

Lärande för hållbar verksamhetsutveckling

*En forskningsbaserad handbok om att skapa förutsättningar
för ett lärandeklimat som bidrar till hälsa och engagemang*

Andrea Eriksson • Lotta Dellve • Ellen Jaldestad • Göran Jutengren • Åsa Tjulin

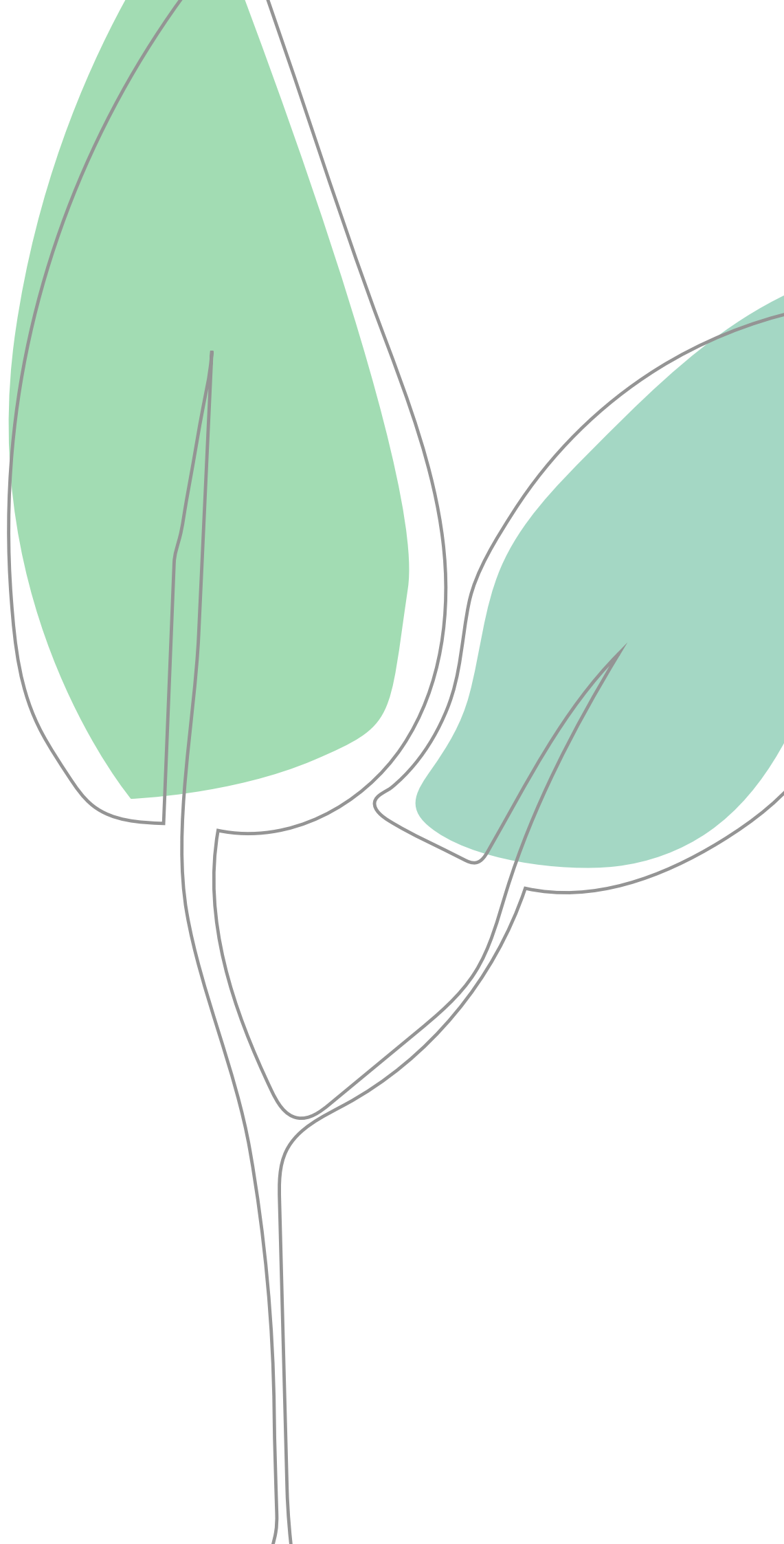
TRITA-CBH-FOU, ISBN: 978-91-7873-611-9

© Andrea Eriksson, Lotta Dellve, Ellen Jaldestad, Göran Jutengren, Åsa Tjulin

2020

Layout och illustrationer:

Jesper Jaredsson



Imperial

1

Introduktion

2

Inspiration för att skapa lärande för hållbar verksamhetsutveckling

3

Lärande i hållbar verksamhetsutveckling

6

Upplägg på handboken

7

Del 1 Individens lärande

9

Öppenhet för lärande

11

Hantering av känslor

13

Att forma sin arbetssituation

15

Del 2 Lärande i en arbetsgrupp

17

Att växa i självständighet i en arbetsgrupp

20

Skapa ett gruppklimat för lärande

21

Lärande gruppmöten - förhållningssätt och verktyg

23

Gemensamma regler, ansvar och respekt för att främja dialog

25

Incheckning och utcheckning

26

Backspegling som reflektionsverktyg

29

Del 3 Arbetsorganisationens lärande

31

Chefskap som distribuerar lärande och ansvar:
stödjande förutsättningar som frigör resurser för utveckling

35

Social arena för lärande

37

Att skapa ett gemensamt lärande genom att åskådliggöra
processer och resultat

39

Avslutande reflektioner

Hållbarhet genom att hålla flera
perspektiv samtidigt

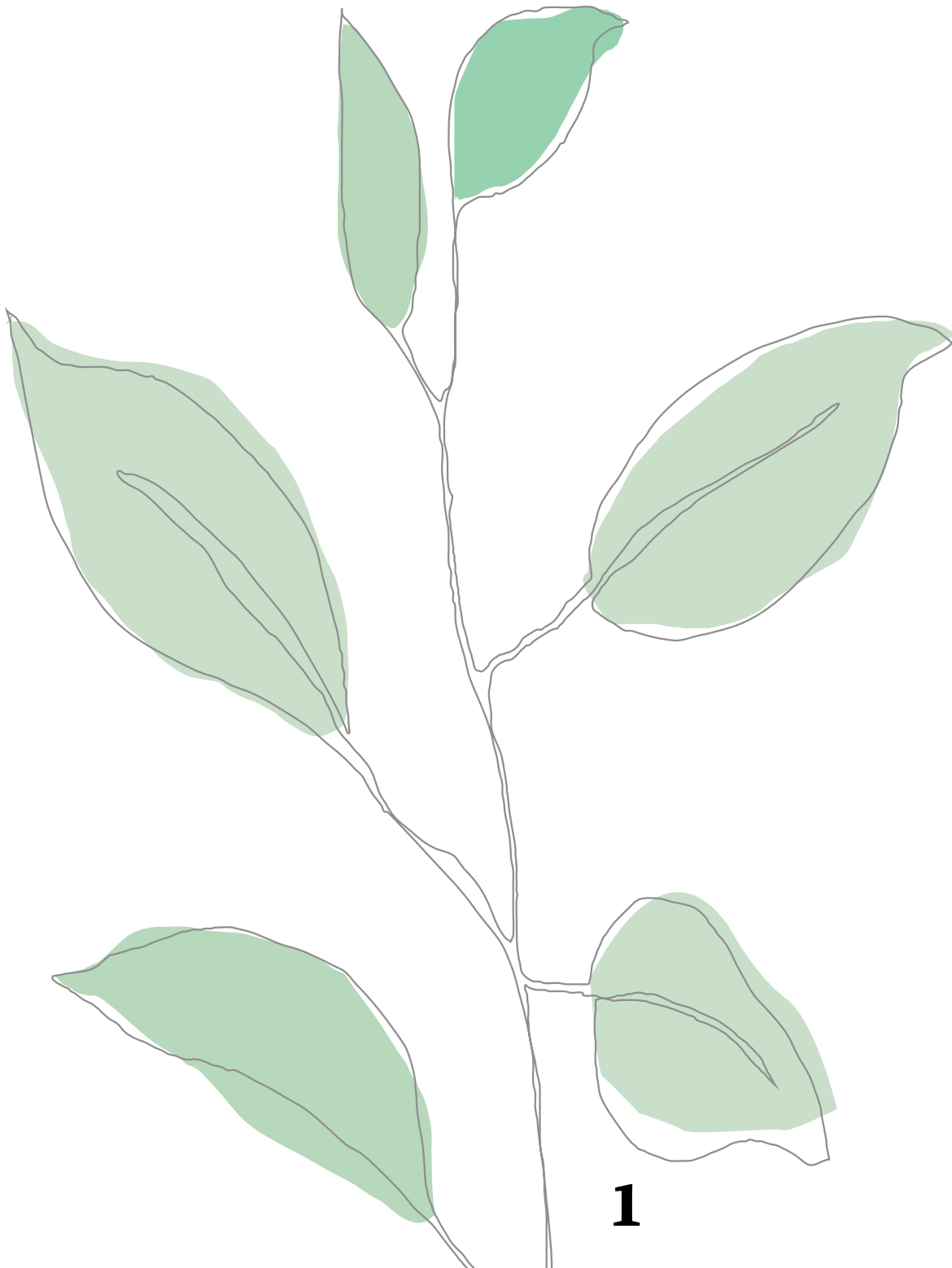
43

Referenser

45

Arbetsmaterial och kunskapsöversikt som
stöd i lärande

Introduktion



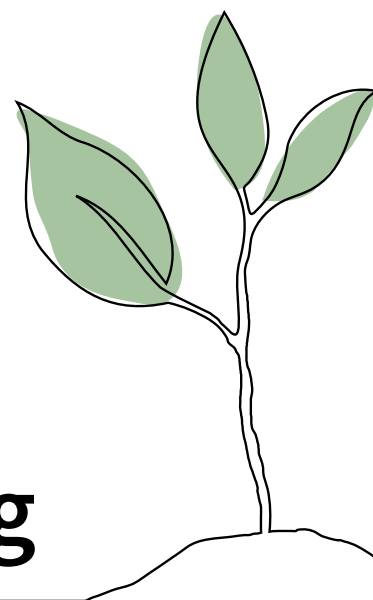
Inspiration för att skapa lärande för hållbar verksamhetsutveckling

Det lärandeklimat som finns på arbetsplatsen är ofta avgörande för att åstadkomma ett långsiktigt utvecklingsarbete med positiva effekter. Den här handboken riktar sig främst till enskilda medarbetare, arbetsgrupper och chefer som vill få stöd i att arbeta med verksamhetsutveckling på mer hållbara sätt. En hållbar verksamhetsutveckling bidrar till god arbetsmiljö, god arbetskvalité och effektiv verksamhet. Det är mycket som pekar på att ett hållbart utvecklingsarbete handlar om att komma in i en positiv lärandespiral. Genom att avsätta tid för att uppriktigt och förutsättningslöst försöka förbättra hur arbetet leds och organiseras så skapas också ett engagemang hos medarbetare för att delta i förbättringsarbetet. På arbetsplatser som kännetecknas av ett positivt lärandeklimat har medarbetarna helt enkelt ett större engagemang kring utveckling av såväl verksamheten som personalgruppens gemensamma bästa. Avsikten med den här handboken är att stödja arbetsplatser i att utveckla en gynnsam lärandespiral. Handboken ger vägledning i att skapa förutsättningar för lärande som bidrar till hållbar verksam-

hetsutveckling. Det inkluderar vägledning i 1) hur du som medarbetare kan bidra till att skapa ditt och andras lärande, 2) vad ni i arbetsgruppen kan göra för att skapa bättre förutsättningar för lärande samt 3) vad som kan göras för att utveckla bättre förutsättningar för lärande utifrån ett organisations- och ledningsperspektiv.

Handboken har arbetats fram inom ramen för ett forskningsprojekt som finansierats av AFA Försäkring. I projektet studerades arbetsplatser som varit framgångsrika i att utveckla hälsofrämjande och hållbara processer. Fokus har varit lärandeprocesser på individ-, grupp-, och organisationsnivå. I handboken används exempel och lärdomar från de arbetsplatser som deltagit i forskningsprojektet för att ge inspiration kring hur man praktiskt kan gå tillväga för att initiera gynnsamma lärandespiraler som bidrar till hållbar verksamhetsutveckling. Vi har haft vård- och omsorgssektorn som utgångspunkt när vi utvecklat handboken. Men mycket av innehållet är även tillämpbart inom andra sektorer.

Lärande i hållbar verksamhetsutveckling



Lärande kan beskrivas som en förändring i hur individer tänker och agerar. Det är en process som är nära knuten till samspelet med vår omgivande miljö, som inte alltid enkelt kan följas eller förstås. Det kan vara svårt att veta exakt när lärande egentligen äger rum, särskilt då förändringar i hur vi tänker och agerar ofta sker genom små stegvisa förändringar i vår vardag. Den här handboken har ett arbetsplatsperspektiv på lärande. Lärandet ses som en kontinuerlig process på arbetsplatsen och bygger på individens delaktighet. Handboken utgår ifrån att lärande kan ske på individ-, grupp-, och organisationsnivå. På individnivå kan det innebära att den enskilde medarbetaren lär sig nya sätt att genomföra arbetet på. På gruppnivå kan det innebära att en arbetsgrupp på olika sätt delar med sig av kunskaper och erfarenheter för att förbättra sina arbetssätt. Det kan till exempel vara en gemensam förändringsprocess kring hur man inom gruppen samarbetar för att genomföra arbetsuppgifter. På organisationsnivå kan det handla om att en ledningsgrupp utvecklar nya sätt att leda utvecklingsarbete.

Ett meningsfullt lärande

Generellt sett är lärande något som kan ske både medvetet och omedvetet i samspel med vår omgivning. Lärande i sig behöver inte alltid vara ett lärande som ger positiva resultat. Utgångspunkten för den här handboken är dock frågan om hur arbetsplatser kan stödjas i ett aktivt och positivt lärande. Det inkluderar bland annat metoder för att engagera enskilda medarbetare i en meningsfull lärandeprocess med reflektion över vad man har lärt sig. Ett meningsfullt lärande ses i den här handboken som en målinriktad strävan efter att förändra och förbättra arbetsmiljö och arbetsinnehåll. Det finns givetvis många olika faktorer som i slutändan avgör om utvecklingsarbetet verkligen resulterar i konkreta förbättringar. Exempel på omständigheter som kan begränsa effekterna av utvecklingsarbeten är hög personalomsättning och parallella omorganisationer. Utgångspunkten i handboken är dock att om en arbetsplats arbetar målinriktat med att skapa goda förutsättningar för lärande så ökar också möjligheten att komma in i en gynnsam lärandespiral där förmågan att hantera svårigheter ökar undan för undan. Utifrån ett hållbarhetsperspektiv kan lärande helt enkelt ses som en ökad förmåga att ta itu med dagliga utmaningar. Eftersom förändringsarbete kan skapa ökade krav och ökad arbetsbelastning så utgår den här handboken från ett utvecklingsarbete som sker stegvis. Det kan till exempel innebära att arbetsplatser börjar att arbeta med de närmaste och mest angelägna frågorna i verksamheten.

Den här handboken tar upp lärande ledarskap, lärande relationer och lärande strukturer som viktiga förutsättningar för en meningsfull lärandeprocess som bidrar till hållbar verksamhetsutveckling

Lärande ledarskap

En förutsättning för en hållbar verksamhetsutveckling är att det finns ett lärande ledarskap. Med ett lärande ledarskap menar vi i den här handboken ett ledarskap som uppmuntrar medarbetare att utbilda och utveckla sig, arbetar för ett tryggt socialt klimat och som möjliggör lärande, samt inspirerar medarbetare att delta i ett arbete som syftar till verksamhetsförbättringar. Lärande ledarskap behövs på alla nivåer i en arbetsorganisation för att ett utvecklingsarbete ska bli hållbart. En genomgående röd tråd i handboken är olika former för hur lärande kan ledas och organiseras. Det innefattar den enskilda medarbetarens personliga ledning och ansvar för sitt eget lärande, ledning av lärande i arbetsgruppen såväl som ledning av lärande på organisatorisk nivå.

Lärande relationer

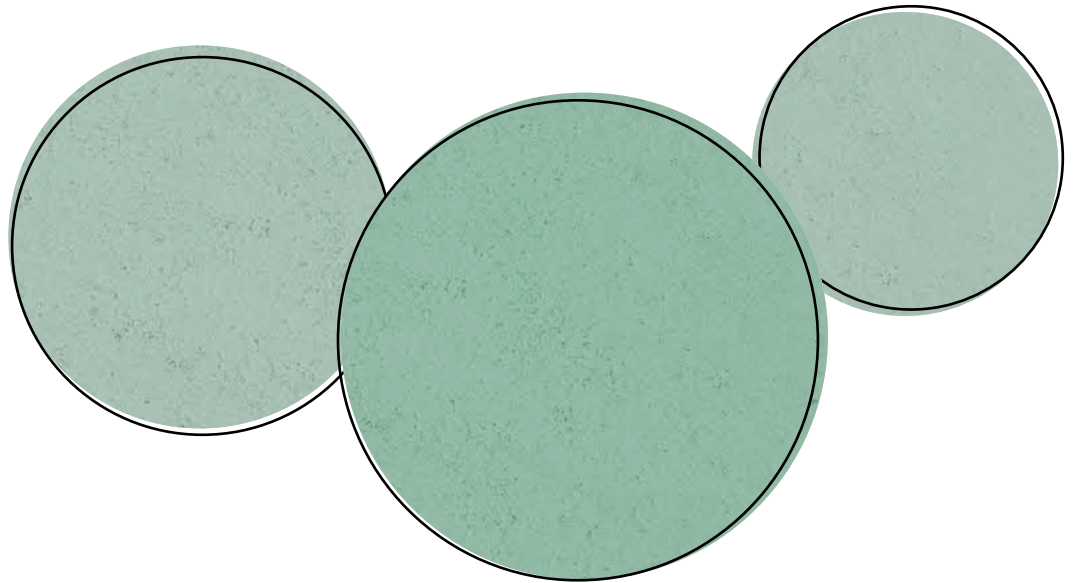
Lärande relationer är en viktig förutsättning för hållbar verksamhetsutveckling. Positiva emotioner i arbetet bidrar till att vi som individer fungerar optimalt och kan växa på ett mentalt plan, vilket i sin tur kan kopplas till ett långsiktigt välmående. Det är ofta i konstruktiva relationer till kollegor, närmaste chef, såväl som chefer i högre ledning som positiva känslor och engagemang för verksamheten utvecklas. En genomgående röd tråd i handboken är därför utvecklingen av positiva relationer inom och över olika organisationsnivåer.

Lärande strukturer

En viktig förutsättning för hållbar verksamhetsutveckling är att skapa lärande strukturer genom att skapa utrymme för lärande på arbetsplatsen. Att skapa en arena med rum för lärande förutsätter att det finns både stöd och struktur för lärandet. Det kan till exempel innebära att man skapar forum och avsätter tid för kontinuerligt lärande genom dialog och reflektion över pågående utvecklingsarbeten. Att skapa en arena för lärande inkluderar också att arbeta med arbetsplatsens sociala klimat och organisationskultur, som också behöver ge stöd för lärandet. En genomgående röd tråd i handboken är att genom övningar, verktyg, och goda exempel ge inspiration för att skapa rum för lärande på alla organisationsnivåer.

Upplägg på handboken

Handboken är uppdelad i tre delar. I varje del finns textavsnitt som tar upp olika nyckelaspekter av lärandets förutsättningar och hur dessa kan skapas. Varje avsnitt innehåller exempel, råd, reflektionsövningar och/eller verktyg. Den första delen (Individens lärande) tar upp hur du som medarbetare bidrar till att skapa ditt och andras lärande. Den andra delen (Arbetsgruppens lärande) handlar om att skapa lärande i en arbetsgrupp. Den tredje delen (Arbetsorganisationens lärande) handlar om att skapa förutsättningar för lärande utifrån ett organisations- och ledningsperspektiv.



Del 1

Individens lärande

Den här delen av handboken handlar om hur du som individ bidrar till att främja och skapa ditt och andras lärande. Detta är något som kräver en öppenhet för lärande, vilket tas upp i det första avsnittet. I det andra avsnittet ges exempel på strategier för att hantera sina känslor under utvecklingsarbetet. I det sista avsnittet tas upp hur du som individ kan forma och optimera din egen arbetssituation.



Öppenhet för lärande

Du kan underlätta både ditt eget och andras lärande genom att ha en öppenhet för lärande som grundinställning. Med öppenhet menas att du ger dig tid och möjlighet att lära, lyssna på andra och att ta lärdom av de olika situationerna som uppstår under samarbetet. Det innebär också att du ger dig möjlighet att lära av dina erfarenheter i utmanande situationer. Det kan bland annat ske genom en öppenhet inför andras kunskaper och genom att ta vara på olika resurser som gör att du bättre kan möta utmaningen och liknande framtida situationer på ett bättre sätt.

Det behövs med andra ord tid och kraft till lärande. Tyvärr är tid en resurs som vi ofta lider brist på i arbetet. För att hantera tidsbrister har ibland den enskilde medarbetarens förmåga att sätta gränser lyfts fram som en universallösning. Vid tecken på överbelastning och utmattning är det i de flesta fall också en bra och konstruktiv lösning. I övrigt är det inte alltid så. När gränssättning används som en generell lösning kan det snarare bli till hinder för såväl ditt eget lärande som för viktiga samarbeten och utbyten av kunskaper. I sådana fall kan alltså gränssättning innebära att du går miste om viktiga resurser och därför inte står lika väl rustad att möta utmaningar i ditt arbete.

När du varken är överbelastad eller visar tecken på utmattning, och dessutom arbetar i ett tillitsfullt arbetsklimat så är istället öppenhet en bra strategi för lärande. Under sådana förutsättningar kan du ta itu med utmanande situationer genom att utveckla din medvetenhet och förståelse för situationen och genom att använda dig av de resurser som behövs och som står till buds. En öppenhet för lärande öppnar både för meningsfull personlig utveckling och för en ökad förmåga att arbeta med mer komplicerade frågor i utvecklingsarbetet.

När du är överbelastad behöver kanske gränssättningen skärpas upp för att du ska få möjlighet att återhämta dig. Vad som är en klok strategi för att få balans mellan arbete och återhämtning är olika för olika individer. Gränssättning som sker i ett sammanhang av gemensamt lärande kräver därför både lyhördhet och medkänsla för att man ska kunna balansera mellan lärande och pauser. Det handlar om att vara flexibel och hänsynsfull mot både sina egna och andras behov.

Råd!

För att balansera mellan att ha en öppenhet och ett aktivt lärande och samtidigt återhämtande pauser är det viktigt att du själv har kontrollen över hur du använder din tid och utvecklar DINA handlingsstrategier

- *Vem har kontroll: styr du eller någon annan?*
- *Är du medveten om din tidsanvändning, dina gränspreferenser och strategier?*
- *Tillåter du dig tid att lära, reflektera och utvecklas som människa och i ditt arbete?*

Kan du använda dig av flera olika strategier och växla mellan dem när det behövs?





Hantering av känslor

Dina upplevelser av engagemang och välbefinnande på jobbet är subjektiva upplevelser som bygger på positiva känslor, i motsats till negativa känslor i form av t ex frustration, ilska och ångest. Att kunna hantera känslor på ett konstruktivt sätt spelar stor roll för att kunna fungera optimalt och må bra i arbetet. En situation där detta kan bli särskilt tydligt är när vi träffas i planerade möten för att diskutera olika frågor som gäller arbetet. Att vara engagerad i samtalet under ett möte är något som bidrar till både gruppens och ditt personliga lärande. Men det finns också en risk med att låta engagemanget flöda över och bli alltför emotionellt grundat. I stunder då man dras med i en erfarenhet eller en tanke som känns viktig för en själv är det lätt hänt att man förlo-

rar perspektivet på frågan som diskuteras i gruppen. Mitt i stunden kan det helt enkelt kännas bubblande viktigt att få prata av sig om saker som upprör och engagerar för att få bekräftelse för sina erfarenheter. Men samtidigt kanske man glömmer att lyssna på vad andra har att säga och att reflektera över vad de egentligen menade. Det kan hända att man även får svårt att förklara sina egna tankar för de övriga i gruppen på ett sätt som de kan ta till sig. Att vara medveten om sina egna reaktioner och sitt eget känslotillstånd kan därför vara betydelsefullt för både sitt eget och gruppens gemensamma lärande. Prata har sin tid, att lyssna har sin.

Bland personalen på en arbetsplats i Göteborgs kommun har det hela beskrivits på ett humoristiskt och målande sätt. När någon i gruppen svepts med av sina känslor och ockuperar gruppens dialog med sitt engagemang pratar de om att personen är "i floden" av sina känslor. De har då pratat om att den personen behöver "komma upp på stranden" för att få fast mark under fötterna och i bästa fall även ta sig upp på berget för att få perspektiv på ämnet som diskuteras och kunna bidra konstruktivt till dialogen. Om alla känner till liknelsen blir det enklare att tillsammans hantera de tillfällen då någon i gruppen spontant sveps med i en flod av känslor.



Illustration:
Marie Fredsdotter

Råd!



- Var medveten om och var vaksam på dina egna känslomässiga reaktioner.
- Säg till när du märker att någon i gruppen sveps med av sina känslor, visa förståelse och hjälp personen tillbaka upp på stranden.



Att forma sin arbetssituation

Job crafting har definierats som individers sätt att proaktivt forma och utveckla sin egen arbetssituation underifrån genom att på bästa sätt använda de resurser som står till buds och anta de utmaningar som är stimulerande. Handbokens perspektiv på job crafting handlar om hur du själv skapar förutsättningar för motivation och personlig utveckling. En person som ägnar sig åt job crafting formar och förändrar sin arbetssituation för att optimera den utifrån egna förutsättningar, önskemål och behov. Det kan handla om att minska hindrande

krav, eller öka utvecklande utmaningar. I praktiken kan detta innebära att be om extra, eller nya arbetsuppgifter, och att ta kontakt med en erfaren eller kompetent kollega som du tror kan hjälpa dig att utvecklas mer. Det kan också innebära att du ändrar din uppfattning om ditt jobb; en tråkig uppgift kan få ett annat värde om du kan se den som en viktig del av ett större sammanhang.

Exempel *Job Crafting*



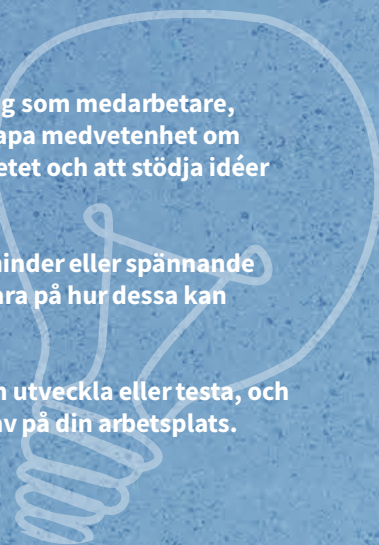
En operationssjuksköterska som var ny i sin profession arbetade på ett sjukhus där inga akuta operationer genomfördes. Detta såg hen som en brist för den egna utvecklingen. Sjuksköterskan bad om ett utbyte med ett större närliggande sjukhus, och fick genom det möjlighet att delta vid akut verksamhet. Den egna kompetensen utvecklades med kunskap som även upplevdes vara till nytta, och ge ökad upplevelse av personlig trygghet, i det lilla sjukhusets verksamhet.

Råd!

Job crafting sker på initiativ av dig som medarbetare, inte genom direktiv uppifrån. Skapa medvetenhet om möjlighet att utvecklas inom arbetet och att stödja idéer som uppkommer.

Diskutera vad som upplevs som hinder eller spännande utmaningar i arbetet, och ta tillvara på hur dessa kan hanteras.

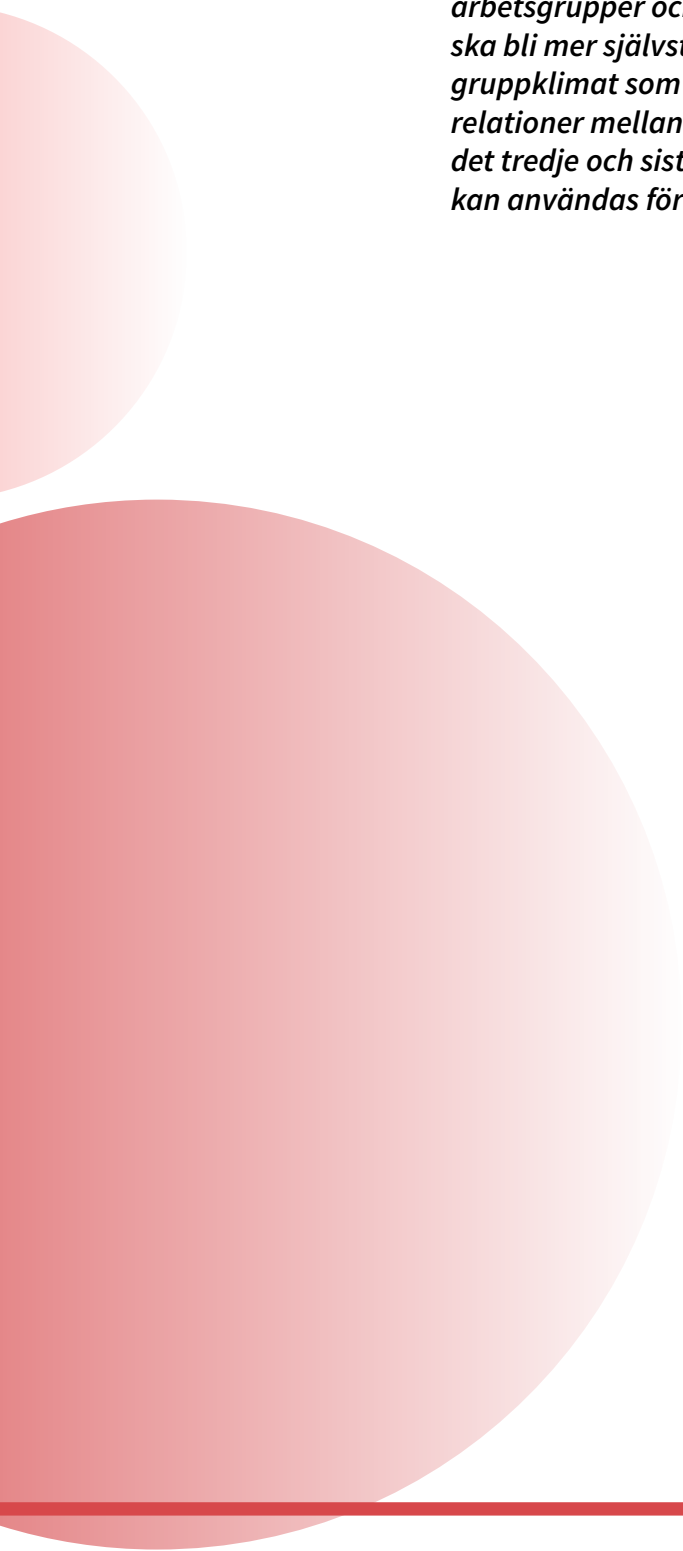
Fundera på vilka uppgifter du kan utveckla eller testa, och vilka personer du kan ha utbyte av på din arbetsplats.



Del 2

Lärande i en arbetsgrupp





Den här delen av handboken handlar om hur förutsättningar för gruppens lärande kan skapas. Det första avsnittet handlar om hur vi kan få en grupp att växa i självständighet. Avsnittet beskriver vinsterna med mer självständiga arbetsgrupper och hur vi kan skapa förutsättningar för att en arbetsgrupp ska bli mer självständig. Det andra avsnittet handlar om att skapa ett gruppklimat som främjar lärande genom utveckling av positiva och stödjande relationer mellan ledare och medarbetare såväl som inom arbetsgrupper. I det tredje och sista avsnittet beskrivs förhållningssätt och olika verktyg som kan användas för att utveckla lärande vid arbetsgruppsmöten.

Att växa i självständighet i en arbetsgrupp

När arbetsgrupper får, kan och tar chansen att starta ett rejält utvecklingsarbete händer det grejer! En kraftfull engagerande gemenskap och ett målinriktat samarbete i gruppen mobiliseras och stärker gruppens lärande och utveckling. Ett samarbetsklimat med ett gemensamt ansvarstagande och gemensam handlingskraft vars egenskaper är mer omfattande än summan av dess beståndsdelar. Men när kan detta ske och vad behövs för att det ska fungera?

Ibland startar det med ett rejält ökat engagemang i en fråga som gruppen har potential att lösa. När det händer kan en ökad känsla av sammanhang och samhörighet växa fram i arbetsgruppen.

Tillitsorganisering är ett nyckelord och det innebär att arbetsgruppen ges makt och möjlighet att utveckla sitt lärande och att använda sin kompetens för att, kopplat till den engagerande frågan, lösa de uppgifter de har ansvar för. Om tillitsorganisering ska kunna ske på riktigt behöver chefer, och andra som inte jobbar konkret med uppgiften, släppa den mer närgångna kontrollen över hur arbetet ska ske och tillåta att gruppen tar självständighet (autonomi) och kraft (empowerment) i anspråk.

Detta innebär att ledarskapet distribueras till medarbetare och arbetsgrupper. Det innebär också att medarbetarna behöver utbildning, kompetensutveckling

och praktisk träning i att ta över ansvaret. Den formelle ledaren intar istället ett coachande förhållningsätt och ägnar sig åt att träna medarbetarna i reflektion, dialog och lösningstänkande. För chefer kan det vara svårt att släppa kontrollen i den omfattning som krävs. Som regel behöver de stöd i detta, till exempel genom en stärkt ledningsfilosofi och ett tydligt ledningsklimat (se nedan om chefskap som distribuerar kontroll, ledarskap och ansvar). Det kan också vara en utmaning för chefen att delegera det som är roligt att arbeta med. Men ska arbetsuppgifter delegeras är det inte bara de enkla och mindre roliga. För att skapa empowerment på riktigt är det lika viktigt att delegera de roliga arbetsuppgifterna och låta medarbetare ha kul och lära. När kunskap och lärande kan tillämpas i vardagens arbete kan medarbetare växa med ökat ansvar, stärkas i sin yrkesroll och få tillit till sig själva och till arbetsgruppen.

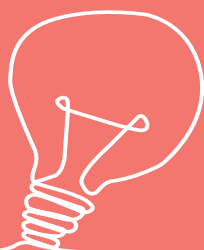
Satsningar på att utveckla ett gemensamt ansvarstagande och en gemensam handlingskraft har fått arbetsgrupper (t ex team med undersköterskor) att uppleva att arbetsgivare tydligt visar att de är värda att satsas på. I många fall har det i sin tur fört med sig en ökad självkänsla och en stolthet inför yrket. Det har också inneburit att det blivit lättare att rekrytera personal som sätter värde på att utvecklas i ett livslångt lärande.



Exempel: *Arbetsgrupp i folktandvården som vuxit i ansvarstagande*

En folktandvård har ändrat sin strategi till ett upplägg med tvärprofessionella vårdteam bestående av en tandläkare, två tandsköterskor och en tandhygienist. Teamen är helt självstyrande och planerar och genomför det dagliga arbetet inom gruppen. I grunden för detta arbete finns ett delat ledarskap med en klinikchef och en klinikkoordinator. Stöd från ledningen finns att tillgå vid behov och tilliten mellan chefer och medarbetare är stor. Även om teamen är självgående så fungerar samarbetet bra dem emellan, till exempel om det skulle behövas snabba ändringar eller extra resurser någonstans. Ett team som är färdigt med sina uppgifter ser alltid till att alla andra team också är färdiga innan de lämnar arbetsplatsen för rast eller hemgång. Utöver det självgående arbetet och den goda samarbetsförmågan så finns en stark uppmuntran till egna initiativ. Om någon i personalgruppen får en idé så delar man den och stöttar varandra i att testa. Det nya arbetssättet utvärderas gemensamt i hela gruppen innan man tar beslut om att anamma eller förkasta idén.

Råd!



- *Utgå ifrån att alla vill lära och växa.*
- *Träna former för dialog och reflektion. Låt dialog och reflektion vara en grundform för arbetet.*
- *Våga lita på medarbetare, släppa kontrollen och delegera ansvar och lärande, om du är en chef.*

Skapa ett gruppklimat för lärande

Ett positivt gruppklimat för lärande innebär att nya idéer uppmuntras och att en kritisk diskussion om arbetsprocesser förs. Genom att utveckla ett positivt gruppklimat på arbetsplatsen där vi samarbetar för ett gemensamt bästa kan vi också skapa arbetsglädje – och ett socialt kapital. Arbetsglädjen i kombination med ett arbetsklimat där vi känner tillit och förståelse för varandra gör att vi i större utsträckning engagerar oss i viktiga frågor på arbetsplatsen. Ett gruppklimat med positiva och stödjande relationer mellan ledare och medarbetare såväl som inom arbetsgrupper främjar helt enkelt välmående och ger bränsle för engagemang i verksamhetsutveckling.



Råd!

Reflektera över nedanstående aspekter av arbetsklimat.

Tillit till varandra
Tillit till närmaste chef
Tillit till högre ledning

Förstådd och accepterad i gruppen

Uppskattning

Dela erfarenheter och diskutera problem
Lyssna till varandra

Samarbete och stöd
Uppmuntra varandra i arbetet

Diskutera vilka delar av arbetsklimatet känns mest angelägna att förbättra?

Hur kan ni hitta nya sätt att förhålla er till varandra för att förbättra klimatet?

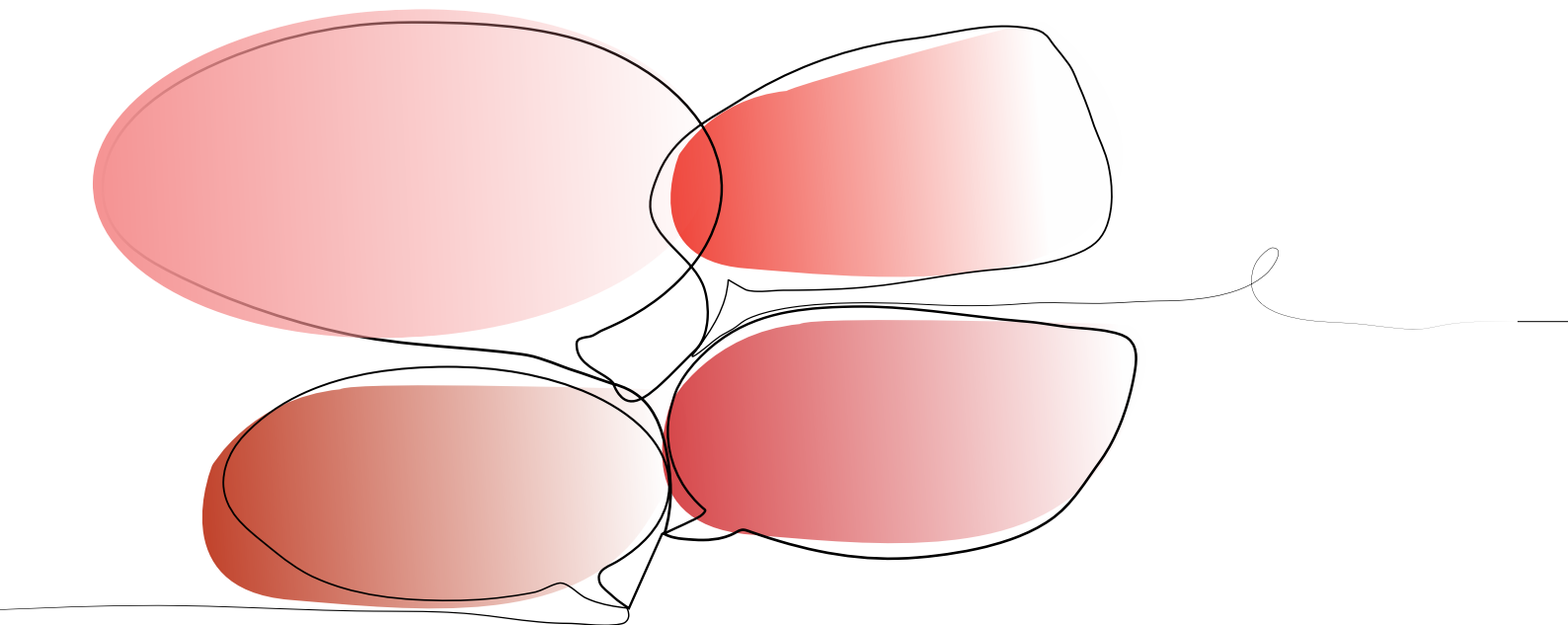
Ge förslag på en konkret aktivitet som ni kan genomföra eller som ni kan utveckla för att förbättra arbetsklimatet hos er?

Lärande gruppmöten

*Förhållningssätt
och verktyg*



Det här avsnittet tar upp verktyg för gruppmöten som du som gruppleddare aktivt kan arbeta utifrån. Avsnittet innehåller också förhållningssätt under gruppmöten som är aktuella både för dig som är gruppleddare och för dig som är enskild medarbetare.



Gemensamma regler, ansvar och respekt för att främja dialog

Genom att dela kunskap med andra och genom att delta i samtal kan vi hitta gemensamma lösningar på utmaningar eftersom vi har olika typer av kompetens. Vi kan kollektivt lära oss av varandra i gruppen. Ett lärande samtal sker i dialog och är konstruktivt. För att främja dialog finns några grundläggande förutsättningar för dig som enskild medarbetare att tänka på:

- *Var nyfiken och lyssna, visa intresse för de andra som ingår i samtalet och var öppen för andras argument.*
- *Var fördomsfri, avstå från att dominera ett samtal och från att avbryta andra som talar.*
- *Dela med dig av erfarenheter, våga kritiskt ifrågasätta dina egna ståndpunkter och visa öppenhet för att omförhandla dina argument.*

Ett sätt att börja en gruppdialog är att gemensamt hitta "regler" för gruppen, exempelvis:

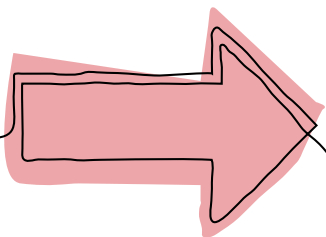
- *Fördela ordet jämt i gruppen.*
- *Turas om att tala.*
- *Låta alla tala till punkt - ingen avbryter.*
- *När en talar så lyssnar de andra aktivt.*
- *Konstruktiv feedback och respekt för varandras olika förhållningssätt.*
- *Tystnad är okej.*
- *Tystnadsplikt inom gruppen.*

Förhållningssättet och reglerna för er dialog kan sammanfattas i ett gruppkontrakt i början av ert gemensamma förbättringsarbete. Syftet med gruppkontraktet är att komma överens om vilka regler som är av vikt för ett konstruktivt lärande i gruppen och skapa tydlighet kring hur ni vill fungera som grupp. Kontraktet kan vara till hjälp för att lösa eventuella framtida konflikter i gruppen.



Incheckning och utcheckning

Att arbeta med in- och utcheckningsfrågor i samband med gruppmöten kan vara ett bra sätt att främja en dialog kring ett gemensamt förbättringsarbete. Här följer ett antal förslag på frågor som kan tas upp vid uppstart (incheckning) och avslut (utcheckning) av möten.



Incheckning

Uppstart av möte

- *Presentation av syfte och mål med det gemensamma arbetet.*
- *Klargörande av olika roller.*
- *Presentation av tidsramar.*
- *Dagens mötesagenda.*
- *Frågor om oklarheter.*
- *Formulera gruppkontrakt.*

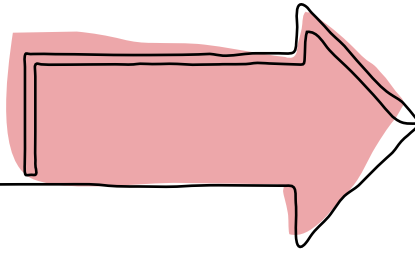
Det kan vara bra att ha en inledande presentation vid varje nytt möte för att bibehålla fokus på utvecklingsprocessen. Återkoppla gärna även till gruppkontraktet.

Deltagarnas förväntningar och farhågor

Gå laget runt, eller låt varje deltagare skriva ner och lämna in sina förväntningar och farhågor, följt av en allmän diskussion. På så vis kan missförstånd undvikas och en sam- syn kring realistisk nivå på genomförande skapas.

Vid ett uppföljande möte – inled med en sammanfattning av föregående möte, med reflektioner från gruppen och med att bemöta gruppens förväntningar.

Utcheckning



Nedan följer förslag på frågor som kan användas vid utcheckning. De första frågorna om nuläge och önskeläge kräver lite mer tid i anspråk.

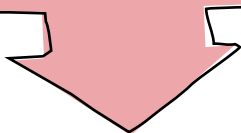
Gå igenom nuläge och önskeläge för att kunna välja prioriteringar i det fortsatta arbetet

- *Skriv ner vilka mål ni har med ert arbete de närmaste månaderna.*
- *Reflektera utifrån en skala 0-10, var befinner ni er just nu i ert arbete med att uppnå målen?
0 = nuläget; 10 = önskeläge.*
- *Vilka aktiviteter behöver genomföras för att ta ett steg upp på skalan från nuläget till önskeläge?*

Hur kommer andra att märka att ni tagit ett steg framåt i ert arbete under de närmaste månaderna?

Gå igenom agendan för nästa möte

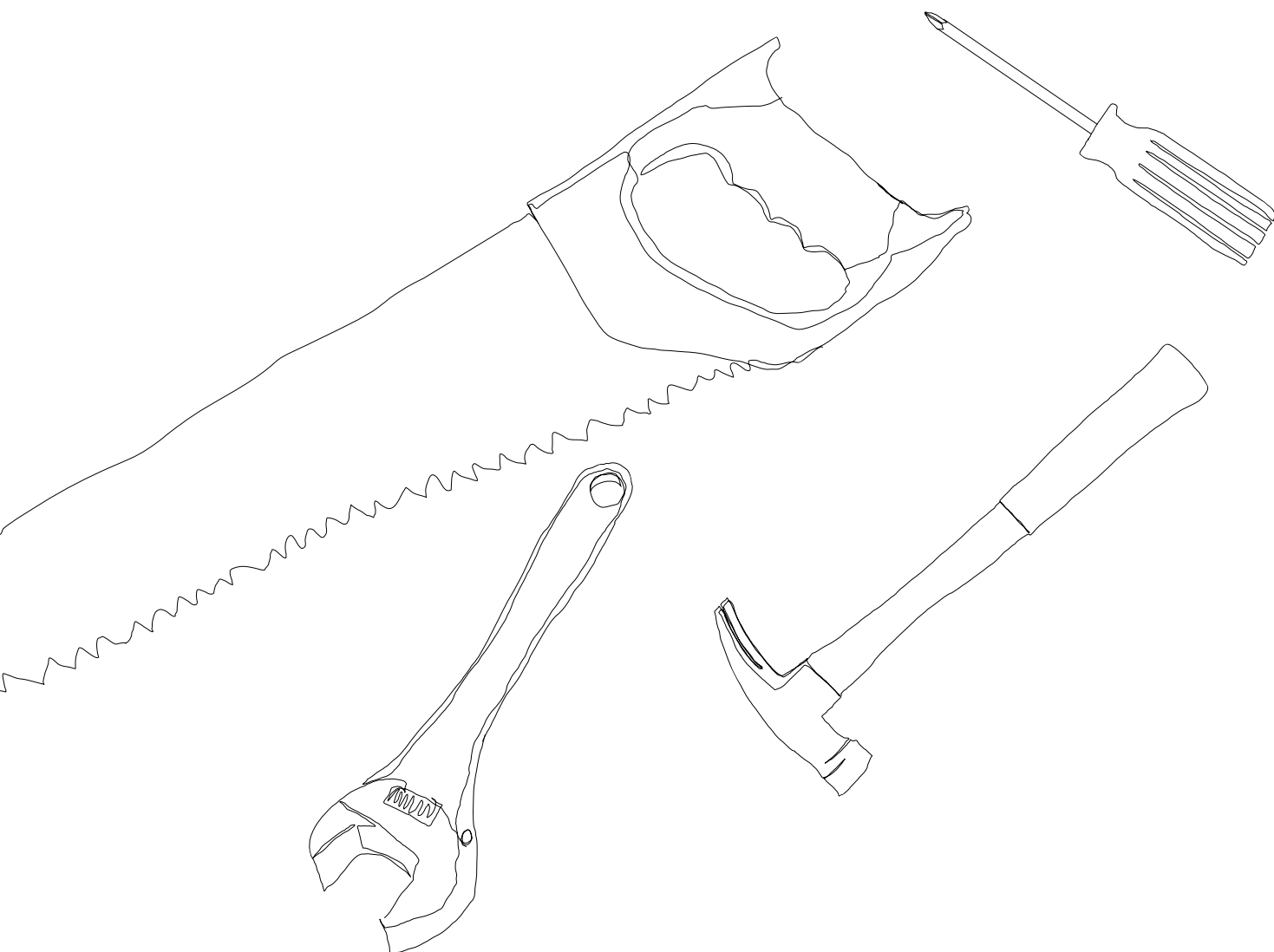
Syfte och huvudpunkter för nästa möte.



Avslut möte

Var och en får i en mening berätta vilken bild, ord, tanke, idé den tar med sig från denna träff. Skriv gärna ner!

Backspegling som reflektionsverktyg



Du samlar på dig mycket erfarenhet och kompetens genom ditt arbetsliv som du lagrar inombords. När du samtalar med andra om dina erfarenheter stannar inte lärdomarna kvar hos dig utan de delas med andra. Arbetskamrater kanske känner igen sig i dina erfarenheter och bekräftar dig. Ni reflekterar gemensamt.

Backspegling är ett verktyg som kan användas när du själv eller när ni kollegialt i er arbetsgrupp behöver tänka tillbaka på och bearbeta dina/era erfarenheter från arbetsplatsen. När ni pratar med varandra kommer ni upptäcka att era olika erfarenheter och lärdomar kan läggas samman och bilda någon helt ny lärdom. Det kan till exempel handla om ett helt nytt sätt att bemöta och lösa en utmaning i er arbetsvardag. Metoden hjälper dig/er att tänka igenom en konkret händelse eller ett val du/ni gjort på arbetsplatsen genom att blicka (reflektera) både bakåt och framåt.

Ni genomför en backspegling genom att titta bakåt på en händelse, till exempel när du/ni upplevt att något i er arbetsvardag inte fungerat som det var tänkt eller när en konflikt har uppstått. Ni tar hjälp av fyra frågor:

- *Vad hände?*
- *Vad kände och tänkte du/ni?*
- *Vad lärde du dig/ni er?*
- *När kan du/ni använda det?*

Berätta sedan vad du lärt dig och hur dina erfarenheter och lärdom skulle kunna användas. Lyssna sedan till dina kollegors reflektioner. Tillsammans skapar ni sedan en helhet omkring de två reflektionsfrågorna:

*Vad lärde ni er &
Hur kan ni använda det?*

Om ni gör en backspegling i er arbetsgrupp är det bra att börja med att reflektera själv en stund över frågorna. Efter det kan ni berätta för varandra om er egen reflektion. Är ni många kan ni dela in er i mindre grupper och berätta för varandra om er egen reflektion. När ni "går laget runt" och lyssnar på varandra, gör det utan att värdera eller börja diskutera era självständiga reflektioner. Det finns inte något rätt eller fel i varandras reflektioner, bara olika eller liknande erfarenheter.

Berätta om dina backspeglingar, det vill säga dina funderingar, upplevelser och känslor. Lyssna sedan till dina kollegors reflektioner.

Tillsammans skapar ni sedan en helhetsbild omkring de två första reflektionsfrågorna:

*Vad hände &
vad kände ni?*

Del 3

Arbetsorganisationens lärande

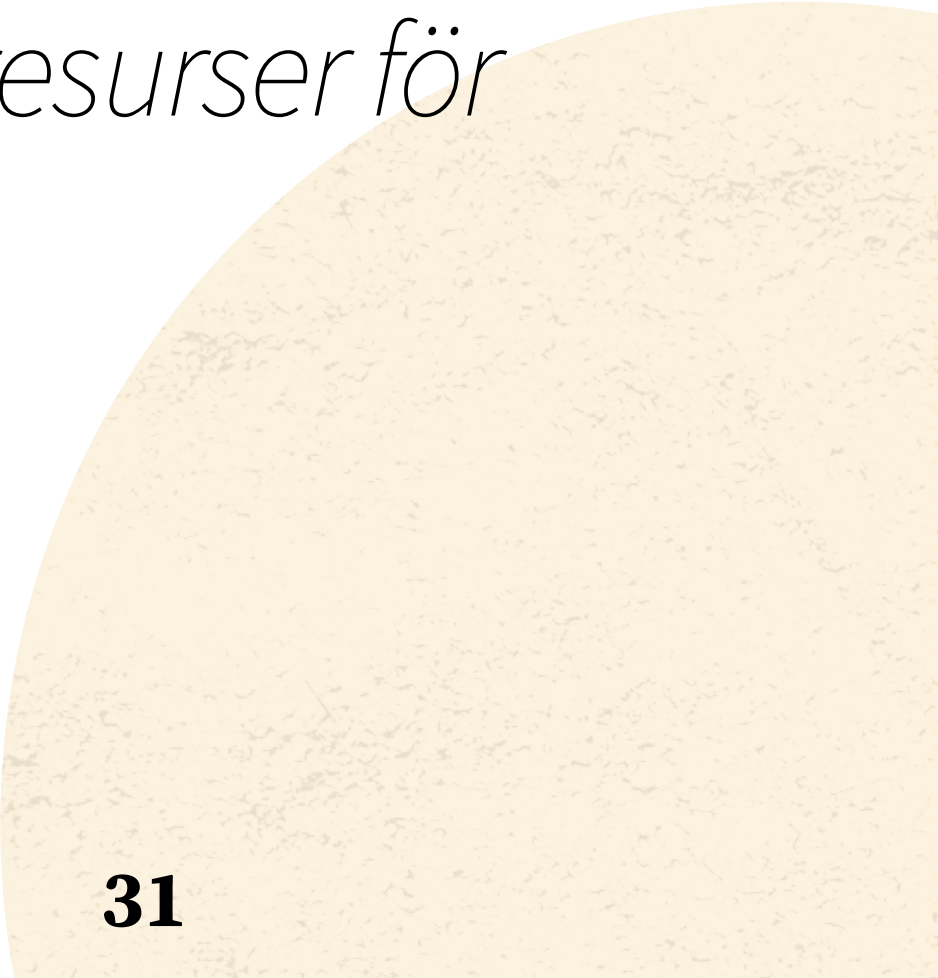
Den här delen av handboken handlar om att skapa förutsättningar för lärande utifrån ett organisations- och ledningsperspektiv. Det första avsnittet handlar om chefskap som skapar stödjande förutsättningar för utveckling genom att distribuera kontroll, lärande och ansvar. Det andra avsnittet handlar om hur en social arena för lärande kan utvecklas – dvs en miljö där en dialog och reflektion om förbättringar äger rum. Det tredje och sista avsnittet beskriver hur ett gemensamt lärande kan skapas genom att åskådliggöra processer och resultat.





Chefskap som distribuerar lärande och ansvar:

*Stödjande förutsättningar
som frigör resurser för
utveckling*



För att skapa ett sant utrymme för lärande i organisationen behöver högre ledning släppa på kontrollen och ge förtroende och förutsättningar till den verksamhetsnära chefen. I sin tur behöver denne skapa stödjande förutsättningar på arbetsplatsen och distribuera inflytande, lärande och ansvar till medarbetare och arbetsgrupper.

När utveckling ska ske i verksamheter med ständigt pendlande (och ofta bristande) resurser har det stor betydelse att följande organisatoriska tillgångar finns:

Tillit som bas och förutsättning för lärande.

Lärande som förutsättning att möta och hantera pendlingar i utmaningar.

Stöd och möjligheter att använda lärande och ha mandat att utveckla verksamheten.

Resursskapande och hållbarhet ska med andra ord flöda över organisationsnivåerna för att lära, nyttja och utforska resurser. Då blir det distribuerade ledarskapet som delar ansvar för ledning och kontroll med medarbetare viktigt – och samtidigt en utmaning.

I ett första steg behöver chefen lösgöra sig från den bromsande "chefskontrollen". Med en stödjande och gemensamt verkande ledningsgrupp kan det gå lättare. Chefer som har tillgång till en ledningsgrupp där problem, verksamhetsutveckling och ledningsfilosofi kan diskuteras öppet och tillitsfullt har bättre möjligheter att mobilisera en rejäl verksamhetsutveckling.

Då blir det enklare att våga släppa kontrollen och istället jobba för att medarbetarnas resurser för lärande och ansvarstagande frigörs. I ledningsgruppen sker ömsesidig återkoppling kring viktiga frågor regelbundet, kopplat till mål och ledningsfilosofi. Då kan resultaten av utvecklingsprocessen öka avsevärt. Återkoppling och reflektion behöver vara ett återkommande moment. Den trygghet som det bidrar till ökar gruppens motståndskraft mot de påfrestningar som den kan utsättas för under utvecklingsarbeten. Känslan av ett gemensamt ansvar och en konstruktiv såväl som verksamhetsinriktad kommunikation är avgörande för en ledningsgrupp. Man hjälper varandra att fungera allt bättre utan att söka syndabockar. En väl fungerande grupp har därför fokus på uppgiften och inte på relationerna.

Högre nivåer i organisationen och resursfunktioner understödjer utvecklingen genom att bygga ett klimat av tillit och organisatoriskt stöd som bidrar till att förankra utvecklingsarbetet i den bredare organisationen. De organisatoriska stödresurser som är tydligt riktade nedåt i organisationen har bättre förutsättningar att skapa tillit och förtroende mellan organisationsnivåer. Ett organisatoriskt stöd bör även klargöra vilka mandat som följer med det distribuerade ledarskapet på verksamhetsnära nivåer.

Chefer behöver stöd och goda förutsättningar för att utveckla det nära, aktiva ledarskapet

Chefers egna organisatoriska förutsättningar kan vara bristande.

För att det nära chefskapet ska förmå att skapa förutsättningar för lärande behöver chefens egna förutsättningar vara bra. Det gäller särskilt för lärande som kräver att flera olika perspektiv integreras. Tyvärr har förutsättningarna för chefer i vård- och omsorgsorganisationer inte alltid varit så bra i det avseendet. Många forskningsstudier har visat att chefer närmast medarbetare på "golvet" har ett utmanande arbete med betungande och motstridiga rollkrav samt bristande möjlighet att själva få stöd. När kombinationen av organisatoriska styrningsbrister och bristande chefsstöd blir för påfrestande kan chefens egen överbelastning minska förmågan att hantera olika perspektiv samtidigt. Det innebär större svårigheter att skapa mer hållbar verksamhetsutveckling.

Verksamhetsnära chefer som upplever funktionellt, tillitsbaserat organisatoriskt stöd kan bättre understödja en mer integrerad verksamhetsutveckling som är mer hållbar. Ett sådant fungerande stöd ger följande fördelar:

- *Nära tillgång till administrativa stödfunktioner.*
- *Funktionellt och tillitsbaserat stöd från överordnad chef och resursfunktioner (HR, ekonomi, IT, kommunikation mm) som efterfrågar "Vad behöver ni/du hjälp med för att fullfölja ditt/ert viktiga uppdrag?"*
- *Regler, policies och standardisering till stöd i chefsrollen.*
- *Tydlighet i ansvarsområde, uppdrag och befogenheter i chefsuppdraget.*
- *Tydighet i kvalitetsnivå som är möjlig med de resurser som verksamheten får.*

Ett coachande ledarskap, ett möjligt första steg i ett distribuerande ledarskap

Att coacha någon handlar om att stödja denne under resan från ett visst utgångsläge fram till ett uppsatt mål genom att guida och leda vid behov, men också genom att lyssna aktivt på individen och lägga över ansvaret på denne när så är möjligt. Det kan handla om att ta ansvar för verksamhetens ledning, men också om att främja medarbetarens egna initiativ och lita på att medarbetaren är den som bäst känner sig själv och sina egenskaper. Till en början, eller vid komplexa arbetsuppgifter, kan ett tydligt och instruerande ledarskap vara till fördel. Allt eftersom medarbetaren lär sig att bemästra arbetet kan chefen ta ett steg tillbaka. Istället för att tala om hur arbetet ska utföras kan chefen fråga medarbetaren vad hen anser och fungera som ett bollplank kring möjliga vägar och konsekvenser. Medarbetaren lär sig på så sätt att söka egna lösningar, bli allt mer självgående och ta ett större ansvar. Detta kan vara en grogrund för att minska chefskontrollen och öka det distribuerade ledarskapet.

Exempel:

Vad ett coachande ledarskap kan innebära i praktiken



Verksamhetschefen för en infektionsklinik praktiserar ett coachande ledarskap mot hela sin arbetsgrupp. Här finns en vilja och en önskan om att detta sätt att leda arbetet ska genomsyra hela kliniken, från den egna rollen som ytterst ansvarig för verksamheten, via enhetschefer, till alla medarbetare. Verksamhetschefen "tar tempen" på kliniken med jämna mellanrum genom att ställa frågor om hur medarbetarna vill ha det och hur de uppfattar nuläget. Genom att söka upp medarbetare som representerar olika professioner blir verksamhetschefen närvarande och ledarskapet uppfattas som tydligt. Ansvar fördelas till dem som så önskar, och det finns en tillåtande och uppmuntrande atmosfär på kliniken vilket har lett till att flera medarbetare har tagit initiativ och bett om olika ansvarsroller och periodvis varit aktiva i ledningsgruppen.

Råd!



En närvarande och coachande inställning till sitt ledarskap kan uppmuntra medarbetare till ansvar och utveckling. Fundera på vilket sätt ni kan arbeta åt det hållet i er verksamhet.

Gör en plan för hur ni kan utveckla ett mer distribuerat ledarskap. Vilka verksamhetsfrågor kan medarbetare och/eller arbetsgruppen ta ett större ansvar för? Vem har intresse av att lära sig mer om vilket område – och ta mer ansvar för det? Vilket stöd behöver medarbetare och/eller arbetsgruppen för att axla ansvar?

Medarbetare som upplever sig ha inflytande i verksamheten kan också bli mer lojala mot arbetsgivaren. Vilka områden kan ni prioritera för att ge ökat inflytande?

Social arena för lärande

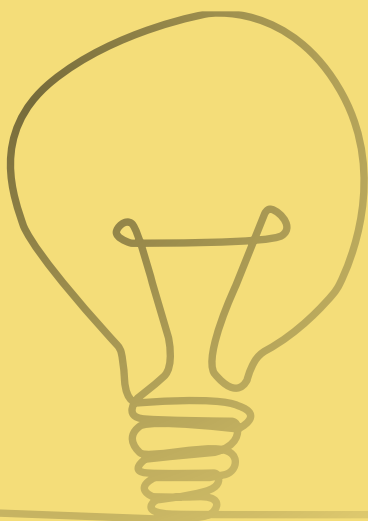
Sociala relationer är viktiga för lärande. Därför behövs det en social arena, en mötesplats, där kunskapsutbyte kan ske, vilket till exempel ställer krav på mötestider och planering av aktiviteter. För att kunna skapa en meningsfull social mötesplats för lärande behöver organisationen ha förståelse för chefers och medarbetares behov och motivation för lärande. Förståelsen består i att ta reda på vad chefer och medarbetare redan kan och vad de vill lära sig. Det innefattar även förståelse för hur och när de lär sig i relation till sitt dagliga arbete, samt vad de behöver för kunskap för att utvecklas.

Exempel

Vikten av en social arena för lärande

En utbildningsinsats riktades till chefer inom en organisation för att stödja ett hälsofrämjande ledarskap. Chefernas egen upplevelse var att de fått mest utbyte av samtal mellan varandra, speciellt då de kom från olika typer av verksamheter inom organisationen. De fick även tillfällen till personlig handledning vilket de upplevde som utvecklande i relation till det egna ledarskapet. Kunskapsutbytet mellan varandra och reflektionstiden som utbildningsinsatsen gav upplevdes bäst stödja deras lärande i frågan. Dock ifrågasatte de gemensamt varför de inte fått vara delaktiga i utformningen av aktiviteterna som ingick i den specifika utbildningsinsatsen, men även i andra utbildningsinsatser som tags fram inom organisationen.

Råd!



- *Lärande ses som ett delat ansvar mellan organisation och medarbetare.*
- *För att sätta upp realistiska och nåbara mål genom lärandeprocesser behöver målgruppen involveras från start till mål.*
- *Målgruppen ses som kompetenta personer med kunskap om vad som är viktigt att lära sig i relation till sin egen arbetsvardag.*
- *Tid och utrymme skapas för sociala mötesplatser där medarbetare kan träffas för diskussion och reflektion om sin arbetsvardag och öppna upp för ett lärande genom sociala relationer.*
- *Genom att medarbetare har tillgång till mentorskap och handledning i sin yrkesroll kan reflektion över den egna arbetsvardagen skapas och öppna upp för ett processinriktad lärande.*

**Att skapa ett
gemensamt
lärande genom
att åskådliggöra
processer och
resultat**

Förutsättningar för lärande innebär också att det finns en systematik för att tillvarata reaktioner och erfarenheter som bidrar till att organisationen kan se och hantera de utmaningar och krav som ställs på dem. Det är betydelsefullt för det gemensamma lärandet att åskådliggöra hur förbättringsarbeten styrs, upprätthålls och följs upp. Verktyg som åskådliggör processer och resultat kan här vara till hjälp. Att få en gemensam mental bild av verksamheten gör att en arbetsgrupp ser problem som behöver tacklas, processer som behöver följas upp eller milstolpar som har uppnåtts. Det finns visualiseringsverktyg som kan hjälpa till att åskådliggöra komplexa utvecklingsprocesser. Det underlättar för en gemensam förståelse i arbetsgruppen. Visualiseringsverktygen kan utgöras av olika interaktiva digitala verktyg eller av handskrivna nyckelhändelser som följs upp på en whiteboard.



Råd!



Fundera över vilka visualiseringsverktyg vi på vår arbetsplats skulle kunna använda för att:

- *Förtydliga arbetsfördelning.*
- *Skapa en gemensam bild över viktiga händelser.*
- *Förtydliga vad som behöver hända i nästa steg i en utvecklingsprocess.*
- *Skapa en översikt över hur viktiga och meningsfulla nyckeltal utvecklas över tid.*
- *Följa kortsiktiga och långsiktiga mål.*

Avslutande reflektioner

*HÅLLBARHET
GENOM ATT HÅLLA
FLERA PERSPEKTIV
SAMTIDIGT*

Handboken är tänkt som ett stöd i hur ni som medarbetare på en gemensam arbetsplats kan komma in i en positiv lärandespiral det blir en meningsfull lärandeprocess för individen, arbetsgruppen och arbetsorganisationen. Handboken (se sammanfattning i figur 1) har tagit upp INDIVIDENS LÄRANDE – det vill säga hur du som medarbetare bidrar till att skapa ditt och andras lärande genom en öppenhet för lärande, hantering av känslor och genom ett aktivt formande av sin egen arbetssituation genom så kallad job crafting. Handboken har också behandlat hur förutsättningarna för ARBETSGRUPPENS LÄRANDE kan utvecklas genom att arbetsgrupper växer i självständighet, ett positivt gruppklimat och lärande gruppmöten. Avslutningsvis har handboken pekat på hur förutsättningar för ARBETSORGANISATIONENS LÄRANDE kan utvecklas genom ett chefskap som distribuerar kontroll, lärande och ansvar, en social arena för lärande samt åskådliggöra processer och resultat.



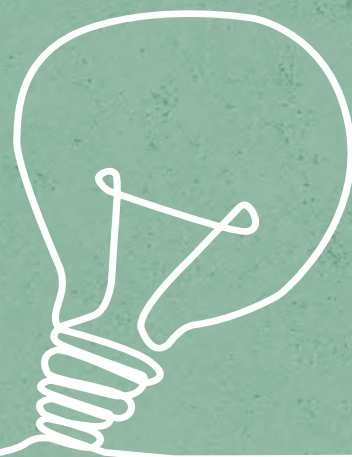
Det krävs ett lärande ledarskap, lärande relationer och lärande strukturer för att lärande ska bidra till hållbar verksamhetsutveckling. För att få i tillstånd det krävs engagemang från alla funktioner och roller i en arbetsorganisation:

- *Högsta ledning behöver skapa förutsättning för lärande och efterfråga resultat.*
- *Första linjens chefer behöver understödja, driva och skapa förutsättningar för lärande. Men behöver kunna begränsa och skapa stegvis för förändring för en hållbar arbetssituation.*
- *Medarbetare behöver vara aktiva i att komma med förslag och delta i utvecklingsarbete på sätt som känns meningsfulla.*

Det finns andra centrala roller i ett hållbart utvecklingsarbete som inte direkt har behandlats i handboken men som likväl är viktiga aktörer:

- *Processledare behövs som har förmåga att vara lyhörda för verksamhetens behov – såväl som att ha en förmåga att få gehör för införande av nya arbetssätt.*
- *Perspektiv från tjänstemottagare behöver inhämtas för att ha fokus på arbets kvalitet.*

Avslutande råd



- *Vem har intresse av att ett utvecklingsarbete upprätthålls?*
- *Vems intressen har vi i fokus? Varför? Har vi missat att tänka på någon medarbetargrupp?*
- *För vem blir det bättre? En standardisering av arbetsprocesser kan göra det enklare för en yrkesgrupp men hur blir konsekvenserna för en annan yrkesgrupp?*
- *Hur kan vi genomföra förändringar stegvis så att vi orkar med och så att ingen riskerar bli överbelastad?*
- *Är jag beredd att släppa mina egna intressen för det gemensammas bästa?*
- *Hur kan vi göra det så bra som möjligt för våra tjänstemottagare och samtidigt skapa en mer hållbar arbetssituation för oss själva?*

Vikten att inkludera perspektiv från olika funktioner och roller låter enkelt och självklart men det kan vara desto svårare i praktiken att hålla flera perspektiv på agendan samtidigt.

- Biguet, G., Lindquist, I., Martin, C., & Pettersson, A. (2015). Att lära och utvecklas i sin profession (1. uppl.), Studentlitteratur.
- Billett, S. (2004). Workplace participatory practices: Conceptualising workplaces as learning environments, *Journal of Workplace Learning*, 16: 312-324.
- Bonwell, C. C., & Eison, J. A. (1991). Active Learning: Creating Excitement in the Classroom. ERIC Digest.
- Catic, A., Stenholm, D., & Bergsjö, D. (2016). Visuellt styrning. BoD-Books on Demand.
- Dellve, L., Andreasson, J., Eriksson, A., Strömgren, M. & Williamsson, A. (2016) Nyorientering av Svensk Sjukvård: Verksamhetstjänande Implementeringslogiker Bygger mer Hållbart Engagemang och Utveckling -I Praktiken. TRITA-STH-PUB: Stockholm, Sweden.
- Dellve, L., & Eriksson, A. (2017). Health-promoting managerial work: a theoretical framework for a leadership program that supports knowledge and capability to craft sustainable work practices in daily practice and during organizational change. *Societies*, 7, 12.
- Eriksson, A., Dellve, L., Jaldestad, E., Jutengren, G., Tjulin, Å., Håkansson, H., & Skagert, K. (2020). LÄRKRAFT: Vilken betydelse har lärande på olika organisationsnivåer inom hälso- och sjukvården för medarbetares välmående och engagemang? Slutrapport, AFA Försäkring.
- Eriksson, A. & Dellve, L. (2020), Learning processes as key for success in workplace health promotion interventions in health care, *Frontiers in Public Health*, 8, 742.
- Eriksson, A., & Dellve, L. (2020), Effekter av ledarprogram för hållbart och hälsofrämjande ledarskap på sjukfrånvaro, sjuknärvaro och utmattning. *Socialmedicinsk tidskrift*, 97, 78-91.
- Fagerlind Ståhl, A. C. (2015). Live long and prosper: health-promoting conditions at work, Doktorsavhandling, Linköping Universitet.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56, 218-226.
- Gillberg, G., & Dellve, L. (2019). Mot en visare organisering av äldreomsorgen-Rapport från ett följeforskningsprojekt, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.
- Gunnarsdottir S., Edwards K. & Dellve L. (2018), Improving Health Care Organizations Through Servant Leadership IN: Practicing Servant Leadership Dirk van Dierendonck and Kathleen Patterson (Eds). Springer Nature.
- Gilley, J. W., Shelton, P. M., & Gilley, A. (2011). Developmental leadership: A new perspective for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13, 386-405.
- Hudson, F. M. (1999). The handbook of developmental leadership: A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Håkansson & Dellve (2019). Medarbetardrivna brukarriktade innovationer i omsorgsarbetet? Förutsättningar och hinder i implementering av satsning för ökad delaktighet bland medarbetare. *Göteborg Studies in Work Sciences* 2019:19.
- Jutengren, G., Jaldestad, E., Dellve, L., & Eriksson, A. (2020), The potential importance of social capital and job crafting for work engagement and job satisfaction among health-care employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 4272.
- Malloch, M., Cairns, L., Evans, K., & O'Connor, B. N. (Eds.). (2010). The SAGE handbook of workplace learning. Sage.
- Porsgaard, R. & Fredsdotter, M. (2019) Vägen till Den visa organisationen. En modell för tillitsorganisering., Kunskapsrapport, Stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen, Göteborgs Stad.
- Strömgren, M., Eriksson, A., Bergman, D., & Dellve, L. (2016). Social capital among healthcare professionals: A prospective study of its importance for job satisfaction, work engagement and engagement in clinical improvements. *International Journal of Nursing Studies*, 53, 116-125.
- Tjulin, Å., Landstad, B., Vinberg, S., Eriksson, A., & Hagqvist, E. (2019) Managers' learning process during a health-promoting leadership intervention. *Health Education* 119, 350-365.
- Wallin, L., Pousette, A., & Dellve, L. (2014). Span of control and the significance for public sector managers' job demands: A multilevel study. *Economic and Industrial Democracy*, 35, 455-481.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26, 179-201.



ARBETSMATERIAL OCH KUNSKAPSÖVERSIKT SOM STÖD I LÄRANDE

För den som vill fördjupa sig i konkreta frågor som rör utveckling av ett hållbart arbete så har vi utvecklat ett arbetsmaterial och en kunskapsöversikt om hållbart och hälsofrämjande ledarskap som kan användas som stöd i lärandet. I materialet betonas chefers och arbetsledares kunskapskrav och det förebyggande hälsoarbetet avseende den organisatoriska arbetsmiljön och den sociala arbetsmiljön. Arbetsmaterialet och kunskapsöversikten erbjuder fördjupad, breddad kunskap och handlingsberedskap om dessa aspekter, i det vardagliga arbetet eller under pågående verksamhetsutveckling.



Arbetsmaterialet



Stödjer analys, reflektion och utveckling av hållbara och hälsosamma arbetsförhållanden ur både verksamhets- och hälsoperspektiv.

Innehåller dialogfrågor, övningar och sammanfattar forskning och teori.

Kan tillämpas på den enskilda arbetsplatsen eller som ett verktyg för att få struktur hälso-och arbetsmiljöarbetet i hela organisationen.

Riktat sig till chefer och ledare, på olika nivåer. Flera övningar passar också för medarbetare och arbetsgrupper samt för personalfunktion, verksamhetsutvecklare och företagshälsovården.

Länk till arbetsmaterialet:

https://www.kth.se/polopoly_fs/1.657644.1550157718!/Hållbart%20ledarskap.pdf



Kunskapsöversikten ger en mer fördjupad beskrivning om hållbar och hälsofrämjande arbetsmiljö och hur en sådan miljö kan skapas genom ledarskap. De mest betydelsefulla aspekter som rör hur chefer genom ledarskap och organisering av arbete och arbetsförhållanden kan ha en avgörande betydelse för medarbetares hälsa och hållbarhet i vardagsarbete och under utvecklingsarbeten beskrivs.

Ingår i rapportserien Styrning, Organisering och Ledning 2016:1

https://www.hb.se/globalassets/global/hb---extern/forskning/dellve-2016_1.pdf