

En lärande arbetsplats – Några tankar om förändringsarbete

Instrumentet ”En lärande arbetsplats” har tagits fram inom ramen för APU-projektet (Arbetet Platsen för Utveckling) som finansieras av Kompetensstegen och genomförs under 2007 och 2008 av Stiftelsen Stockholms Läns Äldrecentrum på uppdrag av Äldreförvaltningen, Stockholms stad. APU-projektet har som huvuduppgift att utveckla, pröva och utvärdera olika former av stöd för lokalt arbetsplatslärande. I projektet och i framtagandet av instrumentet har Carina Åberg och Lennart Svensson från APeL Forskning och Utveckling samt en expertgrupp¹ haft en viktig roll. Instrumentet har också varit föremål för en remissomgång där utvalda nyckelpersoner som arbetar både privat och offentligt med utveckling av länets äldreomsorg fått besvara fyra frågeställningar. 16 av 24 tillfrågade har besvarat enkäten och synpunkterna har i hög utsträckning arbetats in i det slutliga materialet. Avsikten är också att pröva instrumentet på några utvalda arbetsplatser under hösten 2008.

Syftet med instrumentet är att ange förutsättningar och vad som kännetecknar en lärande arbetsplats. Ett antal förutsättningar på organisations-, grupp- och individnivån presenteras. För att det ska bli mer konkret redovisas ett antal indikatorer för var och en av dessa förutsättningar. På det sättet blir det möjligt att bedöma på vilken nivå och i vilken omfattning en arbetsplats kan betecknas som lärande.

Frågan är vad man vinner med ett sådant instrument? Inte så mycket om det bara används för att kartlägga, jämföra och kategorisera. Det finns mängder av scheman, bedömningsinstrument och analysmodeller – bl. a. inom kvalitets-, jämställdhets- och mångfaldsarbete – som inte används på ett aktivt sätt i strategi- och vardagsarbete och som därför inte bidrar till verksamhetsutveckling.

Avsikten med detta instrument är att det ska komma till praktisk användning i vardagsarbete och att det ska vara ett stöd för ett utvecklingsarbete som drivs av cheferna med ett brett deltagande av medarbetarna. Instrumentet ska när det används sättas in i sitt sammanhang där checklistans olika punk-

¹ Expertgruppen består av Catrin Leijon Älvsjö stadsdelsförvaltning, Hans-Åke Donner-svärd Lidingö stad, Ingrid Hjalmarson Stiftelsen Stockholms Läns Äldrecentrum, Lars Sonde Stiftelsen Stockholms Läns Äldrecentrum, Lena Ericson Sundbyberg Stad, Maria Liwendahl Nacka kommun, Marie Gustafsson Södertälje kommun, Marika Lundin Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning, Eva Henriksen FoU äldre Norr, Elisabet Hermansson och Bengt Larsson Stiftelsen Stockholms Läns Äldrecentrum. I arbetet har också deltagit Hans Stavrot Omsorgshuset, Marie Rönnerfält institutionen för socialt arbete Stockholms Universitet, Elisabeth Hammarstedt Kommunal, Barbro Moberg Kommunal, Ann-Christin Kärman Svenskt Demenscentrum samt Elisabeth Holmgren

ter ska ses som mål att sträva efter och inte en lista med krav som ska uppfyllas fullt ut vilket gör att de kan kännas omöjliga att uppnå. Instrumentet/checklistan förutsätter ingen specifik metod utan kan användas i kombination med olika metoder i ett arbetsplatslärande .

En enkel metod för uppföljning kan vara att på arbetsplatsen göra en prioritering bland indikatorerna och sedan återkommande mäta hur långt man kommit i arbetet med att utveckla ett arbetsplatslärande. För varje indikator tar arbetsplatsen ställning till om man påbörjat ett arbete eller startat en process för att nå det mål som varje enskild indikator pekar på eller om målet redan är nått.

Exempel; varje indikator kan ge 0 till 3 poäng

0 poäng = har inte påbörjat arbetet/processen

1 poäng = har påbörjat arbetet/processen

2 poäng = har uppnått vissa delmål

3 poäng = har nått målet

Totalt finns det 53 indikatorer. Vid uppföljning kan man därmed uppnå maximalt 159 poäng.

Om man på arbetsplatsen årligen genomför denna uppföljning kommer man att se i vilken utsträckning arbetsplatsen utvecklas till eller fördjupas som en lärande organisation. Detta samtidigt som man tydliggör hur processen löper på organisations-, grupp- och individnivå.

Exempel på mera utvecklade och processinriktade metoder är den engelska pedagogen Gibbs modell för reflektion och genombrottsmetoden. Gibbs reflektionscykel består av sex steg, identifiering av problemet, beskrivning av problemet, värdering vad som är positivt och negativt, analys, slutsatser samt upprättande av en handlingsplan

Genombrott är ett förändringsarbete som bedrivs i projektform för att säkra och höja kvalitén i verksamheten. Metoden kännetecknas av att genom att fastställa tydliga mål, använda enkla mått och mätmetoder samt att systematiskt testa förändringar i liten skala sker ett lärande av vilka förändringar som leder till förbättringar. Syftet är att långsiktigt arbeta med att skapa ett system för verksamhetsnära kvalitets- och kompetenshöjning i verksamheten. Metoden är framtagen av IHI, The Institute for Healthcare Improvement i Boston, USA. Metoden har bearbetats för att passa svenska förhållanden och introducerades av Landstingsförbundet 1997.

I denna korta introduktion till arbetet med en lärande arbetsplats ska vi presentera några erfarenheter och forskningsresultat som visar vad som krävs för att ett utvecklingsarbete ska få genomslag och bli hållbart.

Varför är ett arbetsplatslärande särskilt viktigt inom Äldreomsorgen?

Att åldras innebär för oss alla ett ökande behov av stöd från omgivningen. Arbetet inom äldreomsorgen handlar om att ge detta stöd på ett profession-

ellt sätt – att skapa goda förutsättningar för ett liv med kvalitet och värdighet. Alla medarbetare utgör grunden för detta arbete.

Det krävs särskilda kunskaper och erfarenheter för att skapa en verksamhet som utgår från varje individs behov och önskemål. Dessa kunskaper kan man inte tillägna sig enbart genom att delta i utbildningar och kurser. Det krävs ett professionellt förhållningssätt, vilket förutsätter ett ständigt lärande, där kontinuerligt vardagslärande på arbetsplatsen kombineras med organiserade utbildningsinsatser. En lärande arbetsplats skapar förutsättningar för både informellt och formellt lärande bland medarbetarna.

Ett väl utvecklat arbetsplatslärande är högst väsentligt för denna typ av verksamheter. Det handlar om att synliggöra, befästa och utveckla en professionell inställning bland medarbetarna. Det informella och formella lärandet kan knytas samman – bland annat i form av handledning, tid för reflektion, arbetsmöten, nätverk och deltagande i projekt.

Ett integrerat utvecklingsarbete

Mycket av det utvecklingsarbete som sker idag kommer ”utifrån” eller drivs vid sidan av den ordinarie verksamheten. Det är ofta konsulter eller utvecklingsansvariga som tar initiativ och driver projekt för att förbättra en verksamhet. Risken med detta arbetssätt är att det kan förstärka den uppdelning som finns mellan drifts- och utvecklingsfrågorna. I linjeorganisationen känner man sig ofta mycket pressad av att få vardagen att fungera, vilket kan leda till att utvecklingsarbetet kommer i andra hand. Problemen kan förvärras av att det i en stor organisation ofta pågår en rad utvecklingsinsatser på skilda nivåer som sällan är överblickbara för linjecheferna eller medarbetarna.

En avgörande fråga är därför hur arbetet med en lärande arbetsplats kan bli integrerat i verksamheten. Vi ser följande faktorer som avgörande för att lyckas med detta:

- Instrumentet är en del av en strategi för verksamhetsutveckling
- Cheferna får ett ansvar och ges möjligheter att genomföra arbetet
- Medarbetarna engageras i genomförandet
- Det finns ett stöd utifrån

En strategi för verksamhetsutveckling

Ett hållbart utvecklingsarbete förutsätter en *vertikal* integration, dvs. att politiker och den högsta ledningen har en långsiktighet och en helhetssyn där olika utvecklingsinsatser kompletterar varandra. Det är viktigt att identifiera andra pågående utvecklingsinsatser och förändringar inom kommunen, förvaltningen och verksamhetsområdet. En annan viktig faktor är att det finns en samsyn i en organisation beträffande perspektiv, utgångspunkter och värderingar bakom olika satsningar och projekt. En central uppgift i ett utvecklingsarbete är också att bygga in en kontinuerlig återkoppling till kommun- och förvaltningsledning samt politiker.

Chefernas engagemang

En avgörande förutsättning för att instrumentet ska fungera i praktiken och att resultat tas om hand är att linjecheferna engagerar sig i arbetet. Tyvärr, så har linjechefer sällan getts förutsättningar för att ta en aktiv roll i ett strategiskt och hållbart utvecklingsarbete. Utvecklingsarbetet har ofta drivits uppifrån eller initierats utifrån eller från sidan, vilket i många fall har medfört att engagemanget i linjeorganisationen blivit svagt. Det har lett till att det uppstått en konkurrens mellan att klara det kortsiktiga utvecklingsarbetet och de långsiktiga utvecklingsfrågorna.

Den centrala frågan är alltså hur chefer kan involveras i arbetet med detta instrument? Det går inte att enkelt besvara en sådan fråga, utan att bjuda in chefer till en dialog om vad instrumentet står för och hur det kan användas på ett enkelt sätt och så att resultaten direkt kommer till nytta.

Medarbetarnas engagemang

Forskning visar att delaktighet i initieringen och genomförandet av ett utvecklingsarbete är avgörande för framgången. För att delaktighet ska fungera och upplevas positivt av medarbetarna måste det finnas tid, kännas meningsfullt och göras trovärdigt att resultaten kommer till användning. Det handlar också om en balans mellan direkt och representativ delaktighet, där de fackliga organisationerna kan spela en viktig roll. Förankringen på den högsta ledningsnivån och att det är linjecheferna som är drivande är avgörande för att utvecklingsarbetet ska få legitimitet och framstå som realistiskt.

Stöd utifrån

En hållbar utveckling eller en lärande arbetsplats uppstår inte av sig självt. Ett sådant utvecklingsarbete kommer att möta motstånd och drabbas av bakslag. Erfarenheter visar att det oftast krävs stöd i form av kunskap och metod utifrån för att påskynda och förstärka ett utvecklingsarbete. Det är dock viktigt att betona att det handlar om ett *stöd* – inte en *styrning* – av utvecklingsarbetet. Stödet måste ske på deltagarnas villkor, men det ska innehålla ett inslag av ”störning”, dvs. bidra till en kritisk reflektion om förutsättningar och hinder för arbetet.