



Så utvecklar vi verksamheten

Ett arbetsmaterial som frigör kraft

Innehåll

Vilket är vårt uppdrag?	6
Använder vi våra resurser effektivt och långsiktigt?	10
Hur arbetar vi med vår omvärld?	15
Är vår arbetsorganisation ett bra stöd?	19
Använder vi informationssamhällets alla möjligheter?	26
Så här ser framtidshuset ut	28
Så utvecklar vi vår kompetens!	31
Så utvecklar vi vår verksamhet!	43
Organisera för utveckling	45

I din hand håller du en vägledning

Hur känner man igen en riktigt bra verksamhet? Den frågan har naturligtvis inget enkelt svar. Men en sak kan vi nog vara överens om: inom en bra verksamhet arbetar man medvetet och systematiskt med att utveckla både arbetssätt och kompetens. Målet är att ge medborgare och brukare bästa möjliga omsorg och service med de resurser som står till buds; Att leverera kvalitet på ett effektivt sätt.

Syftet med den här skriften är att vägleda er genom den processen. En första gång grundligt och därefter som en uppdatering och översyn någon gång per år. Ungefär som när man lämnar bilen på service.

Metoden är enkel. Ni tittar först, ur olika perspektiv, på hur verksamheten ser ut i dag. Därefter utvecklar ni en handlingsplan för hur den ska se ut i morgon. För att komma dit krävs viss kompetens. Den formulerar ni i en gemensam kompetensplan, som också bryts ner i individuella kompetensplaner.

Ursprunget till detta material användes i projektet ”Lys, kompa och funka”, ett Växtkraft mål 3 projekt inom Stockholm stads hela omsorg om funktionshindrade. Materialet är fördelat på åtta avsnitt varav vissa är omfattande och kan kräva flera mötestillfällen. I ursprungsmaterialet rekommenderades 30 timmar, men behovet av tid ser säkert mycket olika ut, beroende på vilken sorts verksamhet det gäller och hur mycket man arbetat med strukturerad verksamhetsutveckling tidigare.

Deltagare är alla på arbetsplatsen. Vid varje möte diskuterar ni ett antal frågeställningar och skriver ner det ni kommer överens om. Skriv gärna utförligt. Det är en förutsättning för att kunna göra årliga uppföljningar och låta materialet bli en del av enhetens verksamhetsplanering. Dessutom kan materialet med fördel användas vid introduktion av nyanställda om det är skrivet så att det kan förstås av någon som inte varit närvarande vid diskussionerna.

De första fem avsnitten avslutas med en ”parkeringsplats”, där ni antecknar era tankar om hur det kan se ut några år framåt i tiden. Dessa ”parkerade” idéer använder ni i det sjätte avsnittet, som handlar om framtiden. Därefter kartlägger ni er kompetens, för att till sist skriva en konkret kompetensplan för de kompetensbehov ni har och en handlingsplan för de förändringar ni vill genomföra i er verksamhet.

Frågor kring materialet besvaras av Carina Schmidt tel 08-508 25 410.

Lycka till!

Arbeta gärna även med teamutvecklingsmaterialet ”Så får vi det bra på jobbet”, som kan rekvireras från Kompetensfonden.

Avsnitt I

Vilket är vårt uppdrag?

Stockholms stad är vad man kallar en politiskt styrd organisation.

Politikerna, som har ansvar för verksamheten, ger tjänstemän i uppdrag att utföra det som måste göras för att nå de uppställda målen. Verksamheterna styrs övergripande av ett antal policydokument och de mål som kommunfullmäktige ställer upp och beskriver i sin strategi för Stockholm och i budgeten.

Målen kan ändras till följd av ändrade politiska styrkeförhållanden eller ändrade prioriteringar.



Diskutera och skriv ned

- Vad innebär det att arbeta i en politiskt styrd verksamhet?
- Vilka politiker, i vår nämnd och i kommunfullmäktige, är särskilt viktiga för just vår verksamhet?

Kommunfullmäktige fattade 1999 beslut om en kvalitetsstrategi med syfte att få en gemensam struktur för stadens kvalitetsarbete. Det handlar om att medborgare och brukare ska få veta:

- vad verksamheten ska uppnå
- hur det ska gå till och
- hur resultatet ska följas upp.

Utifrån kommunfullmäktiges mål ska nämnderna i sina verksamhetsplaner ange *inriktningsmål* för sina verksamheter. Inriktningsmålen har en allmän inriktning, och ligger till grund för såväl de generella åtagandena som enhetens egna *åtaganden*. På detta sätt finns det en röd tråd från inriktningsmålen till enheternas åtaganden, som skrivs ner i enhetens egen verksamhetsplan. Åtaganden ska beskriva viktiga värden för brukare och medborgare, vara realistiska och möjliga att följa upp.

De åtaganden som fångar verksamhetens syfte och som tydligt beskriver vilken service och omsorg brukare och medborgare kan förvänta sig, kan utformas till en *kvalitetsgaranti*. En garanti innehåller en kort beskrivning av enhetens verksamhetsidé och de värden man vill skapa för brukare och medborgare. Vidare ska garantin innehålla verksamhetens åtaganden, hur man som brukare och medborgare kan få rättelse och till vem man vänder sig med frågor, klagomål och synpunkter.

Varje verksamhet regleras dessutom av en rad verksamhetsspecifika lagar och riktlinjer. Därutöver finns policy- och styrdokument som reglerar arbetet i staden. En del är övergripande och gäller alla typer av verksamheter, t.ex. stadens budget, personalstrategin och kvalitetsstrategin. Andra dokument är mer specifika och rör endast viss typ av verksamhet. På stadens intranät kan man läsa om de styrdokument som kommunfullmäktige fattat beslut om.

Avsnitt I

Sök gärna reda på de policy- och styrdokument som är aktuella för det här och de följande avsnitten i materialet. De kan vara till hjälp och ge vägledning i arbetet med att utveckla verksamheten.



Diskutera och skriv ned

- Vilken verksamhetsidé har vi?
- Är enhetens verksamhetsplan känd av alla medarbetare?
Vilken hjälp har vi av den i vårt dagliga arbete?
- Vilka är våra åtaganden/vår garanti?

Vet man vart man ska är det lättare att välja väg. Det är först när alla i personalgruppen förstår målen och gör dem till sina egna, som det blir möjligt att uppnå målen. Förståelse för målen skapas genom dialog och genom att alla medarbetare är delaktiga i arbetet med att ta fram åtaganden.



Diskutera och skriv ned

- Hur arbetar vi med att ta fram och utveckla våra åtaganden?
- På vilket sätt märks våra åtaganden i det dagliga arbetet?
- På vilket sätt informerar vi brukare och medborgare, anhöriga och andra intressenter om våra åtaganden?
- Hur följer vi upp våra åtaganden?
- Någon annan fråga som är viktig för oss, förutom de redan här nämnda?



Parkeringsplats

När ni diskuterar hur det ser ut i dag så har ni säkert fått en massa idéer om hur ni vill att det ska se ut om 2–3 år inom det område som berörs i detta avsnitt; vad ni vill förändra och vilken kompetens som behövs för att nå dit. ”Parkera” de idéerna här, så att ni inte tappar bort dem. Ta sedan fram dem när det blir dags att mer strukturerat planera framtiden.

- Hur vill vi att det ska vara om 2–3 år?
- Vad vill vi förändra?
- Vilken kompetens behövs för att klara morgondagen inom det område som vi nu diskuterat?
- Vilken kompetens behöver alla ha?
- Vilken kompetens räcker det om någon/några har?
- Andra idéer som vi inte får tappa bort?

Avsnitt 2

Använder vi våra resurser effektivt och långsiktigt?

Stockholms stad har en budget på närmare 30 miljarder. Den summan ska räcka till att driva stadens alla verksamheter under ett år. Varje höst fattar kommunfullmäktige beslut om det kommande årets budget.

I budgeten beslutar kommunfullmäktige hur pengarna ska fördelas till de olika förvaltningarna och vilka verksamheter som ska prioriteras. Den största delen av pengarna fördelas till de 18 stadsdelsnämnderna. Vissa pengar är ”öronmärkta”, det vill säga det är bestämt vad de ska användas till. I övrigt gör politikerna i de olika nämnderna en prioritering utifrån de lokala behoven.

Merparten av vårt arbete bekostas med skattepengar, det vill säga medborgarnas pengar. Det är viktigt att de används på bästa sätt för att tydliggöra kopplingen mellan pengar och kvalitet; Vilken kvalitet kan vi uppnå för den budget vi får? Använder vi våra resurser på bästa sätt eller kan vi hitta bättre sätt att arbeta på?



Resursanvändning

”Hur enheten arbetar för att använda resurserna så effektivt som möjligt i relation till åtaganden, arbetssätt, uppföljning, utvecklingsarbete och budget. Med resurser menas till exempel schemaläggning, miljöaspekter, rekrytering, lokaler, IT, intern och extern samverkan, medarbetarnas kompetens.”

Hämtat från stadens intranät



Diskutera och skriv ned

- Hur stor är vår enhets budget?
- Hur fördelar sig kostnaderna?
- Vilka av dessa kostnader kan vi påverka och på vilket sätt?



Avsnitt 2



För att få en hållbar utveckling på lång sikt måste vi fundera över hur det vi gör i dag påverkar vår morgondag. Den största kostnaden är ofta personalen. Medarbetarna är därmed den största resursen, som det är viktigt att vårda. Ska vi kunna erbjuda en bra service framöver så gäller det inte bara att kunna rekrytera nya medarbetare, utan i lika hög grad att behålla de som redan finns.



Diskutera och skriv ned

- Vad innebär hållbar utveckling på vår arbetsplats?
- Hur tar vi medarbetare hand om varandra? Kan vi t.ex. underlätta för någon som varit sjukskriven att komma tillbaka?
- Orkar man arbeta tills man blir 65 år på vår arbetsplats? Om nej, vilka är orsakerna? Kan vi göra något åt dem?
- Hur mycket arbetstid går åt till att rekrytera en ny medarbetare om man tänker på t.ex. annonsering, intervjuer och introduktion?
- Hur kan vi själva, som enskilda och som grupp, påverka
 - att någon börjar arbeta hos oss?
 - stannar kvar hos oss?
 - utvecklas hos oss
 - sprider kunskap till oss andra?

En hållbar utveckling handlar även om hur vi tar hand om vår miljö. Stockholms stad ska vara ett föredöme bland europeiska huvudstäder när det gäller miljö, hälsa och livskvalitet. Som ett led i detta beslutade kommunfullmäktige 1997 att införa ett miljöledningssystem, som idag är sammankopplat med strategin för kvalitetsutveckling. Varje verksamhet har därmed ett uppdrag att formulera miljöåtaganden.

Miljöarbete handlar till stor del om att ”gräva där man står” och se vad var och en kan göra i sin vardag för att förbättra eller bevara miljön. Det tänkandet är också bra att ha med sig i sitt arbete. Vi bör sträva efter att verksamhetens miljöpåverkan blir så liten som möjligt och att vi alltid har ett miljötänkande i våra beslut.



Diskutera och skriv ned

- Vilket är vårt miljöåtagande?
- På vilket sätt märks vårt miljöåtagande i det dagliga arbetet?
- Någon annan fråga som är viktig för oss, förutom de redan här nämnda?



Avsnitt 2



Parkeringsplats

- Hur vill vi att det ska vara inom detta område om 2–3 år?
- Vad vill vi förändra?
- Vilken kompetens behövs för att klara morgondagen inom det område som vi nu diskuterat?
- Vilken kompetens behöver alla ha?
- Vilken kompetens räcker det om någon/några har?
- Andra idéer som vi inte får tappa bort?

Hur arbetar vi med vår omvärld?

En väl fungerande arbetsplats, där både verksamhet och medarbetare utvecklas, präglas av ett ständigt pågående arbete med den egna verksamheten och god kunskap om omvärlden. Omvärldskunskap är nödvändig så att vi kan möta morgondagens förändringar och behov. Det är viktigt att blicka utåt. Vad finns det i vår omvärld som påverkar vår verksamhet? Vilka politiska beslut eller eventuella lagändringar kan få konsekvenser för vårt arbete? Kommer vi att ställas inför nya eller förändrade krav från brukare och medborgare? Dessa omvärldsfaktorer behöver vi känna till och ta hänsyn till när vi planerar verksamhetens framtid.

I omvärldsbevakningen ligger också att hålla sig a´jour med forskning och utveckling; Vilken forskning som finns inom det egna verksamhetsområdet och hur det kan beröra arbetet.



Diskutera och skriv ned

- Planeras det utbyggnad/avveckling av någon verksamhet i vår närhet, eller känner vi till några andra planerade förändringar?
- På vilket sätt kan det påverka vår verksamhet?
- Finns det nya forskningsrön som kan och borde förändra och påverka vårt arbete?
- Hur kan vi säkerställa att vi fortlöpande har kunskap om pågående forskning och utveckling?



Avsnitt 3

Det är inte bara de som brukar våra tjänster som ställer krav på god kvalitet i verksamheten. Krav ställs även från politiker, anhängare, intresseorganisationer och andra samarbetspartner. Genom att föra en dialog med medborgare/brukare och andra intressenter så kan vi ta reda på morgondagens behov. Genom god information kan vi skapa rätt förväntningar på verksamheten.



Diskutera och skriv ned

- På vilket sätt samlar vi kunskap om de behov och krav som dagens och morgondagens brukare och medborgare har?
- Vilka påverkar eller påverkas av vårt arbete – externt och internt?
- Har vi fungerande kontakter med alla dessa?

Att vända blickarna utåt kan också ge nya impulser och idéer om hur den egna verksamheten kan utvecklas. För vissa räcker det kanske att titta inom den egna förvaltningen, för att hitta en jämförbar verksamhet, medan andra behöver blicka längre bort: ut över staden, länet, landet, Europa och världen.

Vi kan säkert bli bättre på att ta vara på den kompetens som finns i staden och även ta lärdom av andras framgångar och motgångar på ett mer konstruktivt sätt. Frågan är om vi ser andra verksamheter som konkurrenter eller möjliga samarbetspartner. Alla strävar vi mot samma mål: En bra verksamhet.



Diskutera och skriv ned

- Var finns verksamhet liknande vår?
- Är de våra konkurrenter eller kompletterar vi varandra?
- Kan vi bli samarbetspartner?

.....

Sveriges EU-medlemskap och globaliseringen ändrar förutsättningarna för alla verksamheter. Här finns nya möjligheter att lära och samarbeta, men också en ny konkurrens som ställer krav. Vad kan denna globalisering innebära för oss?

Via EU-finansierade utvecklingsprojekt kan Stockholms stad hämta nya idéer och impulser till hur staden kan leverera så effektiv och bra service som möjligt till medborgarna. Inom EU finns en rad olika fonder och program där staden – tillsammans med andra städer i Europa – kan ta del av utvecklingsmedel. Varje program stödjer projekt inom specifika insatsområden. Exempel på sådana kan vara utbildning, miljö, ungdom, hälsa, IT, kultur och sociala frågor. Spännvidden på finansieringsmöjligheter är således stor: allt ifrån projekt kring miljövänliga stadstransporter till kompetensutveckling av äldreomsorgspersonal kan få stöd från EU. De flesta EU-programmen är transnationella vilket innebär att man får möjligheten att samarbeta och lära av andra städers/regioners erfarenheter. För att läsa mer om de specifika programmen samt få reda på hur man praktiskt går vidare kan man titta på projektet ”EU i vardagen” hemsida på Stockholms stads intranät: http://info.stockholm.se/intranet/slk/Internat_avd/eu/.

Avsnitt 3



Diskutera och skriv ned

- Känner vi till någon verksamhet inom EU som motsvarar vår?
- Vad skulle ett utbyte kunna ge vår verksamhet?
- Har några i vår förvaltning någon kontakt med någon verksamhet inom EU?
- Finns det något område inom vår verksamhet där vi skulle kunna söka EU-medel för ett projekt?
- Någon annan fråga som är viktig för oss, förutom de redan här nämnda?



Parkeringsplats

- Hur vill vi att det ska vara inom detta område om 2–3 år?
- Vad vill vi förändra?
- Vilken kompetens behövs för att klara morgondagen inom det område som vi nu diskuterat?
- Vilken kompetens behöver alla ha?
- Vilken kompetens räcker det om någon/några har?
- Andra idéer som vi inte får tappa bort?

Är vår arbetsorganisation ett bra stöd?

Hur vi organiserar vårt sätt att arbeta beror på hur behoven ser ut i verksamheten och vilka mål som finns fastslagna för vad vi ska uppnå i vårt arbete. Arbetsorganisationen måste också formars utifrån medarbetarnas behov och möjligheter. Vilka förutsättningar måste råda för att vi ska kunna göra ett så bra jobb som möjligt?

När man producerar varor kan man kontrollera föremålen och kassera de som inte blev bra. Det går förstås inte när man producerar tjänster: det som är gjort är gjort! Vi vet också alla av erfarenhet att det kan ta lång tid att återfå brukarens och medborgarens förtroende när något gått snett. Det är alltså viktigt att det blir rätt från början. Ofta är det mer betydelsefullt *hur* man gör något än *vad* man gör.

Det finns ett antal honnörsord i lagar, mål och riktlinjer att utgå ifrån som gäller för de flesta av stadens tjänsteproducerande verksamheter. Exempel på sådana är integritet, kontinuitet, självbestämmande, trygghet, delaktighet och säkerhet. Att finna en gemensam värdegrund, dvs. att vara överens om vad dessa ord konkret betyder, är viktigt i alla verksamheter.

Avsnitt 4

I det dagliga arbetet bör tankar om förhållningssätt och bemötande alltid finnas med och hållas levande.



Diskutera och skriv ned

- Vilka honnörsord är de viktigaste i vår verksamhet?
- Vad betyder de orden för oss? Har vi en gemensam uppfattning?
- På vilket sätt märks de i det dagliga arbetet?

Avsnitt 1 handlade om åtaganden. Åtaganden är en hjälp för brukare och medborgare att veta vad de kan förvänta sig av oss. De åtaganden som formuleras ska följas av tydligt beskrivna arbetssätt, som talar om hur vi arbetar för att säkra våra åtaganden. Tydliga arbetssätt är också en hjälp för nyanställda och vikarier att komma in i arbetet.

Goda arbetssätt säkras av väl utarbetade rutiner. Rutiner måste ständigt utvärderas och förändras i takt med att verksamheten förändras. Här skulle man kunna få hjälp av nyanställda och praktikanter som ser verksamheten med nya ögon. Det är lätt att bli hemmablind och med tiden har man kanske till och med glömt varför en rutin införts.



Diskutera och skriv ned

- Vilka är de viktigaste återkommande rutinerna i vår verksamhet?
- Hur har rutinerna tillkommit?
- Hur följer vi upp och utvärderar rutinerna?



I **kvalitetsstrategin** finns ett uppdrag till alla verksamheter att systematiskt hantera brukarnas och medborgarnas synpunkter och klagomål. Klagomål ger oss ett gyllene tillfälle att få information om vad vi kan utveckla och bli bättre på. Att ta väl hand om klagomål/synpunkter ger förtroendevinster och i förlängningen mer nöjda brukare och medborgare.



Diskutera och skriv ned

- Hur hanterar vi synpunkter och klagomål?



Avsnitt 4



Personalpolitik handlar om allt från hur vi

- lyckas rekrytera nya medarbetare,
- bemöter och samarbetar med varandra,
- tar ett gemensamt ansvar för utveckling av kompetens och verksamhet, till hur vi säkerställer att varje medarbetare som slutar, gör detta med positiva förtecken och blir en god ambassadör för vår verksamhet och arbetsplats.

Personalpolitik är ett samlande begrepp för förhållandet mellan arbetsgivare och anställda. Utöver vad som regleras i lagar och avtal, ska personalpolitiken tydliggöra synsätt och värderingar, till exempel i fråga om vilka krav som ställs på medarbetare och ledare i organisationen. Nutidens moderna, internationella begrepp för det vi benämner personalpolitik är HR (Human Resources) och forskningen inom arbetslivet visar hur viktiga och avgörande de mänskliga faktorerna är för våra möjligheter att uppnå målen för verksamheten.

Idag pågår på flera håll olika utvecklingsprojekt som syftar till att göra Stockholms stad till en attraktiv arbetsplats. Projekten handlar om flexibla arbetstider, kompetensstegar och mycket annat.



Diskutera och skriv ned

- Jobbar man någonstans inom vår förvaltning med utvecklingsprojekt utifrån stadens personalstrategi? Har vi i så fall något att lära eller hämta därifrån?
- Vad framhäver vi i t.ex. platsannonser när det gäller vår personalpolitik?



Avsnitt 4



För att levandegöra personalpolitiken måste vi bryta ner ”de stora orden” och se vad de står för i vår verksamhet, på vår arbetsplats. Det är i vardagen, i våra dagliga möten med varandra, som de personalpolitiska orden sätts på prov. I mötet – kollegor emellan, mellan medarbetare och chef – kan vi tillsammans skapa goda förutsättningar för ett effektivt arbete och en god arbetsmiljö. Hur ett sådant samarbete i arbetsgruppen kan utvecklas beskrivs i studiematerialet ”Så får vi det bra på jobbet”.

Diskutera och skriv ned



- Vad är viktigt hos oss när det gäller förhållningssättet mot varandra?
- Hur tar vi hand om nyanställda, vikarier, praktikanter, studerande och långtidssjukskrivna?
- Någon annan fråga som är viktig för oss, förutom de redan här nämnda?

I Stockholms stad tillämpas individuell lönesättning. Grunderna för löne-

sättningen ska vara väl kända av stadens anställda. Chefer och arbetsledare ska kunna beskriva och förklara grunderna för lönesättningen. Det är viktigt att sambandet mellan löneutveckling, utveckling av arbetsuppgifter och arbetsresultat är tydligt. Som medarbetare ska man känna till och vara medveten om vilka krav som ställs och vilket resultat som förväntas av en. Det ska vara möjligt att påverka sin lön genom att öka sitt kunnande, bli mer mångsidig och visa på en förmåga att åta sig mer ansvarsfulla arbetsuppgifter.

Diskutera och skriv ned



- Vilka är våra lönekriterier? Är de tydliga?



Parkeringsplats



- Hur vill vi att det ska vara inom detta område om 2–3 år?
- Vad vill vi förändra?
- Vilken kompetens behövs för att klara morgondagen inom det område som vi nu diskuterat?
- Vilken kompetens behöver alla ha?
- Vilken kompetens räcker det om någon/några har?
- Andra idéer som vi inte får tappa bort?

Avsnitt 5

Använder vi informationssamhällets alla möjligheter?

Informationstekniken har förändrat mycket i arbetslivet. Vi har fått nya informationsvägar och kommunikationsmönster. Idag är datorer och mobiltelefoner självklara hjälpmedel i vår vardag och allt större delar av informationsflödet överförs på elektronisk väg.

Informationssamhället har öppnat nya möjligheter. Samtidigt ställs det krav på att behärska en teknik som är under ständig utveckling, vare sig användarna är medarbetare eller brukare och medborgare.



Diskutera och skriv ned

- Hur används informationsteknik i vår verksamhet
 - av medarbetarna?
 - för/av brukarna/medborgarna?
 - av andra intressenter i sin kontakt med oss?
- Kan vi utveckla användandet?
- Finns det nya tekniska lösningar som skulle kunna underlätta?
Om ja, hur?
- Någon annan fråga som är viktig för oss, förutom de redan här nämnda?



Parkeringsplats

- Hur vill vi att det ska vara inom detta område om 2–3 år?
- Vad vill vi förändra?
- Vilken kompetens behövs för att klara morgondagen inom det område som vi nu diskuterat?
- Vilken kompetens behöver alla ha?
- Vilken kompetens räcker det om någon/några har?
- Andra idéer som vi inte får tappa bort?

..... Avsnitt 6

Så här ser framtidshuset ut

Att bygga en bra verksamhet är lite som att bygga ett hus. Det är viktigt att ha en stabil grund att stå på; gemensamma värderingar, god ekonomi och bra rutiner. Det är också viktigt att ha mål och riktlinjer för att veta hur det ska se ut. Att ta reda på de krav som ställs och de behov som finns är en förutsättning för att kunna bygga en verksamhet med kvalitet. Vi behöver också kunskaper för att såväl kunna bygga som förvalta. Genom att ta hjälp av andras erfarenheter, brukares och medborgares synpunkter och modern teknik kan vårt verksamhetsbyggande underlättas.

Lycka till i verksamhetsbyggandet!



Gå tillbaka till avsnitt 1, 2, 3, 4 och 5 och ta fram era ”Parkeringsplatser”. Ha det som ni skrivit där som utgångspunkt när ni nu formulerar hur ni vill att det ska vara på er arbetsplats om 2–3 år. Fundera över vad ni själva kan påverka och fatta beslut om och vad som kräver samverkan med andra utanför er arbetsplats.



Diskutera och skriv ned

- Så här vill vi att det ska vara på vår arbetsplats om 2–3 år:
- Annat som vi önskar, men som även berör andra enheter eller förvaltningar:

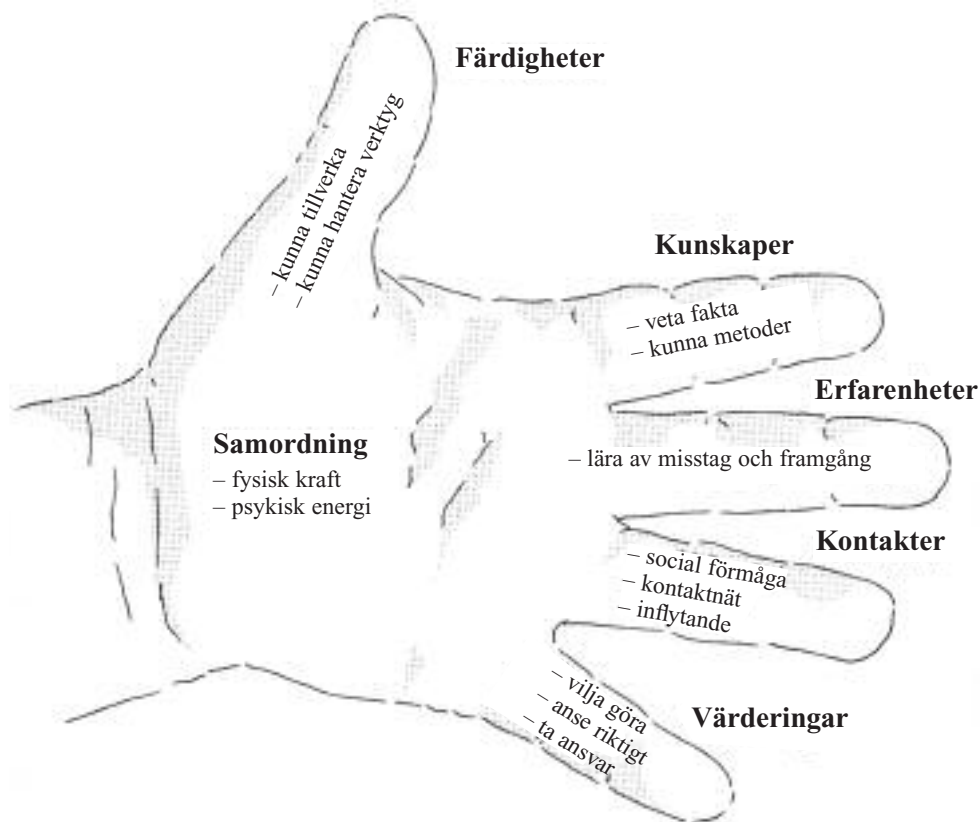


Avsnitt 6

Förändringar

- För att det om 2–3 år ska vara som vi beskrivit det måste vissa förändringar göras:
 - Dessa förändringar kan vi själva genomföra:
 - Dessa förändringar måste göras i samverkan med andra, exempelvis andra enheter eller förvaltningen centralt eller kräver politiska beslut:

Så utvecklar vi vår kompetens!



Källa: Kerstin Keen, IDMANS Förlag, Malmö

Kompetensplan



Färdigheter (tummen) Symboliserar att kunna använda material, verktyg, redskap, alltså att kunna göra.

Kunskaper (pekfingret) Får stå för att veta fakta; att ha teoretiska kunskaper och kunna metoder. Hit hör också att veta vilka ”allmänna kunskaper” alla i arbetsgruppen ska ha. Kunskap och färdighet tillsammans är att begripa.

Erfarenheter (långfingret) Långfingret får symbolisera den långa vägen, erfarenhetens väg att vinna lärdom. Men att lära genom erfarenhet, framgång och misstag kräver reflektion. Om det finns möjligheter för arbetsgruppen till gemensam reflektion och diskussioner om det som sker i arbetet kan man skapa en lärande miljö.

Kontakter (ringfingret) Att ha social förmåga är av stor betydelse i allt arbete med människor. Att ha förmåga att kunna samarbeta och att kunna skapa nätverk innebär en möjlighet till dagligt lärande.

Värderingar (lillfingret) Det gäller att ha kunskap om mål och värderingar i organisationen men framför allt att vara överens om innebörden av dessa. Till lillfingret hör även att vilja, att vara motiverad och att ta ansvar.

Samordning (handflatan) För att kunna samordna krävs både fysisk kraft och psykisk energi. För varje arbetsplats gäller att ha en god fysisk och psykosocial arbetsmiljö för att möjliggöra ett hushållande och rätt användande av kraft och energi.

Ledarskap handledning

– kan vara att skapa förutsättningar för att handens alla fingrar ska kunna användas: att styra, engagera, motivera och vidareutveckla. Det räcker inte att bara den formella ledaren gör detta utan till detta område kan även ”medarbetarskap” räknas.

Förutom att kompetens kan delas upp som ovan så är det också viktigt att ställa dessa färdigheter i förhållande till det uppdrag man har. Om det inte ingår i uppdraget att stå på huvudet så är den färdigheten ingen kompetens – om jag däremot ingår i en amatör-cirkus på min fritid så blir färdigheten en viktig kompetens.

Innan man börjar tala om kompetens så måste man alltså först ha uppdraget klart för sig och veta hur det ska utföras – alltså vilka arbetsuppgifter man har.

Kompetensplan



Diskutera och skriv ned

- Vilka är våra viktigaste arbetsuppgifter?
- Hur stor andel av arbetstiden används för olika slags uppgifter?
 - Använder vi arbetstiden "rätt"? (Utför vi arbetsuppgifter som vi inte borde eller tappas några bort?)
- Om vi ser till vår samlade kompetens relaterat till arbetsuppgifterna, vilka är då:
 - våra starka sidor och vilka positiva effekter får de?
 - våra svaga sidor och vilka negativa effekter får de?

Individuell kompetens

De följande frågorna besvaras individuellt och bildar underlag till samtal med närmaste chef. De är dessutom underlag inför vidare diskussion i gruppen.



Fundera och skriv ned

- Vilka är i dag mina viktigaste arbetsuppgifter?
- Vad är jag bra på?

- Hur viktigt är det i mitt arbete?

← inte speciellt → mycket

← inte speciellt → mycket

← inte speciellt → mycket

← inte speciellt → mycket

← inte speciellt → mycket

- Vad är jag mindre bra på?

- Hur viktigt är det i mitt arbete?

← inte speciellt → mycket

← inte speciellt → mycket

← inte speciellt → mycket

← inte speciellt → mycket

← inte speciellt → mycket

Kompetensplan

individuellt arbete

- Vilka arbetsuppgifter skulle jag behöva utveckla kompetens för?
- Vilka arbetsuppgifter skulle kunna göras annorlunda eller av någon annan?
- Har jag tidigare yrkeslivserfarenhet som inte tas tillvara i mitt nuvarande arbete? Hur skulle den erfarenheten kunna användas?
- Har jag utbildning (intern, extern, facklig eller liknande) som inte tas tillvara i mitt nuvarande arbete? Hur skulle den utbildningen kunna användas?
- Besitter jag livserfarenhet eller har fritidsintressen (vård av barn, resor, föreningsliv, kulturkännedom eller liknande) som inte tas tillvara i mitt nuvarande arbete. Hur skulle dessa intressen/erfarenheter kunna användas?
- Har jag andra talanger eller kompetenser som inte tas tillvara i mitt nuvarande arbete? Hur skulle dessa talanger kunna användas?



Kompetensplan

individuellt arbete

Chef och medarbetare gör denna individuella kompetensplan tillsammans

Namn

Enhet

Chefens namn

• Kompetensbehov

• Ska uppnås genom

.....
Medarbetare

.....
Chef

Datum Revideras inom 12 månader

Kompetensplan

Framtida kompetensbehov

I avsnitt 6 beskrev ni hur ni vill att det ska vara på er arbetsplats om 2–3 år. Vilken kompetens behövs för att kunna skapa den arbetsplatsen? Utgå ifrån det ni skrivit på era parkeringsplatser och utveckla det. OBS! Tänk på kompetensbehov inom de olika avsnittens områden – inte enbart det som utgör kärnan i er verksamhet.



Diskutera och skriv ned

- Denna kompetens behöver alla ha:
- Denna kompetens räcker det om någon/några har:



Kompetensförsörjning

Nu är det dags att gå vidare med hur kompetensförsörjningen ska tillgodoses. Kommunfullmäktige har fastslagit att: ”Staden ska vara en attraktiv och modern arbetsgivare för såväl dagens som morgondagens medarbetare”. Att ha möjlighet att utvecklas är något som är viktigt för alla. Det är ofta när man känner att man inte utvecklas som man börjar fundera på att söka ett nytt arbete.

”Det finns tydliga samband mellan huruvida det finns förtroende i en arbetsgrupp och om allas kompetens tas tillvara. Med förtroende och tillit i arbetsgruppen kommer den samlade kompetensen att användas på bästa sätt.”

(Ur ”Så får vi det bra på jobbet”)

Kompetensförsörjning kan tillgodoses i stort sett på tre sätt:

- att använda sig av nuvarande medarbetares outnyttjade kompetens
- att utveckla nuvarande medarbetares kompetens
- att rekrytera nya medarbetare



Diskutera och skriv ned

- Vilken outnyttjad kompetens hos våra nuvarande medarbetare har vi upptäckt, och hur skulle den kunna användas?
- Följande kompetensutveckling behöver vi genomföra



Kompetensplan



Kompetensutveckling

För många betyder kompetensutveckling samma sak som att ”gå på kurs” och visst är det kompetensutveckling, men det är bara en form. Om man sätter sig ner och funderar en stund över hur man lärt sig det man kan inom alla olika områden, så är kurs oftast inte den form som hamnar överst på listan – i alla fall inte kurs enbart. Många säger att det man kan, har man lärt av en erfaren person kombinerat med övning. Men ingen form av kompetensutveckling (vare sig kurs eller lärande på arbetsplatsen) är alltid bäst utan bäst är kombinationen av olika former i en medveten arbetsgrupp. Listan över kompetensutvecklingsformer kan göras hur lång som helst: regelrätt utbildning, kurs, föreläsning, studiecirkel, studiebesök i olika former, praktisering, kollegial granskning, mentorskap (både att ha en och att vara), handledning, nätverk, reflektion (kanske den viktigaste formen av alla) m.m.



Diskutera och skriv ned

- På vilka sätt kan den kompetensutveckling som vi behöver genomföra ske?



Kompetensplan

Mångfald och jämställdhet kan vara positiva faktorer för en verksamhets möjlighet att kunna fungera effektivt. När vi rekryterar nya medarbetare har vi ett gyllene tillfälle att fundera över hur vi har det i de hänseendena i verksamheten. Kanske kommer vi fram till att vi på sikt behöver förändra arbetsgruppens sammansättning samt undanröja hinder som kan finnas för ökad mångfald och jämställdhet.



Diskutera och skriv ned

- Speglar sammansättningen i vår arbetsgrupp samhället när det gäller män/kvinnor och etnisk mångfald?
- Hur kan jämn könsfördelning och etnisk mångfald bidra till ökad kvalitet i verksamheten?
- Hur ser vårt behov av rekrytering ut det närmaste året?
- Hur ser det ut de närmaste fem åren?
- Vad finns det för hinder för att rekrytera personer med den kompetens som vi efterfrågar
 - inom verksamheten?
 - utanför vår verksamhet (yttre hinder)?
- Vad kan vi göra för att undanröja dessa hinder?

Så utvecklar vi vår verksamhet!

Gå tillbaka till avsnitt 6, ”Så här ser framtidshuset ut”, och prioritera de åtgärder ni skrivit ner där. Ange när det ska påbörjas, när det ska vara genomfört, vem som är ansvarig och när det ska utvärderas. Handlingsplanen ska omfatta sådant som kan påbörjas inom tolv månader.



Organisera för utveckling

Det går inte att endast organisera för produktion. En verksamhet måste även organiseras för lärande och utveckling. Det innebär bl.a. att tillräckligt med tid och andra resurser avsätts för aktiviteter som stödjer utveckling. Men det handlar även om inställning och attityd till utvecklingsfrågor. Ledningen på samtliga nivåer måste förstå betydelsen av och ha förmågan att stödja och uppmuntra ett lärande förhållningssätt hos medarbetarna.

Hur kan detta då ske i praktiken? Naturligtvis ser förutsättningarna olika ut i olika verksamheter. För en del kan bara medvetandegörandet av dessa frågors betydelse räcka, för att man med enkla medel ska kunna skapa förutsättningar för lärande i vardagen. För andra kan det krävas betydligt större insatser och uppfinningsrikedom för att nyttja lärtillfällen i vardagen.

Det gäller dock att identifiera de problem och ta tillvara de utvecklingsområden som finns i det dagliga arbetet. Genom att t.ex. bilda arbetsgrupper och starta ”miniprojekt” kan medarbetares olika kompetens användas och därmed spridas. Det är också viktigt att skapa tillfällen där lärande och utveckling kan ske, exempelvis forum för erfarenhetsutbyte, handledning, utbildningstillfällen där erfaren personal eller medarbetare med specialistkompetens kan delge och instruera andra kontinuerligt i det dagliga arbetet. Det finns ett talesätt som säger att: ”Den som slutar att försöka bli bättre den slutar snart att vara bra”.

Baserat på professor Per-Erik Ellströms, Linköpings universitet ”10 förutsättningar för ett utvecklingsinriktat lärande i det dagliga arbetet”.

Form: Jupiter Reklam
Foto: Hans Bjurling och Oscar Mattson
Tryck: EO print



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

