiskolan, eftersom den är svår att placera in i en specifik skolbildning. Detta påpekar Melin (1998) i sin genomgång av svensk strategiforskning. Snarare är det så att svensk strategiforskning åtminstone de sedan 1990-talet kommit att söka inspiration från flera teoretiska perspektiv, skolbildningar och modeller. Detta är helt i linje med den pluralism som kännetecknat såväl teorival, metodologi, empirisk kontext och analysnivå i svensk strategiforskning (Jönsson, 2007).

Med detta sagt är det förmodligen en korrekt bedömning att den svenska traditionen av strategiforskning inte i någon större utsträckning har byggt vidare på de linjära (Chaffee, 1985), rationella (Johnson, 1987) eller klassiska (Whittington, 2002) strategimodeller som Mintzberg et al. (1998) grupperar i designskolan, planeringsskolan och positioneringsskolan. Samtliga dessa forskningsinriktningar betonar det rationella strategiska beslutsfattandet och är normativa till sin karaktär. Snarare har svenska forskare inom den tradition som presenteras i detta kapitel kämpat för att positionera sig mot de rationella strategiskolorna.

Mot denna bakgrund är det intressant att ett antal svenska strategiforskare nu är med och skapar en ny riktning i den internationella strategiforskningen. Denna inriktning benämns *strategy-as-practice* och kallas i svensk översättning ”strategi som praktik” (Regnér, 2003; Johnson et al., 2003; Nordqvist och Melin, 2007). I denna forskningsinriktning är de rationella strategiskolorna åter aktuella, om än från ett något annorlunda perspektiv. Istället för att studera hur exempelvis strategisk planering är korrelerat med positivt ekonomiskt utfall eller hur konsulter och ledare effektivt kan välja en ny strategi utifrån de rådande externa och interna förutsättningarna fokuserar forskarna inom strategi och praktik på hur, varför och av vem modeller och metoder som strategisk planering faktiskt används i organisationer.

Det finns vissa svenska bidrag till strategiforskning som har ambitioner i linje med den konfigurativa skolans ideal, såsom den så kallade *kraftfältsmetaforen* (Melin, 1987; 1989). Ändå hör den största delen av denna forskningstradition hemma i deskriptiva skolbildningar med fokus på strategiprocessen.

Vad menas med att förstå strategi?

Vi har nu diskuterat ett antal modeller för att beskriva och definiera begreppet strategi samt presenterat skolbildningar inom forskning i organisationer. Dock så återstår ett perspektiv som vi vill ha med i detta kapitel nämligen: att förstå strategi. Vi har valt att ha med detta begrepp eftersom det är mycket centralt både för traditionen inom svensk strategiforskning och för kunskapen om strategier.

Begreppet ”att förstå strategi” är intimt sammankopplat med de teorival och de metodval strategiforskare gör. Vi kommer att lyfta fram tre aspekter som kan bidra till förståelsen för strategi och strategiska processer. En sådan aspekt handlar om organisationen och dess omgivning. Ytterligare en handlar om vad som kan anses vara strategiska frågor. Avslutningsvis kommer vi att lyfta fram aktörerna, de som agerar och inte agerar i det strategiska arbetet.

En stor del av forskningen har det uttalade syftet att förstå strategi och strategiska processer. I allt väsentligt handlar detta om att empirinära och på djupet studera och jämföra ett mindre antal fall av strategiska processer och/eller organisationer. I de flesta fall innebär detta ett aktörssynsätt, där forskaren utgår ifrån erfarenheter och perspektiv hos de individer som är direkt involverade i processerna. Det handlar alltså om att bygga en förståelse för aktörernas egen upplevda verklighet. I normalfallet har detta betytt att kvalitativa forskningsmetoder dominerat, speciellt fallstudieansatser, där studier gjorts i form av personliga intervjuer eller observationer av personer med en relation till den organisation som studeras. Ambitionen i denna forskning har varit antingen att ifrågasätta etablerade teoretiska och praktiska ”sanningar” eller att generera ny teori som redovisas i form av nya språkliga begrepp, modeller och koncept. Detta kan öka förståelsen för en dynamisk, mångtydig och komplex strategiverklighet. Denna typ av empirinära, djupa, ofta longitudinella (som omfattar en längre tidsperiod) och teoriskapande studier har varit möjliga genom att det i Sverige varit lätt att få tillgång till intressanta organisationer att studera, speciellt offentliga och statliga myndigheter. Forskningsresultaten har därför ofta haft en hög trovärdighet och kunnat fokusera på relevanta och aktuella forskningsproblem i termer av både teori och praktik. Det stora intresset för praktiken har också skapat goda förutsättningar att kunna använda forskningsresultaten i undervisning och olika spridningsaktiviteter.

På ett generellt plan har detta sätt att studera och förstå strategiarbetet i organisationer lett till starka influenser från sociologi, psykologi, pedagogik och socialpsykologi, antingen genom direkt eller indirekt applicering, via olika etablerade organisationsteorier med koppling till dessa discipliner. Detta drag är gemensamt med en stor del av ledande skandinavisk och brittisk forskning, men ansatsen skiljer sig från traditionell amerikansk strategiforskning, där nationalekonomiska teorier ofta varit dominerande.

Organisationens och dess omgivning

En viktig aspekt när det gäller att ”förstå” vad som händer i organisationer kopplat till deras strategiska arbete handlar om hur samspelet mellan organisationen och dess omgivning. Vilken utgångspunkt vi väljer påverkar hur vi ser på organisationens förmåga att omsätta strategier i verksamheten. Detta samspel har varit föremål för mycket debatt inom strategiforskningen (Wit and Meyer, 2005). En stående fråga har varit i vilken utsträckning organisationen har varit beroende av krafter i sin omgivning. Är organisationen till syvende och sist en liten jolle som kastas omkring hejdlöst i en stor ocean, eller ska man likna organisationen med en jättetanker som kryssar fram över oceanen i sin egen takt?

Under de senaste årtiondena strävar man alltmer efter att kombinera dessa två ytterligheter i strategiforskningen. Forskningen kring så kallade sociala kognitioner, delade mentala kartor, erbjuder sådana möjligheter. I detta avsnitt kommer vi först att beskriva grunden till forskning om sociala kognitioner för att därefter beskriva hur dessa samtidigt kan fungera både som den "lilla jollen" och den "stora tankern".

Begreppet kognition härrör från tanken om att människan successivt bygger upp mentala strukturer som hjälp för att förstå sin omgivning. Anderson (1990) använder exemplet "hus" för att beskriva den grundläggande idén. Om man frågar någon på gatan om de kan beskriva ett hus beskriver de flesta husets form, utseende och funktion. Ofta kan de tillfrågade på rak arm ge ett svar, trots att det finns väldigt många olika typer av hus. Kognitiv psykologi förklarar detta med att vi har skapat mentala kartor. En sådan karta är benämnd "hus" och består bland annat av grundläggande kunskap om utseendet på ett hus. Exemplet "hus" beskriver en mycket grundläggande nivå där olika individers mentala kartor ofta stämmer väl överens. Övergår vi till mer abstrakta fenomen, såsom föreställningar om ett företags verksamhetsidé och strategi, blir det tydligt att de mentala kartorna kan skilja sig väsentligt åt. Mintzbergs berömda resonemang om olika synsätt på begreppet strategi (se t ex Mintzberg, 1991) är ett uttryck för detta: Om individ A ser det som skapandet av en rigorös plan och individ B utgår från en mental karta där strategi innebär är att det etableras en gemensam syn på hur en organisation ska arbeta, så kommer dessa två individer åtminstone till en början att ha svårt att förstå varandra.

I exemplet hus ovan antogs det att de flesta tillfrågade enkelt kan ange hur ett hus ser ut. Utan att ha genomfört experimentet kan man med stor sannolikhet anta att en klar majoritet skulle beskriva ett hus på ungefär samma sätt. Det finns därmed anledning att anta att kognitioner ibland är delade, vilket är just det som avses med sociala kognitioner (se t ex Stein 1993). Inom strategilitteraturen är sociala kognitioner ett populärt tema. Begrepp som paradigm, tolkningssystem, tolkningsschema, organisatoriskt minne, organisatoriska kunskapsystem, delade meningar och kollektivt minne (Melander, 1997:14; Ericson, 1998:14) bygger alla på tanken om att individer som tillhör en organisation konstruerar och förvaltar en delad uppsättning mentala kartor (sociala kognitioner). Vad händer då om man utsträcker antagandet om sociala kognitioner från individen och organisationen till att omfatta även andra sociala grupperingar i form av andra organisationer med liknande uppdrag eller myndigheter? Melander (1997) diskuterar effekten av multipla sociala kognitioner och konstaterar att även om individen är delaktig i ett brett antal sociala sammanhang som alla producerar kognitiva strukturer, så är vissa av dessa viktigare än andra. Vikten bestäms av graden av homogenitet i tre dimensioner: infrastrukturella, relationella och ideologiska, där de sistnämnda överensstämmer med sociala kognitioner. (jmf. Tichy, 1983; Fombrun, 1986)

Låt oss illustrera med ett exempel: Kärnfamiljen A består av man, fru och barn, som har levt tillsammans en längre tid i sin egen lägenhet. De vuxna arbetar i närheten av bostaden och familjen delar samma fritidsintresse och umgås mycket. Det går därmed att hävda att kärnfamilj A har starka infrastrukturella strukturer (delar bostad), starka relationella strukturer (de-

lar sin fritid och umgås mycket) samt troligen likartad ideologisk struktur. Över tid samspelar dessa tre dimensioner, vilket förstärker likheten i ideologin.

I kärnfamilj B tillbringar frun större delen av sin tid på resande fot. Barnen delar inte samma fritidsintresse som föräldrarna. Kärnfamilj B träffas i praktiken ganska sällan, då övriga familjemedlemmar sällan är hemma då frun besöker det gemensamma hemmet. I detta fall är de infrastrukturella strukturerna svagare; man delar bostad, men tillbringar inte mycket tid där. Detta försvagar de relationella strukturerna och troligen skiljer sig ideologin kraftigt åt.

Poängen är alltså att det i kärnfamilj A är sannolikt att de sociala kognitionerna (delade värderingar) är påtagligare än i kärnfamilj B, eftersom de stöds av både infrastrukturella och relationella strukturer. Det är också sannolikt att de sociala kognitionerna i kärnfamilj A har större betydelse för de enskilda individerna i familjen i förhållande till sociala kognitioner de möter i andra sociala grupperingar, såsom kompispäng och arbetsplats, och styr valet av beteende.

Grundtesen är att strategiforskningen ofta tenderar att negligera sociala kognitioner som härrör från andra sammanhang än från organisationsnivån. Det är exempelvis vanligare att försöka förstå en ledares agerande utifrån de organisatoriskt delade värderingarna än att söka förklaringar i ledarens erfarenheter från uppdrag i andra organisationer. Detta resonemang leder till att det går att förstå och studera strategier ur två perspektiv med stöd av teorier kring sociala kognitioner. Det första handlar om att förstå den enskilda organisationens strategier isolerat från sin omvärld. Det andra perspektivet handlar om att förstå organisationen i ljuset av de vedertagna sociala kognitioner som växt fram eller växer fram i den bransch eller i den omvärld där organisationen och dess individer finns. Genom att studera organisationer i ett visst verksamhetsområde kan vi beskriva de mönster av likartade strategier som organisationerna var för sig antar. Dessa bygger i själva verket på gemensamma kognitioner – tankemönster och antaganden – snarare än att vara unika vägval för varje enskild organisation.

Melin (1987) har beskrivit omvärldskrafternas betydelse för organisationers förmåga att arbeta med strategier. Han kategoriserar en del omvärldsfaktorer som externa då de inte är klart hänförliga till en enskild aktör utan påverkar en bransch eller grupp av organisationer på ungefär samma sätt. Andra omvärldsfaktorer beskrivs som strategiska krafter. Det är drivkrafter som härrör från initiativ inom branschen eller bland branschens närmaste aktörer. Drivkrafterna påverkar de flesta i branschen, men på olika sätt. Detta handlar mycket om företagsledares och ledningars tolkningar av det som sker i omvärlden.

”Vi måste intressera oss mer för att förstå de mentala kartorna som styr strategiska handlingar... Som Smircich och Stubbart (1985) argumenterar måste strategier fokusera mer på sina val av tankemodeller och tolkningar. (Melin, 1987:29), dvs dominerande uppfattningar om spelregler och handlingsutrymme som delas av huvudaktörerna på den aktuella arenan.”

(Melin, 2007)

Majoriteten av de studier som gjorts kopplat till olika branscher har börjat med någon form av förändring. Utgår man från Melins kraftfältsmetafor (Melin, 1987) kan det typiska fallet beskrivas som en extern kraft som gör att alla organisationer ställs inför stora anpassningsbehov. Ett vanligt tema utifrån dessa förutsättningar är att studera hur olika företag reagerar på denna förändring och hur olika strategier tillämpas (se t.ex. Miles, 1982; Meyer m.fl., 1990 och Leavy, 1991).

I denna typ av studier tillämpas ofta ett av två antaganden. Det första är att organisationen bara råkar befinna sig i samma bransch, men att deras agerande inte på något sätt bestäms i relation till de andra i branschen. Tanken om att det överhuvudtaget pågår några gemensamma överläggningar eller debatt om hur den externa kraften skall bemötas beaktas alltså inte. Det andra antagandet utgår från att interorganisatoriska kontakter förekommer. Då är antagandet att den externa kraften är av sådan betydelse att historien läggs åt sidan och ”revolutionär” förändring sker i både tänkande och agerande (Meyer, m.fl., 1990).

Nyckelordet i föregående stycke är ”plötsligt”. Det låter bra att beskriva förändring som drastisk, omedelbar och total – en form av tsunami som gör rent hus med allt och alla. Vid närmare granskning visar det sig ofta att förändringen inte var så plötslig, utan att förvarningar fanns. Allvaret i förändringen var inte lika för alla och vissa hade identifierat framgångsrika strategier att bemöta hotet. Slutligen hade det dock i många fall faktiskt förekommit en öppen debatt om frågan i den ”drabbade” branschen.

Så här långt har vi uppehållit oss på en analysnivå av branschen. Hur påverkar då branschens sociala kognitioner den enskilda organisationens strategiformering? Hur påverkar den enskilda organisationen strategiformeringen av branschens tankekartor? Det faktum att strategen (ledaren) delar samma grundläggande trossatser som andra i branschen gör att organisationens handlingsutrymme begränsas när det gäller att skapa strategier som radikalt avviker från branschnormen. Om man till exempel har samma uppfattning om vilka arbetssätt är mest effektiva så blir det svårt att driva en strategi som innebär en satsning på alternativa metoder med omfattande utbildningssatsningar. Mot denna bakgrund behöver man förstå existensen och tillämpningen av sociala kognitioner inom en bransch.

Det är högst relevant att argumentera för betydelsen av att analysera de tankemodeller och tolkningar som man grundar sina strategiska beslut på. Risker finns att ett alltför avgränsat arbete går omkull och att konflikt uppstår om det utmanas av nya synsätt i omvärlden. I det strategiska arbetet behöver man ha en vid syn på vad som händer i omvärlden, kunna bedöma hur det påverkar det pågående strategiarbetet och vid behov kunna inkludera omvärldsförändringar i detta. Det är kanske den förmågan som avgör om organisationen kan förena den lilla jollen och den stora tankern i sin färd mot framtiden.

Strategiska frågor

Hittills har vi försökt att beskriva strategi som begrepp och vi har försökt att anlägga lite olika perspektiv för att förklara dess innebörd. Genom att belysa betydelsen av organisationen och dess samspel med omvärlden hoppas vi ha gjort det lättare att förstå och tillämpa strategier i praktiken. Nu ska vi koppla samman begreppet strategi med dess innehåll, vad som kan vara strategiska frågor i en organisation och hur dessa kan kategoriseras. Vi anser att detta är ytterligare ett steg mot att "förstå" hur strategier omsätts i organisationer.

Genom att fråga runt i en organisation kan man relativt lätt identifiera ett antal aktuella frågor. Detta är frågor som är komplexa till sin natur och som upplevs betydelsefulla för organisationens framtid. Dutton (1986) beskriver detta som *"frågor som många individer i organisationen är engagerade i och det finns alltså en konsensus om deras existens"*.

Sådana frågor hänger ofta samman med en värdering och berör antingen en positiv eller negativ förändring. Dutton och Jackson (1987) diskuterar denna emotionella laddning och konstaterar att aktörer har möjlighet att strategiskt påverka en fråga genom att medvetet sträva efter att ladda den med hot eller möjligheter.

Vi kan konstatera att strategiska beslut inte är lätta att definiera och detsamma gäller naturligtvis strategiska frågor. Trots det är frågorna rätt lätta att identifiera i sitt organisatoriska sammanhang eftersom de skapas i en organisatorisk situation. En fråga som upplevs mycket strategisk i en organisation behöver alltså inte alls vara en strategisk fråga i en annan organisation. Alla strategiska frågor har dock komplexiteten, kopplingen till framtiden och det råder konsensus om dess existens (Dutton, 1988).

Strategiska frågor uppkommer av olika skäl. Det finns frågor som trycks på organisationen från omvärlden. Det kan vara en unik möjlighet som plötsligt öppnar upp sig eller en plötslig omvärldshändelse som radikalt ändrar organisationens förutsättningar. Det finns också frågor som mer eller mindre av misstag antrar arenan. Det kan handla om något som till en början ses som ett vardagsproblem, men efterhand eskalerar till en stor och strategisk fråga. Slutligen kan strategiska frågor medvetet föras in på arenan. Det kan vara en intern eller en extern aktör med syfte att till exempel driva en förändringsprocess eller motverka en viss förändring och därför lägger kraft och prestige i att introducera frågan i organisationen. Möjligheterna till framgång, mätt som andra aktörers acceptans av frågan som strategisk, har dels att göra med aktörernas resurser och makt, dels med frågans kopplingar till andra strategiska frågor. Det framstår som att den "nya frågan" får störst framgång när den kopplas lagom mycket till befintliga frågor. Den upplevs då som en nyhet, men är samtidigt lätt att förstå och koppla till andra frågor som diskuteras.

I de förändringsprocesser vi studerat har vi identifierat fyra typer av strategiska frågor:

De oändliga frågorna är frågor som aldrig försvinner. De kan naturligtvis kollektivt "glömmas bort" under en period, men de kommer förr eller senare tillbaka på agendan. Att frågan blir oändlig kan ha flera orsaker. Det kan handla om att det inte finns någon lösning på den, vilket gör det svårt att vidta en handling för att få den att försvinna. Ibland kan det finnas en

lösning som inte tillämpas, eftersom viktiga aktörer inte känner sig bekväma med den. Att frågan ständigt återkommer kan då vara ett tecken på att olika aktörer med motsatta intressen regelbundet avför respektive aktualiserar frågan som ett politiskt spel.

Temporära frågor är kortlivade. Deras korta liv i organisationen kan bero på att de vid närmare prövning inte visade sig vara strategiska, men det uppenbara skälet är att de snabbt övergår till handling och därmed löses. Handlingskraftiga ledare gillar temporära frågor!

Bollplanksfrågor är, som namnet antyder, strategiska frågor som till synes lämnar organisationen för att övergå i handling, men som studsar och snabbt återkommer. Skälen till detta kan vara att frågan inte behandlades tillräckligt väl i organisationen och att de vidtagna handlingarna därför inte accepteras. Ett aktivt motarbetande leder då till att frågan återkommer. Andra skäl kan vara att handlingen man vidtog bara tog bort symptomen, men inte botade den bakomliggande "sjukdomen". Naturligtvis kan det även vara så att situationen förändrats så att de i och för sig genomtänkta handlingarna får fel effekter eller inte är tillräckliga.

Cykliska eller säsongsberoende frågor är frågor som uppträder i organisationen med viss regelbundenhet. Det kan vara en strategisk fråga som varje ny ledare tenderar att lyfta in i organisationen, men det kan också vara en fråga som uppstår en viss tid på året, såsom årliga problem att planera för bemanningen under sommarens ledigheter.

Strategiska frågor uppstår inte i ett fullständigt vakuum. De är som vi noterat beroende av vilka andra frågor som är aktuella när de uppstår, men de beror också på andra frågor när det gäller koppling till handlingen. Vissa frågor är i detta sammanhang viktigare än andra. I likhet med Mintzberg och Westleys (1988) kan man identifiera vissa strategiska frågor som bärare av ett framtida tillstånd. Dessa frågor med visionärt innehåll tenderar att bli som klister kring andra strategiska frågor, som de mer eller mindre medvetet kopplas till. I en organisation där det återfinns flera visionära frågor blir den strategiska arenan komplex. Då pågår ett politiskt maktspel mellan visionära frågor på ett plan, samtidigt som en dialog förs kring traditionella strategiska frågor på ett annat plan. Med detta menar vi att ju fler frågor som bedöms av organisationen som strategiska, desto större riskerar konkurrensen att bli om det utrymme och den energi som organisationen kan mobilisera. Med allt för många "bollar i luften" blir det en pedagogisk utmaning att hålla ihop helheten. En följd av detta resonemang är att om alltför många frågor tillhör kategorin oändliga frågor tenderar det att påverka organisationens strategiarbete negativt. Upplevelsen blir då att organisationen aldrig uppnår uppsatta mål.

Olika aktörer i det strategiska arbetet

För att ytterligare bidra till att förstå strategier i organisationer vill vi slutligen uppehålla oss vid det så kallade aktörsperspektivet. Att identifiera vem som agerar och inte agerar i det strategiska arbetet är ytterligare ett viktigt perspektiv för hur det strategiska arbetet leds och genomförs. I strategilitteraturen används ordet aktör synonymt med den som agerar och deltar i den formella ledningen av organisationen. Vi håller med om den första delen av ovanstående

definition, att aktören är den som agerar. Vår erfarenhet är dock att det för att förstå strategiska processer kan vara fruktbart att skilja mellan den formella positionsmakten och aktören, den som faktiskt agerar.

Basen för detta synsätt på aktör är att individen är medveten och handlingsorienterad. Individen har en frihet att påverka sin omgivning och är inte helt styrd av yttre omständigheter, såsom arbetsplatsens regler och förordningar. Utgångspunkten för denna socialkonstruktiva grundsyn (se Berger and Luckman, 1996) är att individens handlingsfrihet till väsentlig del är begränsad av den egna självbilden. Naturligtvis existerar externa hinder, men individens inställning till dessa hinder är ofta mer betydelsefull än hindren i sig (Smirchich and Stubbart, 1985).

Den formella bilden av maktfördelning som ett organisationsschema visar därmed inte nödvändigtvis den verkliga maktfördelningen och handlingsutrymmet för enskilda individer. Den positionsmakt som en hög formell ställning medför kan beskrivas som en möjlighet att påverka. Om en person väljer att inte utnyttja möjligheten blir denne inte automatiskt en viktig aktör i en enskild fråga eller process. Å andra sidan kan en undersköterska med mycket begränsad positionsmakt genom personliga resurser, såsom ett starkt fackligt engagemang, skapa sig ett stort handlingsutrymme i en enskild strategisk fråga och därmed i den strategiska förändringsprocessen. Makten och förmågan att påverka definieras alltså i relation till en fråga och till de aktörer som agerar i frågan (se Clegg, 1989). Det kan bygga på att aktören har tillgång till en formell grupp (t.ex ledningsgrupp eller facklig organisation), men det kan även bygga på specifik kunskap i en strategisk fråga eller sociala relationer till andra viktiga aktörer i processen.

För att studera en strategisk process behöver man således definiera dess aktörer utifrån processen och det strategiska arbetet i en enskild fråga. Det betyder att individer eller grupper, som inte berörs av den strategiska förändringsprocessen, inte definieras som aktörer, trots att de har stor möjlighet att påverka. Begreppet den tysta majoriteten kan användas för att beskriva den, ofta relativt stora, andel organisationsmedlemmar som inte aktiverar sig.

Den tysta majoriteten är betydelsefull. Denna grupp omfattar alla de som endast har litet intresse i processen och därmed inte engagerar sig i arbetet. Inom den tysta majoriteten kan finnas både sådana som potentiellt skulle kunna ha stor betydelse för processens utveckling genom formell positionsmakt och sådana som är en maktfaktor endast genom att vara många. Om en ledare väljer att inte lägga sig i en enskild fråga blir denne en del av den tysta majoriteten. Betydelsen av just denna passivitet är emellertid stor, eftersom övriga aktörer naturligtvis noterar passiviteten och agerar utifrån sina antaganden om den bakomliggande orsaken.

Att börja med gruppen av icke-aktiva, den tysta majoriteten, var ett medvetet val för att lyfta fram deras betydelse i ett strategiskt arbete. I gruppen av aktiva aktörer i ett strategiskt arbete kan vi definiera flera olika roller:

En viktig roll är den *konstruktiva ifrågasättaren*. Denna roll intas ofta av en individ som har stor betydelse för processens fortlevnad. Genom att hela tiden underhålla dialogen kring processens mål och medel fyller den konstruktiva ifrågasättaren processen med energi. Rollen ställer alltså de frågor som den tysta majoriteten inte orkar, inte vågar eller inte vill ställa.

Han/hon är tillräckligt insatt, och i grunden positiv, till processen och kan därför identifiera svaga punkter och föra ett konstruktivt, ofta publikt, samtal. I bästa fall har denne aktör stor personlig handlingsfrihet, en stark resursbas.

I processen återfinns ibland även en mer *visionär roll*, som fungerar likt lyftkraften i en helikopter. I bästa fall lyfter den emellanåt helikoptern, de övriga inblandade, och sätter perspektiv på det dagliga tragglandet av strategiska frågor, kanske till och med cykelställsfrågor. Den visionära aktören behöver inte vara formell ledare, även om så ofta är fallet. Tvärtom kan det vara bra att någon annan än verksamhetsledaren intar denna roll, eftersom det ger verksamhetsledaren en möjlighet att använda den visionäre aktören som ett känslspröt in i framtiden.

Kontinuitetsrollen intas ofta av någon som i grunden är positiv till processen men på grund av sin tydliga förankring i vardagsverksamheten snarast representerar motsatsen till den visionära aktören. Aktören ger konkret trovärdighet till processen genom att koppla förändringar till vardagens aspekter av det organisatoriska livet. Om alltför många aktörer intar denna roll riskerar dock förändringsprocessen att förlora energi.

Stabilisatorn är den som ofta gör sig till tolk för den tysta majoriteten. Aktören utgår från att den tysta majoriteten är nöjd som det är och inte vill ha någon förändring alls. Han/hon baserar ofta sina inlägg i dialogen på generella iakttagelser av typen ”Varför ska vi förändra oss när ingen annan gör det?”, ”Varför kan vi inte få gå tillbaka och göra det jobb vi är anställda för?”

Den av egenintresse styrda aktören är den aktör som har ett påtagligt egenintresse att bevaka i processen. Denne är alltså inte ytterst intresserad av organisationens utveckling utan i första hand av att bevaka och utveckla antingen endast sin del av organisationen eller sina helt personliga intressen. Om denna roll genomförs konsistent är den lätt att identifiera i en förändringsprocess.

Det sistnämnda för oss in på koalitioner. Det är naturligtvis så att individuella aktörer kan formera koalitioner får deras inflytande i processen att växa påtagligt. Koalitioner kan både vara planerade och framväxande. Ett genomgående drag i de processer vi studerat, huvudsakligen i större organisationer, är att strategier för koalitionsbyggande är ytterst väsentliga för processers utveckling.

Några avslutande iakttagelser

Det finns ett stort problem med mycket av strategilitteraturen – övergången mellan den verklighet som beskrivs i forskningsrapporter och i så kallad managementlitteraturen och den verklighet som eftersträvas. Våra erfarenheter av att studera organisationers strategiarbete är att de ofta inte följer den plan som det var tänkt eftersom det visar sig att

- verkligheten är komplex
- förändringsarbete inte går att fullständigt kontrollera
- engagemang och motivation drivs av många olika krafter samtidigt.

Förändringsprocesser kommer obönhörligen att påverkas av tillfälligheter. Även om många inser denna paradox finns det förvånansvärt få alternativ till de idealiserade förändringsmodellerna som bygger på den klassiska strategitanken: en tydlig plan med väldefinierat mål, en väl utforskad terräng och ett förutsägbart problem som ska lösas (Mintzberg, 1991).

Vi hoppas ha kunnat bidra till att bättre förstå strategiska processer, något som är viktigt för att utveckla och leda. Vårt mål med detta kapitel var också att diskutera hur man kan skapa ett koncept kring begreppet strategi. Med den forskning vi bedrivit har vi genom åren haft tillgång till många situationer där vi testat vår begreppsapparat och utvärderat dess förmåga att ge oss möjlighet att förstå och leda förändring. Vi vill därför avsluta med några iakttagelser som vi tror är av stor betydelse för den som ska omsätta kunskaper om strategi och strategiarbete i praktiken.

Se bortom hierarkin

Ett tema i hela detta kapitel har handlat om att se bortom den traditionella hierarkin. Vi återkommer gång på gång till att aktörerna i den strategiska processen inte alltid framgår tydligt av den officiella hierarkin. Vi understryker detta för att vi tycker oss identifierat alltför många situationer där förändringsprocessen i enskild fråga försvårats av ledningens uppfattning om den formella hierarkins betydelse. Vi vill argumentera för ett ledarskap där analysen av den strategiska frågan, potentiella aktörers drivkrafter och agerande samt potentiella handlingar sker mer förutsättningslöst. Vi hoppas att vår begreppsapparat kan underlätta en sådan analys.

Strategiarbetet går inte alltid före handling

När man diskuterar strategier så finns det ofta en uppfattning om det strategiska arbetet föregår handling alternativt icke-handling. Ibland kan det dock ur ett ledningsperspektiv vara rationellt, och därför önskvärt, att skapa handling först och dialog senare. Relativt genomgripande förändringar kan ibland bli mindre dramatiska om deras praktiska effekter kan illustreras tidigt i processen. Det kan därför vara mycket värdefullt att först i en senare fas föra en dialog kring det mönster eller strategi som den redan genomförda förändringen uppvisar.

Det är en fråga om pedagogik

I en del sammanhang har vi lite raljerande iakttagit att det måste vara ett världens tråkigaste arbete att vara verksamhetsledare och chef. Skälet till detta är att arbetet i så stor utsträckning handlar om upprepning och tydlighet. Förmågan att skapa mening genom att koppla ihop till synes olika frågor och processer till en begriplig helhet är ovärderlig när det gäller att leda en

verksamhet. Lika ovärderlig är uthålligheten, orken att göra detta gång på gång för att övertyga och motivera till handling. Tyvärr tror många att det räcker att säga en sak en gång för att en fråga ska förvandlas till rätt handling. Dessa personer blir ofta överraskade när de råkar vända sig om och inser att all deras aktivitet, som de själv betraktar som handlingskraft, resulterat i så pass lite förändring. En ledning som ”städar” den strategiska arenan från tillfälliga modenycker och motsägelsefulla idéer får ofta positiv feedback på detta. Det som uppskattas och lönar sig i längden är uthållighet, konsekvens och aktiv styrning av en tydlig uppsättning strategiska frågor.

Att sätta organisatorisk utveckling framför egot

Ibland har vi identifierat personer som åstadkommit stora resultat och haft stor betydelse för verksamhetens utveckling trots att de verkat i det tysta. Dessa har inte behovet av att driva utvecklingen med pukor och trumpet och kan ofta vara svåra att identifiera vid en analys av den strategiska arenan. De tar inte plats vid de stora samlingarna och det är inte de som driver frågorna i korridorsnacket. Kanske är de inte ens närvarande på arenan – istället jobbar de i bakgrunden och sätter handlingarna framför dialogen. Exemplet är stort. För en chef som driver en strategisk förändringsprocess kan det vara av stor vikt att identifiera och närma sig dessa personer. Välvilligt inställda kan de göra underverk för förändringsprocessers utveckling.

På arenan men ändå inte

Det är inte ovanligt att en fråga kan vara mycket etablerad på den strategiska arenan men inte i de publika forumen. Särskilt gäller detta frågor som innehåller kritik mot den högsta ledningen eller som på något sätt hotar legitimiteten. Ytterst sällan går det att ”döda” en fråga genom att blockera den i formella forum med hjälp av positionsmakt. En god ledning är både skicklig i att skaffa sig kunskap om vilka frågor som finns på arenans mer dolda platser och modig nog att dra fram frågorna i ljuset. Transparens är en dygd men också en god taktik. I transparenta processer går människor vidare med värdigheten i behåll.

Sammanfattning

Vad kan man då säga är det centrala i begreppet strategi? Kärnan i en strategi handlar om att kombinera arbetet med vardagens utmaningar med att lyfta blicken och identifiera den övergripande vägen framåt. Det finns många tecken på att denna förmåga att balansera den kortsiktiga problemlösningen med en långsiktig idé om framtiden blir allt viktigare i våra organisationer. I det här kapitlet har vi lyft fram definitioner och skolbildningar kring begreppet strategi och beskrivit forskning inom området med ett särskilt fokus på den forskning som bedrivits i Sverige. Vi har också försökt lyfta fram olika aspekter av betydelse för att bättre kunna förstå begreppet strategi och strategier i sin tillämpning. Det handlar om organisationen och dess omgivning, vad som kan anses vara strategiska frågor samt aktörsperspektivet.

Referenser

Anderson, J. R. (1990) Cognitive Psychology and its Implications. New York: W. H. Freeman and Company.

Bengtsson, L. och Skärvad, P-H. (2001) Företagsstrategiska perspektiv. Lund: Studentlitteratur.

Berger, P. L. och Luckman, T (1996) The Social Construction of Reality. New York, Doubleday & Company Inc.

Chaffee, E. K. (1985) "Three Models of Strategy" Academy of Management Review. 10 (1): 89–98.

Clegg, S. R. (1989) Frameworks of Power. Sage Publications, London.

Dutton, J. E. (1986) The Processing of Crisis and Non-Crisis Strategic Issues. Journal of Management Studies, 23(5): 501–517.

Dutton, J. E. (1988) Understanding Strategic Agenda Building and its Implications for Managing Change. I Pondy, L. J., Boland, R. J. & Thomas, H. (Red), Managing Ambiguity and Change: 127-144. John Wiley & Sons Ltd.

Dutton, J. E. och Jackson, S. E. (1987) Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action. Academy of Management Review 12(1): 76–90.

Ericson, T. (1998) Förändringsidéer och Meningsskapande – En studie av Strategiskt Förändringsarbete. Avhandling nr 37, EKI, Linköpings universitet.

Fombrun, C. J. (1986) Structural Dynamics Within and Between Organizations. Administrative Science Quarterly, 31: 403–421.

Johnson, G. (1987) Strategic Change and the Management Process. Oxford: Basil Blackwell.

Johnson, G. Scholes, P & Whittington, R. (2005), Exploring Corporate Strategy, (7:e utgåvan) London: Financial Times/Pearson Education.

Johnson, G., Melin L. & Whittington, R (2003): "Guest Editors' Introduction. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View." Journal of Management Studies Vol. 40, Sid. 3-22.

- Jönsson, S. (2007) Strategiforskning i Sverige - en kommentar kring dess rötter. I Melander A. och Nordqvist, M. (red.), Att Förstå Strategi - Process och Kontext, Lund, Studentlitteratur.
- Leavy, B. (1991) A Process study of Strategic Change and Industry Evolution – The Case of the Irish Dairy Industry, 1958-74. *British Journal of Management*, 2: 197–204.
- Melander, A. (1997) Industrial Wisdom and Strategic Change. The Swedish Pulp and Paper Industry 1945–1990. JIBS Dissertation Series, No. 001.
- Melin, L. (1989) “The Field-of-Force Metaphor” *Advances in International Marketing*. Vol. 3:161–179.
- Melin, L. (1987) The Field-of-Force Metaphor: A Study In Industrial Change. *International Studies of Management & Organisations*, Vol 17:1, 24–33.
- Melin, L. (1998), 'Strategisk förändring: Om dess drivkrafter och inneboende logik' in Czarniawska, B. (ed.) *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber Ekonomi, 61–85.
- Meyer, A. D., Goes, J. B. & Brooks, G. R. (1990) Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organisational Responses to Discontinuous Change. *Strategic Management Journal*, 11 (summer): 93-110.
- Miles, R. H. (1982) *Coffin Nails and Corporate Strategies*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1991) Five Ps for strategy. In Mintzberg, H. och Quinn, J. B. *The Strategy Process*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. och Waters, J. (1983). The Mind of the Strategist. In Srivastva, S. & Associates. *The Executive mind*, sid. 58-85. San Francisco: Jossey-Brass Inc.
- Mintzberg, H. och Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6: 257–272.
- Mintzberg, H. (1991). Five Ps for Strategy. In Mintzberg, H. och Quinn, J. B. (Red.). *The Strategy Process*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 12–19.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.

Nordqvist, M. och Melin, L. (2007). The roles of strategic planning champions in the family business context, Working Paper, Internationella Handelshögskolan i Jönköping.

Pettigrew, A. (1985): Examining Change in the Long-Term Context of Culture and Politics. Ingår i: *Organizational Strategy and Change*. Utgiven av Johannes M. Pennings m.fl. San Francisco: Jossey-Bass.

Pettigrew, A. (1990) "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice" *Organization Science*. Vol. 1, No. 3: 267–292.

Pettigrew, A. (1997) "What is a Processual Analysis?". *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 13. No. 4: 337–348.

Regné, P. (2003) *Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making*. *Journal of Management Studies*. Vol. 40 (1): 57–82.

Rumelt, R., Schendel, D. & Teece, D. (1994) *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Harvard Business School Press: Boston, MA.

Smircich, L. och Stubbart, C. (1985) *Strategic Management in an Enacted World*. *Academy of Management Review*, 10(4): 724–736.

Stein, J. (1993) *Strategy Formation and Managerial Agency*. Handelshögskolan i Stockholm. Avhandling.

Tichy, N. M. (1983) *Managing Strategic Change*. New York: John Wiley and Sons

Whittington, R. (2002). *Vad är strategi – och spelar den någon roll?* Malmö: Liber Ekonomi.

Wit, B och Meyer, R (2005) *Strategy, Process, Content, Context*. Thomson Publishing Business Press, London



KAPITEL 9

UTVECKLINGSSTRATEGIER OCH STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR

ANDERS MELANDER OCH STEFAN ÖSTERSTRÖM

I tidigare kapitel har vi redovisat arbetet med DIALOGEN genom att bland annat beskriva den som en långsiktig strategi för att främja utveckling och förbättring i organisationen. Vi har också beskrivit ständiga förbättringar som en viktig komponent i denna utvecklingsstrategi. Vi menar att ledningen har ett stort ansvar om arbetet med ständiga förbättringar ska leda till kontinuerliga förbättringar i organisationen. Ledningen kan inte luta sig tillbaka och hänvisa till att verksamheten nu arbetar med ständiga förbättringar. Förr eller senare behöver ledningen aktivt förbättra de övergripande processerna för att långsiktigt stödja verksamhetsutvecklingen och samordna verksamhetens mål för gemensamma utmaningar. I detta kapitel belyser vi en modell och teoretiska begrepp för hur strategiarbete och ständiga förbättringar kan vävas samman. Vi lyfter även fram viktiga aspekter för att ledningen och medarbetarna ska åstadkomma en långsiktigt hållbar utveckling med ständiga förbättringar som en del av det strategiska arbetet.

Inledning

Lawrence Freedman skrev om strategins historia i en bok på 631 sidor och följande citat sammanfattar elegant vad han anser att strategi handlar om:

"Having a strategy suggests an ability to look up from the short term and the trivial, to view the long term and the essential, to address causes rather than symptoms, to see woods rather than trees."

(Freedman 2013:9)

Kärnan i strategi är att kombinera hanteringen av vardagens problem med förmågan att lyfta blicken och identifiera den övergripande vägen framåt. Att balansera den kortsiktiga problemlösningen med en långsiktig idé om organisationens utvecklingsarbete har varit en viktig del av vårt arbete med DIALOGEN. Ständiga förbättringar, som vi fördjupat i tidigare kapitel, har varit en betydelsefull del av vårt arbetssätt. Vår erfarenhet är dock att detta kan bli en lösryckt del av det övriga utvecklingsarbetet i organisationen om det inte knyts samman med organisationens övergripande målsättningar. Om medarbetare som fokuserar på arbetet med ständiga förbättringar inte arbetar i en gemensam riktning finns en risk att organisationen inte åstadkommer några synergier. Därför har vi varit angelägna att också utveckla ett ledningssystem för utveckling och förbättring, där vi vävt samman målarbete och analyser med det ständiga förbättringsarbetet.

Det har inte varit helt enkelt att finna modeller och begrepp för detta sätt att arbeta. Genom att vi under resan med DIALOGEN har deltagit i ett utvecklingsprojekt understött av VINNOVA har vi dock funnit forskare och praktiker med likartade frågeställningar och intresse av att väva samman strategiarbete med ständiga förbättringar. I detta samarbete introducerades modellen Hoshin Kanri, som vi kunnat använda för att sätta ord på en central aspekt i arbetet med DIALOGEN. Den handlar just om att väva samman organisationens behov av gemensamma mål med det dagliga arbetet att omsätta mål till ständiga förbättringar.

Hoshin Kanri har inte varit en uttalad modell för arbetet med DIALOGEN, utan beskrivs här i syfte att visa en struktur för hur ständiga förbättringar och organisationens övergripande mål, uppdrag och förbättringar kan vävas samman. Den betonar begrepp och perspektiv som vi tror är användbara för att integrera förbättringar på flera olika nivåer i en organisation. Valet att fokusera på detta i ett särskilt kapitel beror på att vi upplever en brist på den här typen av perspektiv. Det finns många modeller som beskriver hur verksamheter i form av mindre enheter kan tillämpa olika verktyg för ständiga förbättringar, men färre som beskriver hur detta arbetssätt kan vävas samman med övergripande målsättningar och utmaningar i en organisation. Vi vill ge en fördjupad bild vad ett sådant arbete innebär och vilka faktorer som är viktiga att hantera för att kunna arbeta med strategier kopplat till ständiga förbättringar. Därför hänger innehållet tätt samman med innehåll som beskriver vårt ledningssystem för utveckling och förbättring.

Vi redovisar här våra erfarenheter både som praktiker och forskare. Redovisningen omfattar därmed inte bara arbetet med DIALOGEN, utan även erfarenheter från arbete i andra offentliga organisationer och företag.

Hoshin Kanri som modell för strategiarbetet

Vad är då Hoshin Kanri och vad kan modellen bidra med när det gäller att bättre förstå strategier och förbättringsarbete? Till att börja med är det ett systematiskt arbetssätt som inkluderar alla medarbetare i den strategiska utvecklingen av verksamheten. Grundprinciperna är desamma som i ständiga förbättringar: övertygelsen om att rätt genomförd metod leder till rätt resultat och att ledningen ansvarar för att utveckla och kontinuerligt förbättra metoden tillsammans med medarbetarna. Ledningen måste aktivt ta detta ansvar om arbetet ska leda till genomgripande förbättringar i organisationen och kan därmed inte nöja sig bara med att verksamheten arbetar med ständiga förbättringar.

I arbetet med ständiga förbättringar stöter man nämligen förr eller senare på problem som beror på inbyggda systemfel i organisationen, vilket är ledningens ansvar. Om inte ledningen agerar i ett sådant fall kan verksamheten inte fortsätta att utvecklas och då avtar snart intresset för ständiga förbättringar. Hoshin Kanri handlar följaktligen om samspelet mellan ansvar och engagemang, liksom om ledningens ansvar och förmåga att undanröja hinder för förbättringar inom strategiska utvecklingsområden.

Enligt förbättringsfilosofin drivs förbättrings- och utvecklingsarbete genom att man uppmärksammar avvikelser från en etablerad standard. Utgångspunkten är att arbeta efter en standard och att kontinuerligt identifiera möjligheter att utveckla den. Det brukar sammanfattas i begreppet kontinuerligt eller ständigt förbättringsarbete. I Hoshin Kanri handlar det om att ta ett större steg och överbrygga de hinder som finns mellan nuläget och ett önskat framtida mål, och ytterst en övergripande vision. Gapet mellan nuläget och målet är organisationens strategiska utmaningar, hoshins. Det sätt på vilket man gör detta utvecklas genom en dialog inom organisationen, en målnedbrytningsprocess.

Det ligger nära tillhands att tro att etablerat ett förbättringsarbete skulle underlätta då man inför Hoshin Kanri. Våra erfarenheter visar att detta inte är självklart – som vi berört tidigare kan nämligen det ständiga förbättringsarbetet tillämpas i verksamheten utan att ledningen har anammat värderingarna.

Hoshin Kanri är alltså till för att utveckla verksamheten strategiskt och det dominerande systemet för att utveckla verksamheter är just strategisk planering. Båda dessa utgår från att man gör en noggrann analys av förutsättningarna och sedan definiera ett mål. Så långt finns stora likheter, men det finns en viktig skillnad: I klassisk strategisk planering bestämmer ledningen både vad som ska göras och hur det ska genomföras. Först därefter engageras resten i organisationen, för att genomföra de beslut som fattats av ledningen. Hoshin Kanri bygger på att ledningen formulerar vad som ska uppnås genom att utifrån sätta mål välja ett fåtal

utmaningar för en viss tidsperiod, ofta ett till tre år. Planeringen av genomförandet sker sedan tillsammans med medarbetarna i organisationen.

En organisation som arbetar utifrån Hoshin Kanri uppvisar följande sju kännetecken:

Långsiktigt tänkande: Grundläggande för varje verksamhet är att det finns en drivkraft, ett syfte. I första hand är det att skapa värde för medborgare, medarbetare och samhället i vilket verksamheten verkar. Verksamheter brukar dessutom ofta ha en uttalad ambition, såsom att bedriva rättssäker verksamhet, att erbjuda hög kvalitet och bra bemötande. Detta brukar uttryckas som verksamhetens uppdrag och är ofta, men inte alltid, nedskrivet och välkänt i organisationen.

För att lyckas med Hoshin Kanri behöver organisationen tänka långsiktigt och ha ett tydligt formulerat syfte och uppdrag som är kommunicerat till alla i verksamheten.

Förändringsnyfikenhet: I de flesta verksamheter är förmågan att optimera befintligt system en nyckel till framgång och används för att utveckla verksamheten. Det leder till utveckling inom snäva gränser. Enligt Hoshin Kanri krävs en vilja och öppenhet för att gå ett steg längre, att utmana och förändra det befintliga systemet. Då måste det vara högt i tak och tillåtet att testa nya idéer. Vi menar att organisationer där medarbetarna tillåts utmana det nuvarande systemet är de som långsiktigt lyckas bäst.

Processorientering: I det *ordergivande* paradigmet finns experter som antas ha svaren på de frågor som verksamheten ställer. Problemlösning i denna typ av verksamheter handlar då ofta om att dessa personer fattar alla beslut. I en processfokuserad organisation är det istället viktigare att etablera en process för att hantera utmaningar. Den bjuder in fler i problemlösningen, skapar engagemang och görs känd för alla i syfte att skapa trygghet. Eftersom en sådan process tar tid att introducera och ständigt behöver underhållas och utvecklas kan det kännas som att det tar längre tid att uppnå målen. Vi menar dock att processen i sig skapar kvalitetssäkrade lösningar som går snabbt att genomföra, vilket gör att slutresultatet överträffar det som kan uppnås i en expertstyrd organisation.

Ett standardiserat arbetssätt: I många verksamheter tillämpas det standardiserade arbetssättet för att förkorta inlärningskurvan, att minska variationerna och för säkerställa att arbetsmoment utförs på rätt sätt. Inom produktionsledning är idén om att utgå från ett standardiserat arbetssätt för att identifiera avvikelser väl känd och accepterad.

Motsvarande kännedom och acceptans finns ännu inte inom administrativa processer. Detta är förvånande, eftersom tanken med standardiserat arbetssätt är att göra processer effektivare och frigöra tid och kraft för de kreativa delarna av arbetet. Vi menar att ett standardiserat arbetssätt och det kontinuerliga lärande det skapar är väl så värdefullt inom exempelvis strategiarbete, genom att det ger skapar ett kontinuerligt lärande.

Visualisering: Visualisering innebär att synliggöra processens roller och sammanhang för både chefer och medarbetare. I en del organisationer vill inte "experterna" dela med sig av kunskap. De kan till exempel anse att strategin är konfidentiell och att den därför inte bör göras tillgänglig för alla. Det kan även vara en fråga om makt, eftersom kunskap är en viktig källa till makt. Visualisering utgår från det motsatta synsättet – att alla medarbetare bjuds in

för att förbättra beslut och genomförande, för att skapa engagemang och förutsättningar för lärande. Vi menar att visualisering av utmaningar och arbetet med att möta dem är en förutsättning för att engagera organisationens medarbetare i strategiarbete.

Leda genom lärande. Den traditionella synen på ledarskap handlar om att fördela arbete och kontrollera hur det utförs. Hoshin Kanri utgår istället från att den enda unika konkurrensfördelen en organisation har är medarbetarna, och att det viktigaste därför är att utveckla dem. Följaktligen är en av ledarens viktigaste uppgifter att utveckla och utmana medarbetaren. Det utvecklar bådats lärande, eftersom ledaren coachar medarbetaren i att hantera utmaningar. Vi menar att en framgångsrik ledare har som högsta mål att göra sig själv umbärlig genom att utveckla sina medarbetare.

Fakta driver. I Hoshin Kanri är fakta facit. Alla i organisationen måste söka fakta och lära sig så mycket som möjligt för att kunna hantera sina utmaningar måste man lära. Dels är fakta en fundamental utgångspunkt för att kunna tydliggöra och analysera utmaningarna och därefter utveckla lösningar. Utan fakta blir nuläget en gissning, vilket gör det omöjligt att utvärdera resultatet.

De sju grundläggande principerna är alltså *långsiktigt tänkande, förändringsnyfikenhet, processfokus, ett standardiserat arbetssätt, visualisering, leda genom lärande och fakta driver*. Om vi inte drivs av dessa principer kan vi jobba hur mycket som helst med Hoshin Kanri-inspirerade verktyg utan att nå framgång. Det gäller att inte stanna vid utanverket och bara checka av *vad* vi gör i organisationen (verktyget), men samtidigt glömma bort att iaktta *hur* det görs (principerna).

En vetenskapligt inspirerad systematik

Att fakta driver processer är ett av kännetecknen på en Hoshin Kanri-organisation. Fakta får man genom att tillämpa en vetenskaplig systematik, ett systematiskt sätt att arbeta med utmaningar, som drivs av följande fyra antaganden:

Det första antagandet innebär att ta reda på vilket håll vi ska springa på innan vi börjar springa. Att eftertänksamhet betalar sig borde vara en självklarhet! I grunden vet vi alla att vi behöver veta åt vilket håll vi ska innan vi börjar springa. Om inte annat lärde vi oss det under idrottslektionen i orientering – ändå händer det gång på gång att vi springer iväg utan att tänka efter före. Ganska många av oss öppnar paketet, ”glömmer” instruktionsboken och börjar genast experimentera med monteringen av bokhyllan eller någon annan pryl. En del lyckas med den strategin, men de är ganska få. De flesta skulle vara betjänta av mer eftertänksamhet.

Detta leder oss till *det andra antagandet* i den vetenskapliga systematiken – att experiment kan vara en väg till lärande insikt. Ordet experiment ska här tolkas som något systematiskt och planerat. I ett vetenskapligt experiment måste vi tydligt klargöra alla antaganden i förhand för att senare kunna utvärdera och lära oss. Att vi uttryckte det som att experiment *kan vara* en väg till insikt innebär en reservation. Det bör handla om relativt små planerade experiment. Är experimentet litet så blir inte kostnaden hög vid ett misslyckande. Är experimentet litet och

planerat så kan du lätt analysera vad som gick rätt och vad som gick fel. Du kan alltså lära dig något oavsett om själva experimentet går bra eller inte. Kanske var dina antaganden helt rätt och så stjälpde ett litet, lätt åtgärdat, misstag hela experimentet.

Det tredje antagandet är att den vetenskapliga systematiken mår bra av en stödjande arbetsprocess. Alla som arbetat med förbättringsarbete känner igen PDCA-cykeln. Men vi har identifierat överraskande få som har gått på djupet med denna arbetsprocess. Ofta tar vi genvägar, eftersom vi tror oss ha förstått problemet och sett en lösning innan vi har hela bilden klar för oss. Vi tror att det behövs mer kunskap och insikt i att som ledning tillämpa PDCA-metodikens alla steg för att slutresultatet ska bli så bra som möjligt. Vi kommer alltså tillbaka till betydelsen av att analysera problemet, vilket vi diskuterat i ett av rapportens första kapitel.

Det fjärde antagandet är att engagemang slår allt. Exemplet är otaliga på organisationer där någon strateg utvecklat en fantastisk strategi, men inte fått acceptans för den på grund av bristande engagemang för förändring. Engagemang skapas genom delaktighet och förståelse för varför just de valda utmaningarna är viktiga och behöver vara styrande för strategiarbetet.

Är organisationen redo?

Vår erfarenhet är att det kräver ett medvetet och engagerat arbete från cheferna i ledningen för att lyckas väva samman ständiga förbättringar med organisationens övergripande strategiarbete. Detta arbetssätt påverkar i stor utsträckning de grundläggande ledningsprocesserna, exempelvis budgetprocessen. Det kräver att ledningen tar ansvar för sådana avvikelser som skapats "av systemet" och då initierar förbättringar på den nivån. Eftersom en grundläggande del i arbetet med ständiga förbättringar är att identifiera avvikelser i verksamheten, kommer medarbetare i verksamheten kommer att dokumentera och följa upp avvikelser inom sina respektive processer. De kommer att analysera bakomliggande orsaker och identifiera förbättringar som är möjliga att genomföra inom ramen för sitt ansvar och sina befogenheter. Men vissa avvikelser kommer att ha orsaker som ligger utanför ramen. Ledningen ansvarar för att fånga upp sådana orsaker och omvandla dem till ett förbättringsarbete för att åtgärda systemfelets orsaker. I praktiken betyder det att ledningen inte bara kan fokusera på verksamhetens målpuppfyllelse. De behöver också systematiskt fånga upp verksamhetens avvikelser och bidra till systemövergripande förbättringsarbeten. En fråga som är viktig att ställa sig är därför om organisationen är redo att arbeta med ständiga förbättringar inte bara som ett arbetssätt för verksamheten utan också som en strategi för utveckling av organisationen?

Vi har i olika projekt skaffat oss erfarenhet av att arbeta med redo-analyser av organisationer och enskilda verksamheter. Vi har iakttagit stora skillnader mellan olika organisationer när det gäller deras förutsättningar att påbörja ett strategiskt arbete baserat på Hoshin Kanri. Sättet att arbeta kan verka tilltalande och väcka inspiration, men när det möter det dagliga arbetet i en ledningsgrupp kan förutsättningarna saknas för att kunna anta den utmaning som arbetet innebär.

Redo-analysens syfte är att bedöma vilket behov det finns av att förändra sitt strategiarbete. I praktiken kan behovet analyseras som svar på följande frågor:

- Vilken vilja finns det till förändring?
- Vilken förmåga finns för förändring?

Redo-analysen bygger på tolv faktorer. De första fem :

Externa drivkrafter

Externt förändringstryck: Finns det utrymme att jobba med förändringsarbete på ett genomtänkt och långsiktigt sätt? Finns det andra händelser i omvärlden som påverkar eller försvårar? Om det finns utrymme att arbeta med förbättringar, är det i så fall ett tecken på att organisationens inre och externa effektivitet är tillfredsställande, utan större problem att åtgärda? Om måloppfyllelsen inte är på en tillräckligt accepterad nivå, beror det då på ett externt förändringstryck? Styr detta förändringstryck i så fall prioriteringarna inom organisationen och det tempo i vilket vi jobbar med dessa?

Uppdragsgivarnas vilja: Det finns anledning att reflektera över hur relationen ser ut mellan dem som utgör ägare av organisationen (politiska nämnder, bolagsägare etc.) och organisationens medarbetare och chefer. Finns det en tydlig koppling mellan "ägarnas" övergripande mål och styrningen av verksamheten? Är rollfördelningen tydlig? Finns det målkonflikter? Finns det tydliga arenor för att hantera eventuella styrproblem? Hur ser uppdragsgivaren på att prioritera ett långsiktigt strategiskt förbättringsarbete?

Interna drivkrafter

Ambitionsnivå: Är medarbetare och chefer i organisationen nöjda med det nuvarande tillståndet i er organisation? Eller finns det ständigt ett driv till att utveckla och förbättra? Om det inte finns några omedelbara utmaningar att lösa, skapar ni då egna utmaningar?

Fokus: Det är viktigt att känna till organisationens fokus och om det finns en gemensam uppfattning om detta i organisationen? Fokus kan vara kortsiktigt, långsiktigt eller en kombination av de två. Fokus kan vara internt orienterat med målet att förbättra den interna effektiviteten, exempelvis minska kostnaderna. Det kan också vara externt orienterat för att skapa extern effektivitet, genom att till exempel utveckla nya tjänster som skapar ett värde för medborgaren.

Ledarskap: Vi kan skilja på transaktionsbaserat ledarskap och transformerande ledarskap. Det transaktionsbaserade ledarskapet är avvikelsebaserat, det utgår från avvikelser från rutiner och standarder som drivkraft för förbättringar. Det transformerande ledarskapet strävar efter att frigöra viljan att förbättra verksamheten, att våga prova och tänka nytt. Utgångspunkten är att om ledaren bistår med att skapa mening genom att begripligt koppla aktiviteter till ett övergripande mål, så kommer den ledde att motiveras och entusiasmeras i sitt arbete.

Ledningsarbete: Hur är ledningsgruppen sammansatt? Finns det tydliga roller i gruppen? I vilken utsträckning fokuserar ledningsgruppen på utvecklingsarbete/lärande? Finns det ett lärande inom gruppen? Finns det rätt kompetenser med rätt mandat för att driva ett långsiktigt förbättringsarbete?

Strategiarbete: Finns det någon systematik för arbetet med organisationens strategi? Är få eller många personer involverade i strategiarbetet? Dokumenteras strategin? Följs den upp? Finns det ett systematiskt arbete för att utveckla strategiarbetet? Är det en eller flera personer som beslutar i strategiska frågor?

Internt arbetssätt

Problemlösning: Finns det någon systematik i hur uppkomna problem prioriteras och dokumenteras, till exempel genom avvikelser? Finns en metodik för att lösa problem? Ses de problem som uppstår som hot eller möjligheter till förbättring? Hur involveras chefer och medarbetare i problemlösningen?

Kompetens: Var finns kunskap som används för att utveckla organisationen? Finns den i organisationen eller bygger den på externa kompetenser? Hur sker kompetensförsörjning för det fortsatta arbetet? Hur fördelas resurser och tid för detta arbete?

Visualisering/förekomst: Informerar ni regelbundet om organisationens utveckling, verksamhetens resultat och måluppfyllelse? Finns det en systematik kring redovisningen? Har ni tagit nästa steg för att visualisera, synliggöra läget ytterligare för medarbetare och uppdragsgivare? Är informationen transparent, kan man jämföra resultat mellan olika enheter? Sprids erfarenheter inom och utanför organisationen?

Individuell uppföljning: Finns det regelbundna rutiner för medarbetar- och lönesamtal? Finns det tydliga och etablerade sätt att följa upp medarbetares prestationer och hur de bidrar till måluppfyllelsen? Följer man upp chefer på motsvarande sätt?

Redo-analysens första fyra faktorer - förändringstryck, ägarkontroll, ambitionsnivå och fokus - avser viljan att förändras, medan de övriga åtta - ledarskap, ledningsarbete, strategiarbete, problemlösning, kunskapskällan, visualisering/förekomst, engagemang och individuell uppföljning - indikerar förmågan att arbeta systematiskt med strategi. Redo-analysen syftar till att klargöra organisationens vilja och förmåga att arbeta med ett långsiktigt strategiarbete. Enligt Hoshin Kanri räcker det inte att vilja, det behövs också en förmåga. På motsvarande sätt kan inget förbättringsarbete ske om förmågan finns, men viljan saknas.

Att göra en analys av det slag vi beskrivit ovan och komma fram till slutsatsen att det inte är dags att inleda ett arbete enligt Hoshin Kanri är ju också ett resultat. Det i sig kan vara ett viktigt första steg - att klargöra att organisationen först måste fokusera på att göra sig redo. Det kan innebära att förankra uppdragsgivarens vilja att långsiktigt arbeta systematiskt eller att skaffa rätt kunskap i organisationen innan arbetet påbörjas. Analysen kan också fungera som ett underlag för självskattning och dialog inom organisationen - ett verktyg i utvecklingsarbetet. En möjlighet är att låta ledningsgruppens medlemmar var för sig utvärdera organisationen och därefter diskutera resultaten. Analysen kan även fungera som historieskrivning, en be-

skrivning av det initiala läget. Detta kan man ha mycket nytta av för att i efterhand följa upp vad utvecklingsarbetet egentligen har lett till. Om vi exempelvis genomför en analys en gång om året skapar vi ett underlag för reflektion och lärande kring själva förändrings-processen.

De flesta organisationer har redan någon form av erfarenhet av strategiarbete. Det kanske redan finns en årlig strategiprocess och det kanske har utvecklats olika former av måluppföljning eller balanserade styrkort?

Ett standardiserat arbetssätt är ofta en fördel när man vill introducera Hoshin Kanri. Det finns exempelvis många beröringspunkter mellan detta och balanserade styrkort, vilket gör att de kan kombineras. Att redan ha en etablerad årlig strategiprocess kan även indikera att organisationen har en god kunskap om organisationens utveckling och har utvecklade mål som är kända i organisationen – en utmärkt utgångspunkt för Hoshin Kanri.

En aspekt som är viktig att lyfta är att Hoshin Kanri förutsätter en stark drivkraft för ständigt lärande. Ingen rutin är perfekt från början, det finns alltid utrymme för kontinuerlig förbättring. Det är ofta svårt att få gehör för detta lärandeperspektiv, delvis för att det ibland förväxlas med ett kontrollbehov. Den till synes enkla frågan ”Hur går det?” tolkas ibland som en kontroll av om mottagaren har gjort det den skulle göra. En annan tolkning är att den som frågar är genuint intresserad av att ta reda på hur det går i syfte att ta del av erfarenheter som kan förbättra arbetssättet. En kvalitetsrevision kan ses som ett sätt att lära av verksamheten. Då ställer man frågor om hur långt man kommit och vilka problem som identifieras. Genom att göra flera revisioner i organisationen kan man söka återkommande mönster.

Sammanställning av redo-analysen

En grovt förenklad sammanställning av den redo-analys som presenterades ovan är i form av fyra stycken idealtyper. Var och en av dessa definierar en typ av organisation utifrån dimensionerna vilja och förmåga, det vill säga utgångspunkter och förutsättningar för att ta sig an ett strategiarbete influerat av Hoshin Kanri:

Kategori A. Organisationer med många starkt konkurrerande viljor och med låg förmåga till utveckling: I dessa organisationer har man en lång väg att vandra för att introducera Hoshin Kanri. Vår dyrköpta erfarenhet är att det sällan är någon idé att börja bygga den organisatoriska förmågan innan de olika viljorna enats om hur organisationen bör utvecklas. Det första steget i en sådan process är ofta att börja ett grundläggande arbete med organisationens mål, uppdrag och roller. Man behöver också arbeta med de grundläggande beslutsprocesserna och vilka mandat som är kopplade till dessa. För detta behövs en standard för hela organisationen.

Kategori B. Organisationer utan starka viljor och med låg förmåga till utveckling: Trots att sådana organisationer inte borde kunna existera, så finns de. Ofta arbetar man händelsestyrt med snabba tempoväxlingar.

Kategori C. Organisationer med tydliga och enhetliga viljor och med förmåga att driva utveckling: Detta är en bred kategori av organisationer. En del har tydliga gemensamma mål för att ”en stark vilja” har klargjort dem, medan övriga organisationen har anpassat sig.

Men det finns också organisationer där målen ”ägs av många” och som har en stark organisationskultur. Genom att koppla detta till förmågan att driva utveckling finns goda förutsättningar att introducera Hoshin Kanri.

Kategori D. Organisationer utan klar vilja, men med stor förmåga att driva utveckling: Kategori D är intressant. Här är det ofta frågan om duktiga ledare och medarbetare som prioriterat intern effektivitet, såsom ständiga förbättringar. Organisationen har dock inte höjt blicken och börjat titta över trädtopparna. De känner därmed inte organisationens potential för att göra mer innovativa och strukturella förbättringar i organisationen eller att utveckla nya tjänster och service.

Vår erfarenhet är att organisationer som finns i kategori A eller B måste introducera Hoshin Kanri på en grundläggande nivå, avgränsat till en eller ett fåtal personer i organisationen. Fokus på utvecklingsarbetet är till en början på att etablera en gemensam grund för problemlösning enligt den systematiska vetenskapliga analysen som vi diskuterade ovan.

Organisationer som kategoriseras i kategori C eller D har bättre förutsättningar att introducera Hoshin Kanri och kan gå fortare fram. I idealfallet kan de till och med börja med att tillämpa arbetssättet i sin helhet från början.

Att välja utmaning

I traditionella teorier och modeller om strategiarbete beskrivs tydligt hur organisationen ska arbeta för att introducera detta arbetssätt. I korthet handlar det om att identifiera en vision och måltillstånd för organisationen, beskriva organisationen nuläge, för att sedan identifiera hindren för att ta sig från nuläge till måltillståndet. Vår upplevelse är att mycket av arbetet med vision och långsiktiga mål är abstrakt och svårt att kommunicera till stora grupper. I offentliga organisationer kan visionerna för olika delar av organisationen skilja sig åt. Både företag och offentliga organisationer bygger idag på visioner och övergripande mål med olika typer av program som innehåller övergripande mål, men inom ett begränsat område. Utöver det interna arbetet har offentliga organisationer ofta en lagstiftning som också innehåller begrepp och ord som i sig uttrycker en målsättning.

Dessa erfarenheter har fått oss att betona ett annorlunda tillvägagångssätt vid införandet av ett strategiarbete inspirerat av Hoshin Kanri. Vi har sett fördelar med att initiera utvecklingsarbetet utifrån påtagliga utmaningar snarare än via ett ganska abstrakt visionsarbete. Ett sådant kräver mycket kartläggning och förutsätter dessutom att deltagarna kan föreställa sig ett avlägset framtida läge.

Istället för att beskriva övergripande måltillstånd har vi därför fokuserat på konkreta utmaningar kopplade till målen. En sådan utmaning kallar vi för ”trigger”, vilket står för att den väcker nyfikenhet och skapar engagemang i organisationen,

En ”trigger” omvandlar prat till handling. Triggers kan vara hotrelaterade eller möjlighetsrelaterade. Med hot menas exempelvis händelser i omvärlden eller en förändring av lagar eller

regler som triggar förändring. En möjlighetsrelaterad trigger kan ett tekniskt genombrott eller en ny arbetsmetod som knackar på dörren.

Dessutom kan en trigger vara en person som driver andra medarbetare framför sig – den som upprättar och genomför projektplanen. Denne kan ta ansvar och har tillräcklig auktoritet för att förmå andra att ta ansvar för att fullgöra sina arbetsuppgifter och prioritera de inplanerade mötena. En trigger kan även vara ledare som ställer nya krav på uppföljning och analys – helt enkelt någon eller något som skapar energi och aktivitet i organisationen.

Hoshin Kanri handlar mycket om lärande, ett lärande som sker genom att experimentera. Det innebär att man inte nödvändigtvis måste börja med den stora existentiella utmaningen formulerat som ett visionärt måltillstånd. Det kan vara mer lämpligt att börja med en triggad utmaning som adresserar en mer avgränsad fråga och som därför är rimlig att hitta och genomföra en lösning på inom överskådlig tid.

Att förstå meningen med det systematiska arbetssättet

Att PDCA i allmänhet illustreras som en cirkel visar att PDCA-faserna hänger ihop och, i den bästa av världar, är en del av ett ständigt pågående lärande.

Tanken med PDCA är att fånga den vetenskapliga systematiken i en systematisk arbetsmetod. Men vad är då den vetenskapliga systematiken? Även om vi ägnade en hel bok åt att utreda svaret på den frågan skulle vi nog inte hitta det. Vi förenklar för oss själva och förlitar oss på Oxford English Dictionary, som definierar den vetenskapliga metoden på följande sätt:

“a method or procedure that has characterized natural science since the 17th century, consisting in systematic observation, measurement, and experiment, and the formulation, testing, and modification of hypotheses.”

Nyckelorden i definitionen är på svenska systematisk observation, mätning, experiment, formulering och hypoteser. Tanken är att vi går alla omkring och har omedvetna hypoteser om hur världen fungerar. När vi vaknar på morgonen brukar vi resa oss ur sängen, gå ner för trappan och kanske ta in katten (som av någon anledning precis börjat jama!). Men det är inte en hypotes som vi behöver fundera över varje dag. Vårt samhälle fungerar tack vare det faktum att alla omedvetna hypoteser inte måste göras medvetna och testas i alla situationer.

Det vore ju jobbigt om vi för att kunna ta in katten på morgonen skulle behöva samla in fakta, utvärdera insamlad fakta och sedan ställa upp en hypotes om hur trappan fungerar och gå i trappan för att testa den. Vi skulle behöva utvärdera denna hypotes efter något trappsteg och dra slutsatserna av denna – få den bekräftad eller inte. Om den inte bekräftas måste vi gå tillbaka till fakta och revidera hypotesen om trappans funktion. Det kanske leder till att vi måste ta brandstegen ner för att kunna släppa in katten?

När vi använder PDCA-verktyget följer vi precis denna logik:

- Steg A – Plan: Analysera nuläget och formulera en hypotes om vad vi ska göra för att uppnå målet.
- Steg B – Do: Gör, testa hypotesen.
- Steg C – Check: Kontrollera och utvärdera processen och resultatet.
- Steg D – Act: Standardisera resultatet och sprid det.

Som beskrevs ägnar vi inte vardagen åt vetenskaplig systematik genom att ställa upp hypoteser om trappans funktion. Tills något händer så är ju trappans funktion en självklarhet. Så är det med mycket i våra liv – först när något bryter mönstret blir det föremål för vår uppmärksamhet.

Problemet är att det finns många mönsterbrytare, utmaningar. PDCA står för en arbetsmetodik – ett systematiskt och planerat sätt att agera. Det förutsätter ett visst lugn.

Men vi uppfattar att många som tillämpar detta förbättringshjul tar genvägen till genomförandet. I vissa organisationer kan detta beteende dessutom understödjas av ledning och chefer. Att visa handlingskraft, att snabbt ta tag i frågor, kan uppfattas som en god prestation. Som vi framförde ovan innebär dock Hoshin Kanri att det stora arbetet utförs i den första planeringsfasen. I den fasen gäller eftertänksamhetens princip – det är viktigt att analysera, identifiera vilken fakta som krävs för att förstå nuläget och sedan samla in och analysera denna. Det handlar om att se under ytan, vilka bakomliggande orsaker som göms i den aktuella utmaningen. I nästa steg gäller det att fundera över åtgärder som kan omvandlas till förbättringar inom ramen för det som organisationen själv kan påverka. För att sedan veta om en förändring är en förbättring krävs en på förhand bestämd analys och uppföljning. Modeller för detta har vi lyft fram tidigare i rapporten.

Sammantaget är vår erfarenhet är att det kan ta flera år att genomdriva ett förbättringsarbete som påverkar systemfelen i organisationen.

Att leda andra i det systematiska förbättringsarbetet

Som vi diskuterade ovan så är det fundamentalt att analysera och förstå nuläget. Det är viktig kunskap även när det gäller leda dem som ska arbeta med ständiga förbättringar. Vad kan personen sedan tidigare om ständiga förbättringar, och vilka erfarenheter har den med sig i bagaget? Vilka ambitioner har personen? Vad vill personen åstadkomma? Svaren på sådana frågor ger kunskap om nuläget i rollen som ledare.

Som ledare handlar det om att uppmuntra ett lärande kring problemlösning utifrån den vetenskapliga systematiken och PDCA. I grunden handlar detta om att få människor att reflektera och analysera och att undvika genvägen att som ledare ge färdiga svar. Det handlar alltid

om att uppmuntra den coachade till att själv komma på lösningar. Frågorna nedan kan fungera som utgångspunkt för lärandet:

- Vilken utmaning håller du på att lösa, och varför?
- Vad är ditt måltillstånd?
- Vilket var ditt senaste experiment?
- Vad blev resultatet?
- Vad lärde du dig?
- Vilket blir ditt nästa experiment?
- Vad tror du kommer att hända? Vilka resultat och lärdom? Vad förväntar du dig?
- När kan jag komma och se?

Som synes är experimentet i fokus; att experimentera handlar om att lära genom att göra. Genom att göra skapar man praktisk kunskap – motsatsen till teoretisk kunskap, som säger hur vi ska göra men som vi inte praktiserat. Det finns därför inga misslyckade experiment – förutsatt att de vi tar till oss erfarenhet och insikter som gör att konstruerar ett bättre experiment nästa gång.

Ledarens uppgift är också att bryta ned målen i olika aktiviteter som utförs i verksamheten. Inom Houshin Kanri kallas detta catchballing – att bolla utmaningar och idéer vidare till andra så att de så småningom kan leda till resultat. Catchballing innebär att skapa samsyn, att förtydliga och förstå samt att skapa engagemang.

Med catchballing förs alltså de strategiska utmaningarna vidare till övriga i organisationen utan att ”tappas på vägen”. För att lyckas med detta arbete måste organisationen se över sin arbetsprocess kring hur mål formuleras och förs vidare i organisationen. Ibland finns det alltför många beslutsnivåer för organisationens mål för att detta arbete ska kunna bli effektivt. Målarbetet är sällan synkroniserat så att ”kuggarna går i varandra” genom en förutbestämd arbetsprocess.

Catchballing kan verka lätt, men det förutsätter att vi är beredda att lyssna och respekterar varandras idéer och tankar. En nyckel när vi arbetar med Hoshin Kanri är att de övergripande målen och utmaningarna bryts ner till delutmaningar och hänger ihop genom alla organisationens nivåer. Bara så kan man undvika de slöserier som uppstår då alla inte strävar mot samma mål.

Processen att bryta ner målen tenderar att bli formell – den sker ”top-down”, eftersom strategin är ledningens ansvar. s. Men för att öka kvaliteten och skapa engagemang kring målen behöver andra än ledningen vara involverade i att ta fram övergripande mål och strategier. Vi behöver dessutom fokusera på ett fåtal huvudmål och se till att varje mål har en ägare.

Sammanfattning

Vi hoppas med detta kapitel ha bidragit med ytterligare fördjupning i hur en strategi kan vävas samman med ständiga förbättringar. Vi har betonat betydelsen av att analysera om organisationen är redo för detta arbetssätt. Om man tar genvägar uppstår gärna konflikter och onödiga utmaningar på vägen.

Hoshin Kanri har inte varit en uttalad modell för arbetet med DIALOGEN, utan beskrivs här i syfte att visa en struktur för hur ständiga förbättringar och organisationens övergripande mål, uppdrag och förbättringar kan vävas samman. Den betonar begrepp och perspektiv som vi tror är användbara för att integrera förbättringar på flera olika nivåer i en organisation. Valet att fokusera på detta i ett särskilt kapitel beror på att vi upplever en brist på den här typen av perspektiv. Det finns många modeller som beskriver hur verksamheter i form av mindre enheter kan tillämpa olika verktyg för ständiga förbättringar, men färre som beskriver hur detta arbetssätt kan vävas samman med övergripande målsättningar och utmaningar i en organisation. Vi vill ge en fördjupad bild vad ett sådant arbete innebär och vilka faktorer som är viktiga att hantera för att kunna arbeta med strategier kopplat till ständiga förbättringar.

Referenser

Berglund, R., Karling, M., Mellby, C. (2011) Det värdefulla engagemanget: En guide för Lean och andra strategier för utveckling. Swerea/IVF, Mölndal.

Cowley, M., Domb, E. (1997) Beyond Strategic Vision – Effective Corporate Action with Hoshin Planning. Butterworth-Heinemann.

Hino, S. (2006) Inside the Mind of Toyota – Management Principles for Enduring Growth. Productivity Press, New York.

Jackson, T. (2006) Hoshin Kanri for the Lean Enterprise – Developing Competitive Capabilities and Managing Profit. Productivity Press, New York.

Kesterson, R. (2015) The basics of Hoshin Kanri. Productivity Press, New York.

Liker, J. K., Hoseus, M. (2008) Toyota Culture – The heart and soul of the Toyota Way. MacGrawHill, New York.

Rother, M. (2013) Toyota Kata – Lärande ledarskap, varje dag. Liber, Stockholm.

Sobek, D., Smalley, A. (2008) Understanding A3 thinking – A Critical Component of Toyota's PDCA Management System. Productivity Press, New York.

Van der Heiden, K. (2005) Scenarios – the art of strategic conversation. John Wiley & Sons, Chichester.



KAPITEL 10

LÄRANDE I ORGANISATIONER

ULRIKA BÖRJESSON OCH MONIKA WILIŃSKA

Många tycker att deras lärande slutar den dagen de börjar på sitt första jobb. Veldig ofta hör vi studenter som tar examen säga: "Nu har jag studerat klart, nu får jag jobba!" Med detta kapitel vill vi skicka med det exakt motsatta budskapet: ju mer vi jobbar, desto mer måste vi lära oss. Denna lärandeprocess är nämligen avgörande för en välfungerande arbetsplats. Ur ett arbetslivsperspektiv fungerar lärandet stimulerande och är dessutom nödvändigt för att organisatorer ska förändras. Med detta sagt: lärande är en social process som involverar och är beroende av olika sociala aspekter, såsom människor, tid och rum. Hur lärande sker och hur det ser ut beror därför på vad vi lär oss, men även med vem, när och till vilken nytta det sker.

Inledning

Lärande handlar om kunskap, men varken lärande eller kunskap är något statiskt. Att gå kurser, läsa in sig på nya områden eller fördjupa sig inom något känt är inte något som kan checkas på av på en lista. Ändå behandlar vi det ofta precis så. Vi ser lärande och kunskap som separerat från allt annat vi gör, både på arbetet och privat, och missar därför att knyta detta till ny kunskap. Detta kan också leda till att lärande och kunskap blir ”ett nödvändigt ont”. Det kan bli distanserat, främmande och kanske till och med obehagligt. För att ny kunskap verkligen ska påverka oss och göra skillnad behöver den knytas an till det som redan är bekant, vi behöver något att hänga upp det på. Lärande sker alltid i relation till något, till det vi redan känner till. Det gör att kunskap är en väldigt individuell angelägenhet, något som blir personligt för oss.

Utöver att kunskap är personligt, behöver det relateras till andra och tillsammans med andra människor. Kunskap är alltså både individuell och kollektiv. I det kollektiva, tillsammans med andra människor, blir kunskapen något som hjälper oss att formulera vår förståelse och våra tankar. Med hjälp av människor omkring oss tvingas vi formulera våra reflektioner och tankar och förhålla oss till dem på ett annat sätt. Dessa människor kan vara valda av oss för att vi vill dela kunskapen med dem. Andra, exempelvis kollegor på en arbetsplats, väljer vi (vanligtvis) inte – ändå blir vi på många sätt beroende av varandra i det dagliga arbetet. Därmed blir vi också beroende av varandra i vår strävan att fördjupa kunskap inom vårt gemensamma arbetsområde. Detta beroende är inte något som begränsar oss – tvärtom är det tack vare detta beroende vi kan utveckla, förnya och skapa ny kunskap och utveckla kompetens. Varje gång vi byter arbetsplats eller arbetsuppgifter ställs vi inför nya utmaningar för att lista ut hur saker fungerar, hur vi gör vårt arbete och vad detta innebär. På samma sätt är det varje gång vi får en fråga från en ny kollega om hur vissa uppgifter görs. Vi behöver då förklara och ibland lära ut och dela med oss av vår kunskap, vilket innebär att vi får reflektera över våra sätt att arbeta och ifrågasätta varför vi arbetar just så. Varje sådan situation är därför en möjlighet, en möjlighet som vi kan ta för att dela med oss.

I detta kapitel fördjupar vi oss i en diskussion kring lärande, kunskap och arbetsplats. Därigenom synliggör vi organisatoriska villkor som främjar lärande och stimulerar en lärande miljö på arbetsplatser.

Kunskap och lärande

Med kunskap menas ofta något formellt, något som kan bevisas, exempelvis med ett intyg på en genomförd utbildning eller kurs. Men denna syn reducerar kunskapen till ett redskap som kan hämtas när det behövs – kunskap är i själva verket mycket mer.

Kunskap görs hela tiden

För det första är kunskap inte något som existerar avskilt från allt annat. Kunskap konstrueras när människor pratar med varandra, samarbetar eller gör andra saker tillsammans. Med detta menar vi också att vilken kunskap som ses som relevant och viktig är något kontextuellt – det beror på vem, när och var. Aktuell tid och kontext avgör vilken kunskap som räknas just där och då. Kunskap om hållbarhet har exempelvis ökat de senaste två decennierna, och i den politiska kontexten anses denna typ av kunskap vara en av de viktigaste. Däremot talade nästan ingen om hållbarhet och hållbar utveckling femtio år tillbaka i tiden. 1980-talets politiska diskurser samt FN:s definitioner av hållbar utveckling gjorde att hållbarhet började diskuteras mer och mer. Detta i sin tur genererade mer forskning, mer kunskap och mer förståelse för fenomenet.

Den franske filosofen Michael Foucault relaterade alltid kunskap till makt. Kunskap och makt ses enligt honom som två sidor av samma process (Foucault, 1980). Därför är det viktigt att reflektera över olika slags kunskap och fråga sig var den kommer ifrån, hur den kan användas och varför den ska användas. Med hjälp av dessa frågor kan vi bättre förstå och resonera om våra egna attityder till kunskap och om de processer som kunskaps-skapande involverar. Frågorna om kunskap stimulerar alltså vårt kritiska förhållningsätt och främjar vårt lärande. Ett kritiskt förhållningssätt är centralt i lärandet, eftersom det hjälper oss att granska det vi tar för givet och urskilja relevanta aspekter.

Tyst kunskap

För det andra finns det olika typer av kunskap. Just därför borde vi lyfta fram kunskaper och olika vägar dit snarare än att diskutera kunskap i singular. Ur ett arbetsplatsperspektiv är de mest intressanta typer av kunskap dels den explicita, dels tysta kunskapen, också kallad tacit. Explicit kunskap är allt som vi vet om, den typen av kunskap som vi kan se, förklara och lära ut. Tyst kunskap är kunskap som talar om för oss hur vi gör saker och som är svårare att förklara och lära ut. Filosofen Michael Polanyi skriver följande om tyst kunskap: ”We can know more than we can tell”, alltså att vi vet mer än vi kan berätta om (Polanyi, 2009). Med det synsättet är kunskap något som vi omedvetet bär med oss och som ofta tas för givet. För att beskriva tyst kunskap använder Polanyi exemplet att vi kan identifiera och känna igen ansikten, oftast utan att veta hur och utan att riktigt kunna förklara precis vad vi känner igen i ett visst ansikte. Nishikawa (2011) beskriver tyst kunskap som individuell och kontextspecifik, vilket gör den svår eller omöjlig att formalisera och kommunicera.

Tyst kunskap är inte ett oproblematiskt sätt att förstå och tolka vardagligt arbete. Rolf (1995) menar att kunskap kräver en verbalisering, vi måste alltså kunna tala om en kunskap för att den faktiskt ska kunna räknas som kunskap. Han menar vidare att kunskap måste kunna konfirmeras genom olika argument. Molander (1992) beskriver liknande problem med tyst kunskap och det problematiska med att den inte blir kritiskt granskad. Den tysta kunskapen blir liksom skyddad och ifrågasätts inte som andra kunskapstyper. Oavsett den kritik som riktats mot tyst kunskap menar vi att den är ett fruktbart sätt att analysera och förstå det som

händer inom omsorgsarbete. Ett sätt att bemöta kritiken är att arbeta med tyst kunskap som begrepp, att verkligen använda det som ett sätt att identifiera kunskap. Genom att göra det kan delar av kunskap identifieras och beaktas, som annars inte hade räknats.

I en studie av kunskap och lärande för personal i kommunal äldreomsorg, skriver Börjesson (2014) om tyst kunskap och hur den kan tolkas och förstås inom ramen för detta omsorgsarbete. I studien, där två särskilda boenden i kommunal äldreomsorg studerades, identifierades tyst kunskap av två slag: som en speciell känsla för jobbet och som skådespeleri och konstnärskap. Personalen i studien beskrev känslan som något som man antingen har eller inte har, något som man inte kan träna sig till. Vi menar dock att en sådan känsla för jobbet går att träna på, inte minst genom att aktivt reflektera över olika jobbsituationer. Tyst kunskap som skådespeleri och konstnärskap handlar om att vara lyhörd gentemot varje boende och att anpassa arbetet utifrån respektive individ. Detta blir som att använda sig av olika roller i bemötandet med människor, som masker som sätts på och tas av i olika möten. Mycket av det vardagliga arbetet på boendet utfördes också med en sorts publik – i gemensamma rum med andra boende som mer eller mindre aktiva åskådare.

Kunskap som rättighet och ansvar

För det tredje är ingen kunskap varken god eller dålig – det är vi som gör att vissa typer av kunskap uppskattas mer och andra blir mindre efterlängtade. Eftersom kunskap relaterar till makt och kan bidra till ojämlikheter är den moraliska dimensionen av kunskap viktig att diskutera. Kunskap innebär rättigheter, men också ansvar, både individuellt och gemensamt. Det handlar mycket om hur vi delar med varandra och i vilken utsträckning vi är beredda att samarbeta för att skapa eller revidera kunskap. I en litteraturöversikt om att dela kunskap på arbetsplatser diskuterar Ipe (2003) olika faktorer som påverkar om och hur vi delar den med varandra: typ av kunskap, motivation att dela, möjligheter att dela, arbetsplatskultur. Det är viktigt att se detta som ett samspel mellan såväl individuella faktorer som grupp- och organisationsfaktorer. Ansvaret för delande av kunskap på ligger därmed på alla nivåer och beror mycket på hur kommunikationen och samarbetet mellan nivåerna fungerar. Arbetsplatsens organisatoriska och kulturella villkor är avgörande, svaren på frågor som "Är olika typer av kunskap uppskattade?" och "Får medarbetare plats och tid att dela med sig sin kunskap?". Likaså är det betydelsefullt om samarbete är något som stimuleras eller om varje individ ansvarar endast för sitt arbete och sin kunskap, så att bara individuella framgångar premieras. Sådana här frågor är viktiga att ställa för att försöka förstå varför medarbetare vill eller inte vill dela med sig av kunskap eller lära sig tillsammans.

Kunskap och lärande som process

Den process som möjliggör kunskap är lärande, som är både enkelt och svårt att förstå. Å ena sidan vet alla vad lärande handlar om, nämligen något vi gör i skolan. Vi lär oss när vi lyssnar, skriver, läser, men framförallt när vi pratar med varandra. Även om vi sitter helt ensamma hemma och jobbar med en uppgift, så är vi fortfarande med andra. Tillsammans sätter vi gränser mellan kunskap och icke-kunskap, använder oss av ett språk som vi anser vara korrekt för att möjliggöra lånande lärande och som kommer från den miljö där vi befinner oss.

Å andra sidan kan lärandet vara både formellt och informellt, planerat och ostrukturerat; det kan ha tydliga mål eller gå i olika riktningar. Det viktiga är att lärandet är en dynamisk process – därför är det som händer i formell utbildning bara en mycket liten andel av allt lärande som dagligen sker i våra liv. Lärande ses som en livslång process, som involverar och stimulerar individer och grupper i alla åldrar. I forskning om livslångt lärande diskuteras ofta ett koncept för vuxenlärande – man betonar att lärandet på arbetsplatser inte kan följa samma metoder och spår som lärandet i en formell utbildning. Kenner och Weinerman (2011) beskriver vuxenlärande som självstyrda med förmåga att ta ansvar för sitt eget lärande tack vare följande:

- De har mycket erfarenhet som de kan använda för att starka och utveckla ett kritiskt förhållningssätt till kunskap.
- De är förberedda att lära sig; de vill lära sig nya saker.
- De har en hög grad av motivation.

Dessa egenskaper kan användas som en ingång för att förstå vuxenlärande och deras inställning till kunskap och lärande, men också som ett sätt att resonera kring de organisatoriska villkor som behöver uppfyllas för att främja lärande på arbetsplatser.

Lärande som en process

Lärande är en dynamisk, livslång process som kan ta olika former och som kan ske under olika omständigheter. Framförallt är lärande en social process. Lave och Wagner (1991) beskriver lärande som en kontextuell process, den beror på den situation i vilken den sker. Lärande är alltså inte något som individer gör ensamma; det är något som skapas och sker med andra och som beror på sociala relationer. Vidare utvecklar Wagner (1998) konceptet *community of practice* (CoP). En sådan är en grupp individer som deltar i samma aktivitet, som jobbar tillsammans och som anser att det de gör är viktigt och därför vill bli allt bättre på det de gör.

Som community utmärker sig en CoP utifrån följande tre viktiga aspekter:

- Medlemmar i CoP är intresserade av samma sak och förstår varandras kunskap och kompetenser som viktiga för att utveckla eller förbättra sin aktivitet.
- Medlemmar i CoP hjälper varandra, stödjer varandra och delar med sig av sin kunskap.
- Medlemmar i CoP samlas runt samma professionella praktik och har som mål att utveckla delad kunskap och praktik som de kan använda.

Det krävs mycket för att skapa och upprätthålla CoP på arbetsplatser, men även om den teoretiska modellen upplevs omöjlig att nå kan den användas för att tänka kring lärandeprocesser och deras sociala sida. Individanpassade kompetensutvecklingsplaner är viktiga, men dessutom behövs strategier, planer och utrymme för arbetsgruppsutveckling för att stimulera och ta vara på lärande som en social process. Medarbetare som får chans att lära sig tillsammans genom att bidra med egna erfarenheter och kunskapsbaser blir mer synliga och delaktiga på sina arbetsplatser, speciellt i förändringstider.

Lärprocesser i arbete

Lärande på arbetsplatser är visserligen en del av själva arbetet, men måste också stimuleras och utvecklas. Forskning visar att kommunikation och interaktion, samarbete, delaktighet, feedback, utvärdering, reflektion och information är några av de viktigaste faktorerna för att främja detta lärande (Knyd m.fl. 2009). På en mer generell nivå diskuteras ofta följande när det gäller arbetsplatser och deras strävan mot att förbättra villkor för lärande (Billet, 2001):

- utveckling av arbetsplatser som stimulerar och bjuder på lärande
- anpassning av arbetsplatslärande
- läroplaner till organisatoriska behov och villkor
- uppmuntrande av delaktighet både bland dem som lär sig och bland dem som lär ut
- lämpligt urval och förberedelse av läroplaner och läromedel.

Lärande kan inte tas för givet - en kombination av personalens villkor och organisatoriska villkor är avgörande för att skapa en miljö som främjar lärande och stimulerar utveckling av ny kunskap. Arbetsplatslärande kan delas in i två typer: informellt lärande och icke-formellt lärande:

Informellt lärande

Informellt lärande kan vara vardagslärande på arbetsplatser – det som sker när de medarbetarna kommunicerar med varandra och är delaktiga i varandras vardagliga sysslor. Informellt lärande är inte planerat eller strukturerat, men det utgör en viktig del av det professionella

arbetet (Kynd m.fl., 2009), eftersom det innebär inläring av tyst kunskap som är fundamental och avgörande för att utföra arbetet. Framgången för informellt lärande beror mycket på vilka relationer som existerar mellan medarbetarna och deras vilja att dela med sig av kunskap. Men det beror, som tidigare nämnts, även på om arbetsplatsfaktorer skapar organisatoriska villkor och en kultur som främjar den processen. Det informella lärandet främjas av ett öppet klimat där medarbetarna har en generös inställning till sitt arbete och till att dela kunskap. Om inställningen är den motsatta och/eller om medarbetarna känner rädsla inför chefen och/eller inför de andra i gruppen begränsas det informella lärandet.

Icke-formellt lärande

Till skillnad från informellt lärande är icke-formellt lärande planerat och strukturerat och det har tydliga lärandemål (Kynd m.fl. 2009). Det är organiserat på samma sätt som formellt lärande i en skolmiljö, men skiljer sig från detta genom att det sker på arbetsplatsen. Icke-formellt lärande har därmed en tydlig struktur, tidplan och involverar moment som syftar till att stimulera och möjliggöra lärande.

Den vanligaste formen av detta lärande är coachning och mentorskap. I sin forskning kring de faktorer som stimulerar arbetsplatslärande visar Ellinger och Cseh (2007) hur viktigt det är skapa goda lärandeförutsättningar för de medarbetare som i sin tur kan lära andra. Ledare och chefer är speciellt viktiga. I sin roll ansvarar de för att stimulera, stödja och förstärka mentorer och coacher, men de ska också agera som goda exempel, modeller som ständigt visar intresse för att lära sig nya saker och att lära ut till andra. Kompetensen inom just ledarskap är dessutom något som ibland anses ske allra bäst genom informellt lärande i det dagliga arbetet på en arbetsplats (Nilsson, 2014). Ledarskapet ses alltså som en kompetens i sig, inte i första hand en position. Att erhålla den kunskap som behövs för ledarskap är kontextspecifikt och kan därför vara svårt att hitta inom ramen för formella kurser och utbildningar. Därmed sker en växelverkan: ledare lär sig och utvecklar sin kompetens samtidigt som de inspirerar andra att göra detsamma.

Icke-formellt lärande är därför mest beroende av organisatoriska villkor och ledarskapsinställning. För att utveckla och stimulera den formen av lärande poängterar Levy (1989, citerad i Cox, 2005) vikten av att

- identifiera och skapa möjligheter för lärande utanför arbetsplatsen
- strukturera alla former av lärande på arbetsplatsen
- tillhandahålla lämpliga moment och möjligheter för arbetsplatslärande.

Arbetsplatslärande måste ses som allt lärande som sker både på och utanför arbetsplatsen och som har samma mål: att skapa de bästa förutsättningarna för att bygga kompetens och kunskap som bidrar till organisatorisk utveckling och förändring. För att nå sådana mål kan arbetsplatslärande inte reduceras till enstaka kurser här och där, utan behöver prioriteras och ses som en helhet. Tydliga organisatoriska strategier och policys är nödvändiga för att skapa en lärandemiljö på arbetsplatser.

Arbetsplatser som lärandemiljöer

Det finns inga arbetsplatser utan lärande – men alla kan inte ses som goda exempel på lärandemiljö. Vår diskussion kring olika typer av lärande tydliggör att lärande alltid sker när människor jobbar tillsammans, men att ett organisatoriskt stöd behövs. Stödet behövs dels för att främja processerna och göra dem till viktiga ingredienser av en arbetsplatskultur, dels för att förtydliga en lärandets roll i organisatorisk utveckling och förändring. För att betona detta föreslår Billet (2004) att arbetsplatser som framgångsrika lärandemiljöer uppstår som en förhandling mellan arbetsgivaren, som skapar möjligheter för lärande, och medarbetarna, som visar vilja att ta vara på möjligheten. Även om de bästa förutsättningar finns på arbetsplatsen blir lärandet inte framgångsrikt om medarbetarna inte ser vikten och betydelsen av att delta och engagera sig. På samma sätt kan de mest motiverande medarbetare, som kontinuerligt vill utveckla sina kunskaper och kompetenser, förlora fokus om deras ansträngningar inte erkänns, uppskattas och stöds.

Känslor och lärande

Lärande är en förändringsprocess. Denna process måste förstås, men den inkluderar även känslor, som hjälper oss att skapa mening och förstå varandra. Känslor handlar i hög grad om våra relationer med andra, vår förståelse av dem vi är och vad som händer runt omkring oss. De är ibland personliga, men ibland kollektiva – vi skapar känslor när vi interagerar med varandra och känslorna påverkar vårt sätt att kommunicera. Därför är viktigt att prata också om känslor när vi försöker förstå lärande, arbetsplatser och förändring. En förändring kan väcka olika känslor till liv, och organisatorisk förändring fungerar på samma sätt. Till exempel kan medarbetare visa negativa känslor när förändring leder till ojämlikheter i arbetsgruppen, när ledningen inte ger stöd för att hantera olika förändringsprocesser och när medarbetarna inte får plats och utrymme att dela med sig sin uppfattning av vad som pågår på deras arbetsplatser (Smollan & Sayers, 2009). Att bekräfta, godkänna och försöka förstå olika känslor relaterat till förändring förbättrar därför förutsättningarna för själva förändringsprocessen (ibid).

Lärande är också en emotionell process som handlar både om kognitiva förändringar, beteendeförändringar och känslomässiga förändringar. Antonacopoulou och Gabriel (2001) belyser att lärande och känslor interagerar med varandra på många olika sätt. Det handlar inte enbart om en positiv eller negativ inställning till lärande, utan mer komplicerade relationer. Lärande kan förändra känslor, det kan baseras på känslor och det kan ha känslomässiga konsekvenser både för individer och för arbetsgrupper. På samma sätt kan känslor påverka hur, när och med vilka vi lär oss nya saker och skapar kunskap. Wojecki (2007) visar till exempel att negativa erfarenheter från lärande i olika kontexter kan ackumuleras och skapa sårade identiteter som påverkar inställningen till och känslorna inför lärande. Sådana individuella förutsättningar är viktiga att resonera kring, eftersom både positiva och negativa känslor kan säga mycket om individuella och kontextuella faktorer som möjliggör eller hindrar arbetsplatslärande. Det är viktigt med en öppenhet om detta och att erkänna att känslor har en viktig plats i förändrings- och lärandeprocesser.

Lärande i olika arbetsgrupper

Är lärande alltid positivt då? Kan ökad kunskap alltid anses vara bra? Nja, det är inte alltid oproblemiskt i alla fall. Vi har nämnt Foucault och hans tankar om kopplingen mellan makt och kunskap – i begreppet makt ligger en tvetydighet och negativa känslor. I vår tidigare forskning har vi mött arbetsgrupper där kunskap och lärande blivit ett laddat ämne och något som inte inkluderar alla. Ny kunskap och lärande kan uppfattas som ytterligare en börda i jobbet, något som tar mer energi än det ger tillbaka. I andra arbetsgrupper och på andra arbetsplatser är kunskap och lärande tvärtom något som motiverar och sporrar både personal och chefer. Det blir något gemensamt som bidrar till en känsla av både personlig och kollektiv utveckling. Då blir det en naturlig del i en utveckling på arbetsplatsen, något som kan gynna alla och bidra med positiva känslor i jobbet. Det är alltså lokala förhållanden som både möjliggör och hindrar användningen och delandet av kunskap inom arbetsgrupper (Börjesson, 2014). Det är följande tre faktorer som är avgörande:

- Värdering av olika kunskapsformer. Formell utbildning och informell utbildning bör ses som viktiga komplement till varandra istället för att värdera den formella högre. I den komplexa vardagen inom socialt arbete behövs olika kunskapsformer som kompletterar varandra.
- Organisationskulturen. Detta är det som kännetecknar och utgör det gemensamma på arbetsplatsen eller i arbetsgruppen. Vad är det för stämning? Arbetar man tillsammans eller arbetar individer parallellt, separat från varandra?
- Utrymmet för reflektion. För att åstadkomma förändring krävs tid för att reflektera på arbetsplatsen – både individuellt och kollektivt, tillsammans inom arbetsgruppen.

Ledarskap och lärande

Mot bakgrund av hur avgörande de lokala förutsättningarna är behöver vi återkomma till en faktor som vi tidigare nämnt, nämligen ledarskapet. I den aktuella arbetsgruppen och organisationskulturen är ledaren viktig och kan ha en betydande inverkan på arbetsgruppen. I boken *Lärande i arbetslivet: möjligheter och utmaningar: en vänbok till Per-Erik Ellström* skriver Peter Nilsson om ledarskap kopplat till lärande i arbetslivet.

Som en del i Leadership Management Development (s.242) lyfter han fyra delar i ledarskapet som är viktiga för att stimulera lärande:

- Ledaren måste se lärande som ett mångfacetterat fenomen och kunna stödja olika typer av lärande, exempelvis formellt och informellt lärande.
- Ledaren måste stödja lärande på olika sätt, både genom att stötta medarbetare och skapa goda förutsättningar för lärande i organisationen.
- Gynnsamma organisatoriska förutsättningar, såsom ett organisationsklimat som uppmuntrar till användning av nyvunnen kunskap, kan påverka organisationens effektivitet positivt.
- Omvärldsrelaterade förutsättningar; organisationen finns alltid i en specifik kontext som påverkar det som sker inom den.

Omsorgsarbete och kunskap

Flera studier inom äldreomsorg har betonat att den kunskap som behövs är erfarenhetsbaserad och utvecklas informellt i samspelet mellan den äldre och personalen (Eliasson, 1992; Szebeheley, 1995; Melin Emilsson, 1998; Ingvad, 2003). Den generaliserade och formella kunskap som man får genom utbildningar är också viktig, men inte tillräcklig för att skapa en god omsorg för människor (Törnquist, 2006). Törnquist menar att framtidens äldreomsorg kommer att behöva mer av teamarbete för att identifiera och lösa individuella problem och lyfter även fram vikten av reflektion kring utförda arbetsmoment och det som hänt i verksamheten.

Kunskap och reflektion

Reflektion är något som också i Börjessons (2014) studie lyfts fram som avgörande för en god omsorg och inkluderar då såväl individuell som kollektiv reflektion. Att reflektera ensam behövs, men det är inte tillräckligt för att skapa en förändring på arbetsplatsen. Det krävs även kollektiv reflektion tillsammans i arbetsgruppen. Schön (1983, 1992) belyser reflektion som ett sätt att lyfta fram och betona vikten av praktisk kunskap. Därmed flyttas tyngdpunkten för lärande från ett traditionellt, ensidigt fokus på individen till ett fokus på kontexten och på specifika kontextuella faktorer. Nilsson (2014) betonar att ett informellt lärande inte sker automatiskt; vi lär inte alltid av våra erfarenheter. För att verkligen lära oss något av det vi gör i arbetslivet behöver vi därför *medvetet* reflektera över det. Schön (ibid) skiljer mellan *reflection in action* och *reflection on action*.

Med *reflection in action* avses reflekterande under tiden som något sker, något som kan påverka fortsättningen i just den situationen. Det innebär att stanna upp en kort stund, reflektera över det som händer och sedan bestämma sig för hur man går vidare. Schön beskriver detta

som att vara forskare i en praktisk kontext, att skapa egna teorier och modeller att arbeta utifrån. *Reflection on action* är däremot reflektion som sker i efterhand, att se tillbaka på händelser och reflektera över vårt agerande och hur det påverkat fortsättningen eller utfallet. Genom detta tillvägagångssättet formulerar vi bilder av eller idéer om hur vi vill agera framöver i liknande situationer.

Enligt Ruch (2007) är reflektion, en reflekterande praktik, dessutom ett sätt att erkänna och bekräfta komplexiteten i det sociala arbetet och att bekräfta de oförutsägbara moment som ofta finns där. Istället för att resonera kring vad reflektiv praktik är borde fokus läggas mer på hur en sådan kan utvecklas och vilka förutsättningar som främjar reflektion. Som vi tidigare nämnt utvecklas det sociala arbetet i relationer. Resultat från forskning inom äldreomsorg visar att samspelet mellan omsorgsgivare och omsorgstagare är avgörande för att utveckla den kunskap som är nödvändig för arbetet. Det här är överförbart även till andra områden inom socialt arbete.

Vi vill belysa vikten av reflektion i en arbetsgrupp, både för individen och för gruppen. I detta fall blir reflektion det som håller samman individen och gruppen och som möjliggör och främjar ny kunskap. I vår tidigare forskning har vi sett flera exempel på just vikten av att formulera tankar och reflektera tillsammans för att sätta ord på det som enskilda deltagare annars tar för givet och som då inte hjälper arbetsgruppen framåt. Hur denna process sker är beroende av den specifika kontexten och ser olika ut i olika arbetsgrupper. Som vi nämnt är även ledarskapet betydelsefullt, chefer och ledare spelar en viktig roll för möjligheterna för att fördjupa och förnya kunskap. Lärande i en organisation är alltså inte något som existerar eller händer separat från annat inom organisationen. Det lever inte sitt eget liv, utan är beroende av att medarbetare och ledare vill arbeta aktivt med utveckling.

Sammanfattning

Vad har vi då tagit upp i det här kapitlet – och hur kan det sammanfattas på ett enkelt sätt? Det kanske inte går att sammanfatta det på ett enkelt sätt, just för att det är komplext.

Vi har talat om att kunskap inte är en färdig produkt att ta fram och använda, inte något statiskt utan handlar om en process. Vi vill återigen betona att kunskapsutveckling inte är en linjär aktivitet med en klar början eller slut, utan en process som innefattar både individer och grupper av människor, exempelvis en arbetsgrupp. Organisatorisk utveckling innebär även kunskapsutveckling, det går inte att särskilja dem. Att arbeta innebär därmed ett ständigt lärande och ny kunskap.

Vad får jag då personligen ut av lärandet, varför är det intressant för mig? Och varför är det intressant i en organisation? Det intressanta är just att utvecklingen sker parallellt för mig som person och för organisationen. Medarbetare som stimuleras genom ny kunskap och utmaningar kan bidra och återföra något till arbetsplatsen. Särskilt tydligt blir detta inom omsorgsarbete, som i sig är personligt.

Ledarskapet är ytterligare en aspekt vi berört – vikten av ett engagerat ledarskap där ledaren aktivt jobbar för att möjliggöra kunskapsinhämtning och kunskapsanvändning. Dessutom har vi tagit upp forskning som betonar att lärandet på arbetsplatsen är en ömsesidig process; när ledaren uppmuntrar kunskapsutveckling, lär han eller hon sig samtidigt själv. Kunskap kring ledarskapet uppstår i det egna ledarskapet. Genom denna växelverkan blir ledaren dessutom en inspiratör och förebild för medarbetarna i att lära nytt och utveckla sin kompetens.

Avslutningsvis vill vi poängtera att det aldrig är försent att börja tänka i nya banor och göra förändringar genom ny kunskap, vare sig för medarbetare eller för ledare. Det underlättar om arbetsplatsen och ledaren arbetar aktivt med att identifiera kunskap och ge det utrymme i verksamheten, men som medarbetare finns det också mycket att göra. Förändring kan komma från flera håll.

Referenser

Börjesson, U. (2014). *Everyday Knowledge in Elder Care: An Ethnographic Study of Care Work*.

Cox, E. (2005) Adult learners learning from experience: using a reflective practice model to support work-based learning, *Reflective Practice*, 6:4: 459-472.

Eliasson Lapalainen, R. (1992). Om synen på kunskap och förhållande till teori – praktik. I Eliasson Lapalainen, R. (ed) *Egenheter och allmänheter. En antologi om omsorg och omsorgens villkor*. Lund: Arkiv Förlag.

Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972-1977*. Pantheon.

Ingvad, B. (2003). *Omsorg och relationer. Om det känslomässiga samspelet i hemtjänsten*. Lund dissertation. Lund University. Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4): 337–359.

Lave, J., Wenger, E., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation* (Vol. 521423740). Cambridge: Cambridge University press.

Melin Emilsson, U. (1998). *Vardag i olika världar. Om dementa och vårdbiträden i tre gruppbofästäder*. Lund: Arkiv Förlag.

Nilsson, P. (2014). Att utveckla ledarskap för lärande – är det möjligt? I *Lärande i arbetslivet: Möjligheter och utmaningar: En vänbok till Per-Erik Ellström*. Linköping: Linköpings universitet.

Nishikawa, M. (2011). (Re)defining Care Workers as Knowledge Workers. *Gender, Work and Organization*. 18(1): 113–136.

Polanyi, M. (2009). *The tacit dimension*. University of Chicago press.

Ruch, G M. (2004) *Reflective practice in contemporary child care social work*. University of Southampton: School of Social Sciences, Doctoral Thesis

Ruch, G. (2007). Reflective practice in contemporary childcare social work: The idea of containment. *British Journal of Social Work*, 37: 659–680.

Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books. Schön, D. (1992). *The Theory of Inquiry: Dewey's Legacy to Education*. *Curriculum Inquiry*. 22(2). 119–139.

Schön, D. (1992). *The Theory of Inquiry: Dewey's Legacy to Education*. *Curriculum Inquiry*. 22(2): 119–139.

Szebehely, M. (1995). *Vardagens organisation. Om vårdbiträden och gamla i hemtjänsten*. Lund: Arkiv Förlag.

Törnquist, A. (2006). *Vård- och omsorgsassistentens kompetens – en litteraturgenomgång*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Wenger, E. (1999). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge university press.

Westerberg, K. (2004). *Organisation och lärande i Socialtjänsten*. Programskrift Umeå kommun.



KAPITEL II

FÖRBÄTTRINGSARBETE I SAMVERKAN MELLAN FORSKNING OCH PRAKTIK

STEFAN ÖSTERSTRÖM

Det finns en generell kritik gällande att offentliga organisationer inte verkar för att systematisera och dokumentera sitt arbete så att det går att dra lärdomar och sprida erfarenheter vidare. Kritiken består bland annat i att projekt och modeller replikeras och kopieras i tron att det finns enkla lösningar på komplexa problem. Sällan värderas och analyseras projekt och utvecklingsarbete i sådan omfattning att det leder till fördjupad förståelse om förutsättningar och villkor för att förbättringsarbeten ska bli framgångsrika. I tidigare kapitel har vi lyft fram betydelsen av att organisationer systematiskt analyserar och utvärderar sina verksamheter. Inom ramen för DIALOGEN har en rad förbättringsarbeten genomförts där forskning engagerats för att följa upp och analysera pågående arbete. I detta kapitel ges en fördjupad beskrivning av möjligheterna, men också utmaningarna vad gäller att låta forskning och praktisk verksamheten samspela med syfte att stärka kunskapsutveckling som del av en utvecklingsstrategi.

Inledning

Kapitlet beskriver på vilket sätt samspelet mellan forskning och praktik förväntas bidra till förbättringar. Här redovisas bland annat de bärande idéerna till den tidigare rapporten om DIALOGEN, *10 förbättringar från DIALOGEN*, som innehöll ett stort antal utvecklingsprojekt där forskning och praktik samspelade. Den här gången har vi låtit forskning och praktik samverka på ett annat sätt genom att i flera av rapportens kapitel väva samman erfarenheter och försökt systematisera dem genom att beskriva olika modeller, begrepp och teorier. En anledning till detta är att försöka tillgodose det intresse som många andra kommuner och offentliga organisationer har visat.

I detta kapitel beskriver vi ursprunget lite mer utförligt, det som kan vara syftet med att koppla forskning till organisationer, i vårt fall specifikt kommunal socialtjänst. För att skapa en fördjupad förståelse kring den inriktning vi valt för forskning inom DIALOGEN redovisar vi de teoretiska utgångspunkterna för detta angreppssätt, som vi valt att kalla *interaktiv forskning*. Vi beskriver kriterierna för att forskning ska kunna utgöra ett stöd för planering och genomförande av utvecklingsarbete i socialtjänsten, bland annat de samverkansformer som bör eftersträvas för att forskningen ska bli uthållig och långsiktig.

Som vi tidigare beskrivit har arbetet med DIALOGEN tagit sin utgångspunkt i den evidensbaserade socialtjänsten – ett anslag vi förklarar närmare i detta kapitel.

Evidensbaserad praktik

Begreppet evidensbaserad praktik lyfte vi redan i inledningen av rapporten. När vi nu närmar oss slutet tror vi att det är relativt enkelt att koppla samman detta begrepp med DIALOGEN.

Evidensbaserad praktik innebär att kommunala verksamheter i så stor utsträckning som möjligt medvetet och systematiskt ska utveckla sina arbetsmetoder utifrån bästa tillgängliga kunskap, som hämtas från forskningen, från den enskilde och från praktiken.

Den evidensbaserade praktiken bygger på fyra bärande perspektiv:

Det första perspektivet handlar om att ta tillvara bästa möjliga kunskap. Beslut om åtgärder ska grunda sig på bra och tillförlitliga underlag. Evidens är resultat från vetenskapliga studier om effekter, men eftersom sådana ibland saknas för insatser som används får man i vissa fall stödja sig på andra källor som säger något om nyttan med insatserna. Forskning kan användas för att belysa och kritiskt granska kvaliteten i metoder och arbetssätt. Men också för att prioritera arbetssätt.

Det andra perspektivet rör de professionellas kunskaper. De professionella har ansvaret för att utveckla kunskap genom att systematiskt följa upp och bygga lokal evidens kring framgångsrika arbetssätt. Ansvaret innebär att gå från "ad hoc-lösningar" till att systematiskt följa och omsätta de rutiner vi valt att arbeta utifrån i vardagen.

Det tredje perspektivet handlar om att ta tillvara den enskildes kunskaper. Trots metoder med god evidens måste vi ta hänsyn till vad som är funktionellt för den enskilde individen. Hans eller hennes tidigare erfarenheter kan ibland leda oss till att välja en viss metod eller ett visst sätt att arbeta.

Det fjärde perspektivet ramar in de övriga tre och avser kontext och sammanhang. Med detta menas att utifrån aktuell situation göra en sammantagen värdering av sina alternativ och avgöra vilket som är det bästa. Man sätter då in de andra tre perspektiven i sammanhang, som kan uppvisa stora skillnader och helt olika förutsättningar.

Tillämpad forskning

Forskning och utveckling brukar delas in i grundforskning och tillämpad forskning (Sohlberg & Sohlberg, 2002).

Dessa två inriktningar kan i mångt och mycket ses som två ytterligheter, där grundforskningen innebär att forskaren genom systematiskt och metodiskt sökande finner ny kunskap utan att fokusera på praktisk tillämpning. Utifrån grundforskningens resultat kan den tillämpade forskningen ta vid och söka områden för att använda resultaten. Avslutningsvis är det praktikerna som faktiskt använder och arbetar efter de metoder eller modeller, som den tillämpade forskningen tagit fram åt praktikersamhället. Traditionellt har grundforskningen, den tillämpade forskningen och praktiken inte haft någon större närhet till varandra. Det går inte heller att säga att någon av dem är bättre än det andra, men den typ av forskning som ska integreras i förbättringsarbetet i en verksamhet är tillämpad forskning.

Den tillämpade forskningen handlar i sin mest renodlade form om att påskynda den sociala utvecklingen, men också om att bidra till förbättringar för människor i deras sociala liv. Ett annat sätt att beskriva tillämpad forskning är att utgå från ett praktiskt problem, som forskaren försöker lösa eller åtminstone lyfta fram orsakerna till. Inom den tillämpade forskningen finns således en tro att vetenskapssamhället kan bidra till att visa på lösningar till problem inom praktiker-samhället. Det som är intressant för forskarsamhället att undersöka är brister eller ”hål” i den vetenskapliga kunskapen inom ett visst område. Dessa brister eller ”hål” är utgångspunkterna för nya problemställningar (Holmer & Starrin, 1993).

Universitet och högskolor har huvudansvaret för att det finns en bredd av forskning i Sverige. En verksamhet som organiserar socialtjänst bör ha en mer nyttoinriktad syn på vilken typ av forskning som bäst bidrar till att utveckla kommunens verksamhet. Som kommunal verksamhet kan man behöva klargöra på vilket sätt samverkan med högskolor och universitet bäst bidrar till verksamheten.

Behovet av att bedriva forskning i samverkan

Den tillämpade forskningen skiljer sig från grundforskningen genom att den accepterar en bredare definition av kunskaper som behöver involveras för att forskningen ska kunna bli framgångsrik. Universitetets organisation är ofta inte tillräcklig, utan samverkan måste ske med andra organisationer. Då dessa organisationer inte har som primärt mål att producera vetenskaplig kunskap sätter de högre värde på kunskaper av mer praktisk och ändamålsenlig natur (Gustavsen, 2001).

Om vi accepterar en bredare definition på kunskap ser vi att det finns flera former av kunskap som vi har möjlighet att ta tillvara i forskningsprocessen. Sådan kunskap kan ämnesmässigt vara detsamma som en viss forskare är intresserad av att studera, men vara insamlade och bearbetad på ett annat sätt än det som definieras som vetenskaplig kunskap. Vi kan ge denna form av kunskap många namn. Den kunskap som praktiken erhåller genom erfarenhet och att praktisk tillämpning benämns bland annat tyst kunskap eller förtrogenhetskunskap (Gustavsson, 2000). Den tillämpade forskningen ser praktiker och den kunskap de besitter som en del av kunskaps-utvecklingen och därmed framtagandet av vetenskapliga kunskaper.

För att ytterligare förstå samspelet mellan forskning och praktik och dess betydelse är det viktigt att lära känna och förstå de teorier och modeller som berör betydelsen av sådan tillämpad forskning i utvecklingen av nya kunskaper. Det är också viktigt att förstå hur just den här typen av forskning kan leda till en forskning av hög kvalitet. För att söka en övergripande modell som visar på allmängiltig relevans för sådan tillämpad forskning kan man hämta inspiration från den pragmatiska skolan som utvecklades i USA under tiden kring förra sekelskiftet. Med stöd av en teoretisk modell är det lättare att förstå hur en forskningsprocess kan anpassas och interagera med en utvecklande praktik. Då forskning är en form av kunskapsutveckling blir det intressant att fördjupa oss lite mer i frågan vad som är kunskap. För att bättre kunna förstå detta behöver vi en liten dos filosofi.

Pragatismens bidrag till filosofin

Enligt Charles Pierce, en av grundarna till pragmatismen, som växte fram under 1800-talet, rubbas ibland den balans som råder mellan vår uppfattning av verkligheten och hur verkligheten fungerar i praktiken. Vi kan uppleva att ett visst arbetssätt inte längre fungerar i praktiken, det får inte samma effekt som tidigare. När de rutiner och handlingsmönster vi vant oss vid inte längre fungerar kan vi inte agera som tidigare, vilket leder till känslor av obehag och osäkerhet.

Vi måste då utgå från vårt förändrade nuläge och tänka vidare samt förändra våra vanor i en lämplig riktning. Tron eller vad vi för stunden håller för sant blir därmed steg i en process av omorientering och sökande efter nya handlingsmönster (Miegel & Johansson, 2002).

Pierces resonemang har senare utvecklats vidare av John Dewey, en annan av pragmatismens företrädare, som menar vanor och erfarenheter styr vårt handlande. När ett problem uppstår, som vi inte kan lösa med vår erfarenhet och rutin, måste vi pröva nya handlingsalternativ. Vårt behov av att lösa problem som uppstår i vår vardag lägger därmed grunden till ny kunskap.

Utveckling av ny kunskap

Den nyvunna kunskapen är endast relevant i den meningen att den faktiskt löser eller bidrar till att lösa de problem som uppstått. Dewey beskriver det som en spiralliknande rörelse i fem stadier:

- Individen konfronteras med ett problem.
- Individen identifierar problemet och försöker förstå dess dynamik.
- Individen föreslår och formulerar idéer på möjliga lösningar på problemet.
- Kvaliteten i de alternativa lösningarna vägs samman.
- Genom experiment och observationer testas de olika lösningarna för att kunna accepteras eller avvisas.

Dewey ansåg att praktiska problem behövde praktiska lösningar. Utveckling av ny kunskap kunde enligt honom inte frikopplas från handlandet – dessa två fenomen är tvärtom starkt knutna till varandra. Därför blir kunskapen inte heller något absolut vedertaget eller generellt giltigt; den är giltig endast så länge den fyller en funktion i vårt handlande (Gustavsson, 2000).

”Kunskap är med andra ord förmågan att förstå de sammanhang som bestämmer ett föremåls användbarhet i en given situation”

(Dewey, 1999, s.394)

På motsvarande sätt är människan också starkt kopplad till den miljö som hon eller han lever i. Vi påverkar miljön genom att skaffa ny kunskap, som i sin tur påverkar vårt sätt att handla. En konsekvens av detta resonemang är att vi i olika sociala eller fysiska miljöer förmår utveckla kunskaper som blir till grund för olika sätt att handla. Kunskapen är då knuten till en viss kontext eller sammanhang, varför Dewey menar att universella lagar om giltighet kan ifrågasättas (Gustavsson, 2000).

Nyttiggörande forskning

Företrädare för den pragmatiska filosofin levde i någon mening efter en idé om att knyta sitt arbete till en verklighet. Deras forskning blev inte teorilös, men de lade stor vikt vid faktiska situationer. Genom så kallade Hull-Houses arbetade man med folk- och bostadsräkningar för att synliggöra fattigdomen som företeelse i syfte att förbättra livet för fattiga amerikaner. Dessa kvantitativa kartläggningar kombinerades med observationer på fältet och med intervjuer (Trost & Levin, 1996).

I tillämpningen av den pragmatiska filosofin i forskning och utvecklingsarbete finns tre kriterier som är centrala: handlingskriteriet, det demokratiska kriteriet och det problemorienterade kriteriet.

Handlingskriteriet

Det första kriteriet handlar om att kunskap uppstår då den kopplas till handling. Forskning behöver följaktligen knytas till en handlande kontext. Detta kan exempelvis vara ett specifikt utvecklingsprojekt, en verksamhet eller en arbetsgrupp. Den nya kunskap som skapas leder till större nytta och relevans för de organisationer som ser en anknytning till den forskning vi bedrivit. För att tillämpa den pragmatiska filosofin kan vi därför inte stanna vid att försöka förstå och förklara ett visst ämne genom att enbart knyta den till en akademisk teori, såsom systematisk teoriutveckling och förhållandet till annan forskning. Vi måste också konstatera att det finns en praktisk teori. Den skiljer sig från den akademiska, eftersom den kännetecknas av handlande, erfarenhet och reflektion, men den behöver inte nödvändigtvis vara systematisk eller uttalad och artikulerad.

”Ett gram erfarenhet är bättre än ett ton teori, helt enkelt för att det bara är i erfarenheten som teorin har en bestämd och kontrollerbar betydelse. En erfarenhet, även en mycket blygsam erfarenhet, kan bära hur mycket teori (eller intellektuellt innehåll) som helst, men en teori utan erfarenhet kan inte begripas fullt ut, ens som teori.”

(Dewey, 1999, s.188)

Den praktiska teorin kan också beskrivas som en form av tyst kunskap eller förtrogenhets-kunskap, vilket vi nämnt tidigare (Olsson & Sörensen, 2001). För att utveckla ny kunskap om lärande och knyta det till en praktisk kontext måste vi också vara säkra på att de personer som befinner sig i den praktiska kontexten har ett intresse för samma ämne. De måste dessutom ha ett intresse och en vilja att engagera sig i en forskningsprocess. Det måste alltså en uttalad vilja från dessa att bidra och se nytta, dels i mötet mellan teori och praktik, dels i utvecklingen av ny kunskap.

Det demokratiska kriteriet

Det andra kriteriet handlar om forskningens demokratiska aspekt. Att inte enbart ta hänsyn till vetenskapssamhällets syn på ett visst fenomen, utan även till praktikers åsikter och uppfattningar, blir ett försök att demokratisera forskningen. Det blir också ett sätt att öka graden av delaktighet i forskningsprocessen. Ett forskningsprojekt ska följaktligen inte heller formulera frågeställningar endast utifrån akademiskt perspektiv utan involvera praktiker med andra kunskaper. Dessa kan också bidra med dokumenterad kunskap i form av rapporter och andra sammanställningar. Praktiker kan alltså påverka forskningens genomförande både genom sina åsikter och genom att bredda den grupp som aktivt deltar i forskningsarbetet.

Problemorienterade kriteriet

Det tredje kriteriet innebär att forskningen utgår från att ett praktiskt problem är första steget i den process där ny kunskap bildas. Det praktiska problemet leder till reflektion och sedermera en ny handlingsstrategi (Gustavsson, 2000). Praktiker och forskare kan mötas kring ett spe-

cifikt ämne och att inom ramen för detta ämne kan de identifiera problem eller brister. I själva mötet mellan praktik och forskning kan problem identifieras, vilket blir en viktig drivkraft för fortsatta diskussioner, lösningsförslag och att utveckla ny gemensam kunskap.

Den pragmatiska filosofin kan ses som en övergripande tankarum inom vilken forskare kan agera när det gäller att planera och genomföra en studie. De tre ovanstående kriterierna kan vara vägledande för hur forskning kan genomföras.

Med kriterierna som grund har flera olika forskningsstrategier växt fram som utmanar den mer traditionella forskningen. Inom arbetet med DIALOGEN har vi valt den forskningsinriktning som benämns den interaktiva forskningen. Den har sina rötter i den pragmatiska filosofin och växte fram under 1990-talet och 2000-talets första decennium. Även om den är en relativt ung forskningsinriktning finns flera historiska förlagor till den längre bakåt i tiden. En av dessa är aktionsforskning, som genom åren förfinats till de metoder som idag används inom tillämpad forskning. Eftersom de olika traditionerna ibland blandas ihop beskriver vi kortfattat aktionsforskningens historik och särart och vad som skiljer den från interaktiv forskning.

Aktionsforskning

Hos de forskare som beskriver sig som aktionsforskare kan man hitta socialpolitiska ambitioner liknande pragmatismens vilja att förbättra utbildningssystemet eller att förändra situationen för fattiga. Som svar på missnöjet med starkt segregerade samhällen utvecklades under 1970-talet bland annat forskning med fokus på alternativ undervisning för fattiga. Syftet var att utveckla kunskap som kunde gagna de grupper som ansågs förfördelade (Fals-Borda, 1991).

En annan form av aktionsforskning fokuserar på organisationer och människors arbetsliv. Denna inriktning växte i huvudsak fram i USA och Storbritannien under 1940-talet. I USA bedrev socialpsykologen Kurt Lewin praktisk orienterad forskning med sin så kallade experimentella design. Hans första erfarenheter inom det som idag beskrivs som aktionsforskning var ett experiment i samarbete med Margaret Mead, som rörde hemmafruars förmåga att minska sin användning av ransonerade produkter genom att anpassa sin matlagning. Parallellt med Lewins forskning i USA utvecklades i Storbritannien den sociotekniska skolan. Det som skapade mest uppmärksamhet kring det aktionsinriktade arbetssättet var studier av arbetsgrupper inom kolindustrin. Dessa studier gav Trist och hans kollegor en rad viktiga kunskaper som de senare använde för att utveckla arbetsorganisationer och arbetsgruppers funktion. Aktionsforskningen har senare spridits till fler länder (Pasmore, 2001). I Skandinavien är det främst Norge som gjort flera omfattande nationella forskningsprogram i denna anda (Hansson, 2003). Bland annat har man fokuserat på forskning som drivkraft för regional och lokal utveckling av näringsliv och sysselsättning.

Ett tydligt särdrag för aktionsforskningen är att det praktiska problemet är utgångspunkt för forskningsprocessen. Den ansluter sig därmed till Deweys tankar om att ny kunskap hos människor uppstår först då vi konfronteras ett problem som gör att våra tidigare arbetssätt/handlingsmönster inte längre fungerar. Det var just sådan praktiskt orienterad problematik som tidiga aktionsforskare som Kurt Lewin och Eric Trist försökte lösa (Greenwood & Levin,

1998). Forskningen syftar alltså till att bidra till problemlösningen och till att vara så konkret att forskningsresultaten kan omvandlas till nya arbetssätt som löser problemet. Deweys stadier för utvecklandet av ny kunskap blir därmed vägledande för att definiera aktionsforskningsprocessen.

Aktionsforskningen syftar också till att gagna den enskilda människan genom föra samman såväl handling och reflektion som teori och praktik. Forskare och praktiker arbetar gemensamt mot ett praktiskt orienterat mål eller utfall, vilket skapar nya former av förståelse. En handling utan reflektion är blind och teori utan handling är meningslös. Man lägger följaktligen stor vikt på praktiken både som utgångspunkt för forskningen och för skapandet av teorier. Teorier får mening först då de kopplas till handling och praktik. (Reason & Bradbury, 2001).

Den interaktiva forskningen växer fram

Sedan slutet av 1990-talet har det bland annat i Sverige vuxit fram alternativa inriktningar för ytterligare forskning med rötter i den pragmatiska filosofin. En sådan inriktning är den så kallade interaktiva forskningen.

Medan man i aktionsforskningen fokuserar på att lösa ett gemensamt problem, fokuserar forskare och praktiker här på ett gemensamt ämnesområde. Syftena med interaktionen kan därför vara olika. Forskaren kan ha ett syfte med interaktionen, som är relevant för det arbete han eller hon utför. Praktikern kan ha ett annat syfte som bygger på behov av att utveckla nya handlingsstrategier. Tanken är att de båda olika kontexterna kan berika varandra genom interaktion. Forskaren är ansvarig för teoriutveckling och för att interaktionen skapar ny teoretisk kunskap som knyts till forskning. Praktikerns roll i denna kontext är relativt begränsad, så länge denne inte har personliga intressen av den teoretiska kunskapen. Praktikern ansvarar i sin tur för att praktisk kunskap utvecklas och omsätts i handling för att tillgodose behov som uppstår i praktiken. Om vi jämför med synsättet inom aktionsforskningen har forskaren här en mer passiv roll när det gäller att driva utveckling.

Genom den tydliga ansvarsfördelningen kring återförandet av kunskap, var och en till sin kontext, kan man tillåta olika uttryckssätt. Praktikern och forskaren kan själva översätta den gemensamma kunskapen till språkbruk och uttrycksformer som passar i den egna kontexten (Svensson, 2001). Ansvarsfördelningen innebär också att man kan bemöta en del av den kritik som riktas mot aktionsforskningen. Det blir inte lika diffust gällande vems intresse som behöver underordnas (Rapaport, 1970). Det kan betyda att det skriftliga utfallet av samverkan för forskaren kan vara en vetenskaplig publikation, medan utfallet för praktikern kan vara en kunskapsöversikt, handlingsplan eller en utvärderingsrapport av ett specifikt projekt – eller som i vårt fall: en rapport.

Aktionsforskningen har ett tydligt syfte att bidra till förändring. Detta skapar lätt en otydlighet mellan forskning och praktik när det gäller ansvaret för att fullfölja olika utvecklingsprocesser. Den interaktiva forskningen ser inte en förändringsprocess som en effekt av forskningen. Däremot är det mycket möjligt att mötet mellan forskare och medlemmar i den praktiska kontexten leder fram till förslag på åtgärder, lösningar och andra arbetssätt.

Dessa förslag eller idéer är handlingar som kan åstadkommas, men forskningen syftar inte till att omsätta dem i praktisk handling – detta vilar på praktiken.

Inom den interaktiva forskningen läggs också stor betoning på att skapa jämlika roller mellan forskaren och praktikern, vilket enklast sker genom en tydlig ansvarsfördelning. Att parterna har olika ansvar i interaktionen ses snarare som en fördel än nackdel och möjliggör också att de kan ha olika syften. Forskaren ser följaktligen vinster med att få till stånd en interaktiv process på samma grunder som praktikern ser fördelar med att delta i den (Svensson, 2001). Det är viktigt att inte bara betona det gemensamma, utan att också klargöra skillnader när det gäller ansvar och syften. Varje fas av forskningen bör ha inslag av interaktiva moment – från det att frågeställningar identifieras tills arbetet med analys slutförs (Svensson, 1986). Forskningen och praktiken är jämlika parter och beroende av varandra för att uppnå sina egna syften. Den interaktiva forskaren har därmed inte en överordnad roll gentemot praktiken, utan bidrar i utvecklingen av nya kunskaper med sin kompetens: att systematisera, dokumentera och analysera.

För den som forskar med en interaktiv ansats är det angeläget att inte ta ansvaret för ett praktiskt projekt och därmed riskera att blanda ihop rollen som forskare med andra roller. Inom den interaktiva kunskapsbildningen betonas betydelsen av att både forskare och praktiker upplever en närhet i ett utbyte, utan att forskaren känner ansvar för den eventuella förändring som praktikern genomför. Forskaren ska i någon mån uppleva ett oberoende gentemot praktikern. Att som forskare ha rollen som förändringsledare är därmed inte förenlig med den interaktiva kunskapsbildningen.

Begreppet interaktiv ansats betonar alltså interaktionen mellan forskning och praktik, men betoningen läggs inte nödvändigtvis på det praktiska problemet, utan på det gemensamma engagemanget och åtagandet mellan forskare och praktiker.

Reflektion och lärande inom interaktiv forskning

Utöver synen på interaktion som ett utbyte mellan två jämställda och oberoende grupper, betonas inom den interaktiva forskningen också betydelsen av reflektion (Rosell, 2002). Inslag av reflektion är centralt och viktigt både inom forskning och praktik. Genom att forskningen bidrar med teori och olika förklaringsmodeller kan ett nytt ljus spridas över vardagliga rutiner och handlingar. Praktiken kan reflektera över teorin och se dess brister när det gäller att förklara eller beskriva vissa fenomen (Svensson, 2002).

”Att fundera över händelsernas betydelse för det som kan ske men ännu inte har skett, det är att tänka.”

(Dewey 1999. s.191)

I den interaktiva forskningen läggs stor vikt på lärande som en effekt av mötet mellan teori och praktik. Lärande i detta fall bygger på interaktivitet och dialog mellan forskare och praktiker. Att inslag av reflektion är en del i den interaktiva forskningen bör återspeglas i ett upplägg och utformning av ett forskningsprojekt. Forskaren kan skapa förutsättningar till reflektion genom sitt sätt att ställa frågor eller återkoppla teoretiska resonemang till praktiker. Detta kan ske i mötet med individer i intervjuklipnade sammanhang, men också i grupp som seminarier eller forskningscirkel (Lundgren, 2000).

Som en del av begreppet reflektion betonas också behovet av ett kritiskt förhållningssätt. Detta kan ses som en viktig ingrediens kännetecknen för den reflekterande forskaren och praktikern. Det kritiska tänkandet behövs för att kunna se nya möjligheter hos var och en av dessa grupper. Forskarens bidrag till reflektion kan handla om att belysa brister i genomförande eller skillnader i uppfattningar mellan olika grupper som deltar i ett utvecklingsarbete. Den interaktiva forskningen syftar därmed inte till att enbart bejaka eller bekräfta praktiken, utan också om att kunna bidra med perspektiv som kritiskt belyser ett pågående utvecklingsarbete.

När forskning och praktik samspelar

Forskning och praktik är självfallet inte helt förenliga med varandra i alla delar. Forskning handlar primärt om kunskapsutveckling och har långa tidshorisonter – ett avhandlingsprojekt tar ofta hela fem år. Om en kommunal verksamhet ska invänta resultat från ett sådant, där kommunen varit delaktig i början, krävs ett mycket långsiktigt utvecklingsarbete för att resultaten ska kunna få praktisk betydelse. Att samordna de kortsiktiga förlopp och processer som förekommer i kommunala verksamheter med ett redan pågående forskningsprojekt är därmed inte alltid enkelt. En strategi för forskning behöver därför belysa betydelsen av att finna former för löpande forskningssamverkan.

Sammanfattning

För att bli framgångsrik med forskning och utveckling behöver den kommunala socialtjänsten i första hand finna samverkanspartner som i väsentliga delar har samma syn på forskningens inriktning. En förutsättning för att det ska fungera när forskningsprocesser möter den utvecklande praktiken är att det finns en samsyn kring den interaktiva forskningen. Vi upplever det som viktigt att den kommunala socialtjänsten har kunskaper om hur samspelet kan organiseras och vilka krav de kan ställa. Annars är det lätt att samspelet blir ojämnt och forskaren blir experten, vilket gör att utvecklingsarbetet måste anpassas helt till forskningens krav och kriterier.

Förhoppningen är att detta kapitel bidragit till en fördjupad kunskap om vilka grundläggande idéer och villkor som kan möjliggöra ett samspel mellan forskning och praktik för att utveckla verksamheten till nytta för medborgaren. Inom ramen för DIALOGEN har vi många goda exempel på hur detta samspel kan omsättas i förbättringsarbeten. Vi ser också betydelsen av att organisationen har kompetenser som kan sammanflätas med forskningen. Vi har i tidigare kapitel visat på betydelsen av att en organisation på egen hand har förmågan att utvärdera och analysera verksamheten. Denna förmåga och processer som stödjer detta sätt att arbeta underlättar också samverkan med forskning och praktik.

Referenser

Augustsson, F. & Sandberg, Å. (2003). IT i omvandlingen av arbetsorganisationer I Casten von Otter (red.) Ute och inne i svenskt arbetsliv- Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete. Arbetsliv i omvandling; 2003:8. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Brulin, G. (1998). Den tredje uppgiften – Högskola och omgivning i samverkan. Stockholm: SNS-Förlag & Arbetslivsinstitutet.

(CUS-Skrift 1999:7 CUS-Skrift (1999:7). Kvalitetsarbete i socialtjänsten – en nationell kartläggning. Stockholm: Socialstyrelsen.

Danermark, B. (2000). Samverkan - himmel eller helvete? - en bok om den svåra konsten att samverka. Stockholm: Gothia.

Dewey, J. (1948). Demokrati och uppfostran. Stockholm: Natur och Kultur.

Dewey, J. (1999). Demokrati och utbildning. Göteborg: Daidalos.

Edvardsson, B. & Westlund, P. (1998). Tjänsteutveckling och kvalitet i äldreomsorgen. Lund: Studentlitteratur.

Engelstad, P.H. (1993). Dialogkonferensen – en metod för forskningsstödd verksamhetsutveckling. I J, Holmer & S, Starrin (Red.), Deltagarorienterad forskning. Lund: Studentlitteratur.

Fals- Borda, O. (2001). Participatory (action) research in social theory: origins and challenges. I P, Reasson & H, Bradbury (Red.), Handbook of action research – Participative inquiry and practice. (pp 27-37). London: Sage Publications.

Fals-Borda, O. & Rahman, M. A. (Red.). (1991). Action and knowledge – Breaking the monopoly with participatory action research. New York: The Apex Press.

Frykhammar, E. (2000). Att lära tillsammans med varandra – Deltagarorienterad forskning i förskolan. Uppsala Universitet: Pedagogisk forskning i Uppsala 1 nr. 139.

Greenwood, D. & Levin, M. (1998). Introduction to action research – Social research for social change. California: Sage Publication.

Gustavsen, B. (2001). Theory and practice – The Mediating Discourse. I P, Reasson & H, Bradbury (Red.), Handbook of action research – Participative inquiry and practice (pp 17-26). London: Sage Publications.

Gustavsson, B. (2000). Kunskapsfilosofi – Tre kunskapsformer I historisk belysning. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Hansson, A. (2003). Praktiskt taget- aktionsforskning som teori och praktik - i spåren efter LOM. (avhandling för doktorsexamen, Göteborgs Universitet: Avdelningen för sociologi.

Jonsson, L. (2001). Kunskapsbildning i samverkan mellan forskning och praktik – en studie av interaktiv kunskapsbildning avseende kommunchefers chefskap (avhandling för doktors-examen, Linköpings Universitet: Ekonomiska institutionen).

Josefsson, C. & Tydén, Thomas (2001). Regionala FoU-miljöers syn på verksamhetsutveckling – sammanställning av enkät, intervjuer och hearing. Stockholm: Socialstyrelsen.

Lundberg, B. & Starrin, B. (2001) Participatory Research – Tradition, theory and practice. Karlstad Universitet: Division of Social Sciences. Karlstad University Studies 2001:1.

Lundgren, M. (2000). Forskningscirklar som arena för möte mellan praktiker och forskare – om forskningscirkeln användning i skolan. Falun: Pedagogiskt utvecklingscentrum i Dalarna.

Maguire, P. (2001). Uneven ground – Feminism and Action Research.

I Reasson, P. & Bradbury, H. (Red.) Handbook of action research – Participative inquiry and practice (pp 60-66). London: Sage Publications.

Miegel, F. & Johansson, T. (2002). Kultursociologi. Lund: Studentlitteratur.

Moe, S. (1995). Sociologisk teori. Lund: Studentlitteratur.

Ohlsson, J. (2002) Forskaren som kritisk reflektör – Pedagogisk forskning i dialog med praktiker. I Svensson, L., Brulin, G., Ellström, P-E. & Widegren, Ö. Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik. Arbetsliv i omvandling, 2002:7. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Olsson, H. & Sörensen, S. (2001). *Forskningsprocessen – Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber Förlag AB.

Pasmore, W. (2001). *Action Research in the Workplace – The socio-technical Perspective*. I Reasson, P. & Bradbury, H. (Red.) *Handbook of action research – Participative inquiry and practice* (pp 38-47). London: Sage Publications.

Rapaport, R. N. (1970). Three dilemmas in Action Research. *Human Relations*, vol. 23, (nr. 6): 499–513.

Reasson, P. & Bradbury, H. (Red.). (2001). *Handbook of action research – Participative inquiry and practice*. London: Sage Publications.

Rosell, M. (2002). Ett möte mellan forskning och praktik i socialtjänstens barnavårdsarbete. I Svensson, L., Brulin, G., Ellström, P-E. & Widegren, Ö. *Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik. Arbetsliv i omvandling*, 2002:7. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Sohlberg, B-M. & Sohlberg, P. (2002). *Kunskapens former – Vetenskapsteori och forskningsmetod*. Stockholm: Liber förlag AB.

Socialstyrelsen (2004). *Fortsatt etablering av FoU-centra på äldreområdet – en andra uppföljning avseende år 2003*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Starrin, B. & Holmer, J. (Red.). (1993). *Deltagarorienterad forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Svensson, L. (1986). *Grupper och kollektiv*. Stockholm: Arbetslivscentrum.

Svensson, L. (2001). Att forska och utveckla tillsammans – om gemensam kunskapsbildningen mellan forskare och praktiker. I T, Backlund, H, Hansson & C, Thunborg (Red.). *Lärdilemman i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Svensson, L. (2002). En analys och blick framåt. I Svensson, L., Brulin, G., Ellström, P-E. & Widegren, Ö. *Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik. Arbetsliv i omvandling*, 2002:7. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Trost, J. & Levin, I. (1996). Att förstå vardagen. Lund: Studentlitteratur.

Westberg, H. (2001) Könnssegregation och lärande i arbetslivet. I Tedenljung, D. (Red.). (2001). Pedagogik med arbetslivsinriktning. Lund: Studentlitteratur.



KAPITEL 12

AVSLUTANDE REFLEKTIONER OCH FRAMTIDA UTMANINGAR

KARIN PILKVIST OCH STEFAN ÖSTERSTRÖM

I detta sista kapitel summerar vi arbetet med DIALOGEN med utgångspunkt från där vi står idag. När arbetet påbörjades 2013 utgick vi från de framtida utmaningar som då var aktuella. Under de sex år som passerat har vi mött och hanterat vissa av dessa. Vi har utvecklat det systematiska arbetssättet, förbättringsarbetet och långsiktigheten och säkerställt att DIALOGEN nu kvarstår som ledningssystem för utveckling och förbättring. För att främja långsiktighet har vi utvecklat förmågan att arbeta med prognoser och utblickar. Här tar vi stöd av dessa prognoser för att belysa dagens och morgondagens utmaningar. Vi ställer oss frågan: Vilka nya strategier behövs för att möta framtida utmaningar?

Inledning

Vår tid präglas av både otålighet och kortsiktighet. Det finns en längtan efter Lösningen, med stort L. Kanske kan vi hitta den där mirakelmetoden som löser alla problem? Kanske ska vi göra den där övergripande omorganisationen som löser alla svårigheter – fast den egentligen tar oss tillbaka till den organisation vi hade innan vi förra gången bestämde oss för en omorganisation?

Risken är stor att all kraft går till utanverk, i sökandet efter Lösningen, och att svårigheter undervärderas när den komplicerade verkligheten är för svår att ta in. Vi riskerar att bli historielösa och sluta se bakåt när hjulen snurrar allt snabbare och personalomsättningen rusar. Risken för kortsiktiga lösningar är också uppenbar när problemen här och nu bankar högt i allas medvetande.

En del av DIALOGEN som kvalitetsledningssystem handlar om att värna långsiktigheten. Vi tror att det är viktigare än någonsin att bygga in en systematik för långsiktighet på en övergripande nivå. Vår metod för att göra detta har bland annat varit att fråga det tidsperspektiv på några få år som är brukligt i våra budgetar. Istället redovisar vi en utblick för nämnderna som omfattar en betydligt längre tidsperiod.

Det första försöket hette Utblick 2030 och omfattade äldreomsorgen. Den första versionen presenterades våren 2017, och året därefter presenterades en andra version. Då fanns också en liknande Utblick 2030 för socialtjänstens övriga områden, såsom individ- och familjeomsorg och funktionshinderomsorg.

Hittills har året 2030 valts som slutpunkt, en ”jämn siffra” som är i samklang med Jönköpings kommuns visionsarbete för 2030. Inom kort behöver slutpunkten flyttas, eftersom ambitionen är att ha ett perspektiv på i storleksordning femton år.

Utvecklingstendenser

Det är inte första gången det görs långtidsprognoser, men det är första gången det sker systematiskt, som ett överenskommet arbetssätt. Förhoppningsvis kommer det att leva vidare och bli en lika självklar punkt i planeringshjulet som lönerevisionen, budgetprocessen och verksamhetsplanen. Alla dessa görs regelbundet och med både ekonomiska och verksamhetsmässiga glasögon på näsan.

Om vi tar oss an uppgiften på allvar föder det långsiktiga perspektivet ödmjukhet. Var befinner vi oss just nu? Hur kom vi hit? Vad tror vi om framtiden – och varför tror vi så? Inget är färdigt, vi vill bli bättre på att gräva i både nutid och dåtid för att bättre förstå var vi står och kunna förutse vad som väntar. Vi belyser här några utvecklingstendenser som vi tror kommer påverka behovet av strategier för att möta framtidens utmaningar. Kapitlet avslutas sedan med ett resonemang kring behovet av strategier för att möta de framtida utmaningar som vi nu ser.

Personal- och kompetensförsörjning

Flera yrkesgrupper som behövs för en god vård och omsorg är redan nu svåra att rekrytera. Det gäller till exempel sjuksköterskor, socionomer, fysioterapeuter/sjukgymnaster och undersköterskor. Under perioden fram till 2030 förväntas resursbehovet för äldreomsorg och hälso-

och sjukvård öka med över 400 miljoner kronor, vilket i huvudsak beror på personalökningar. Enligt vår kommuns resursfördelningsmodell innebär detta en utökning med 650 medarbetare inom äldreomsorg och hälso- och sjukvård bara för att möta det ökade behovet. Utöver detta måste rekrytering ske för att ersätta medarbetare som pensioneras eller slutar av annan anledning.

Sveriges kommuner och landsting (SKL) bedömde i sin rekryteringsrapport i januari 2018 att Sveriges välfärdsverksamheter behöver öka antalet anställda med totalt närmare 200 000 personer under de kommande tio åren, bara för att klara det som följer av demografiska förändringar. Till detta kommer drygt 300 000 nyrekryteringar för medarbetare som pensioneras under perioden. SKL har pekat ut tre viktiga strategier för att klara de stora utmaningarna:

- Fler arbetar mer – öka antalet heltidsanställda. Om fler gradvis går från deltid till heltid bedöms rekryteringsbehovet kunna minska med 59 000 personer.
- Förläng arbetslivet – stimulera människor att jobba längre än till 65-årsdagen. Om pensionsåldern gradvis senareläggs med två år minskar rekryteringsbehovet med omkring 50 000 personer.
- Effektivisering med hjälp av ny teknik – om ny teknik kan effektivisera 0,5 procent årligen så minskar rekryteringsbehovet med 71 000 personer.

Frågan om personal- och kompetensförsörjning är prioriterad i socialförvaltningens verksamhetsplan och kommer att behöva fortsätta att vara det. Vi kommer att arbeta med åtgärder inom alla de tre områden som SKL pekar ut. Vi undersöker också möjligheterna att anställa nya yrkesgrupper och att planera bemanningen annorlunda. Andra aktuella förbättringsområden är att avskaffa det ofrivilliga deltidsarbetet genom att göra heltid till norm och att förbättra chefernas förutsättningar att minska sjukfrånvaron genom att införa en hälsostrategi.

Strategier och arbetssätt kommer med säkerhet behöva omprövas och utvecklas efterhand, men vi behöver vara fortsatt aktiva. Just nu diskuteras om förvaltningen ska ta ett tydligare ansvar och utbilda till rätt kompetens. Att rekrytera ”rätt personer” och ge dem den kompetens som behövs i yrket skulle kunna vara en mer framkomlig väg än att sitta och vänta på att exempelvis färdigutbildade undersköterskor ska söka lediga tjänster. Frågan innebär svåra avvägningar, men detta behöver analyseras vidare och är exemplifierar ett av många vägval som berör framtida personalförsörjning.

Prognoserna ovan avsåg äldreomsorgen, men samma utmaning finns inom flera andra av socialtjänstens områden, bland annat inom funktionshinderomsorgen. Att hitta rätt personal och att få dem att stanna kvar och utvecklas på arbetsplatsen är och kommer att vara nyckeln för en god funktionshinderomsorg i framtiden. Detta gäller både chefer och andra anställda. Personalsituationen känns idag osäker, då omsättningen på vissa håll är stor och det blir allt svårare att hitta vikarier. Dessutom ökar behoven inom funktionshinderomsorgen som en del av den demografiska utvecklingen.

Det är således nödvändigt att ha ett fortsatt fokus på personal- och kompetensförsörjning i hela verksamheten. Om svårigheterna att rekrytera personal fortsätter att öka kan en löneglidning medföra att lönekostnaderna ökar.

Fysisk och psykisk ohälsa – ökat behov av vård och omsorg

Allt tyder på att kommunerna i en framtid får fortsätta att ta ett allt större ansvar för multi-sjuka och svårt funktionshinderade personer i alla åldrar. Det påverkar både äldreomsorgsfunktionen och hälso- och sjukvårdsfunktionen. Både nationellt och regionalt finns en stark trend att minska den tyngdpunkt på sjukhusvård man traditionellt haft i Sverige. Allt fler, i alla åldrar, räddas till ett liv som kräver avancerad vård och omsorg. Det blir en svår balansgång framöver att ta det ansvar som vilar på kommunen, men inte ta över det ansvar som är regionens.

Förutom utmaningen med fysiska sjukdomar, ökar den psykiska ohälsan i samhället i stort. Kommunerna får ta ett allt större ansvar för detta och behöver ha en beredskap för det. Personer med långvarig psykisk sjukdom lever numera längre, vilket påverkar både äldreomsorgen och kommunal hälso- och sjukvård. Kommunens äldreomsorg har ett litet antal vårdplatser som är speciellt avsedda för äldre med psykisk sjukdom och äldre med missbruk, men fler kan komma att behövas.

Statistiken för psykisk ohälsa bland barn och unga vuxna är alarmerande. Enligt Socialstyrelsen har den psykiska ohälsan mer än fördubblats bland barn i åldrarna 10–17 år under de senaste tio åren. För unga vuxna, 18–24 år, var ökningen under samma period närmare 70 procent. Detta är allvarliga signaler som hela samhället, inklusive socialtjänst och skola, måste ta till sig.

Den demografiska utvecklingen

I år, 2018, finns det omkring 7 356 personer i Jönköpings kommun som fyllt 80 år. Enligt kommunens prognos kommer antalet ha ökat till 10 671 personer år 2030. Nu kommer alltså den sedan lång tid tillbaka diskuterade befolkningsmässiga ”bomben”, när 40-talistgenerationen börjar komma upp i en ålder där de på allvar behöver samhällets vård och omsorg. Det här kräver ekonomiska satsningar. Enligt nuvarande modell för att fördela resurser till äldreomsorgens verksamhet motsvarar detta ett tillskott på över 400 miljoner kronor fram till 2030 (28 procents ökning), utan att någon hänsyn tagits till löne- och prisutveckling.

Förändringar inom personlig assistans

Kostnadsökningen inom funktionshinderomsorgen de senaste åren beror till stor del på utvecklingen inom personlig assistans. Fler får avslag på statlig assistans via Försäkringskassan. I vissa av dessa fall bedömer även socialtjänsten att behoven hos den enskilde inte ger rätt till assistans enligt LSS, lagen med särskilt stöd och service till vissa funktionshinderade. I många fall kvarstår dock ett stort hjälpbehov, med stöd antingen av LSS eller socialtjänstlagen. Detta har ökat kostnaderna radikalt de senaste åren och budgetöverskridandet för funktionshinderomsorgen 2017 gällde nästan helt assistansverksamheten.

Under 2018 verkar det ha lugnat sig något på detta område, då tvåårsomprövningar tillfälligt upphört och domstolsavgöranden har tillåtit en något mer generös inställning. Samtidigt är framtiden extremt oförutsägbart just nu. Regeringens LSS-utredning ska snart presenteras och

vi vet ännu inte vilka slutsatserna är eller vilka politiska slutsatser som dras efteråt. En fråga som väckts är huvudmannaskapet för assistansen, som nu är dubbelt. Politiska beslut avgör om det ska fortsätta som idag eller om ansvaret i sin helhet kommer att bli antingen statligt eller kommunalt.

Socialpsykiatri och neuropsykiatri

I Jönköpings kommun utgör socialpsykiatrin en del av funktionshinderomsorgen. Här finns en stor verksamhet som riktar sig till människor med psykiska funktionshinder, alltifrån boendestöd och daglig verksamhet till olika former av boenden. Målgruppen personer med psykiskt funktionshinder har senaste åren ökat relativt stadigt med ca 2 procent per år och inom funktionshinderomsorgen står denna verksamhet för den största ökningen. Neuropsykiatriska diagnoser, som kan bedömas inom SoL eller LSS, ökar, liksom autism, medan ökningen inte ses för andra klassiska psykiatriska diagnoser, såsom schizofreni. Det är svårt att veta i vilken takt och riktning den fortsatta utvecklingen kommer att gå och därmed att förutse den framtida omfattningen.

Bostadsbristen försvårar på flera sätt

Frågan om bostadsområdets framtid, enskildas möjligheter och trycket på socialtjänsten framöver hänger bland annat ihop med chansen att etablera sig på bostadsmarknaden. Det är idag mycket svårt att få lägenhet i Jönköping och antalet bostadssociala kontrakt, där socialtjänsten är förstahandshyresgäst, är många. I slutet av 2017 fanns 507 bostadssociala kontrakt. Konsekvenserna av en bostadsmarknad i obalans innebär att det bostadssociala arbetet i Jönköping kostade mer än 20 miljoner kronor under 2017.

Under de senaste åren har verkligheten tvingat fram bostadssituationer som inte är värddiga på längre sikt, till exempel mottagningsboendet för flyktingar i tillfälliga hallar. Att vara bostadslös eller att ha en otrygg bostadssituation är en social riskfaktor.

En annan strategiskt viktig fråga gäller boende inom funktionshinderomsorgen. I nuläget uppfyller vi inte helt lagens bestämmelser att ge människor, som har fått beviljat särskilda boenden, såsom gruppboende eller serviceboende, hjälp inom rätt tid. Inom funktionshinderomsorgen handlar boendefrågan alltså både om att kunna ge boende i rätt tid, men också om den allmänna bostadsbristen, som drabbar de medborgare som behöver hjälp av funktionshinderomsorgen. Bostadsbristen kan också leda till en inlåsningsseffekt: människor som har en servicebostad, men skulle kunna klara att bo helt på egen hand, blir kvar i servicebostaden eftersom det inte går att hitta lägenhet.

Utvecklingen vad gäller barnboende är en annan faktor värd att uppmärksamma. Under 2017 fattades fem nya beslut om barnboende i Jönköping, vilket är mer än någonsin tidigare. Det här rör inte mindre barn, utan tonåringar, med stora behov som föräldrarna inte längre klarar av att ha hemma. Vi vet ännu inte om detta är en tillfällig situation eller en signal om en långsiktig utveckling.

Barn- och ungdomsvården

Behoven är stora inom den sociala barn- och ungdomsvården – i princip är barn- och ungdomsvården orsaken till budgetöverskridandet inom individ- och familjeomsorgen under 2017 och 2018. Många av de unga som socialtjänsten kommer i kontakt med har komplexa behov, där det kan finnas inslag av neuropsykiatri, missbruk, självskadebeteende med mera. Vi försöker så långt möjligt att hantera situationen med hjälp av öppenvård och andra insatser. När detta inte lyckas blir det aktuellt med placering på HVB, hem för vård eller boende, vilket är dyrare. Ett annat alternativ är placering på konsulentstödda familjehem, som är ett dyrare alternativ till vanliga familjehem.

Det är mycket svårt att förutse framtiden på detta område. Antalet unga i Jönköping växer fram till 2030 – enbart detta kan öka behoven inom barn-och ungdomsvård. Den ökande psykiska ohälsan, som vi idag ser tecken på, kan få stora effekter och påverka individ- och familjeomsorgens verksamhet. För att möta framtidens utmaningar blir det nödvändigt att än bättre kunna avgöra vilka barn och ungdomar som behöver de mest ingripande insatserna i form av placering i annat hem. Bland annat genom metoden Signs of safety finns en inriktning redan idag om att i de fall där detta är möjligt arbeta med att stärka det enskilda barnet och dess nätverk och därigenom förhindra långa placeringar. Detta arbete behöver fortsätta att utvecklas.

Integration

Hur väl Sverige lyckas med integrationen av nya svenskar framöver är avgörande för individ- och familjeomsorgen på flera sätt, både när det gäller försörjningsstöd, barn- och ungdomsvård och missbruksvård. Flyktingmottagandet var högt 2015, men har sedan minskat. En del av dem som kom 2015 är ensamkommande ungdomar, där Jönköping tagit ett stort ansvar. I denna grupp finns unga med väldigt olika förutsättningar. En del lyckas väl i skola och socialt och kommer, om de får stanna, av allt att döma snart klara sig utan socialtjänstens hjälp. En del har större problem och kan bli ett långsiktigt ansvar för socialtjänsten.

Den andra gruppen nyanlända, ensamstående vuxna och familjer, som kom 2015 har i många fall relativt nyligen fått uppehållstillstånd, kommunplacerats och påbörjat sin etablering. Jönköpings kommun har redan nu ett ansvar för boendesituationen. Om etableringen via Arbetsförmedlingen går snabbt och de kommer ut i arbete kommer dessa nya invånare att bidra till den arbetskraft som så väl behövs i kommunen. Om etablering och integration inte lyckas finns risker med ökande socialt utanförskap, som kan bli till nedåtgående spiraler för hela bostadsområden. Jönköping har i dagsläget inget område som är klassat som ”särskilt utsatt” av polisen, sådana områden finns i flera andra kommuner i Jönköpings storlek, som Örebro, Borås, Växjö och Linköping. Det är viktigt att fortsätta det goda arbete som görs och den upparbetade samverkan som finns mellan socialtjänst, skola, fritidsverksamhet och föreningsliv. Samtidigt är det viktigt att ha en beredskap för att problem över tid kan öka.

Våld i nära relation

Även på detta område finns en ökning av både behov och kostnader, för bland annat skyddat boende. Det är av vikt att prioritera detta område som ett av individ- och familjeomsorgens kärnansvar och att uppmärksamma både vuxna och inte minst barn som utsätts för våld i nära relation.

Missbruksvård

En stor genomlysning av missbruksvården redovisades i särskilt ärende för socialnämnden i maj 2018. Kostnaderna för denna vård är betydligt lägre än kostnaderna för barn- och ungdomsvården, men även här finns en ökning och en oro för framtiden. Lättåtkomliga nättdroger är en faktor och narkotikamissbruket ökar. Uppskattningsvis finns det i Jönköpings kommun 6000–10 000 personer med missbruk och beroende av alkohol, 450–850 personer med omfattande missbruk och beroende av narkotika, 600–1000 personer med läkemedelsmissbruk och 500 personer med allvarliga spelproblem. Mellan 1100 och 1400 barn beräknas bo med föräldrar som har missbruks- eller beroendeproblem. Slutsatserna i genomlysningen är att det i framtiden är värdefullt att stärka brukarinflytandet och att arbeta med ett mer systematiskt och långsiktigt stöd för de personer som har stora och långvariga problem. Punktinsatser för denna grupp är sällan en lösning.

Framtida utmaningar

Vilka av dessa utvecklingstendenser kommer bestå över tid och bli våra framtida utmaningar? Finns det andra utmaningar som vi ännu inte kunnat ringa in? Hur framtiden ska planeras och gestaltas är en politisk fråga, men i debatten målas framtiden ibland i alltför ljusa eller alltför mörka färger.

Det är viktigt att inse allvaret i den utveckling som väntar. Behöver vi göra något alldeles nytänkande i rekryteringsarbetet? Inser vi vad som krävs av oss, från struktur på övergripande nivå till utförande i mötet med våra medmänniskor? Samtidigt är det viktigt att i se bakåt och inse att vi även tidigare har mött stora utmaningar som vi klarat av.

Ett exempel kan tas från den historiska utvecklingen av äldreomsorgen:

I Äldreomsorgens kostnader – historik och framtid (SKL, 2012) har Sveriges kommuner och landsting gjort en enkel demografisk framskrivning av ökade behov i äldreomsorgen år 2014–2046. Denna är väldigt lik motsvarande beräkning för perioden 1980–2012, vilket innebär att vi har mött ökade behov förr. I detta fall lyckades vi dessutom möta dem under 1990-talet, en period då det samtidigt var ekonomisk kris och genomfördes stora strukturreformer.

Vi behöver vara ödmjuka inför svårigheten att förutse utvecklingen. Hur mycket betyder till exempel bättre hälsa långt upp i åldrarna och ett moderniserat bostadsutbud för behovet av äldreboende? Hittills har våra politiker beslutat att de inte vill göra några drastiska försämringar för äldre människors rätt att få plats på äldreboende. Därför har de tagit höjd för en utbyggnad av 400 äldreboendeplatser till år 2032, vilket är i samklang med slutsatserna i den utblick som gjorts för äldreomsorgen.

Hur förutser vi de långsiktiga behoven på för olika utsatta grupper och grupper med funktionshinder? Uppgiften kan tyckas omöjlig, vilket vi också resonerar om i det första försök till regelbunden utblick inom detta område, som vi sammanställde under 2018. Den bistra sanningen är nog att vi egentligen aldrig lyckats göra korrekta förutsägelser av framtiden när det gäller områden som funktionshinderomsorg, individ- och familjeomsorg och äldreomsorg.

Så vad blir slutsatsen? Kanske ska vi inte ens försöka? Jo, vi tycker ändå att långtidsprognoser även på detta område fyller sin funktion. Vi tror att det är viktigt att borra oss ned i den historiska utvecklingen för att se om det kunde göra oss klokare inför framtiden. Återigen betonar vi betydelsen av att finna en systematik i arbetet med analys och uppföljning kopplat till arbetet med att initiera förbättringar.

Genom att studera den historiska utvecklingen har vi fått en del förklaringar, bland annat till den stora ökningen av både kostnader och verksamhetsvolym inom funktionshinderomsorgen. Kostnaden för personlig assistans har mer än tredubblats mellan år 2005 och 2017. Kostnaden för boendeformer har mer än fördubblats, liksom öppen verksamhet: hemtjänst, boendestöd, daglig verksamhet och träffpunkter. Den stora ökningen beror på delvis på övervältring av kostnader från staten, men också på att fler behöver hjälp och att hjälpen i vissa fall blivit dyrare.

Kostnaderna och volymer har dragit iväg även inom individ- och familjeomsorgen, inte minst när det gäller barn- och ungdomsvården. Detta beror inte i första hand på att fler barn behöver hjälp, utan på att hjälpen blir dyrare. Ökningen av dygnskostnaden vid placeringar utanför hemmet är den viktigaste faktorn.

Den historiska utvecklingen får bäring på framtidsutsikterna. Våra prognoser vad gäller framtida kostnadsutveckling visar på fortsatt brant utveckling stor ökning. Om exempelvis ökningstakten för behov inom funktionshinderomsorgen ligger kvar på samma nivå fram till 2030 som den varit historiskt (2005–2017), så kommer årskostnaden för funktionshinderomsorgen att öka med närmare 40 %, från dagens 871 miljoner kronor till 1,2 miljarder, även om inte hänsyn tas till pris- och löneutveckling.

Som sagt, detta är räkneexempel. Vad tror vi om framtiden? Det finns många orostecken: ökande behov beroende på utvecklingen för både missbruksproblem och psykisk ohälsa, fortsatt stora och ökande behov av funktionshinderomsorg och barn- och ungdomsvård. Dessutom finns en osäkerhet kring om vi klarar integrationen av de nyanlända till vår kommun tillräckligt bra. Och högkonjunkturen lär ju inte hålla i sig för alltid, vad innebär det för utvecklingen av behovet av försörjningsstöd?

Allt är inte dystert. Vår erfarenhet är att det finns många goda erfarenheter av hur vi kunnat möta olika utmaningar i en nära samverkan med ett starkt civilsamhälle. Trots att vi är Sveriges tionde största kommun har vi ett bättre utgångsläge än många andra städer när det gäller social utsatthet. Det gäller för oss att hålla i det som är bra och se med öppna ögon på de problem vi har att ta itu med.

En utblick när det gäller DIALOGENS fortsättning

Från 2013 till 2018 har utvecklingsarbete pågått under paraplyet DIALOGENS. När åren ska sammanfattas kan kalejdoskopet vridas och olika bilder komma fram. I detta sista stycke har vi velat visa på vikten av analys, långsiktighet och eftertanke.

Om vi kan bibehålla den inställningen för framtiden är mycket vunnet. Hjulen snurrar allt fortare, utvecklingen (och ibland invecklingen) blir allt mer mångfacetterad.

Det finns i DIALOGEN som ett utvecklat kvalitetsledningssystem och – om vi använder det rätt – en motkraft mot kortsiktigheten. Själva hjulet i kvalitetsledningssystemet börjar inte med planera, som ju är det vanligaste i vad som brukar kallas PDCA-hjulet (plan, do, check, act). DIALOGENS kvalitetshjul börjar med analysera. Detta är inte en slump, utan en påminnelse om att vi finns i en uppbyggd och pågående verksamhet. Vi vill verka för eftertanke, verka för det nyfikna intresset runt hur det fungerar just nu för de människor som behöver vår hjälp – och att det är just detta som ska leda oss rätt i vår utveckling.

Att hålla den enskilde medborgaren i centrum och ta ett djupare spadatag i analysen av hur det verkligen ligger till kan vara viktigare än den nyaste idén eller den senaste projekttrenden. Inställningen kan, om vi förvaltar den rätt, leda till förbättringar på flera nivåer: från den enskilda enheten, som analyserar sina viktigaste förbättringsområdena, till nämndernas politiker, som ska fastslå övergripande inriktning, strategier och målarbete. DIALOGEN blir systematiserad eftertanke – systematiserad långsiktighet.

Avslutning

Detta avslutande kapitel har beskrivit några av de utmaningar vi ser när vi blickar framåt. Denna gång mot år 2030.

Genom DIALOGEN har vi funnit bättre processer för planering och ledning. Socialtjänsten har idag säkrat en kompetens för att analysera behov och genomföra förbättringar och organisationen har ett gemensamt ledningssystem. DIALOGEN har blivit vårt sätt att arbeta med analyser, uppföljning, förbättringsarbete med fokus på medborgarens känsla av sammanhang.

Kärnan i en strategi är att kombinera arbetet med vardagens utmaningar med förmågan att lyfta blicken och identifiera den övergripande vägen framåt. Många tecken tyder på att just denna förmåga – att balansera den kortsiktiga problemlösningen med en långsiktig idé om framtiden – blivit och kommer att bli allt mer viktig i vårt samhälle.

Framtidens utmaningar kommer att ställa höga krav på kommunernas förmåga och kompetens att genomföra förändringar och förbättringar. I utvecklingsarbete brister ofta långsiktigheten, det som kallas projektdriven utveckling leder sällan till genomgripande effekter i verksamheten. Ofta saknas en grundläggande strategi för hur utvecklingsarbete ska samordnas och organiseras.

DIALOGEN syftar till att över tid genomföra systematiska förbättringsarbeten med utgångspunkt i ett medborgarperspektiv. Den fokuserar på att utveckla processer och arbetssätt som alternativ till omfattande organisatoriska förändringar och vill främja analys och strategisk eftertanke.

Kanske behövs en ny strategi för att möta framtidens utmaningar? Vilka utmaningar ska en framtida strategi fokusera på och prioritera? Allt går ju inte att göra samtidigt. Kanske behöver strategin en annan inriktning? Om inriktningen ska vara en annan, blir följdfrågan vilka olika grupper och organisationer som då behöver involveras i arbetet.

Kanske kvarstår behovet av en innovativ, sammanhållen och långsiktig utvecklingsstrategi?

Rapporten 1 SAMMANHÅLLEN SOCIALTJÄNST redovisar sex års arbete med en gemensam utvecklingsstrategi för socialtjänsten i Jönköpings kommun.

Arbetet med DIALOGEN initierades av ansvariga nämnder 2013 och påbörjades samma år för att fortgå till 2018.

Redovisning har skett vid två tidigare tillfällen. Den första rapporten, 100 INITIATIV FRÅN DIALOGEN, publicerades 2014. Två år senare kom den andra rapporten, 10 FÖRBÄTTRINGAR FRÅN DIALOGEN.

Denna rapport är således den tredje och avslutande rapporten för arbetet med DIALOGEN.

De tre rapporterna beskriver olika delar av arbetet och syftar till att sammantaget ge en överblick över DIALOGEN som en långsiktig utvecklingsstrategi för en sammanhållen, innovativ och hållbar socialtjänst.

Äldrenämnden

Uppföljning av privata utförare 2018 och plan för 2019

ÄN 2018:118

Sammanfattning

Enligt kommunfullmäktiges Program för uppföljning av privata utförare ska alla nämnder utarbeta en årlig plan för när och på vilket sätt avtal och verksamhet av privata utförare ska följas upp. Socialförvaltningen har flera privata utförare som berörs av programmet. Det finns ett arbetssätt med systematisk uppföljning av dessa, som kontinuerligt förbättras.

Beslutsunderlag

Tjänsteskrivelse daterad 2018-11-27

Förslag till äldrenämnden

- Plan för arbetet med uppföljning av privata utförare 2019 fastställs.

Ärende

Kommunfullmäktige beslutade den 20 oktober 2016 om Program för uppföljning av privata utförare, § 261. I detta program fastslås att alla nämnder har ett ansvar för att upprätta mål och riktlinjer för den verksamhet som bedrivs av privata utförare. Samtliga berörda nämnder ska utarbeta en årlig plan för när och på vilket sätt avtal och verksamhet ska följas upp. Både socialnämnd och äldrenämnd beslutade i december 2016 om riktlinjer för verksamheten och plan för löpande uppföljning. Dessa bedöms fortfarande vara aktuella.

Resultat av 2018 års uppföljning

Under 2018 har avtalsuppföljningar och kvalitetsrevisioner genomförts med genomgång av bland annat utförarnas systematiska förbättringsarbete, resultat och målarbete samt egenkontroller. Egenkontrollerna under året har varit dokumentation, systematiskt förbättringsarbete, miljö samt basala

hygienrutiner med en plan för när och hur verksamheten tänkt genomföra dem under året 2018. I kontakten med utförarna följs tidigare avtalsuppföljningar upp med genomgång av eventuella brister, åtgärdsplaner och framtidsytande mål. Vid årets uppföljningar av privata hemtjänstutförare har teman utöver ovanstående varit kompetens, personalförsörjning och samverkan med bland annat den kommunala hälso- och sjukvårdsorganisationen.

<i>Uppföljningspunkter 2018:</i>	<i>Resultat:</i>
Utveckla uppföljningsarbetet inom äldreboendeområdet.	Ny rutin för systematisk verksamhetsuppföljning inom området har implementerats.
Utreda om informationen till allmänheten rörande privata utförare bör bli bättre i något avseende.	Arbete har påbörjats med att ta fram informationsmaterial riktat till både kommunala verksamheter och externa aktörer.
Verka för bättre struktur, överblick, samordningsmöjligheter och (i de fall där det är lämpligt) ett mer samlat utvecklingsarbete när det gäller uppföljning av privata utförare i förvaltningen. Den fastställda ansvarslistan ska användas och löpande utvärderas.	Samordning av uppföljningsarbetet av de privata utförarna förbättras fortlöpande genom dialog mellan förvaltningens olika verksamheter. Ansvarslistan är implementerad.
Slutföra arbetet med att få en fastställd process för upphandling och uppföljning av privata utförare.	Upphandlingsprocessen för LOU samt direktupphandling är fastställd. Delen avseende LOV är under arbete.
Fortsatt fokus på dokumentation hos de privata utförare där det bedöms nödvändigt.	Dokumentationen hos utförarna följs upp.

Plan för uppföljning år 2019

Förvaltningen ser fortsatt behov av fokus på uppföljning av privata utförare. Genom uppföljningen kontrolleras att de privata utförarnas uppdrag utförs i enlighet med lagar, föreskrifter, förfrågningsunderlag och avtal, att utförarnas interna kontroll är tillräcklig och att verksamheten drivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Uppföljningen är också ett led i att utveckla verksamheten. Flera olika verksamheter på förvaltningen är delaktiga i uppföljningen av privata utförare. Det är prioriterad fråga att fortsätta det kontinuerliga arbetet för samordning och ändamålsenlig struktur för uppföljningen. Från och med den 1 januari 2019 krävs det tillstånd från Inspektionen för vård och omsorg (IVO) för att bedriva hemtjänst som privat utförare inom Fritt val LOV. Förändringen innebär behov under

kommande år att se över kommunens strategiska uppföljning inom området för att säkerställa att insatserna är ändamålsenliga utifrån den tillsyn som IVO kommer att bedriva.

Uppföljningspunkter 2019:

- Förbättra förvaltningens interna samordning kring uppföljningen av privata utförare.
- Utredda behov av förändrade rutiner för uppföljning av privata utförare av hemtjänst med anledning av kommande tillståndsplikt inom IVO.
- Genomföra planerad informationsinsats avseende privata utförare.
- Fortsätta arbetet med att få en fastställd process för upphandling och uppföljning av privata utförare inom LOV.

SOCIALFÖRVALTNINGEN

Karl Gudmundsson
Socialdirektör

Lisen Prinzencreutz
Administrativ chef

Beslutet expedieras till:

Lisen Prinzencreutz
Maria Lillieström
Ulrika Karlsson
Karin Pilkvist

Äldrenämnd

Slutredovisning av projekt - Minska ensamhet och isolering hos äldre

Än/2017:130

Sammanfattning

Kommunfullmäktige gav, i samband med beslut om VIP 2018-2020, äldrenämnden i uppdrag att redovisa erfarenheter av satsningen på minskad ensamhet och isolering bland äldre. Uppdraget behandlades av kommunfullmäktige i augusti 2018. I bilagan till tjänsteskrivelse lämnas en slutredovisning till nämnden av det genomförda projektet.

Beslutsunderlag

Socialförvaltningens tjänsteskrivelse, daterad 2018-11-27

Bilaga till tjänsteskrivelse, daterad

Förslag till äldrenämnden

- godkänna förvaltningens sammanställning av rapporten; Slutredovisning av projektet - Minska ensamhet och isolering hos äldre, daterad 2018-11-27, med hänvisning till att förvaltningen som en del av ordinarie verksamhet fortsätter genomföra aktiviteter som motverkar ensamhet och isolering i nära samverkan med civilsamhället.

Ärendet berör barn indirekt eller direkt i enlighet med FN:s konvention om barnets rättigheter.

Ärende

Satsningen på att minska ensamhet och isolering hos äldre har gett 14 aktörer en chans att testa sina idéer. En chans de inte hade fått om projektpengarna inte hade funnits. Även fast alla delprojekt inte nådde upp till de mål de hade satt upp har de ändå fått testa sina idéer och lärt sig något på vägen. Lärt sig något på vägen har även de projekt som nådde sina mål gjort och den stora delen kommer även fortsätta sin satsning på att minska ensamhet och isolering hos äldre utifrån de lärdomar de har dragit. Vissa går vidare helt på egen hand och andra går vidare med hjälp av nya projektmedel att fortsätta testa sin verksamhet nu när de byggt upp en större krets med äldre som besöker dem eller nu när de har lärt sig hur de

ska hantera olika utmaningar som uppstår. För många har ensamma äldre varit en ny målgrupp att rikta sig mot.

Något som hade berikat projektet hade varit fler satsningar på möten i den enskildes hem och någon satsning på mer djupa samtal. En annan aspekt för framtida arbete handlar om hur olika digitala tjänster skulle kunna bidra till att minska ensamhet och isolering. Fler och fler äldre tar del av digitala tjänster och framöver kan det vara ett bra sätt att få ut information och ge möjlighet att boka besök med mera.

Förvaltningens samlade bedömning är att projektet uppnått det övergripande syfte som fastställdes i samband med kommunfullmäktige gav nämnden i uppdrag att genomföra aktuellt projekt i VIP 2018-2020. Förvaltningen gör också bedömningen att projektet från och med 2019-01-01 övergår som en del av ordinarie verksamhet.

Karl Gudmundsson
Socialdirektör

Stefan Österström
Biträdande socialdirektör

Beslutet expedieras till:
Äldrenämnden

Slutredovisning av projektet Minska ensamhet och isolering hos äldre – Ett samverkansprojekt med civilsamhället

Kristina Ekberg och Gustav Wass
2018-11-30

Innehållsförteckning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING.....	2
INTRODUKTION	3
SYFTE	3
BAKGRUND.....	3
VAD ÄR ENSAMHET.....	3
RESULTAT FRÅN GRUPPTRÄFFAR	4
VAD FINNS DET FÖR BEFINTLIG VERKSAMHET IDAG.....	6
GENOMGÅNG AV STATISTIK.....	6
GENOMFÖRANDE.....	6
RESULTAT.....	8
KAFÉ SOKRATES – FILOSOFISAMTAL.....	8
PINGSTKYRKAN – TORGET 60+ SOMMAR	8
SMÅLANDSIDROTEN – SMÅLANDSIDROTEN	9
JÖNKÖPINGS KOMMUNS HEMTJÄNST (TORMENÅS HEMTJÄNST) – TERAPIHUND.....	9
ANKARETS DAGVERKSAMHET TEMAFREDAG FÖR ATT SKAPA GEMENSKAP	10
ABF I SAMVERKAN MED PENSIONÄRS- OCH KULTURFÖRENINGAR – VI TILLSAMMANS.....	10
MULTICARE JÖNKÖPING – DAGTRÄFFEN	11
GRÄNNA-VISINGSÖ PASTORAT – FLER TILLSAMMANS MERA-OCH OFTARE.....	12
IMMANUELSKYRKAN TILLSAMMANS MED RPG OCH STUDIEFÖRBUNDET BILDA – OLD BOY’S CAFÉ.....	12
STUDIEFÖRBUNDET VUXENSKOLAN TRÄFFPUNKT BIRKA	13
BARONEN – VARFÖR SITTA ENSAM EN SÖNDAG.....	13
SPF SENIORERNA HUSKVARNA –	14
RÖDA KORSET – MÅLTIDSVÄNNER.....	14
SPF TABERGSDALEN – MOTVERKA ENSAMHET OCH ISOLERING HOS ÄLDRE	15
DISKUSSION.....	16
AVSLUTANDE REFLEKTION	18

Introduktion

Hösten 2016 fick äldrenämnden i uppdrag att ta fram förslag som skulle syfta till att motverka ensamhet och isolering bland äldre. Tidig vår 2017 startade ett projekt med uppdrag att göra en inventering kring vad som görs för gruppen idag och vad som skulle kunna göras för att minska ensamhet och isolering hos äldre. Uppdraget handlade i början främst om att genomföra aktiviteter hemma hos den enskilde men breddades till att även handla om mötesplatser. I uppdraget låg även att involvera civilsamhället i arbetet och skapa nya samarbeten. Den huvudsakliga målgruppen för projektet har varit de som känner sig ensamma och isolerade i hemmet och äldre som inte kan ta sig till de verksamheter som erbjuds idag. Samarbetspartners i projektet har varit intresse- och frivilligorganisationer i Jönköping samt personal i kommunens verksamheter.

Projektet inleddes med en förstudie/inventering där projektledarna anordnade en hearing med olika representanter för civilsamhället för att lyssna på deras erfarenheter angående ensamhet och isolering bland äldre. Det diskuterades även vad som idag görs för berörd grupp samt hur den verksamheten skulle kunna utvecklas. Projektledarna träffade även olika samverkansgrupper samt personalgrupper inom den kommunala äldreomsorgen som idag har kontakt med ensamma äldre. Även vid de träffarna diskuterades det vad ensamhet är, vad som görs idag för gruppen, hur man kan nå ensamma äldre, vilka grupper som är mest utsatta och vad som gör att de idag inte kommer till de arrangemang som redan finns. Projektledarna hade även för avsikt att genomföra intervjuer med ensamboende äldre och skickade ut en förfrågan till enhetschefer inom hemtjänsten och HS samt personalen som installerar trygghetslarm om hjälp för att nå dessa men fick inte något svar. Däremot har projektledarna genom de träffar som anordnats med civilsamhället kommit i kontakt med flertalet äldre som uttryckt att de upplever ensamhet och på det sättet fått en bild av hur den enskilde upplever ensamhet och vad för önskemål de har.

Projektledarna tittade även på aktuell forskning tillsammans med kommunens äldrestrateg Marie Ernst-Bravell. Med hjälp av äldrestrategen togs det även fram statistik gällande i vilka bostadsområden där det bor flest äldre samt medelinkomsten för personer som är 65 år och äldre i respektive område.

Under förstudiens gång har äldrenämndens presidie informerats och varit delaktiga i framtagandet av målgrupp, arbetssätt, gett tips på deltagare till träffarna samt kommit med förslag på aktiviteter för målgruppen.

Med utgångspunkt från det som framkom i förstudien/inventeringen togs delprojekt fram. Delprojektet utlystes därefter till civilsamhället och äldreomsorgens verksamhet under hösten 2017. För varje delprojekt fanns det en summa pengar att söka utifrån en projektmall som även innehöll krav på uppföljning. De delprojekt som föreslogs var; öppna upp befintliga träffpunkter, starta nya träffpunkter med olika inriktningar, vårdhund, hämtservice och samtalsstöd.

Syfte

Syftet med projektet är att minska ensamhet och isolering hos äldre personer

Mål

Vid projektets slut förväntas den enskilde ges större möjlighet att kunna välja och delta i kultur- och föreningslivet i Jönköpings kommun samt ges möjlighet till enskilda kontakter.

Bakgrund

Vad är ensamhet

Det finns inga tydliga definitioner på ensamhet men det beskrivs som en negativ känsla som uppkommer och hör samman med människors brist på sociala relationer. Det kan dels handla om

antalet relationer men även om kontinuiteten. Ensamhet dels upp i emotionell ensamhet, som uppstår till följd av brist på intima relationer och social isolering som definieras som avsaknad av sociala relationer i en vidare bemärkelse. En negativ känsla av ensamhet kan även uppfattas bland personer som vistas tillsammans med andra om det saknas en nära relation i mötet med de personer som finns i omgivningen.

Mätningar angående hur många äldre som upplever ensamhet visar ofta olika resultat. De större studier som genomförts visar att 10 % av alla som är 65 år och äldre uppger att de ofta har en känsla av ensamhet, 40 % uppger att de ibland känner ensamhet. Åldersrelaterade förändringar som till exempel försämrad hälsa, sämre mobilitet och minskade sociala nätverk kan ge upphov till ensamhetskänslor. Ensamhet och depression anses vara starkt närliggande och relaterat. Hur utbredd ensamheten är hos äldre är dock något som diskuteras. Det finns forskning som har visat att vi ofta tror att äldre känner sig ensammare än yngre trots att det egentligen har visat sig vara tvärtom. Den forskningen visade även att äldre känner sig mindre ensamma än yngre, och äldre svenskar kände sig dessutom mindre ensamma än äldre i andra länder.

Den beskrivning av ensamhet som vi har fått från de äldre vi har träffat är att ensamhet ger en känsla av övergivenhet och att det leder till otrygghet och psykisk ohälsa.

Resultat från gruppträffar

Vid träffarna med de olika sammansättningarna med människor som arbetar med äldre och som själva är äldre ombad vi deltagarna presentera olika orsaker till ensamhet.

Orsak till ensamhet

Genomgående så framkom det att gå från tvåsamhet till att bli ensamstående kan vara en betydande orsak till att ensamhet uppstår. Tomheten när ingen väntar på en när man kommer hem eller att man inte har någon att prata med kan vara stor och svår att hantera. Känslan av ensamhet upplevdes även stark under helger och på sommarhalvåret då man tidigare var van vid att umgås med sin närstående. Flera pratade även om en svårighet att hitta nya vänner när man blir äldre vilket är sårbart då vänskapskretsen blir mindre ju äldre man blir. En annan orsak till ensamhet kan vara den som uppstår i skiftet från arbetsliv till pensionärliv. Flera av de vi träffade pratade om att de dagliga rutinerna, mötena och sociala relationer som det innebar att arbeta kunde vara svåra att hantera och ersätta när man blivit pensionär. Detta skapade en känsla av ensamhet och att det var svårt att hitta mening i tillvaron. Vanligt var även att ensamhet kunde bero på att ens hälsa och ork försämrades vilket kunde leda till att mobiliteten försämrades och det blev svårt att förflytta sig längre sträckor och ibland ens utanför den egna lägenheten. Detta medförde att det blev svårare att upprätthålla de sociala nätverk och relationer som man tidigare hade. Det framkom även att det fanns en viss könsskillnad när det gällde ensamhet. Män ansågs oftast vara mer ensamma vilket förklarades med att männen binder sig mer vid anhöriga än vad kvinnor gör samt att männen hade färre vänner sedan tidigare.

Ensamhet kan brytas när man har möjlighet att vara med på aktiviteter som innebär att man får träffa andra människor. Exempel på sådana aktiviteter kan vara föreningsträffar, träffar som arrangeras av olika kyrkor och kultur och motionsaktiviteter som arrangeras i kommunal regi. Det kan dock vara ett stort steg att ta sig till dessa aktiviteter då ensamhet för vissa upplevs som en skam och man vill inte visa upp eller erkänna att man är ensam och behöver sociala relationer. Ett annat hinder för att delta i aktiviteter kan vara kostnader. Vid samtalen framkom det att prishöjningar på fem kronor kan göra att de som tidigare kom till aktiviteterna nu väljer att avstå. Även fast de som hade svårt att betala kunde få vara med på aktiviteterna gratis och få en kopp kaffe så fanns det en skam i att ta emot sådan hjälp vilket gjorde att man hellre avstod. En ökad rädsla i samhället sågs också som ett skäl till ensamhet. Tidigare var det lättare att komma till och besöka äldre och ensamma i hemmet men nu är det svårare och inte många vill släppa in personer man inte tidigare har en relation till i sitt hem.

Hur ska vi nå de personer som är ensamma och isolerade

Att vara ensam och isolerad kan ge skam- och skuld känslor vilket gör att man inte berättar för att man känner sig isolerad och ensam. Har man varit isolerad en längre tid kan det leda till att man får det ännu svårare att ta sig ut. Alla grupper tog upp svårigheten i att hitta dessa ensamma isolerade äldre. Det finns äldre som inte klarar av att ta sig till träffpunkter eller andra aktiviteter på grund av eventuella funktionshinder eller ork. Det finns också äldre som inte har ekonomi för att kunna vara med i det utbud som finns tillgängligt och detta är något man behöver fokusera på för att bryta ensamheten.

Annat som kom fram under samtalen var frågan varför aktiviteterna enbart vänder sig till de som är över 65 år. Idag möts vi mer sällan mellan generationerna. Det kan vara så att man vill ta med sin granne, sitt barnbarn eller någon annan för att på det viset känna sig lite tryggare. Förslag på generationsöverskridande aktiviteter till exempel gemensamma utflykter, olika sociala sammankomster som t ex. matlagningskurser, samtalsgrupper utifrån olika teman och lära sig om datorer, mobiltelefoner eller surfplattor.

Ansvaret för att hitta och nå de ensamma äldre ligger inte bara på de offentliga verksamheterna utan det bör ske i samverkan med civilsamhället som också har ett ansvar. Att kontinuerligt kontakta de man vet är ensamma och erbjuda social samvaro, att påminna och motivera den enskilde att vara med på olika aktiviteter är exempel på sätt att ta ansvar. Det framkom också att man har ett egenansvar för att bryta sin isolering.

De offentliga verksamheterna har ett ansvar att informera medborgarna vad det finns för möjligheter att bryta sin ensamhet genom att till exempel besöka de olika träffpunkter äldreomsorgen anordnar. Det är viktigt att tänka till på var vi kan nå dessa äldre och på vilka platser och områden de finns. Utöver detta är samverkan viktig genom att till exempel försöka att få med personal som arbetar på till exempel räddningstjänst, SOS eller polis och uppmärksamma dessa på ensamma personer så de kan ge information om vad som finns när de kommer i kontakt med dem. Andra platser som informationen bör finnas på är akutmottagningen, seniormottagningen på vårdcentralen, andra sjukvårdsenheter och hos hyresvärdar i kommunen med mera.

Eftersom det kan vara svårt att ta sig ut från bostaden är det viktigt att det finns verksamhet på många platser så man kan välja de aktiviteter som intresserar just mig och så att jag inte behöver förflytta mig för långa sträckor. Det bör finnas en kontinuitet i de aktiviteter som anordnas. Viktigt är också att det finns personal som talar annat språk än svenska så att vi kan locka ut personer med annan etnisk bakgrund till träffpunkterna. Forskningen visar att just språket är avgörande om man ska ta steget att ge sig ut från hemmet för att bryta ensamheten. Att ta sig till de olika aktiviteterna är också ett problem. Att skapa någon form av service där de som inte kan ta sig från hemmet får, på ett enkelt sätt, möjlighet till att bli hämtade och lämnade på olika aktiviteter önskades.

Volontärer och samverkan

Under träffarna har det även blivit samtal kring volontärer och samverkan mellan olika föreningar och organisationer. Flera nämnde att det var svårt att rekrytera volontärer och behålla de volontärer som idag fanns. Vi pratade om att hitta volontärer genom aktiviteter som lockade nyblivna pensionärer och få dem aktiva i civilsamhället den vägen.

Gällande samverkan så lyftes det att se över de föreningsgränser som fanns och göra gemensamma insatser för att få med ensamma och isolerade äldre. Arbeta för att skapa mötesplatser oavsett religion, religiös inriktning, politiskt ståndpunkt eller föreningstillhörighet. En samverkan efterfrågades också mellan den diakonala verksamheten och äldreomsorgen då diakonerna själva och med hjälp av volontärer gärna kom ut och hade existentiella samtal.

Vad finns det för befintlig verksamhet idag

Jönköpings kommun har redan idag flera träffpunkter dit de över 65 år kan komma för att umgås och ta del av kultur samt vara med på fysiska aktiviteter. Det är många av deltagarna som hittar varandra och återkommer vid varje träff. Träffpunkterna har tidigare enbart varit öppna på vardagar och flera tar även sommaruppehåll. I och med projektet så har dock Baronen i Gränna startat upp verksamhet på söndagar.

Äldreomsorgen utbildar även personal inom olika yrkesgrupper i första hjälpen till psykisk hälsa – äldre. Då ensamhet kan vara en bidragande orsak till psykisk ohälsa är utbildningen viktig för att ge personalen kunskap om vilka konsekvenser ensamhet kan få samt vad man kan göra om man träffar en person som till exempel är ensam och nedstämd. De får även en kunskap om olika sätt att förebygga psykisk ohälsa genom till exempel aktiviteter som inbjuder till social gemenskap.

Röda Korset och Svenska kyrkan har verksamhet där de gör hembesök. De arrangerar även mötesplatser vilket även flera hembygdsföreningar och andra intresseorganisationer gör.

Det finns olika former av telefonkedjor idag. En del personer ringer till en telefonsvarare och berättar hur läget är. Någon lyssnar av telefonsvararen och är det så att det är någon som inte hör av sig som de ska söka den som är med i telefonkedjan upp den enskilde för att kolla läget. På Hörnan finns det en grupp med volontärer som ringer upp personer som gett sitt godkännande till att de kan ringa för att prata en stund.

I kommunens regi finns också Resurspersoner som gör besök hos den enskilde för samtal, promenader, följer med till affären eller sjukhuset bland annat eller annat som den enskilde väljer.

Genomgång av statistik

Vid genomgång av statistiken gällande personer som var 65 år och äldre och 85 år och äldre kom vi fram till följande. De områden där det procentuellt finns flest äldre som är 65 år och uppåt är Visingsö, Kålgården, Huskvarna centrum och Bottnaryd. När det gäller andelen personer som är 85 år och äldre är det flest i Huskvarna centrum, Bäckalyckan, Rosenlund och Bottnaryd. Lägst medelinkomst i gruppen 65 år och uppåt var det med stor marginal på Råslätt och Österängen.

Genomförande

Totalt så beviljades 14 aktörer medel för att genomföra projekt för att minska ensamhet och isolering hos äldre. Projektens omfattning var olika så även summan som de ansökte om. Följande projekt fick medel.

Kafé Sokrates – Kafé Sokrates beviljades medel för att starta upp en filosofigrupp som riktade sig till äldre som kände sig ensamma och var intresserade av att samtala om filosofi och livsåskådningsfrågor.

Pingstkyrkan – Pingstkyrkan beviljades medel för att utöka sin verksamhet Torget 60+. Utökningen skulle ske genom att under sommartid erbjuda aktiviteter så som musikunderhållning, samtalsgrupper, måltider osv. De skulle även arrangera ett tredagars läger med utflykter och gemenskap.

Smålandsidrotten – Smålandsidrotten beviljades medel för att starta upp projekt i 5 olika idrottsföreningar med syfte att minska ensamhet och isolering. Målgruppen var både befintliga äldre medlemmar som inte längre är aktiva och nya medlemmar och aktiviteterna kunde vara allt ifrån samtalsgrupper till träningsaktiviteter.

Jönköpings kommuns hemtjänst – Tormenås hemtjänst beviljades medel för att utveckla sin verksamhet med terapihund till ensamma personer med hemtjänst som bodde i Huskvarnaområdet. De skulle även utveckla verksamheten genom att arrangera gruppaktiviteter där umgänge med terapihunden stod i centrum men där det också skulle bjudas in till samtal och fika.

Ankarets dagverksamhet – Ankaret beviljades medel för att starta upp en öppen mötesplats i på fredagar. Fredagarna skulle ha olika teman som till exempel bakning, poesi/litteratur och sång.

ABF i samverkan med pensionärs- och kulturföreningar – ABF beviljades medel för att kartlägga orsaker till att personer som idag är medlemmar inte kommer till föreningarnas aktiviteter samt göra en insats just för att fånga upp den gruppen.

Multicare Jönköping – Multicare beviljades medel för att bryta isolering hos personer med invandrar bakgrund. Detta skulle de göra genom en träffpunkt där personer från olika kulturer fick en chans att träffas. Det skulle finnas möjlighet att komma dit och dricka te och kaffe eller ta med sig sin lunchlåda alternativt få sin lunchlåda levererad till träffpunkten samt delta i olika aktiviteter.

Gränna pastorat – Gränna pastorat beviljades medel för att starta upp aktiviteter för äldre. Aktiviteterna skulle spridas över hela pastoratet (Gränna, Visingsö och Örserum) och skulle förutom trevlig samvaro även syfta till en ökad samverkan mellan de olika orterna.

Immanuelskyrkan tillsammans med RPG och Studieförbundet Bilda – Immanuelskyrkan beviljades medel för att genomföra uppsökande verksamhet för att nå målgruppen ensamma äldre män och erbjuda dem en mötesplats och visa upp den verksamhet de har idag.

Studieförbundet Vuxenskolan - Vuxenskolan beviljades medel för att starta upp en träffpunkt för äldre på Österängen. Träffpunkt Österängen skulle vara en plats där äldre kunde samlas ta del av olika aktiviteter, kultur och folkbildning samt känna social samvaro. En av huvudmålgrupperna var personer med annan etnisk bakgrund.

Baronen – Baronen beviljades medel för att utöka sina öppettider så att de kan ha öppet även på söndagar. För att locka besökare och särskilja sig från sin ordinarie verksamhet tänkte de ha olika teman vid träffarna som till exempel högläsning, bakning, filmvisning, diskussionsgrupper, matlagningen. De ville uppmärksamma högtider som kunde vara särskilt jobbiga för personer som är ensamma och bjuda på jultallrik och påskmat.

SPF Seniorerna Huskvarna – SPF Seniorerna Huskvarna beviljades medel för uppsökande verksamhet av äldre som idag av olika skäl inte besöker föreningens aktiviteter. För att få fler äldre att bryta ensamhet så skulle de ta fram nytt informationsmaterial, erbjuda hämtservice samt erbjuda nya aktiviteter till målgruppen.

Röda Korset – Röda Korset beviljades medel för att starta upp en satsning på "Måltidsvänner". Tanken med satsningen var att Röda Korset skulle starta upp en grupp med volontärer som i samarbete med hemtjänstgrupper nådde äldre som kände sig ensamma. För att bryta ensamheten så skulle de erbjudas att få måltidssällskap antingen genom att tillsammans gå till någon av äldreomsorgens restauranger eller äta tillsammans hemma hos den enskilde.

SPF Tabergsdalen – SPF Tabergsdalen beviljades medel att utveckla sin hembesöksverksamhet. De ville genom satsningen erbjuda hämtservice för personer som behövde ta sig både till egna aktiviteter men även till andra aktiviteter som läkarbesök. De skulle också göra besök hemma hos personer som kände sig ensamma.

Resultat

Resultaten baseras till största del på de slutredovisningar som respektive aktör har skickat in men vi har också tagit hänsyn till de rapporter som lämnats under projektens gång.

Kafé Sokrates – Filosofisamtal

Mål - Att engagera äldre personer med intresse för livsåskådningsfrågor och praktisk filosofi i vår filosofiförening.

Kafé Sokrates startade efter samarbete med projektledarna upp ett filosofikafé på Kålgårdens äldreboende. Aktiviteten riktade sig främst till boende på Kålgårdens äldreboende men riktade sig även till de som bodde utanför huset. I samarbete med enhetschefen och genom personalen så gjordes det reklam för aktiviteten. För att nå ut till personalen med information om aktiviteten så var Kafé Sokrates med och informerade på en arbetsplatskonferens.

Intresset för träffarna var tyvärr lågt. Sammanlagt genomfördes dock två stycken filosofikaféer. Sex personer besökte träffarna. Målet uppfylldes i och med att de ändå erbjöd och engagerade ett antal äldre personer i filosofiska samtal. De äldre som besökte träffarna var nöjda och upplevde det som ett intressant avbrott i vardagen. Ett skäl till det låga deltagarantalet upplever Kafé Sokrates var att det saknades engagemang från personalen och att enhetschefen som inledningsvis var engagerad i aktiviteten slutade. Detta var också anledningen till att enbart två träffar genomfördes.

Kafé Sokrates kommer inte fortsätta satsningen mot just denna målgrupp då de anser att det blir för svårt att rekrytera frivilliga som vill hålla i så små samtalsgrupper.

Pingstkyrkan – Torget 60+ Sommar

Mål - Öppna upp och utöka verksamheter för äldre genom att med nya aktiviteter nå nya människor, motverka ensamhet och isolering, ge deltagare möjligheter att skapa nya kontakter, ge dem en stunds trivsam gemenskap och underhållning och aktivera dem i samlingarna och i förberedelserna.

Pingstkyrkan startade upp sin satsning med att söka efter personer som kunde tänka sig ställa upp som volontärer för att kunna genomföra de sommaraktiviteter som de hade planerat. Rekryteringen av volontärer gick bra och tidigt hade de en stor grupp som kunde arbeta med satsningen.

Det som genomfördes i projektet var följande:

- Tio samlingar på tisdagseftermiddagarna under sommaren. Samlingarna innehöll olika sorters kulturaktiviteter, servering och samtal runt borden.
- Tre stycken utflykter med buss. Utflykterna har gått till Holmenstugan och Habokyrka, Sjöbol och Sandellmuseet i Fröderyd.
- Ett tredagars läger på Stiftsgården i Tallnäs

Sammanlagt har det varit nästan 1000 deltagare under sommarperioden. Den största andelen har varit kvinnor men även en stor andel män har varit på de olika aktiviteter som erbjudits.

Pingstkyrkan upplever att de uppnått de mål som de har haft med sitt projekt. De har erbjudit ett blandat och trivsamt program och bjudit in till god gemenskap och genom det hjälpt till att bryta isolering och ensamhet. De förväntningar som Pingstkyrkan hade inför projektet har överskridits med råge. Bland annat hade de räknat med som mest 50 deltagare på tisdagssamlingarna och de har haft som minst 60 personer och som mest 111 personer. De har även noterat att ju längre sommaren har gått desto fler deltagare har det blivit. Även på utflykterna har deras förväntningar överträffats och antalet som följde med på lägret var betydligt högre än vad de hade på sina läger i början av 2010-talet när de tidigare hade likande verksamhet.

För att nå ut till målgruppen har man tidigt redan i början av året börjat prata om denna kommande satsning och genom det spridit ordet. Man har också tagit fram foldrar som man delat ut, satt upp affischer, haft information på sin hemsida och annonserat i Jönköpings Posten.

De lärdomar de har dragit av projektet är att det har varit en större efterfrågan och behov av aktiviteter och samlingar på sommaren än vad de kunnat ana. Utifrån all respons de fått från deltagare på de olika samlingarna så är det mycket nöjda och upplever att deras projekt främjat hälsan för deltagarna och att man brutit ensamhet och isolering. Andra erfarenheter som de dragit av projektet är att de fått träffa många ”nya människor” som inte varit med på Pingstkyrkans aktiviteter tidigare. De upplever även att det varit lätt att engagera frivilliga i att sprida foldrar, hjälpa till vid servering och vaktmästeri och så vidare.

Under hösten har Pingstkyrkans ordinarie verksamhet, Torget 60+, fortsatt. Dit har man bjudit in de som varit med under sommaren. Det har varit en stor efterfrågan hos de som var med på de olika aktiviteterna om att det ska återkomma nästa sommar. Pingstkyrkan har redan startat upp planeringen för 2019 och kommer att söka medel från äldreomsorgen för att kunna fortsätta och utvidga sin satsning.

Smålandsidrotten – Smålandsidrotten

Mål – Att starta upp ny verksamhet och hjälpa till att stötta i vidareutveckling av aktiviteter för seniorer i fem stycken idrottsföreningar.

Smålandsidrotten har genom deras idrottskonsulenter arbetat för att nå ut till idrottsföreningar över hela kommunen för att erbjuda stöttning i uppstart av nya aktiviteter eller vidareutveckling av befintliga aktiviteter. Arbetet har dock gått dåligt och ingen förening har under 2018 startat upp någon verksamhet för målgruppen med hjälp av projektmedel. I ett antal föreningar har det påbörjats arbete för att utveckla ny verksamhet. En förening startade upp på prov men efter ett par träffar med dålig uppslutning valde de att inte fortsätta.

Smålandsidrottens genomförande av sitt delprojekt får ses som misslyckat. De är dock beslutna om att fortsätta arbeta med frågan. ”Idrott hela livet” är en huvudfråga för svensk idrott och de kommer att fortsätta med de medel de fått tilldelade att arbeta aktivt genom att marknadsföra projektet för att få fler seniorer att träna och engagera sig i idrottsföreningar.

Jönköpings kommuns hemtjänst (Tormenås hemtjänst) – Terapihund

Mål – Att bryta ensamhet och tristess genom besök i hemmet och genom gruppträffar tillsammans med terapihunden.

Tanja, som är terapihundföraren, inledde sitt projekt med att informera om sig och sin terapihund Baxter och vad de kunde hjälpa till med. Informationen gick ut både muntligt men även skriftligt till kommunala och privata hemtjänst aktörer. Förutom att göra hembesök hade de även som mål att starta upp gruppträffar. Detta startade igång under våren på Union.

Projektet var trögstartat och det var svårt att nå ut med information och hitta nya kunder. Terapihund inom hemtjänst är nytt i Jönköping vilket gjorde att det var svårt att få andra att förstå vad det innebar. Detta gjorde att det tog lång tid innan verksamheten startade igång ordentligt. Till de gemensamma träffarna har personal från hemtjänstgrupper hört av sig med personer som skulle vara intresserade av att vara med. Det har dock fallit på att hemtjänstpersonalen inte fått någon tid för att följa med kunderna. De nya kunder Tanja sedan hittade var tack var anhöriga som satt de affischer som Tanja hade satt upp på Union. Förståelsen för terapihundverksamheten har ökat över tid och med det också intresset för att ta emot besök.

De besök som Tanja och Baxter har genomfört och de träffar de har anordnat har varit mycket positiva och givande. Vid gruppträffarna har det varit fem personer varje gång i olika konstellationer

och varje träff har avslutats runt fikabordet där personer som inte tidigare träffats samtalat och haft det trevligt. Vid hembesöken har Baxter fått personer att prata med honom och följa med ut på promenader något de i vanliga fall inte skulle gjort. Tanja lyfter två lyckade exempel. En dotter till en äldre man kontaktade henne, i vanliga fall tystlåten och lite nedstämd. Tanja och Baxter började besöka honom och vid varje tillfälle har han lyst upp, klappat och pratat med Baxter. Ett annat exempel är en man som de besöker som även har träning. Personalen som kommer efteråt och ska genomföra träningen berättar att de märker skillnad och att mannen är betydligt mer positiv till träningen och pratar mycket gott om hunden.

Tanja har ansökt om medel för att hon och Baxter ska kunna fortsätta sin verksamhet även 2019. Hon vill utveckla genom att erbjuda fler gruppträffar även utanför Huskvarna och även försöka nå ut med besöksverksamheten utanför Huskvarna. De har kommit i kontakt med en av kommunens informatörer som ska hjälpa dem med marknadsföring och även ta fram en film som de kan sprida i informations och marknadsföringssyfte. Just arbetet med marknadsföring var en lärdom de dragit och något som Tanja önskar att de hade arbetat mer med i början.

Ankarets dagverksamhet Temafredag för att skapa gemenskap

Mål - Vårt mål är att skapa fredagar med tema och ha en öppen verksamhet

Ankarets dagverksamhet informerade om sin satsning på temafredagar öppna för alla till hemtjänstgrupper och hälso- och sjukvårdsteam för att därigenom få hjälp att nå målgruppen. De har även, så länge det var möjligt, annonserat i JP-guiden. Till en början var det inte så många som kom, utan det rörde sig om ett par personer vid varje tillfälle. Ju längre tiden gick desto fler personer har det också kommit och idag är det 6-7 personer som kommer vid varje tillfälle, dock tyvärr inte några män ännu.

Ankaret hade en tanke på att det skulle vara lättare att nå ut till fler personer på korttid än det visade sig att det var. Startsträckan var lång men efterhand så har deltagarantalet ökat och kommer troligtvis öka ännu mer. De deltagare som kommer på fredagarna uttrycker en glädje i att verksamheten finns och för dem är det väldigt betydelsefullt och viktigt att den finns. I arbetet har det varit viktigt att engagera besökarna och få dem känna sig delaktiga och att se deras resurser så att det inte bara blir passiva deltagare.

Ankaret hade en förhoppning om att gruppen skulle varit dubbelt så stor och en anledning till att det inte blivit så är att det har varit svårt att nå just målgruppen äldre och ensamma. Dels så är det en tröskel att först känna för sig själv att man är ensam och dels skulle man behöva ännu mer draghjälp och ett mer direkt samarbete med de yrkesgrupper inom hälso- och sjukvården, hemtjänsten och vårdcentraler som i vardagen möter de äldre personerna. Detta för att få hjälp med att motivera målgruppen att ta första steget och göra ett besök vilket kan vara ett väldigt stort steg. En annan anledning till att gruppen inte är större kan vara att möjligheten att annonsera i JP guiden försvann vilket gjort att en viktig informationskälla ut mot äldre har försvunnit.

Ankaret har för avsikt att fortsätta ha öppet på fredagar.

ABF i samverkan med pensionärs- och kulturföreningar – Vi tillsammans

Mål - Öka delaktigheten och minska ensamheten i samhället

ABF inledde sitt delprojekt med att samla representanter från två intresserade PRO föreningar (PRO Dalvik och PRO Sofia-Torpa). Tillsammans tog de fram en plan för uppsökande verksamhet och vilka äldre som skulle kontaktas. Därefter startade ett uppsökande arbete där volontärer från föreningarna via telefon och brev tog kontakt med de äldre som saknades i deras verksamhet. De som var intresserade bjöds in till två stycken träffar på Seniorernas Hus där det informerades om

PROs verksamhet och vad det fanns för aktiviteter. Vid träffarna arrangerades även Musikquiz och samtal genom materialet Minnenas teater. Ett 40-tal personer besökte aktiviteterna.

ABF hade en högre målsättning än att nå två PRO föreningar och genomföra två aktiviteter och även om det var lyckat med just de två föreningarna så anser de att de inte nådde målet då de ville nå fler PRO föreningar och även kulturföreningar. De hade även en förhoppning om att nå fler ensamma äldre genom pensionärsföreningarna vilka inte blev resultatet då dessa personer var svåra att identifiera bland deras medlemmar.

Det positiva som man tar med sig i sitt vidare arbete är att man ändå nådde 40 nya pensionärer varav en av dem fått en styrelseroll i en pensionärsförening och fler av de andra blivit aktiva medlemmar.

ABF har pengar kvar och kommer under 2019 mer aktivt arbeta i Österängsområdet för att nå kulturföreningar och pensionärsföreningar där.

Multicare Jönköping – DAGträffen

Mål - Målet var att skapa en plats där äldre kan komma och umgås, dricka kaffe, te och få möjlighet knyta nya kontakter, få vänner och komma ifrån ensamhet.

Multicare, som när projektet startade var en ny hemtjänstaktör i Jönköping, ville genom att starta upp sin träffpunkt på M2 center erbjuda framförallt äldre kvinnor från Somalia en mötesplats. De ville även skapa en mötesplats dit det var möjligt att få sin lunch levererad så att man inte behövde sitt hemma ensam och äta.

Multicare startade sitt projekt med att köpa in möbler och annan utrustning till den lokal som de specifik hyrde till sin satsning för att få en kaféliknande känsla. Verksamheten har varit öppen tre dagar i veckan och erbjudit en kravlös mötesplats där deltagarna har kunnat fika, spela spel, värma och äta sin lunch och samtala. Det kaffebröd som deltagarna fikar på har de oftast tillsammans bakat på plats. Vad som ska göras på träffpunkten har skett i dialog med besökarna.

Sammanlagt till träffarna har det kommit 45 olika personer, både män och kvinnor och personer av olika etnicitet. Många har varit regelbundna besökare. Det har inte alltid varit äldre utan ibland har det varit yngre personer som tagit med sin mamma eller pappa eller annan släktning och varit med på träffpunkten.

För Multicare var startsträckan längre än planerat och de har därmed inte riktigt nått så många personer som de hade hoppats på. De upplevde det som svårt att nå ut med att de fanns och det tog längre tid än väntat innan folk började känna till att de fanns. De hade önskat en bättre dialog med kommunens biståndshandläggare och genom dem få hjälp att få ut sitt budskap och möjligheten att besöka träffpunkten på samma sätt som biståndshandläggarna sprider information om kommunens träffpunkter. En lärdom från projektet är just att det tar längre tid än man tror att starta igång en helt ny verksamhet och få besökare till den.

Något som tydligt framkommit under delprojektets gång är att det finns mycket ensamhet och att det finns ett behov av mötesplatser dit man kan komma när man känner att man orkar, kan och vill utan något krav på motprestation eller anmälan. Många som besökt träffpunkten har velat prata med någon, berätta om sin situation, om sina minnen och om sitt liv.

Det har varit många positiva möten och besökare har bjudit på musikunderhållning, startat upp sångstunder och lärt varandra nya spel. Alla glada och tacksamma människor och mötena över olika kulturer, berättelserna från deras uppväxter har också varit givande att få vara med om.

DAGträffen har ansökt om nya medel och kommer att fortsätta vara öppet även i fortsättningen. De kommer fortsätta att göra riktade inbjudningar för särskilda målgrupper för att få dem att våga gå ut,

våga komma till träffpunkten och ta det första steget. De kommer fortsätta vara tydliga med att man gärna får ta med sig någon som är yngre, dotter eller son eller någon annan person för att känna stöd och trygghet.

Gränna-Visingsö pastorat – Fler tillsammans mera-och oftare

Mål – Målet var att skapa meningsfulla, regelbundet återkommande aktiviteter för målgruppen och därmed förhindra ensamhet, isolering och försämrad livskvalitet samt att få fler medlemmar att aktivera sig i församlingsarbetet genom att medverka i projektet.

Gränna-Visingsö pastorat startade upp sina aktiviteter i början av 2018 och spred ut dem mellan Gränna, Visingsö och Örserum. Aktiviteternas som har erbjudits har varit blandade men oftast har det handlat om en träffpunkt med olika teman såsom Våffelcafé, Sillgemenskap och biokväll. De har även genomfört en utflykt. Sammanlagt har 135 personer kommit på de olika träffarna varav majoriteten kvinnor.

De som genomfört projektet upplever att satsningen varit lyckad och att man nått de mål som man satt upp. Projektet har mötts med stor uppskattning vilket har visat sig i brev, telefonsamtal och e-post från deltagare. Särskilt uppskattad var resan till Lars Lerin i Karlstad där 44 personer följde med varav 15 var helt nya. Satsningen som genomförts hade inte varit möjlig utan stöd från det centrala projektet. Deltagarantalet har upplevts som förhållandevis gott och intresset bland deltagarna har varit stort och präglats av nyfikenhet, glädje och gemenskap. De som jobbat med projektet har tack vare den positiva responsen fått inspiration till fortsatta aktiviteter.

En lärdom från projekt är att det tar tid från att starta upp ett projekt till att genomföra aktiviteter. Föreläsare och andra aktörer behöver bokas i god tid.

Projektet är ännu inte helt avslutat utan kommer att fortsätta året ut. Strävan från pastoratets sida är att erfarenheterna av projektet ska kunna leda till ett ökat och varierat utbud av aktiviteter inom pastoratets ordinarie utbud vid sidan av den i kyrkoordningen fastlagda kärnverksamheten.

Immanuelskyrkan tillsammans med RPG och Studieförbundet Bilda – Old boy's café

Mål – Att genomföra uppsökande verksamhet för att nå målgruppen och erbjuda en mötesplats och presentera den verksamhet som Immanuelskyrkan har tillsammans med RPG och Studieförbundet Bilda.

Immanuelskyrkan startade sitt projekt med att göra en undersökning kring vilka behov som fanns för målgruppen och kom då fram till att de ville satsa på män då de upplevde att det sakades aktiviteter just för den målgruppen i området. Därefter skickade de via brev ut inbjudningar till alla äldre män i närområdet något som även gjordes flera gånger under projektiden. Immanuelskyrkan har därefter, sedan februari, bjudit in till en öppen gemenskapssamling för män varje onsdagseftermiddag. Innehållet på samlingarna har varit fika och samtal.

Sammanlagt har det varit 15 stycken olika deltagare, vissa har kommit en gång andra har varit återkommande besökare och vissa har varit med varje onsdags eftermiddag. Immanuelskyrkan hade hoppats på ett något högre deltagarantal men tycker ändå att de nått upp till sina mål då de nått den målgrupp de önskade och då det varit trevliga och öppna träffar med gott samtalsklimat där alla fått komma till tals. Målgruppen har fått 1,5 timme i veckan där ensamhet har blivit gemenskap. Det är de goda och meningsfulla samtalen som har varit det mest positiva med projektet. I samtalen har det uttrycks att det varit värdefullt att få komma bort en stund och bryta ensamhet och tristess.

De lärdomar som Immanuelskyrkan har dragit av projektet är att gruppen är viktig för de som kommer regelbundet och att det tar tid att bygga upp ett förtroende och få målgruppen att våga besöka annan verksamhet i kyrkan något som de dock i vissa fall har gjort.

Immanuelskyrkan har sökt om fortsatt stöd för att fortsätta med sin öppna verksamhet och bjuda in målgruppen varje vecka till fika och samtal och fortsätta bjuda in dem till kyrkans övriga verksamhet.

Studieförbundet Vuxenskolan Träffpunkt Birka

Mål – Starta en träffpunkt för äldre på Österängen. En plats där äldre kan samlas, utföra aktiviteter, ta del av kultur och folkbildning, och känna en social samvaro.

Studieförbundet Vuxenskolan (SV) hade en tydlig plan i början kring hur de ville genomföra verksamheten men på grund av att de inte kunde vara i de lokaler de hade tänkt sig och på grund av att de hade svårt att hitta personal som kunde engagera sig i projektet så blev det förskjutet. De kom inte igång med verksamheten förens i augusti 2018. När lokal och personal blev klar så har det dock gått fort och igångsättandet därefter har varit snabbt och smidigt.

SV startade upp Träffpunkt Birka i augusti och där har besökarna en gång i veckan kunnat ta del av olika kulturarrangemang, samtala och fika. Kulturarrangemangen har varit av blandat innehåll. Något av det som erbjudits är, musikunderhållning med bland annat jazz, Bluegrass, visor av Cornelis Vreeswijk, samt berättarstund om "Österängen förr och nu". Birkagården där aktiviteterna håller till är även en fritidsgård för barn och ungdomar på kvällar.

SV upplever att de uppnått sitt mål i och med att de startat upp en träffpunkt. Något som de inte lyckats med än så länge är att överföra aktiviteterna till studiecirkelar vilket är det långsiktiga målet.

En av flera positiva saker som kommit ut ur projektet är att de fått ett stadigvarande besöksantal på cirka 20-25 personer. Majoriteten kvinnor men även en hel del män vilket varit en prioriterad målgrupp i planeringen av träffpunkten. De personer som besöker träffpunkten har varit angelägna om att verksamheten ska fortsätta. Det är bra att det är varje vecka och på en fredag då inte så mycket annat händer. Det skapar trygghet och rutiner för dem som inte har det, och är lätt att komma ihåg. Det är också givande för projektledaren att få lära känna de som kommer och att få erbjuda dem något som gläder och skapar gemenskap.

SV har medel kvar från det som de har blivit beviljade och kommer att fortsätta driva och utveckla träffpunkten med hjälp av dessa. För att nå ännu fler män kommer SV under våren att lägga in ett par tillfällen med ämnen/teman som de hoppas ska locka dem lite extra.

Baronen – Varför sitta ensam en söndag

Mål – Minskad ensamhet, nya sociala kontakter och ökad delaktighet

Baronen var med sin tydliga plan och sina engagerade frivilliga snabbast ut med att starta upp sin verksamhet och fick omgående igång en bra och stabil verksamhet på söndagar. Satsningen har lockat till sig sammanlagt 475 besökare.

De mål som Baronen satte upp för projektet uppfylldes. Ett mål var att minska ensamhet och utifrån besökarnas utsagor har det bidragit till en minskad ensamhet på helgen. Ett annat mål var att skapa nya sociala kontakter och i och med att det har kommit nya besökare har även det målet uppnåtts. Baronen strävade också efter en ökad delaktighet vilket också uppnåtts då de frivilliga som önskat varit delaktiga i söndagsaktiviteterna och ordnat med inköp av fika, öppning, stängning och så vidare.

En lärdom från satsningen har varit att det viktigaste är att få träffas och prata bort en stund, inte ha aktiviteter. Även om det vid dessa tillfällen har varit speciella aktiviteter såsom jullunch, påskbakelser, hattcafé och bingo så har tyngdpunkten varit att få umgås med vänner ett par timmar.

Goda exempel som Baronen tar med sig vidare är att nya besökare har hittat verksamheten. Det har också ytterligare ökat meningsfullheten för alla de engagerade frivilliga på Baronen genom att de fått känna att de fyller en viktig funktion i och med att de motverkar ensamhet. Genom verksamheten så kan äldre i Gränna känna sig mindre ensamma varannan söndag.

Baronen har sökt medel för att fortsätta med sin satsning på söndagsöppet varannan vecka.

SPF Seniorerna Huskvarna –

SPF Seniorerna har på grund av sjukdom inte haft möjlighet att fylla i utvärderingen.

Röda Korset – Måltidsvänner

Mål – Syftet var att bidra till att bryta isolering och para ihop personer som känner sig ensamma med en volontär för en gemensam måltid en eller flera gånger i månaden efter personens önskningsar. Målet är att förbättra livskvaliteten för den äldre personen, genom stimulans via nya möten med en medmänniska och även öka matlusten för den äldre.

Första steget i Röda Korsets satsning på Måltidsvänner var att hitta en grupp volontärer som kunde tänka sig besöka äldre ensamma personer och äta tillsammans med dem. Det var svårt att hitta lämpliga volontärer vilket gjorde att projektstarten sköts fram i tiden. Tillslut, efter att ha genomfört intervjuer med de som ansökt, så hade Röda Korset fått fram en grupp volontärer i olika åldrar som ville bli Måltidsvänner.

Nästa steg för Röda Korset var att hitta äldre som var intresserade av att ta emot besök och äta tillsammans med någon. Vid ett flertal tillfällen från april till november lämnade Röda Korset skriftlig och muntlig information om projektet till äldreomsorgens ledning, biståndshandläggarna, berörda enhetschefer och hemtjänstpersonal. Röda Korset tog också fram ett skriftligt informationsmaterial om modellen och hur projektet skulle genomföras. Detta har distribuerats till ledning och berörda verksamheter inom äldreomsorgen. Det har också tagits fram en broschyr som riktar sig till den äldre målgruppen och som beskriver modellen och vart den enskilde kan vända sig för att boka en Måltidsvän. Broschyren har lämnats till biståndshandläggarna och hemtjänstens personal för att delas ut till ensamma äldre personer som är intresserade och i behov av att bryta sin isolering. Broschyren har även spridits på andra platser i samhället.

Tyvärr så blev satsningen inte alls som Röda Korset hade hoppats. De hade som mål att bryta ensamhet och isolering hos 30-50 äldre personer en till flera gånger i månaden genom att erbjuda en volontär som delar en gemensam måltid med personen. När projektet avslutades i november hade man fått kontakt och ätit med två personer sammanlagt.

Röda Korset listar flera orsaker till att projektet inte har uppfyllt målen. En av dessa orsaker är att förändringar och att bryta invanda mönster är svårt för de flesta människor och oftast är en lång process som tar tid, samt kräver ett målmedvetet motivationsarbete. Röda Korset har varit utförare av projektet, men har inte kunnat påverka eller styra informations- och motivationsarbetet ut till de äldre som berördes av verksamheten. I den delen har Röda Korset varit beroende av äldreomsorgens personal som bärare av projektet ut till målgruppen. Röda Korsets upplevelse är att äldreomsorgens engagemang och intresse för projektets genomförande har varit otillräckligt och att Röda Korset fått påminna om samarbete och att aktiviteter behöver göras för att nå resultat.

En viktig lärdom från projektet är att det är svårt att genomföra förändringar och att det krävs mycket kommunikation och samarbete i ett projekt med flera parter. Det är också viktigt att det finns avsatt tid för kommunens personal att utföra och delta i beslutade projekt och att personalen har kunskap, kännedom om och delar uppfattningen att projektet behövs. Det vill säga att samarbetsparterna har samma målbilder och ambitionsnivå för uppdraget. Under en vecka i våras fick administratören på Röda Korset in 4 bokningar av måltidsvän från hemtjänsten. När de tilldelade volontärerna ringde

upp personerna var ingen aktuell eller intresserad. En person var väldigt sjuk, några visste inget om projektet och förstod inte alls varför samtalet ägde rum, någon blev mycket arg och upprörd över påringningen.

Några positiva saker har dock skett under projektiden. En av volontärerna som deltar i projektet, arbetar på ett mindre företag i Jönköping och när hans chef fick veta om hans engagemang i Röda Korset, tyckte han att det var så positivt och viktigt att han gav medarbetaren möjlighet att utföra uppdraget på arbetstid.

Att fortsätta projektet i nuvarande form känns inte meningsfullt för Röda Korset och de har för avsikt att avsluta verksamheten. Röda Korset har en lång tradition av social verksamhet av olika slag och Jönköpingskretsen har ett intresse av att bedriva någon form av social verksamhet för äldre invånare i kommunen. De är fortsatt öppna för någon form av verksamhet för äldregruppen, under förutsättning att de kan rekrytera volontärer och att uppdraget ges från kommunen till Röda Korset.

SPF Tabergsdalen – Motverka ensamhet och isolering hos äldre

Mål - Minska ensamhet genom att utveckla hembesöksverksamhet och uppsöka inaktiva medlemmar samt erbjuda hämtservice.

SPF Tabergsdalen ville främst i sin satsning nå ensamma tidigare medlemmar alternativt medlemmar som idag inte är aktiva. För att nå dessa personer så har man med hjälp av telefonlistor ringt runt och pratat med dessa personer. Utifrån de som man fick kontakt med genom att ringa runt så har man startat upp olika verksamheter för dessa personer. Det genomförs nu kontinuerligt hembesök och bilskjuts till diverse aktiviteter såsom frisör och sjukhus. Som en följd av detta har man även börjat gå ut på rullstolspromenader med personer som bor på Gjutarens äldreboende. Man har även bjudit in till aktiviteter och bjudit på fika och en pratstund. På Hammargårdens- och Fridhålls äldreboende har man bjudit på kaffe med underhållning. Vid ett tillfälle har de även bjudit äldre medlemmar och icke medlemmar som de ändå kommit i kontakt med på lunch. De aktiviteter som har planerats har också genomförts vilket gör att målen också har uppnåtts. Sammanlagt har man nått 94 personer med satsningen varav 32 stycken män. Tack vare att många av de aktiva medlemmarna i SPF Tabergsdalen har tyckte att det har varit viktigt och engagerat sig så har man också kunnat genomföra många aktiviteter.

Det som hade kunnat göra satsningen ännu bättre hade varit om de hade fått kontakt med fler uttalat ensamma äldre. Det har upplevts svårt att hitta dem och även att få kontakt med de som man har hittat. För många har det varit ett känsligt ämne att prata om och att det kräver en relation för att nå vissa. Att nå de egna tidigare och inte längre aktiva medlemmarna har dock varit lätt. I arbete med projektet lyfter SPF Tabergsdalen upp att de har fått god hjälp av personal på äldreboendena i Tabergsdalen.

En viktig lärdom för föreningen har varit att de insett vikten och betydelsen av att ta hand om medlemmar som inte längre klarar sig lika bra utan kan behöva hjälp och stöd för att få möjlighet till social samvaro. Ofta upplever många det svårt att be om hjälp, men tar emot hjälpen om den blir erbjuden personligt. SPF Tabergsdalen uttrycker en tacksamhet för att projektet startat, eftersom det fått dem att tänka på sina äldre medlemmar, som inte längre orkar eller kan delta på deras sammankomster. SPF Tabergsdalen menar att detta borde vara en självklarhet, men att det är lätt att missa denna grupp. Hjälpen behöver organiseras, så att alla får del av den.

De goda exemplen från projektet har varit många, bland annat har de fått höra från en person, som inte är medlem men ändå fått besök, att ”det kommer ingen till mig, det är bara ni som kommer”. Många har kommit med uppskattande ord till de som genomfört aktiviteter och besök och några har även fått blommor som tecken på uppskattning. De från SPF Tabergsdalen som genomfört projektet har fått uppleva det positiva i att få göra så enkla men för de äldre så betydelsefulla tjänster.

SPF Tabergsdalen kommer att fortsätta med den uppsökande verksamheten bland sina äldre medlemmar och även besöka äldreboendena i Tabergsdalen både på helger och under veckorna. Deras mål i det fortsatta arbetet är att försöka nå och möta de ensamma oavsett om de är medlemmar eller ej. Omtanke om våra medmänniskor måste alltid finnas med i vår förening.

Diskussion

Utifrån det som kom fram i förstudien togs fem olika delprojekt fram. Dessa delprojekt var; öppna upp befintliga träffpunkter, starta nya träffpunkter med olika inriktningar, vårdhund, hämtservice och samtalsstöd. Öppna upp befintliga träffpunkter syftade till att se över vad som finns idag och vad det finns för potential i den verksamheten. Går det att bredda den, kan man ändra sina öppettider för att nå en större målgrupp. Baronen i Gränna tog sig an detta delprojekt och öppnade upp på söndagar, Pingstkyrkan startade sommarverksamhet och Ankaret öppnade upp öppen verksamhet på fredagar. Nya träffpunkter startades upp. Multicare startade upp verksamhet i Ljungarum i första hand särskilt inriktad mot kvinnor från Somalia. Kafé Sokrates startade upp ett filosofikafé, Studieförbundet Vuxenskolan startade upp verksamhet på Österängen och Smålandsidrotten hade för avsikt att med hjälp av idrottsföreningar starta upp verksamhet på fem olika ställen men nådde inte enda fram. Immanuelskyrkan och Gränna pastorat hade redan verksamhet men valde att utöka utbudet och särskilt rikta sig mot en specifik målgrupp. Tanja och Baxter på Tormenås hemtjänst utökade sin terapihundsverksamhet och startade gruppträffar. SPF Tabergsdalen och SPF Huskvarna och ABF tillsammans med lokala PRO föreningar genomförde en översyn av sina medlemsregister och hur ensamheten såg ut där vilket gav aktiviteter som hämtservice, promenader, gemensamma luncher, underhållning och samtal. Röda Korset försökte nå kärnan i projektet och möta människor i deras hem genom att erbjuda en måltidsvän.

Åtskilliga ideella timmar har lagts ner för att få alla olika delprojekt att lyckas. Några har nått hela vägen fram och implementerat verksamheten andra har försökt men inte nå de mål som man önskat. Mycket av det som lyftes fram under förstudien har täckts tack vare de olika delprojekten och även om det inte är mätbart har med all säkerhet personer känt sig mindre ensamma och isolering har brutits.

Genomgående i rapporterna från delprojekten så bekräftas att det finns många äldre som är ensamma men också att det är svårt att nå dem och ännu svårare att motivera dem att ta kontakt med någon eller vara med på någon aktivitet. Det upplevs som att det finns en skam i att vara ensam och ensamhet är även nära kopplat till depression vilket kan göra det ännu svårare och kräva ännu mer motivation för att kunna bryta sin ensamhet. Det finns dock många goda exempel från rapporterna om just detta, bland annat skriver terapihundsföraren Tanja såhär:

En dotter till en äldre man kontaktade mig. Mannen var i vanliga fall tystlåten och nedstämd. Vi började besöka honom och vid varje tillfälle har han lyst upp klappat och pratat med Baxter.

Immanuelskyrkan skrev såhär om sin upplevelse av ensamheten och vad verksamheten gav:

Målgruppen har fått 1,5 timme i veckan där ensamhet har blivit gemenskap. Det är de goda och meningsfulla samtalen som har varit det mest positiva med projektet. I samtalen har det uttrycks att det varit värdefullt att få komma bort en stund och bryta ensamhet och tristess.

Ankarets dagverksamhet har liknande upplevelser som Immanuelskyrkan:

Deltagare som kommer på fredagarna uttrycker en glädje i att verksamheten finns och för dem är den väldigt betydelsefullt och viktigt.

Multicare beskriver sin upplevelse av projektet på följande sätt:

Det har varit många positiva möten och besökare har bjudit på musikunderhållning, startat upp sångstunder och lärt varandra nya spel. Alla glada och tacksamma människor och mötena över olika kulturer, berättelserna från deras uppväxt har också varit givande att få vara med om.

I ett så omfattande projekt som detta har varit så kommer det fram många lärdomar. Vissa kände man till sen tidigare men blev extra tydliga i och med projektet medan andra har varit nya.

Framgångsfaktorer som kommit fram i projektet handlar bland annat om att bygga vidare på tidigare uppbyggda nätverk. Det visade bland annat Baronen och Pingstkyrkan som båda hade en träffpunkt sedan innan och en grupp med volontärer. Detta gjorde att de snabbt kunde komma igång med verksamheten och fokusera på innehållet och på marknadsföring. Detta stödjer tanken på att se till den verksamhet som är igång idag och utveckla den genom till exempel att hitta nya öppettider eller nya målgrupper.

En annan framgångsfaktor, och även en helt avgörande faktor för ett projekts överlevnad, har varit att ha uthållighet och en förståelse för att det kan ta tid innan en ny verksamhet kommer igång som önskat. Trots att de i flera av delprojekten varit en lång startsträcka och i många fall en mycket längre startsträcka än vad man hade väntat sig har just uthålligheten och tron på sin idé gjort att det tillslut kunnat startas upp som tänk. Uthålligheten har även gett resultat i att besöks antalet succesivt ökat. Ankaret lyfter detta i sin rapport så även Multicare och Tormenås hemtjänst. Flera andra delprojekt tog också upp att startsträckan var längre än väntat och att de just däri lärt sig mycket kring framtida satsningar.

Ytterligare en framgångsfaktor är att börja med sin egen verksamhet som pensionärsföreningarna har gjort. Det behövs inte alltid starta något nytt eller utveckla något befintligt utan det kan också var fullt tillräckligt att ta kontakt med tidigare medlemmar och med medlemmar som inte längre är aktiva. Detta kan ha varit den mest framgångsrika metoden för att bryta ensamhet, att genom telefonsamtal och besök visa att man bryr sig och att man inte behöver känna sig ensam. Att bjuda in till verksamhet och anpassa verksamheten utifrån de önskemål som kommer fram i mötet med personen som man tagit kontakt med. Flera andra aktörer tar även de upp strävan efter att deltagarna inte ska vara passiva betraktare utan kunna vara med och påverka innehållet i verksamhet och även stå för visst innehåll själva som en del i att känna sig behövd och känna meningsfullhet.

I vissa fall blir det inte som man har tänkt sig trots uthållighet och ett starkt engagemang. Varken Röda Korset eller Kafé Sokrates nådde till de mål de hade satt upp och lämnar projektet utan att ha nått dit de önskat. Både Röda Korset och Kafé Sokrates lyfter upp svårigheten i att inte vara budbärare av sitt budskap utan att de var beroende av en tredje part som informationsbärare. I båda dessa fall handlade det som samverkan med äldreomsorgen. Kafé Sokrates tyckte att det saknades engagemang hos personalen i frågan och att de inte gjorde vad de behövde för att få fler till filosofikaféerna. Röda Korset satsade på ett ambitiöst projekt som var helt nytt i Jönköpings kommun men som varit lyckosamt i andra kommuner. Man hade en förståelse för att det kunde bli en utmaning men lämnades även här med en känsla av besvikelse då man inte nådde fram som man önskat till biståndshandläggare, enhetschefer och hemtjänstpersonal. Här krävs det att vi från äldreomsorgen funderar kring frågan om hur vi värdesätter de insatser gentemot äldre som civilsamhället satsar på. Projektet i stort syftar ju delvis på att skapa en bättre samverkan med civilsamhället och man lyfter upp det som en viktig framtidsfråga. Vid sidan om detta projekt så genomförs det andra liknande satsningar just kopplat till samverkan mellan kommun och civilsamhälle så det är heller ingen ny eller isolerad fråga. Det är heller inte bara i samverkan med civilsamhället man har haft problem med samverkan utan även terapihunds projekt och Multicare uttrycker del frustration kring detta i sina rapporter. Med all respekt för allt annat arbete som sker inom äldreomsorgen och alla andra frågor och ämnen som är viktiga och ska prioriteras så är personalens möte med den enskilde det enskilt bästa sättet att påminna och motivera en person som önskar komma ur sin ensamhet. Frågan man bör ställa sig är om vi tycker att detta är viktigt och om vi ser ett behov av att samverka med civilsamhället. För att lyckas med det i större utsträckning så krävs att den tanken sprids även till enhetschefer och till övrig personal så att vi kan ta tillvara på civilsamhällets engagemang i

äldrefrågor. I samband med detta bör det också tilläggas att vi som arbetat övergripande med projektet kunde varit bättre inledningsvis med att befästa syftet och förankra projektet ute i verksamheterna för att på det sättet få upp det på agendan. Vi vill dock även nämna att det kommit in positiva exempel på samverkan, bland annat mellan SPF och äldreboendena där SPF blivit väl bemötta på plats och även fått hjälp att komma i kontakt med tidigare medlemmar som nu bor på äldreboendena.

En annan fråga som lyftes upp i delprojektrapporterna är 65 års gränsen. Pingstkyrkan pratar istället om 60 plus och Multicare har satt en vinst i att välkomna även yngre personer. För Multicare har de satt det som en trygghet för sina deltagare att kunna ta med sig närstående till träffarna oavsett om de är 95 eller 25. Det är för många ett stort steg att lämna sitt hem och träffa andra människor, särskilt om man varit isolerad en period. Kan man då få stöd av anhöriga, vänner eller kanske till och med personal att följa med så ökar chanserna att man också tar sig dit. Något som också ökar chansen att ta sig till en träffpunkt eller följa med ut på promenad eller ta emot någon i hemmet det är att det finns någon som hjälper till med motivationsarbetet. Någon som påminner om att imorgon så kommer Elsa från SPF hem till dig och ni ska gå en promenad eller någon som sätter sig i färdtjänstbussen och ser till så att jag verkligen tar mig till träffpunkten som jag hade sagt. Denna person kan vara en anhörig, vän eller till och med en personal men det har visat sig viktigt att det är någon som visar att den bryr sig om den ensamma personen, att man fortsätter se hen och att man har en förståelse för att detta tar tid och att det tar tid att bygga det förtroende som behövs.

Något som hade berikat projektet hade varit fler satsningar på möten i den enskildes hem och någon satsning på mer djupa samtal. Detta kan vara något att ta med sig vidare. En annan sak för framtiden är att fundera på hur vi kan integrera digitala tjänster i arbetet med att minska ensamhet och isolering. Fler och fler äldre tar del av digitala tjänster och framöver kan det vara ett bra sätt att få ut information och ge möjlighet att boka besök genom till exempel en app. En app där man som äldre kan se vilka tjänster och aktiviteter som erbjuds, ha möjlighet att boka in till exempel en måltidsvän eller ett besök av terapihunden eller berätta att man kommer på aktiviteten och få kontinuerliga påminnelser om dag och tid samt förslag på hur man kan ta sig dit och annan praktiskt information. Detta borde inte vara någon omöjlighet att skapa de kommande åren.

Avslutande reflektion

Satsningen på att minska ensamhet och isolering hos äldre har gett 14 aktörer en chans att testa sina idéer. En chans de inte hade fått om projektpengarna inte hade funnits. Även fast alla delprojekt inte nådde upp till de mål de hade satt upp har de ändå fått testa sina idéer och lärt sig något på vägen. Lärt sig något på vägen har även de projekt som nådde sina mål gjort och den stora delen kommer även fortsätta sin satsning på att minska ensamhet och isolering hos äldre utifrån de lärdomar de har dragit. Vissa går vidare helt på egen hand och andra går vidare med hjälp av nya projektmedel att fortsätta testa sin verksamhet nu när de byggt upp en större krets med äldre som besöker dem eller nu när de har lärt sig hur de ska hantera olika utmaningar som uppstår. För många har ensamma äldre varit en ny målgrupp att rikta sig mot och vi väljer att avsluta med ett citat från SPF Tabergsdalen som på ett bra sätt får sammanfatta satsningen på att minska ensamhet och isolering hos äldre.

En viktig lärdom har varit att vi som förening insett vikten och betydelsen att ta hand om medlemmar som inte längre klarar sig lika bra utan kan behöva hjälp och stöd för att få möjlighet till social samvaro.