

# Rapport Framtidens socialtjänst

## Inledning

Projektet *Framtidens socialtjänst* är en del av HiCube Kompetenta vården. I projektet har en arbetsgrupp bestående av personliga assistenter och deras chef genom ett innovationsarbete tagit fram konkreta möjligheter för att utveckla arbetet inom personlig assistans. Även verksamhets-, metod-, och kvalitetsutvecklare samt en boendeplanerare, en planeringssekreterare och en enhetschef har deltagit i projektet. Dessa har befunnit sig på "läktar-position", vilket inneburit att deras uppgift har i första hand varit att följa arbetsgruppens innovationsarbete för att lära sig om arbets sättet med förhoppningen om att kunna sprida det vidare till andra delar av verksamheten.

Innovationer kommer ofta uppifrån, inte från medarbetarna. Det riskerar att leda till motstånd vid implementeringen, då medarbetarna inte känner sig delaktiga. Innovationsarbetet i *Framtidens socialtjänst* har varit ett sätt att vända på detta, att skapa mer delaktighet genom att lyfta fram de förändringar och förbättringar som medarbetarna efterfrågar. Det gör att man får med sig medarbetarnas engagemang som en konstruktiv kraft i förändringsprocessen. Det innebär även att idéerna blir många och välförankrade i meningsfulla behov, vilket gör dem realistiska och ofta direkt implementeringsbara.

Tre workshops har genomförts under projektet. Vi har även haft en återträff med enhetschefen från arbetsgruppen samt en verksamhetsutvecklare för att följa upp vad som hänt efter den sista workshoppen. Mats Holmquist och Anna Johansson från Högskolan i Halmstad har medverkat i projektet.

Utgångspunkten för första workshoppen var att diskutera trender och framtidsdrömmar inom personlig assistans. Dessa trender och framtidsdrömmar har sedan arbetats vidare med under de två följande workshopparna. Processen har mynnat ut i konkreta förslag för arbetsgruppen att arbeta vidare med.

## Metod

Metoden är inspirerad av sökkonferensmetodiken där ett brett urval av alla berörda medarbetare i demokratiska dialoger, börjar spåna på den önskvärda abstrakta framtiden och slutar planera den faktiska konkreta vardagen.

Som nämnts i inledningen har två grupper deltagit i projektet. Dels "scen"-gruppen, som bestod av personliga assistenter samt deras närmste chef. Dels "läktar"-gruppen, vars funktion var mer av att lyssna och lära. Detta har inneburit att scengruppens tankar, idéer och förbättringsförslag har stått i fokus genom hela processen. Läktargruppen bestod av chefer och verksamhetsutvecklare som har haft möjlighet att komma med inspel och kommentarer, men deras uppgift har varken varit att rösta för eller förkasta det som sägs på scenen. Det var scengruppen som hade rösträtt och beslutade vilka förslag och idéer som de skulle arbeta vidare med och vilka som skulle nedprioriteras i denna process. Chefen i scengruppen hade en utslagsröst, men var i övrigt en deltagare på samma villkor som de andra. För att arbets sättet ska fungera var det därför viktigt att redan från början klargöra att det skulle vara en demokratisk dialog, det är inte vem som säger vad som är viktigt – det är vad som sägs som är viktigt.

## Deltagarna

### Scenen

Sammanlagt har 8 personliga assistenter deltagit i de tre workshoparna. Alla har dock inte haft möjlighet att närvara vid samtliga tillfällen. Närvaron har trots det varit hög, vid varje tillfälle har minst 6 av de 8 medverkat. Av de personliga assistenterna var 2 män och 6 kvinnor. Hela arbetsgruppen arbetade hos samma brukare, några av dem arbetade även hos andra brukare, men de träffades sällan alla tillsammans. Sammantaget har gruppen lång arbetslivserfarenhet, några av dem har varit anställda och arbetat hos samma brukare mer än 15 år. Andra var relativt nya i gruppen men hade tidigare erfarenhet av personlig assistans (inom privat och/eller offentlig verksamhet). Enhetschefen hade varit chef över gruppen i drygt 1 ½ vid tillfället för första workshopen. Gruppen var en av chefens fem arbetsgrupper.

Metoden kan även användas om scengruppen består av fler deltagare. Då kan scengruppen delas in i flera mindre smågrupper under diskussionerna.

### Läktaren

Sammanlagt har 8 personer (7 kvinnor, 1 man) varit med som deltagare på läktaren. Här har dock närvaron inte varit lika hög och frekvent. Endast en av deltagarna har varit med vid samtliga workshops, flera har bara varit med vid ett tillfälle. Från början var tanken att läktaren skulle vara en möjlighet för de operativa cheferna i verksamheten att få ta del av ett arbetssätt, en metod som de sedan kunde implementera i sina egna arbetsgrupper. Så blev det dock inte, se diskussionen för vidare resonemang kring detta.

### Tillvägagångssätt

Varje workshop har inletts med att deltagarna (både på scen och på läktare) har fått presentera sig. Vid första workshopen presenterades projektet och vad syftet med det var. Vid de två följande workshoparna har vi, efter deltagarpresentationen, återkopplat till vad som sas vid den förra workshopen och vad som skulle göras till nästa workshop.

Eftersom det är en processtyrd metod har arbetssättet vuxit fram under de tre workshoparna. Vid några tillfällen under workshoparna har scengruppen delats in i mindre grupper, ibland har enhetschefen varit med i en av dessa smågrupper men vid något tillfälle har enhetschefen från scengruppen arbetat tillsammans med enhetschefen från läktaren.

Processen har dokumenterats under workshoparna och deltagarna har fått ta del av dokumentationen efteråt. Vi har också använt oss av blädderblock och whiteboard för att tydliggöra de ämnen som diskuterats.

Tre månader efter den sista workshopen träffade vi enhetschefen från scengruppen samt en av verksamhetsutvecklarna som deltagit på läktaren. Syftet med återträffen var dels att få reda på vad som hänt med innovationsteamens arbete och dels att höra om de har arbetet vidare med metoden i andra grupper och sammanhang.

### Workshop 1: Trender, önskningar och idéutveckling

Den första workshopen började med att scengruppen fick spana fritt kring vad som kommer att påverka socialtjänsten i framtiden. De delades sedan in i smågrupper och fortsatte med att arbeta fram utvecklingsområden för socialtjänsten med utgångspunkt i de trender som kom fram i den

tidigare diskussionen. Utvecklingsområdena diskuterades sedan gemensamt i scengruppen, för att komma fram till vilka områden som var möjliga att arbeta vidare med i den här processen. Några områden som togs upp bedömdes till exempel ligga på politisk nivå och var därför inte möjliga att få till en förändring i genom denna process.

Ur den gemensamma diskussionen mejslades tre utvecklingsområden fram. Scengruppen delades på nytt in i smågrupper, där varje grupp fick i uppgift att diskutera mer konkreta idéer utifrån ett av dessa utvecklingsområden. Om scengruppen är större, kan smågrupperna skapas genom att individerna själva väljer de utvecklingsområden de anser är mest intressanta.

Det är viktigt att gruppens arbete tar utgångspunkt i framtiden, i önsknings om hur man vill att det ska vara. Detta för att undvika att diskussionerna fastnar i hur det är i dagsläget och då ofta kommer att handla om vad som inte fungerar nu. De konkreta förändringsidéerna arbetas sedan fram ur de drömmar och visioner som deltagarna har. Processen stryker eventuella orealistiska idéer.

I detta arbetssätt har chefen en viktig och avgörande roll. Chefen behöver respektera de områden som kommer fram, men också kunna lägga till om hen anser att det är något annat område som också behöver vara med. Det kan finnas en poäng i att chefen inte är med i smågruppernas diskussion, vid detta tillfälle fick chefen i scengruppen arbeta ihop med chefen från läktaren. Det visade det sig dock att chefernas tankar och idéer i stort sätt sammanföll med medarbetarnas.

Till nästa workshop fick deltagarna i uppgift att spåna fram mer konkreta idéer för de tre utvecklingsområdena.

## Workshop 2: Förslag och prioritering

Varje utvecklingsområde diskuterades gemensamt i scengruppen med inspel från läktaren med hjälp av frågor som *Hur ska detta nås? Hur ska vi göra för att komma dit?* Efter att ett antal konkreta förslag hade processats fram fick deltagarna rösta om vilka förslag de tyckte var viktigast att prioritera. Varje deltagare i scengruppen hade tre röster. Chefen hade också tre röster, men hen hade även en utslagsröst och möjlighet att föra vidare ett förslag även om det inte fick så många röster från de andra deltagarna. De förslag som nedprioriteras kan sparas till ett senare tillfälle. Alternativt kan förslagen lyftas till ett mer lämpligt forum.

Efter omröstningen fick deltagarna välja vilket av de prioriterade förslagen som de ville arbeta vidare med till nästa workshop. Varje deltagare hade en röst var. Valresultatet låg till grund för indelningen i innovationsteam. Tre innovationsteam bildades, bestående av deltagare från scengruppen. I två av teamen deltog även kvalitets-/verksamhetsutvecklare som under processen varit med på läktaren. De fick rollen som innovationscoach vars uppgift var att samordna, processleda och dokumentera arbetet. I det tredje teamet fick enhetschefen rollen som innovationscoach.

Innovationsteamerna fick i uppgift att till nästa gång bearbeta sitt förslag och utforma en handlingsplan med sikte på att testa idén så snart det var möjligt. Handlingsplanerna presenterades under workshop 3. Fanns det möjlighet kunde testet påbörjas innan dess.

Idé	Varför vill vi testa detta? Sätt upp mål för verksamheten.	Vad ska testas? Precisera förslaget.	Hur ska det testas? Resurser, kompetens, digitalt stöd osv.	Vilka ska testa det?	När ska det testas?

### Workshop 3: Handlingsplaner

Innovationsteamerna presenterade sina handlingsplaner och hur de planerade att arbeta vidare. Det tredje utvecklingsområdet, som vi inte hann med att diskutera förra gången, gicks också igenom. Workshopen avslutades med en utvärdering av arbetssättet och projektet.

## Resultat

Nedan följer en redovisning av resultatet av innovationsarbetet. Först redovisas arbetsgruppens och innovationsteamens arbete. Sedan redovisas deltagarnas utvärdering av processen samt vilka utvecklingsmöjligheter deltagarna såg med metoden.

### Innovationsprocessen

#### Trender

Den första workshopen inleddes med att deltagarna i scengruppen fick spåna fritt kring vad de såg kunde påverka socialtjänsten i framtiden. Ämnet ledde till mycket diskussion och många synpunkter. Bland det som togs upp var:

- Ny teknik, digitalisering, dokumentering. Det läggs mer tid på att dokumentera, men digitaliseringen kan underlätta.
- Hårdare regler, nya beslut och omprövning av gamla beslut. Försäkringskassan vill spara timmar. Arbetet ska utföras på kortare tid. Leder till stressigare arbetsmiljö och otrygghet.
- Privatisering, fler och fler brukare väljer privata utförare.
- Personalomsättning, svårigheter att rekrytera och behålla personal.

Utifrån dessa framtidsspaningar diskuterades sedan hur en önskvärd framtid inom socialtjänsten kunde se ut genom att möjliga utvecklingsområden preciserades.

#### Utvecklingsområden

I diskussionerna kring möjliga utvecklingsområden arbetades tre olika utvecklingsområden fram: *Attraktiv assistans*, *Karriärutveckling* och *Bättre arbetsmiljö*. Varje utvecklingsområde diskuterades för att arbeta fram konkreta idéer kring vad som kunde göras. Deltagarna fick sedan rösta på vilka idéer de ville arbeta vidare med.

#### **Utvecklingsområde *Attraktiv assistans***

Syftet med utvecklingsområde *Attraktiv assistans* var att lyfta fram idéer som kan göra att arbetet som personlig assistent ses som mer attraktivt.

- *Praktik*. Deltagarna berättade att det i dagsläget inte fanns några som gjorde praktik som personliga assistenter, trots att praktik ingick i utbildningen till undersköterska. Flera syften med att införa praktik diskuterades. Dels ansågs det kunna leda till att fler får upp ögonen för yrket, dels kunde det vara ett sätt att hitta nya kollegor. Det kunde även leda till en kompetensutveckling av medarbetarna, att ta emot en praktikant innebär också att någon behöver handleda praktikanten i fråga.
- *Flexibilitet och självständighet*. Yrket innebär en viss möjlighet att påverka arbetstider och schemaläggning och framförallt en möjlighet att styra vad arbetstiden ska innehålla. Deltagarna menade att detta är något som borde lyftas fram mer, eftersom det är något som

gör arbetet attraktivt. Deltagarna uttryckte också att de ville vara mer delaktiga i schemalaggningsen, vilket även skulle kunna avlasta chefen i hans arbetsuppgifter. Det fanns dock regler och riktlinjer att ta hänsyn till vid schemalaggningsen samt en farhåga om att det kunde leda till osämja i personalgruppen. Utmaningen blir att ta fram ett förslag där medarbetarna är mer delaktiga i schemalaggningsen på ett vis som stärker flexibilitet och samarbete.

Nedprioriterat efter omröstning:

- Marknadsföring av yrket.
- Arbeta för att få fler brukare
- Minskad chefsomsättning

### **Utvecklingsområde Karriär**

Syftet med utvecklingsområdet *Karriär* var att lyfta fram idéer som leder till mer utveckling för medarbetarna.

- *Rotation*. Deltagarna diskuterade möjligheten att få rotera, att kunna prova på att arbeta hos andra brukare, på andra avdelningar/förvaltningar. Möjliga vinster som diskuterades var att det kunde minska belastnings- och förslitningsskador samt underlätta att hitta en anpassad tjänst istället för att vara sjukskriven. Det diskuterades också att det kan ge en nytändning för medarbetarna, att få prova på andra arbetsställen och arbetssätt och komma tillbaka med nya ögon. Det blir, precis som det diskuterades kring praktik, både ett lärande för den som går bredvid som för den som lär ut. Svårigheten upplevdes vara att det inte fanns något kontaktnät eller någon struktur som underlättar för detta. Varken personal eller chefer har kunskap om hur andra verksamheter ser ut eller vad de har för behov och det fanns inte heller någon pengapott att ta av för den ökade kostnaden som det förmodades bli vid rotation.
- *Möjligheter att kombinera studier och arbete, studera på distans*. Några av deltagarna genomgick validering för att bli undersköterskor. Det upplevdes som svårt att kombinera arbetet med studier, men deltagarna menade att det fanns mycket utbildning som kunde vara relevant för tjänsten. Önskemål fanns om att schemalaggningsen borde kunna göras så att det underlättade för studier.
- *Flyt-tid*. Den delen av arbetstiden som inte var schemalagd utan som användes för att kunna täcka upp för frånvarande personal. Att använda en del av flyt-tiden för rotation sågs som en möjlighet.

Nedprioriterat efter omröstning:

- Ökat inflytande kring verksamhetsbeslut.

### **Utvecklingsområde Bättre arbetsmiljö**

Utvecklingsområdet Bättre arbetsmiljö hann vi inte gå igenom under workshop 2. Det gjorde vi istället under workshop 3. Några av de områden som diskuterades kring arbetsmiljö, exempelvis att ha möjlighet att påverka och ta egna beslut, fanns även med som en del i det som pågår i de andra processerna. Två ytterligare områden som diskuterades i utvecklingsområdet *Bättre arbetsmiljö* handlade om den fysiska arbetsmiljön och om att värdesätta kompetens. Det bildades dock inte några innovationsteam för att arbeta vidare med dessa idéer. Däremot var det idéer som kan tas vidare till andra utvecklingsprocesser.

### *Brukarens hemmiljö – den anställdes arbetsmiljö*

Arbetet sker i brukarens hemmiljö, vilket kan leda till en konflikt mellan den anställdes krav på en god arbetsmiljö och brukarens och dess anhörigas syn på hemmiljön. Scengruppen gav exempel på brukare/anhöriga som inte ville ha en lift i hemmet, för de ville inte att det skulle se ut som ett sjukhem. Det fanns också problem med våtrum, trappor och liknande som inte var anpassat för det arbete som krävdes. Om kommunen inte ägde fastigheten kunde de inte hellre kräva att något gjordes. Scengruppen lyfte att det är viktigt att det finns en kommunikation mellan brukaren och/eller anhöriga och chef och arbetsterapeut. Scengruppen menade att detta samarbete inte fanns, utan att chef och arbetsterapeut arbetade åt olika håll och som anställd var det mest att gilla läget. Scengruppen menade vidare att det var svårt att som anställd ställa krav på vad som behöver finnas i brukarens hem. Brukaren har alltid en möjlighet att välja bort en personal och i värsta fall kan det innebära att den anställda står utan arbete. De ansåg därför att det vore bättre om chef och arbetsterapeut tar diskussionen där det behövs.

### *Värdesätta kompetens*

Vilken kompetens medarbetarna har och hur den kan bli synlig har diskuterats i innovationsteamet. Det handlar inte enbart om den formella kompetensen som undersköterska utan även om kunskap och kompetens om andra saker, i arbetet eller utanför. Medarbetarna sitter ofta på kompetens som inte är allmänt känd och som chefen/organisationen inte känner till. I det lönesystem som användes av förvaltningen fanns det möjlighet att lägga in sin kompetens, men det var få (även bland cheferna) som kände till detta. Scengruppen var positiv till att göra en kompetenskartläggning, men det diskuteras vem som ska ta hand om kartläggningen och hur den ska användas efteråt. Ett exempel som togs upp var språkkunskaper, om de anställda kunde lägga in språkkunskaper i systemet kunde det användas för att hitta personal som behärskar ett språk som en brukare har. Det efterfrågades ett system som gör det möjligt för alla chefer att gå in och se kompetensen hos medarbetarna, det finns inte idag. Innan ett sådant system finns blir kanske en kompetenskartläggning bara ett papper som samlar damm. Men det diskuterades även att en kompetenskartläggning kan vara användbar för att införa rotation samt för att se vilket behov av det finns av kompetensutveckling.

### **Innovationsteamens arbete**

Deltagarna fick rösta kring vilka idéer de ville arbeta vidare med. Utifrån deras röster och intresse bildades sedan innovationsteam som fick i uppdrag att arbeta fram handlingsplaner för hur idéerna kunde leda till förändringar i verksamheten. Tre innovationsteam bildades:

- *Praktikteamet* bestod av tre personliga assistenter samt en verksamhetsutvecklare från läktargruppen. Verksamhetsutvecklaren fick rollen som innovationscoach. Praktikteamet berättar vid den tredje workshopen att de har döpt om sig till *Första steget*.
- *Rotationsteamet* bestod av tre personliga assistenter samt en verksamhetsutvecklare från läktargruppen. Även i denna grupp fick verksamhetsutvecklaren rollen som innovationscoach.
- *Flexibilitetsteamet* bestod av två personliga assistenter samt enhetschefen från scengruppen. Enhetschefen fick rollen som innovationscoach.

Under den tredje och sista workshopen redovisade innovationsteamet arbetet så långt. Samtliga team hade diskuterat sitt ämne i termer av mål med förändringen, hur det ska göras och hur de ska gå vidare efter denna workshop. Teamen hade kommit olika långt i processen, men samtliga var på gång.

### **Praktikteamet – Första steget**

#### *Mål*

Målet med teamets arbete är att göra personlig assistans till ett attraktivt yrke, hitta koncept för att attrahera potentiell personal. Genom att skapa en bättre förståelse för vad arbetet som personlig assistent innebär hoppas teamet få rätt personer att söka sig till arbetet. Det leder till utveckling både för verksamheten och för brukare menar teamet.

#### *Hur?*

Teamet hade tagit kontakt med en gymnasieskola som har vård- och omsorgsutbildning. Från skolans sida fanns det intresse att starta ett samarbete kring praktik inom personlig assistans för eleverna. Skolan i fråga erbjöd även handledarutbildning för de som handleder praktikanter. Det fanns även fler aktörer som hade vuxenutbildningar inom vård och omsorg, i dessa utbildningar ingår det ofta mycket praktik. Även dessa sågs som möjliga samarbetspartners. Att samarbeta med utbildningsaktörer ansågs ge möjligheter både på kort och på lång sikt, praktikanter kan bli sommarvikarier under utbildningen men är även attraktiva att anställa när de är färdigutbildade.

Teamet hade även en idé om att utveckla "övningskolor" eller certifierade praktikplatser. Idén är inspirerad av förskollärarytbildningar, där det finns ett liknande koncept. Avsikten var att det ska vara några enheter där brukaren är villig att ta emot praktikanter och där det finns en uttalad idé om vad en bra personlig assistent är och hur hen ska arbeta. Fokus på det professionella i arbetet.

Tanken är att de anställda på dessa enheter också ska ha en viss metodutbildning i att handleda. De anställda på dessa arbetsplatser blir ambassadörer för arbetet som personlig assistans.

#### *Gå vidare*

Utveckla handledningskurser tillsammans med gymnasieskolan, med fokus på pedagogik och metod. Medarbetarna bör vara med och påverka vad de anser är viktigt att ha med. Enhetschefen från scengruppen bildar tillsammans med någon av de personliga assistenterna plus en verksamhetsutvecklare från läktaren en arbetsgrupp för att fortsätta arbetet med detta.

Det är viktigt att medarbetarna fortsätter att vara involverade. Till exempel kan medarbetarna (kanske även brukare) besöka skolorna och informera om möjligheterna till praktik.

### **Rotationsteamet**

Teamet började arbetet genom att diskutera kring positiva aspekter med att införa rotation. Bland dessa nämndes att rotation är en möjlighet till personlig utveckling och omväxling, och samtidigt bidrar till trygghet och kontinuitet. Det ger förståelse för helheten och förståelse och kunskap om andra delar av verksamheten.

#### *Mål*

Målet med att införa rotation var att få fler att stanna kvar på arbetsplatsen. Medarbetarna blir nöjdare och mer motiverade. Ett ytterligare mål var att det skulle leda till minskade sjukskrivningar, om det fanns ett system för rotation vore det också det lättare att hitta andra arbetsuppgifter för den som är sjukskriven från sina ordinarie arbetsuppgifter.

#### *Hur?*

Teamet menade att rotationen måste bygga på frivillighet, alla kanske inte vill rotera. De lyfte också att det är viktigt med introduktion, det är inte alltid det går att bara byta personal rakt av. Att få

möjligheten att gå bredvid är ett alternativ, men det blir då en extra kostnad. Det är viktigt att enhetscheferna är med i diskussionen kring detta. Medarbetarna har "flyt-tid", denna skulle vara möjligt att använda till rotation. Det finns planer på en förvaltningsövergripande bemanningsenhet, vilket kan göra det lättare att matcha medarbetarna med behovet. Teamet ansåg att om man börjar i liten skala och effekten blir positiv kommer nog fler att vara intresserade av rotation.

Ett första steg kan vara att ta kontakt med andra chefer för att fråga om det finns möjlighet att få komma in när det finns något pass ledigt. Det diskuterades att det inte fanns några kontaktnät för detta. Ett problem är att cheferna inte vet hur de andra verksamheterna ser ut och att de inte har ansikten på varandras personal. Från läktaren påtalades att det behöver finnas ett samarbete mellan cheferna, det behöver finnas information om vilka medarbetare som vill rotera och vilka möjligheter som finnas. En svårighet är delegeringen och kompetensen, de anställda får utbildning/kunskap om brukarens behov på just det arbetsstället. Det kanske behövs någon bredare utbildning som möjliggör att medarbetarna lättare kan få delegering på fler arbetsplatser. Eventuellt även kompetenskartläggning i någon form.

#### *Gå vidare*

Innovationsteamet hade inget konkret förslag för hur de skulle gå vidare, de diskuterade också att det fanns fler aspekter kring rotation än vad de tänkte först. Men sammanfattningsvis konstaterades att det fanns kompetens bland medarbetarna och det fanns möjlighet att utveckla sin kompetens. Det fanns tid som möjliggör rotation och det kommer finnas organisatoriskt stöd för att kunna skapa förutsättningar för rotation genom den nya förvaltningsövergripande bemanningsenheten.

Det är viktigt att teamet fortsätter att vara delaktiga i arbetet och att de inte bara väntar på att något ska hända. Från läktaren kom förslaget att pitcha idén för den grupp som sitter och planerar för den förvaltningsövergripande bemanningsenheten. Enhetschefen i scengruppen fick också tips om att ta kontakt med en enhetschef som har arbetat med liknande frågor.

#### **Flexibilitetsteamet**

##### *Mål*

Att genom mer flexibilitet i schemalaggeningen skapa bättre kontinuitet för brukaren, bättre arbetsmiljö och bättre sammanhållning i arbetsgruppen – en bättre fungerande assistans.

##### *Hur?*

Teamet arbetade med att ta fram ett nytt schema. Teamet tog fram en mall för schemat där alla i arbetsgruppen fick önska vilka pass de ville jobba. Allas önskemål lades in i schemat för att se hur de matchade varandra, ungefär 80 % av önskemålen kunde genomföras. Resterande har teamet fått arbeta med.

I det nya schemat finns beredskapstid (jourtid) och valideringstid för studier schemalagt. Detta skiljer sig mot hur det nuvarande schemat fungerar. Beredskapstid innebär att medarbetarna är schemalagd och är beredd att gå in och arbeta om det behövs. Beredskapspassen läggs på måndagar och fredagar, eftersom det har visat sig vara då det är svårast att få in någon extra vid behov. Dessa beredskapspass räknas som en del av flyt-tiden, de kan därför även bli en ingång till rotation. Att valideringstid för studier blir schemalagt minskar behovet att byta bort pass för att få sin validering. Det leder till mer kontinuitet för brukaren menade teamet.



### *Gå vidare*

Det nya schemat var inte helt färdigt ännu. Tanken var att hela arbetsgruppen skulle titta på det tillsammans. Det fanns flera variabler att ta hänsyn till, bland annat arbetade några i arbetsgruppen även på andra enheter och hade även andra chefer. Teamet har också tittat på forskning kring arbetstider och hur ett schema kan läggas för att minska risken för negativ påverkan på hälsan. Ju mer förståelse gruppen får för de lagar, regler och riktlinjer som behöver tas hänsyn till, ju lättare är det att få alla i gruppen att förstå att alla inte kan få som de vill, menade deltagarna.

I det nya schemat kommer medarbetarna att ha lite mer flyt-tid, men en del av denna flyt-tiden är de schemalagda på beredskap. Att minska flyt-tiden anses kunna leda till mer stress, eftersom det då finns mindre möjligheter att någon kan gå in och ta ett extra pass. Om varje medarbetare istället är schemalagd ett pass mindre per månad än i nuvarande schema, skulle det även finnas utrymme att ha fler huvud. Detta gör gruppen mindre sårbar då det i så fall finns fler som kan gå in och täcka upp.

Parallellt med arbetet med det nya schemat gjordes också ett back-up-schema. Det nya schemat ska provas under en test-period, om det inte fungerar behöver det finnas ett schema att använda efter testperioden.

## Utvärdering

I slutet av den sista workshopen genomfördes även en utvärdering av processen. Först en utvärdering med deltagarna i scengruppen där läktaren satt med och lyssnade. Efter det gjordes en utvärdering med läktaren, där även enhetschefen från scengruppen deltog. Grupperna diskuterade hur processen har varit, vad som har varit plus, minus och hur processen kan utvecklas.

### Utvärdering scengruppen

#### *Plus*

- Arbets sättet har gjort det möjligt för arbetsgruppen att träffas, att få prata och diskutera. Gruppen, som i vanliga fall inte träffas så ofta, har med hjälp av processen fått en möjlighet känna sig delaktiga och att lära känna varandra.
- Processen beskrivs som en ögonöppnare, som ett sätt att hitta andra vägar, andra sätt att se på arbetet. Det leder till en utveckling, inte bara i arbetet utan även att se gruppen växa och utvecklas.
- Givande med läktarfunktionen, kan även användas genom att låta någon/några ur den egna gruppen sitta på "läktaren" för reflektion.
- Metoden, brainstorming och smågrupper, kan användas för att arbeta med andra utvecklingsområden.

#### *Minus*

- Finns en risk att processen stannar upp och att arbetet slutar efter sista workshopen.
- När det är svårt att få in vikarier blir det också svårt att samla gruppen så att alla kan vara delaktiga i innovationsarbetet.
- Avhopp från läktaren<sup>1</sup> ger mindre kontinuitet.

---

<sup>1</sup> När utvärderingen genomfördes hade 2 av 5 på läktaren avvikit på grund av andra åtaganden.

### *Utveckling*

- Det behöver finnas en beredskap från organisationen att ta tag i och föra vidare de idéer som kommer fram genom innovationsprocessen. Scengruppen kan komma med idéer men de är inte beslutsfattande, det behövs en vilja uppifrån att vilja förändra på saker.
- Planera in för en återträff om ett år för att se hur det har gått med innovationsteamens arbete. Det minskar risken för att det inte ska bli något av det.
- Arbetetsättet kan användas när två arbetsgrupper har personalmöte tillsammans. Då kan läktarfunktionen vara användbar.

### **Utvärdering Läktaren + enhetschef scengruppen**

#### *Plus*

- Metoden gör att det blir ett gemensamt ansvar att finna möjligheter och lösningar, det är inte bara en person som ansvarar för att det ska bli något av det. Det skapar delaktighet.
- Arbetssättet har ett underifrånperspektiv men skapar också en förståelse för helheten, för komplexiteten i det man vill förändra.

#### *Minus*

- Det finns saker som är på gång i förvaltningen, men som scengruppen inte känner till för informationen om dessa förändringar har inte nått ner till golvet. Finns en risk att scengruppen har för bråttom och kör på med förändringar som sedan krockar med det som genomförs uppifrån i förvaltningen.

### *Utveckling*

Deltagarna resonerade kring hur metoden och den innovativa och tillåtande kulturen kan spridas. De två enhetscheferna som har varit med i processen kan sprida det vidare till sina egna arbetsgrupper. Men hur ska det spridas till resten av förvaltningarna? Deltagarna menade att det borde finnas både tid och resurser för att arbeta på liknande sätt i fler arbetsgrupper/enheter. Det kan dock behövas hjälp att dra igång processen på chefsnivå. Men det har varit svårt att få med chefer i den här processen. Ett förslag är att starta upp en podd, där arbetssättet och de effekter som det lett fram till kan spridas vidare till andra.

### **Återträff med verksamhetsutvecklare och enhetschefen från scengruppen**

Drygt tre månader efter den sista workshopen hade vi en återträff tillsammans med en av verksamhetsutvecklarna från läktaren och enhetschefen från scengruppen. Båda dessa två var innovationscoacher i varsitt team. Den tredje innovationscoachen arbetade inte längre kvar i organisationen.

Syftet med återträffen var dels att se vad som hänt med innovationsteamens arbete och dels att se om metoden hade använts i fler processer.

### **Återkoppling från innovationsteamet**

#### ***Praktikteamet***

Praktikteamet arbetade fram ett underlag, men efter det slutade teamets innovationscoach i organisationen. Enhetschefen har dock varit i kontakt med gymnasieskolan som erbjuder vård- och omsorgsutbildningar och planen är att ett samarbete ska startas upp i höst.

### **Rotationsteamet**

Innovationscoachen hade på grund av ett annat stort projekt inte haft möjlighet att följa upp arbetet med rotationsteamet. Enhetschefen berättade att processen kommer att vara vilande tills den förvaltningsövergripande bemanningsenheten är på plats. Bemanningenheten kommer att ha en övergripande bild över bemanningen och det borde också möjliggöra för rotation för de som önskar rotera.

### **Flexibilitetsteamet**

Samtliga arbetsgrupper som enhetschefen var chef över hade nu mer flytande tid på schemat. Effekterna av detta kommer dock att synas först efter sommaren när alla är tillbaka efter sina semestrar. Tanken är att en ökad flyt-tid ska göra det lättare att täcka upp när det behövs extra personal med kort varsel.

### **Förändringar i personalgruppen**

Enhetschefen berättade att förändringsprocessen har gjort att någon/några i arbetsgruppen har valt att söka sig vidare till andra arbeten. Att arbeta som personlig assistent är komplext, mycket ensamarbete som dessutom i stor utsträckning sker hemma hos brukaren. Det gör att den personliga assistenten i stor utsträckning själv får lösa de svårigheter som uppstår, men det har också gjort att de som har arbetat länge har skapat sig fördelar och "pinkat in sitt revir". Den pågående förändringsprocessen har gjort att detta har synats och att ingen längre kan räkna med att behålla det som den kallar för sitt. De flesta i arbetsgruppen ansåg att förändringsprocessen var spännande och utvecklande, de som inte delade den åsikten är nu på väg bort från gruppen.

### **Metodens användbarhet**

Metoden har ännu inte använts konkret i något annat projekt. Däremot berättade verksamhetsutvecklaren att de har diskuterat hur de kan använda sig av metoden och att de några gånger har varit i sammanhang där de tänkt att metoden skulle vara väldigt användbar. Som exempel diskuterades att metoden kan användas för att samla de som arbetar med missbruk och beroendevård inom förvaltningen. Verksamhetsutvecklaren var på ett möte med medarbetare som arbetar med detta och en leverantör av en tjänst inom området. Verksamhetsutvecklaren menade att det på mötet blev tydligt att det inte går att börja med att fixa en lösning – först måste behovet undersökas. Vad är det som behövs, hur ser det ut, vad ska uppnås? För att nå vinsterna med arbets sättet behöver man börja i drömmarna och framtidsvisionerna – *hur vill vi att det ska vara?* – detta för att undvika att fastna i gnäll, småbekymmer och konkreta behov som finns idag (men kanske inte finns kvar i framtiden). Genom framtidsvisionerna arbetar man sig sedan vidare till mer konkreta idéer.

Även läktarfunktionen diskuterades. I exemplet med missbruk och beroendevård kan läktarfunktionen användas för att låta arbetsgrupper med olika funktioner sitta på läktarplats för att reflektera över vad de andra arbetsgrupperna gör och hur det som sker i de andra stegen påverkar ens eget arbete.

För att metoden ska fungera behövs det workshopsledare. Det diskuterades vem som kan ta den rollen. Det kan finnas en fördel med att chefen inte är workshopsledare för sin egen arbetsgrupp, men om cheferna lär sig om metoden kan den spridas mer än om verksamhetsutvecklarna själva ska hålla i varje workshop. Metoden kan spridas genom att intresserade chefer utbildas till workshopsledare och att de sedan leder workshoparna i andra grupper än de själva är chef över. Detta har flera fördelar: för de intresserade cheferna blir det en kompetensutveckling, metoden kan

spridas och risken att deltagarna inte ska våga ta upp problem som de inte vill att chefen ska känna till minskar. Men för att metoden ska kunna användas behöver det finnas tid och resurser att använda sig av den. Själva processen genom workshoparna behöver ta tid, men när innovationsteamet har bildats behöver processen snabbas på för att det inte ska rinna ut i sanden. Frågan som ställdes var om cheferna har tid och möjlighet att driva innovationsteamet vidare.

Enhetschefen menade att arbets sättet är ett måste för att få till en förändring från hur läget är idag. De har stora problem med att lösa bemanningen och enligt enhetschefen måste det till en förändring. Enhetschefen berättade att hen vill fortsätta arbeta med metoden i sina andra arbetsgrupper, där enhetschefen själv kan vara workshopsledare. Ett alternativ är att sätta samman arbetsgrupperna två och två, där en grupp är på scenen och den andra på läktaren. Ett annat alternativ är att samla samtliga arbetsgrupper till en större gemensam workshop, där arbetsgrupperna tillsammans bildar en scengrupp. Den arbetsgrupp som har varit med i denna process kan då vara med som en sorts processledare i de andra grupperna.

Enhetschefen berättade vidare att metoden kan spridas genom medarbetarna själva. Enhetschefen hade medarbetare som även har andra chefer. Dessa medarbetare har berättat att arbets sättet i enhetschefens grupper skiljer sig åt från andras och att medarbetarna uttrycker önskemål om att även deras chef ska anamma arbets sättet. Då det har visat sig vara svårt att få med chefer i processen menade enhetschefen att medarbetarna är en möjlig väg att gå istället.

Syftet med processen från förvaltningens sida har varit att skapa en ökad delaktighet för medarbetarna. Detta kan mätas genom medarbetarenkäten. Arbetet ses som en del i att hitta arbets sätt för en smartare välfärd, att lägga pengar/tid på rätt saker samt att få en ökad kontinuitet och minskad personalomsättning.

## Diskussion

Nedan följer en diskussion kring metoden, vilka möjligheter, svagheter och förutsättningar som finns för att arbeta med medarbetsdrivna innovationsprocesser på detta sätt. Slutligen diskuteras processen ur ett jämställdhetsperspektiv.

### Metoden visar vikten av att lyssna på personalen

Styrkan med metoden är att hela processen bygger på personalens behov och delaktighet. De är huvudpersoner i processen och det som tas upp är det som är viktigt för dem i arbetet. Därför blir det också väldigt viktigt att verkligen lyssna på det som diskuteras, att skapa ett tillåtande klimat. Ibland kanske läktaren/förvaltningen/chefen har en annan syn på vad som är viktiga frågor och hur de ska lösas. Då är det viktigt att läktaren inte tar över och försöker styra processen till "sina" viktiga frågor. Det finns en risk att läktaren vill försvara verksamheten, möta kritik och definiera vad processen ska handla om. Då kan det kreativa och innovativa lärandet hindras.

En annan aspekt är vikten av att lyssna på medarbetarnas kunskap om hur arbetet är upplagt. Hur beskriver medarbetarna sitt arbete, vilka termer använder de sig av? Exempel i det här fallet var begrepp som "flyt-tid", "pool-tid" osv. Vad innebär begreppen? Vilken betydelse har de? Tolka begreppet annorlunda av läktaren? Hur diskuteras begreppen i termer av hinder och möjligheter?

## Metoden belyser informationsglapp i organisationen

Verksamhetsutvecklaren berättade att hen och hens kollegor har resonerat mycket kring metoden att använda sig av scen och läktare. Att sitta på läktarplats och lyssna på vad de personliga assistenterna diskuterar har lett till reflektioner kring hur mycket som sker på förvaltningsnivå men som inte når ner till verksamheten på golvet. Det riskerar att skapa en frustration, både från golvet som tycker att inget görs och från förvaltningsnivå där det görs saker men det inte leder till någon förändring på golvet. Vad är det som gör att informationen inte når fram, inte kommer ut? Skickas det ut för mycket information? Uppfattas informationen inte som relevant av de som berörs? Att delta i processen på läktarplats har lett till flera frågor kring hur informationsflödet fungerar i organisationen.

Ett konkret exempel på detta informationsglapp är diskussionen kring rotation. Det bildades ett innovationsteam för att arbeta med att möjliggöra rotation för medarbetarna, samtidigt som det är på gång en förvaltningsövergripande bemanningsenhet. Det finns en risk att dessa två processer kolliderar med varandra, men det finns också möjligheter i att arbeta med och belysa bemanningen från mer än ett håll.

## Metoden kräver prioritering, engagemang och resurser

Redan på deltagarnas utvärdering under den sista workshopen diskuterades engagemanget bland deltagarna. Engagemanget hos scengruppen har varit förvånande stort, medan engagemanget bland deltagarna på läktaren har varit mer varierande. På återträffen diskuteras detta igen. En viktig lärdom av processen är att det är viktigt att samma personer prioriterar närvaro, och att de är med hela tiden. Det fungerar inte att bara vara med ibland, varken på scen eller på läktaren. Uppfattningen på återträffen är att det inte heller har varit en tydlig prioritering från förvaltningens sida kring deltagande i processen. Det har gjort att några deltagare på läktaren bara har deltagit vid ett enstaka tillfälle samt att det har varit svårt för innovationscoacherna att prioritera arbetet med innovationsteamet på grund av resursbrist.

Det har också upplevts som svårt att få med cheferna i processen. Det fanns en tanke om att läktarfunktionen skulle vara en möjlighet för cheferna att lära sig om metoden genom att se metoden i praktiken istället för att läsa/höra om den. Sedan skulle cheferna kunna använda sig av metoden i sina egna arbetsgrupper, med andra chefer på läktaren och metoden skulle då spridas som ringar på vattnet. Men intresset från chefernas sida var svalt, endast två chefer har deltagit i processen. Flera möjliga anledningar till det låga intresset finns: cheferna har prioriterat annat, brist på tid och resurser för att vara med, för mycket/lite information om processen. Det kan även spela in att det upplevts som en otydlig prioritering från förvaltningens sida.

## Metoden kräver tydlighet kring vad syftet är

Kopplat till diskussionen om prioriteringar och engagemang diskuterades även att det kanske fanns en missuppfattning kring vad syftet för deltagarna på läktaren var. Syftet var från början att prova fram nya innovationsmetoder för att främja delaktighet bland medarbetarna, men kanske upplevde de på läktaren att det kom att handla mer om de personliga assistenternas dagliga arbete. Att fokus blev för mycket på de personliga assistenternas arbetssituation och att det var svårare för de på läktaren att se hur de skulle kunna använda arbetssättet (inte resultatet från scenen) i sitt eget arbete. När det då inte finns en tydlighet från förvaltningens sida om att detta ska prioriteras riskerar det att leda till att deltagarna på läktaren är med "när de kan" och inte varje gång. Både läktare och

scen vinner på att samma personer är med vid samtliga tillfällen, därför blir det också viktigt att säkra samtliga deltagares prioriteringar innan processen påbörjas.

## Metoden kräver processledning och dokumentation

Lärprocessen behöver facilliteras på ett demokratiskt sätt så att alla är med, ingen dominerar och alla synpunkter är lika värda. Processen behöver ledas från framtid till nutid, från samhällsnivå till arbetsplatsnivå, från abstrakt till konkret, från kreativt och kritiskt till realistiskt och konstruktivt. Det gäller att inom ramen för en medveten och genomtänkt struktur stimulera en innovativ lärprocess.

Dokumentationen har en lärande och konstruerande funktion. Varje workshop dokumenteras och ges internt till deltagarna. Dokumentet ger deltagarna stöd att repetera och komma ihåg vad som sades inför nästa gång, stöd att reflektera djupare vid genomläsningen och stöd att handla utifrån resultatet. Dokumentationen ger även gruppen en gemensam plattform att gå vidare från. När processen avslutas kan de läggas ihop till en innehållsrik slutrapport som denna, där man tar bort interna texter och diskuterar mer generella lärdomar som kan spridas.

## Metoden möjliggör utveckling och lärande

Deltagarna i scengruppen diskuterade under utvärderingen att processen har varit en ögonöppnare, en möjlighet att få diskutera och utveckla sitt arbete. Men att det också har varit en utveckling för gruppen och individen. Men även för deltagarna på läktaren finns det en utvecklings- och lärandepotential. Tanken med läktaren var att deltagarna där skulle sitta med för att lära sig om metoden, men genom processen har det blivit tydligt att läktaren även kan lära sig om andras arbetssituation och behov. Det blir alltså en lärprocess för läktaren inte bara kring metoden utan läktaren får också chansen att få en vidare bild av andra delar av organisationen och inte minst hur informationsflödet och kopplingarna mellan organisationens olika delar fungerar (eller inte fungerar). Att lyssna på andra utan att själv få prata leder till att man får tänka istället – *Hur ska jag kunna använda det här i min egen verksamhet?* En vinst är att goda exempel/arbetssätt kan spridas inom organisationen. Ytterligare en vinst är att det sätter ljuset på det som inte fungerar mellan organisationens olika delar.

Vilka som ska vara på scenen och vilka som ska vara på läktaren går att variera. Det kan finnas en vinst med att olika grupper alternerar mellan scen och läktare i olika processer för att få dessa möjligheter till utveckling och lärande. I den här processen uppfattades det inte som att deltagarna i scengruppen hämmades av att det fanns en läktare eller av att deras egen chef var med, men workshopledaren bör vara uppmärksam på detta så att processen inte påverkas negativt.

## Utveckling av och med medarbetarna

Enhetschefens tanke om att medarbetarna kan sprida metoden är intressant att belysa. Dels är det en viktig aspekt att fånga upp med tanke på att förvaltningens syfte med processen var att skapa en ökad delaktighet. Om medarbetarna då visar att ett engagemang och intresse för arbetssättet innebär det också att medarbetarna får en möjlighet att utvecklas i sitt yrke genom att bli en sorts ambassadörer för metoden. Dels underlättar det för de chefer som inte känner att de har tid/möjlighet/resurser att själva arbeta med det genom att medarbetarna själva drar i processen. Dels utvecklar det tanken om att det är en process som drivs av medarbetarna för medarbetarnas egen arbetssituation och det som de faktiskt kan göra något åt. Men, det innebär även att det blir än viktigare med informationsflödet och prioriteringen. Om medarbetarna ska ha möjlighet att driva processen måste de dels ha information och kunskap om andra processer som sker i organisationen

för att dessa inte ska krocka eller motarbeta varandra. Det behöver också finnas en tydlig prioritering från organisationens sida om vilka resurser som kan läggas på processen. Slutligen behöver det finnas en tydlighet kring vad syftet är för att säkerställa att de utvecklingsområden och idéer som diskuteras är sådant som deltagarna i processen har mandat att påverka och förändra.

## Om genus och jämställdhet i processen

Socialförvaltningen är, liksom stora delar av den offentliga sektorn, kvinnodominerad. Sjutton personer har deltagit i processen, på scen eller läktarposition. Fyra av dessa var män, två av dessa var chefer. Det finns därför anledning att diskutera processen ur ett jämställdhetsperspektiv. Men med det sagt, var det inte könen som stod i fokus för deltagarna. Däremot diskuterades att arbetet som personlig assistent är ett lågstatusyrke, ord som användes för att beskriva det var till exempel "sällskapsdam" och "vi gör annat än att bara torka bajs". Flera av de idéer som deltagarna diskuterade och sedan valde att arbeta vidare med i innovationsteamerna berörde just detta med låg status då syftet med innovationsarbetet i flera fall vara att göra yrket mer attraktivt och få människor att bli intresserade av yrket. I detta diskuterades inte att det behövdes en viss typ av människor (exempelvis personer av manligt kön) utan det handlade snarare om att deltagarna ville, genom att få en möjlighet att visa vad de faktiskt gör, höja yrkets attraktionskraft och status.

De behov och svårigheter som diskuterades, var inte heller kopplade till genus och jämställdhet. Männens uppfattning skilde sig inte från kvinnornas, snarare såg de gemensamma problem och möjligheter. Det talar för att de problem och svårigheter som togs upp inte är kopplat till individernas kön, däremot kan en förklaring finnas i att yrket som helhet är kvinnodominerat och betraktas som ett lågstatusyrke.

Vid några tillfällen under processen fick de två enhetscheferna arbeta tillsammans. Detta berodde på deras position, inte på att de var två män. Innovationsteamerna bildades genom att deltagarna fick rösta vilka idéer som var viktigast. Det slumpade sig så att varje team kom att bestå av en man och några kvinnor. Inte heller här var det könet som avgjorde indelningen, snarare deras eget val och intresse. Det framkom inte någon gång under processen att arbetet var annorlunda beroende på om den personliga assistenten såg sig som man eller kvinna. De möjligheter, förutsättningar och svårigheter som fanns beskrevs med en gemensam bild, där ingen verkade ha mer rätt att säga hur det var än någon annan. Därmed inte sagt att det inte fanns skillnader, det kan vara så att det fanns (outtalade) normer kring vad männen respektive kvinnorna förväntades göra. Möjligtvis kan det vara en orsak till de förändringar i personalgruppen som enhetschefen berättade om vid återträffen, men dessa förändringar kan också ha andra förklaringar.

Syftet med att pröva metoden var att skapa en ökad delaktighet för medarbetarna. Majoriteten av medarbetarna är kvinnor, en fortsatt användning av metoden kan därför ses som ett sätt att bidra till ökad jämställdhet eftersom det kan leda till att kvinnorna (och de fåtal männen) som arbetar inom förvaltningen upplever en större delaktighet i arbetet.