



Hållbart person- centrerat teamarbete

Introduktion och handledning till arbetsmaterial
för chefer och ledare



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Hållbart person- centrerat teamarbete

Introduktion och handledning till arbetsmaterial
för chefer och ledare

Upplysningar om innehållet:

Carin Renger, carin.renger@skr.se

Christian Törnqvist, christian.tornqvist@skr.se

© Sveriges Kommuner och Regioner, 2023

ISBN: 978-91-8047-176-3

Illustration: Kristine Widlert

Produktion: Advant

Förord

Omställningen till nära vård innebär att fokus behöver flyttas mot att arbeta med samskapande, personcentrerat, sammanhållet tillsammans med patienter brukare och närstående. Som ett led i detta behöver samverkan stärkas för att täcka mellanrummen mellan vårdens olika yrkesgrupper och aktörer. Att vi lyckas med samverkan är central i omställningen.

Ett samarbete i sin uppstart fungerar ofta väl i en första fas, inte sällan med ett starkt medarbetarengagemang som sammanhållande kraft. Men för att teamet ska fortsätta att utvecklas över tid i ordinarie verksamhet med personer som med tiden kanske byts ut krävs långsiktigt hållbara förutsättningar.

Även ledskapet har en viktig roll att fylla för att stödja och skapa förutsättningar för ett hållbart personcentrerat teamarbete. Detta blir särskilt viktigt när samarbetet sker över organisatoriska gränser med de utmaningar som då finns.

Därför har Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) tagit fram ett stödmaterial för att stärka hållbarheten för ett personcentrerat teamarbete.

Stödmaterialen består av verktyg i form av dialogdukar som vänder sig till medarbetare i teamet samt till chefer och ledare i ledningsgrupp. Rapporten inleder med att beskriva framgångsfaktorer för ett hållbart personcentrerat teamarbete.

Lycka till med er utveckling av ert team,

Stockholm i juni 2023

Carin Renger och Christian Törnqvist

Handläggare

Avdelningen för vård och omsorg

Sveriges Kommuner och Regioner

Innehåll

- 7 Kapitel 1. Omställningen till nära vård kräver nya arbetssätt

- 11 Kapitel 2. Introduktion till Hållbart personcentrerat teamarbete
- 12 Vad menas med hållbara arbetssätt?
- 13 Ett gemensamt varför
- 13 Faktorer som bidrar till hållbara arbetssätt

- 21 Kapitel 3. Chefer och ledares stöd till hållbarheten i teamarbete
- 21 Reflektionsfrågor för chefer och ledare

- 25 Kapitel 4.Handledning till dialogdukarna som verktyg
- 25 Vad är en dialogduk?
- 26 Så här arbetar du med dialogdukarna
- 28 Praktiska ramar och förberedelser
- 31 Genomförandet steg för steg

- 34 Referenser

- Bilaga 1. Dialogduk att använda med team

- Bilaga 2. Dialogduk att använda med ledningsgrupp

- Bilaga 3. Enkel arbetsplan utifrån dialogduk



Omställningen till nära vård kräver nya arbetssätt

Omställningen till nära vård berör och kommer att göra skillnad för alla Sveriges invånare och bidra till att klara välfärdens utmaningar. Omställningen innebär att vi flyttar fokus för att arbeta mera samskapande, personcentrerat, sammanhållet, proaktivt och hälsofrämjande.

Omställningen till nära vård kräver nya sätt att arbeta inom vården. Vi behöver skifta perspektiv och förhållningssätt – framför allt när det gäller invånare, patienter, brukare och närstående. Deras delaktighet och kunskap är en grundläggande princip i hela reformen. Att patienter och brukare är med och beslutar om sin egen vård – utifrån sin egen kunskap och erfarenhet – är avgörande för att omställningen ska lyckas.

De berördas egna kunskaper och erfarenheter är nödvändiga, men för att skapa en komplett helhetsbild utifrån personen och dess förutsättningar, krävs också olika professionella perspektiv. Vi behöver ha arbetssätt där patienten eller brukaren är del i ett team tillsammans med flera professioner, över organisatoriska gränser, och vi behöver skapa arbetssätt som är hållbara över tid.

Detta är lättare sagt än gjort. I många av de lofvärda projekt och initiativ som tagits för att ställa om till andra arbetssätt, är den största utmaningen att hålla i det nya och inte falla tillbaka i det gamla.

För att underlätta det arbetet har Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) tagit fram ett stödmaterial för beslutsfattare och ledare i regioner och kommuner som arbetar för att stärka hållbarheten i arbetssätt. På det sättet hoppas vi kunna bidra till utvecklingen av ett hållbart personcentrerat teamarbete för god och nära vård.

Till grund för stödmaterialiet ligger ett antal dialogmöten och workshops med ledare som har erfarenhet från personcentrerat arbete i team samt patient- och brukarrepresentanter. Deltagarna har representerat hela Sverige, från norr till söder, och dessutom såväl större som mindre regioner och kommuner, inklusive storstad och glesbygd. Vid tre tillfällen har omkring 20 personer träffats för att diskutera framgångsfaktorer och utmaningar med personcentrerat teamarbete utifrån sina respektive erfarenheter och perspektiv. Syftet har varit att identifiera gemensamma faktorer som kan vara avgörande i arbetet för att skapa hållbara och personcentrerade arbetssätt i team.

Till grund för slutsatserna ligger också en genomgång av närliggande arbeten och relevant litteratur på området.

Stödmaterialet består av ett verktyg i form av dialogdukar som kan användas både i team och i ledningsgrupp. Utöver dialogdukar finns reflektionsfrågor för chefer och ledare, samt denna introduktion och vägledning.



LÄKARE

KURATOR

FYSIOTERAPEUT

PATIENT

PSYKOLOG

SJUKSKÖTERSKA

NÄRSTÄENDE

BISTÅNDS-
HANDLÄGGARE

Introduktion till Hållbart personcentrerat teamarbete

Vården behöver komma närmre patienten och brukaren. För att hälso- och sjukvården och den kommunala vård- och omsorgen ska vara fortsatt effektiv och av hög kvalitet, och kunna möta den demografiska utvecklingen och invånarnas behov på ett bättre sätt, krävs en omställning av arbetssätt. För detta krävs en omställning till nära vård. Nära vård är inte en ny organisationsnivå eller en benämning på dagens primärvård, även om primärvården utgör en kärna i den nära vården. Nära vård är snarare ett nytt sätt att arbeta med hälsa, vård och omsorg. Den närmsta vården är den som patienten/brukaren kan ge sig själv – egenvården – samt det stöd kommuner och regioner kan ge för att möjliggöra detta [1].

Kärnan i nära vård är ett personcentrerat arbetssätt som utgår från individens behov och förutsättningar. Patienter och brukare ska vara aktiva samskapare av sin egen hälsa, vård och omsorg, och insatserna ska utgå ifrån vad som är viktigt för den enskilda personen.

Det innebär att patienter och brukare samt personer med olika kompetenser och professioner behöver arbeta tillsammans och utgå från personens förutsättningar och behov. Ett sådant personcentrerat teamarbete kräver nya innovativa arbetsätt. Men de nya arbetsätten behöver också skapa långsiktigt hållbara förutsättningar för arbete och utveckling.

Vad menas med hållbara arbetsätt?

Begreppet hållbarhet är vanligt i relation till miljö och klimat, ekonomisk tillväxt och till planetens ändliga resurser. I det här arbetet ligger fokus på långsiktig hållbarhet i arbetsätt.

Många projekt om personcentrerat teamarbete inom vård och omsorg står inför utmaningen att gå från projekt till ordinarie verksamhet. Det är svårt att ”hålla i och hålla ut” och skapa långsiktigt hållbara förutsättningar för arbete och utveckling enligt de nya arbetsätten.

För att arbetsätten ska vara långsiktigt hållbara krävs:

- › **Rutinisering och institutionalisering:** Nya arbetsätt integreras i organisationen över tid och blir en del av ordinarie verksamhet
- › **Utveckling och dynamik:** Resultat, kunskaper och arbetsätt anpassas och vidareutvecklas utifrån nya behov
- › **Relevans och värdeskapande:** De förändringar som görs är relevanta och värdeskapande, även på längre sikt [2].

Ett gemensamt varför

Grunden för att arbetssätt ska bli hållbara över tid är att det finns ett "gemensamt varför" som alla involverade, på alla nivåer, är enade kring. Att ha ett gemensamt syfte med teamarbetet och en förståelse för varför personcentrerat arbete i team är centralt för att arbetssätten ska fungera och kunna bibehållas. Detta är särskilt viktigt för arbetssätt inom nära vård eftersom en sådan omställning ofta kräver att olika personer, professioner, funktioner och organisationer arbetar tillsammans.

Faktorer som bidrar till hållbara arbetssätt

Utöver vikten av ett "gemensamt varför" är det särskilt sju övergripande områden som påverkar hållbarheten i arbetssätt:

- › Delaktighet
- › Kultur
- › Ledning och styrning
- › Strukturella förutsättningar
- › Kommunikation
- › Kompetens
- › Lärande, utveckling och dynamik

Inom alla sju områden finns konkreta faktorer som bidrar till att det personcentrerade teamarbetet blir hållbart:

Delaktighet

Att patienter och brukare har en självklar roll i team och organisation är grunden i personcentrerade arbetssätt. Deras perspektiv bör genomsyra utformning av såväl arbetssätt och strukturer som teamets dagliga arbete. Det krävs välfungerande processer för att säkerställa individens delaktighet i utformningen och anpassningen av den individuella vården och omsorgen. Det är en fördel om det också finns processer på både team- och organisationsnivå för att regelbundet fånga upp patienter och brukare så att de kan delta i utveckling och förbättring av arbetssätten.

Ett nytt förhållningssätt när det gäller synen på patientens och brukaren beskrivs som en grundsten i omställningen till nära vård. Den traditionella synen på patienter och brukare som ”mottagare” av hälso- och sjukvård och socialtjänst behöver ersättas med en syn där alla inblandade har rollen som samskapare, så väl patienten eller brukaren som de yrkespersoner som genom olika insatser ska stödja personens hälsa och liv. Det gäller både den enskildes egen vårdssituation och utvecklingen av verksamheten, där patient- och brukarmedverkan kan leda till förbättrad kvalitet och effektivitet. [1] [3]. Vikten av att involvera patienter och brukare i utformning och vidareutveckling av arbetssätt lyfts också i forskning på området. [4], [5].

Myndigheten för vård- och omsorgsanalys framhåller i sin rapport ”Bäddat för utveckling – ett kunskapsunderlag om förutsättningar för utvecklingsprojekt i vården och omsorgen” (2018) att patienter och brukare ger andra perspektiv med sin erfarenhetsbaserade kunskap, vilket bidrar till långsiktigt hållbar utveckling. Om patienten/brukaren ses som en medskapare kan förutsättningar för delaktighet i utformning av organisation och processer skapas [6].

Kultur

Om personcentrerat teamarbete ska bli hållbart behöver det vara en del av teamets och organisationens kultur. Kulturen måste präglas av tillit och relationsskapande över professions- och organisationsgränser. För att detta ska fungera krävs kunskap om och förståelse för olika aktörer som är involverade i arbetet. På teamnivå behöver alla förstå varandras roller, arbetssätt och bidrag. På organisationsnivå behövs kunskap om andra involverade aktörer och deras arbetssätt, normer och kultur. Vidare krävs ett öppet klimat som inkluderar, engagerar och uppmuntrar nytänkande och ifrågasättande.

Maher, Gustafson och Evans (2010) har utvecklat en hållbarhetsmodell för NHS Institute of Innovation and Improvement. Modellen är ett diagnostiskt verktyg med syfte att hjälpa ledare inom vård och omsorg att identifiera styrkor och svagheter vid förändringsledning och för att kunna uppskatta sannolikheten att nya lösningar blir hållbara. I NHS hållbarhetsmodell beskrivs medarbetarnas känslor, attityd och övertygelse som centrala för att skapa och vidmakthålla förändring. Det är viktigt att medarbetarna själva tror på att förändringen är hållbar och att förändringen är förenlig med den kultur och värderingar som organisationen präglas av [7]. Många understryker också att långsiktig hållbar utveckling främjas av en utvecklingsinriktad organisationskultur [6] [8] [4] [2] [9] [5]. Även vikten av trygga team framhålls av flera. Psykologisk trygghet lägger grunden till välmående, utveckling och prestation i gruppen. Psykologisk trygghet i kombination med högt satta mål bidrar till optimala förutsättningar för lärande och prestation [10].

Ledning och styrning

God styrning och ledning på alla nivåer är viktigt för att lyckas. Det krävs engagerade och motiverande ledare som ansvarar för det dagliga teamarbetet såväl som övertygade och engagerade ledare på organisationsnivå. Teamet behöver en ledare som stöttar och coachar i nya arbetssätt, någon som kan motivera medarbetare att våga testa och som håller fast vid nya arbetssätt, även när det blir svårt. Även på organisationsnivå krävs ett innovativt, strategiskt ledarskap som vågar testa nytt. Arbetet måste dessutom överensstämma med organisationens övergripande och strategiska mål, ha tydliga, mätbara mål samt en tydlig delegationsordning med forum och mandat för beslut. Förändringar bör vara väl förankrade med högre ledning så att det finns ett tydligt ägarskap och stöd för att testa nytt.

Vikten av ett drivande och motiverande ledarskap på alla nivåer beskrivs också i forskningen [4] [9] [5]. Här understryks också att det är viktigt med ledare som är aktiva i det dagliga arbetet och driver och motiverar förbättrade arbetssätt [11]. Myndigheten för vård- och omsorgsanalys lyfter att ett personligt engagemang kan stärka ett hållbart arbetssätt, till exempel genom uthållighet om en fråga möter motstånd, men att det också medför en risk att arbetet blir personberoende [6].

Förankring är viktigt både brett och uppåt i organisationen. Beställar- eller mottagarorganisation är viktiga eftersom de kan erbjuda förbättringskunskap och ett aktivt ägarskap [6]. Just aktivt ägarskap har ett särskilt starkt samband med hållbart utvecklingsarbete. Det räcker inte att ledningen i ord står bakom och stöttar ett projekt. Det behöver avsättas tid och ansvar för beslut och vidareutveckling. Roller och mandat behöver tydliggöras och konflikter uppmärksammas, erkännas och hanteras [2].

Strukturella förutsättningar

Organisationens strukturella förutsättningar behöver stötta det nya sättet att arbeta. Det gäller bland annat IT-system, nödvändig utrustning och långsiktig finansiering. Att dessa resurser är stabila och kan planeras på längre sikt är särskilt viktigt för att nya arbetsätt ska bli en del av ordinarie verksamhet.

Långsiktig finansiering är avgörande för att skapa hållbarhet. I NHS hållbarhetsmodell talas om finansiering som en del av en nödvändig infrastruktur – till exempel för att finansiera utrustning och personal. Här lyfts särskilt vikten av att planera övergången från temporär finansiering i projektform till långsiktig finansiering i ordinarie verksamhet [7]. Även lokaler kan utgöra resurser som bidrar till en lyckad implementering på längre sikt [8] [9] [5]. Finansiering är den viktigaste faktorn för hållbarhet över tid. Nya arbetsätt kräver ofta nya projektmedel för att starta upp men för att de ska integreras och bli permanenta krävs att de ingår i ordinarie budget. En sådan övergång är dock resurskrävande och kräver planering i tid [2].

Kommunikation

Nya arbetsätt måste beskrivas och förpackas så att det skapar förutsättningar för lärande. Ett tydligt namn, en strukturerad arbetsmodell samt utarbetade riktlinjer och rutiner är nödvändigt för att skapa förståelse och möjliggöra lärande och träning. Genom att göra det gemensamt bidrar det till att skapa ägandeskap och stolthet hos dem som ska utföra arbetet. En gemensam plattform är viktigt. Alla måste vara införstådda med – och ha förståelse för – arbetsmodell, riktlinjer och rutiner. Det krävs en process för att kommunicera de nya arbetsätten och skapa förutsättningar att lära sig.

Rollbeskrivningar, policies och processer är exempel på organisatoriska förutsättningar som krävs för hållbarhet. Det behövs också en effektiv strategi för att kommunicera syfte, arbetsmodell och implementeringsplan till dem som behöver [7], samt en plan för hur lättillgänglig information om arbetsmodellen ska spridas och hur den ska omsättas i praktik [5].

Kompetens

Att rätt kompetens och resurser finns i organisationen och i teamet är en förutsättning för att arbetet ska fungera på kort och lång sikt. De som ska utföra arbetet måste ha den kunskap som krävs och möjlighet att omsätta den i praktiken. Det ställer krav på kontinuerlig kompetensutveckling och vidareutbildning av personal. På sikt kräver det också att grundutbildningar anpassas till att ge studenter den kompetens som det finns behov av. Den kompetens som behövs måste vara tydligt utformad och kravställd, och de resurser som finns måste kunna tas tillvara på bästa möjliga sätt. För att arbetsätten ska bli hållbara krävs även en plan för introduktion av nya medarbetare. Vidare behövs en välfungerande process för att undvika att förlora kompetens när någon slutar. När det gäller personcentrerat teamarbete kan det även i vissa fall behöva utformas nya roller, till exempel för samverkan.

Att personalen har rätt kompetens och utbildning för de aktuella arbetsätten är avgörande för att skapa hållbara arbetsätt – men också att kunna behålla dem över tid [4] [5]. Personalens kompetens och utbildning lyfts också särskilt i en modell som utvecklats speciellt för att hjälpa ledare att genomföra hållbara förändringar [7].

Även tydliga roller och ansvarsområden inom teamet och rätt person på rätt plats krävs för en hållbar implementering av komplexa innovationer inom hälso- och sjukvården [8].

Utveckling, lärande och dynamik

Hållbara arbetssätt är inte statiska utan utvecklas och anpassas utifrån behov så att de skapar värde även på sikt. Forum för att dela lärdomar inom team och mellan organisationer samt processer för kontinuerlig återkoppling från patienter/brukare är viktiga pusselbitar för detta. Vidare krävs uppföljning och utvärdering av både arbetssätt och resultat utifrån uppsatta mål. Det bör även finnas möjlighet och mod att anpassa och testa nytt om målen inte nås eller om det uppstår nya behov eller förutsättningar. På samma sätt bör lärdomar tillvaratas i utbildning och fortbildning av medarbetare.

Lärande och utveckling inkluderas också som en viktig del i modeller för hållbar utveckling. Processer för utvärdering och uppföljning utifrån mål bidrar till hållbarhet [7] [5]. Ett klimat och forum som möjliggör lärande och vidareutveckling av arbetssätt utifrån resultat och nya behov bidrar också [7] [4] [9] [5].



Chefer och ledares stöd till hållbarheten i teamarbete

För att stärka hållbarheten i arbetssätt med personcentrerat teamarbete, och på så sätt bidra till en god och nära vård, kan du som ledare arbeta med så kallade dialogdukar. De kan fungera som stöd i det konkreta arbetet tillsammans medarbetare och/eller ledningsgrupp. Som komplement till dialogdukarna finns en lista med reflektionsfrågor som riktar sig direkt till dig som chef och ledare. De hjälper dig att initiera och förbereda dig på arbetet med dialogdukarna. De kan också fungera som stöd i att identifiera vad du som ledare kan påverka på egen hand.

Reflektionsfrågor för chefer och ledare

Frågorna nedan riktar sig till dig som ledare och tjänar två syften. De hjälper dig att analysera verksamheten och identifiera styrkor och svagheter, samt förbereder dig inför teamets eller ledningsgruppens arbete med dialogduken.

Frågorna bygger på de faktorer som är särskilt viktiga för att personcentrerat teamarbete ska vara hållbart inom ramen för nära vård. De inleds med ett antal frågor för att precisera syftet med det arbete som ni gör eller vill göra.

Varför?

- a) Vad menar jag med personcentrerade arbetssätt för en nära vård? Vad innebär det i vår organisation och i mitt team?
- b) Vad vill jag uppnå med personcentrerat teamarbete – på kort och lång sikt?
- c) Vad betyder det för mig att våra arbetssätt är hållbara?
- d) Varför är det viktigt för mig att våra arbetssätt är hållbara?

Delaktighet

- a) Hur kan jag bidra till att patienter/brukare blir en självklar del i vårt/våra team och utveckla arbetssätten framåt?
- b) Hur fångar vi upp behov och förmågor hos patienter/brukare?

Kultur

- a) Hur bidrar jag till ett öppet klimat i organisationen(-erna) och teamet?
- b) Vad behöver andra involverade aktörer av mig?
- c) Hur samverkar vi med andra organisationer för att nå våra gemensamma mål?

Ledning och styrning

- a) Utifrån teamets förutsättningar idag, inom vilka områden behöver jag som ledare fokusera mitt ledarskap för att bäst stötta teamet?
- b) Hur kan jag utveckla samarbetet med mina teammedlemmars linjechefer?

- c) Hur ser de mätbara målen ut för vårt arbete?
- d) Hur fattas beslut som rör arbetet?

Strukturella förutsättningar

- a) Vilka förutsättningar har vi att arbeta med de nya arbetsätten på lång sikt?
- b) Vilka resurser är avgörande för långsiktigt hållbart teamarbete?
- c) Finns det något som hindrar oss från att arbeta med frågorna?

Kommunikation

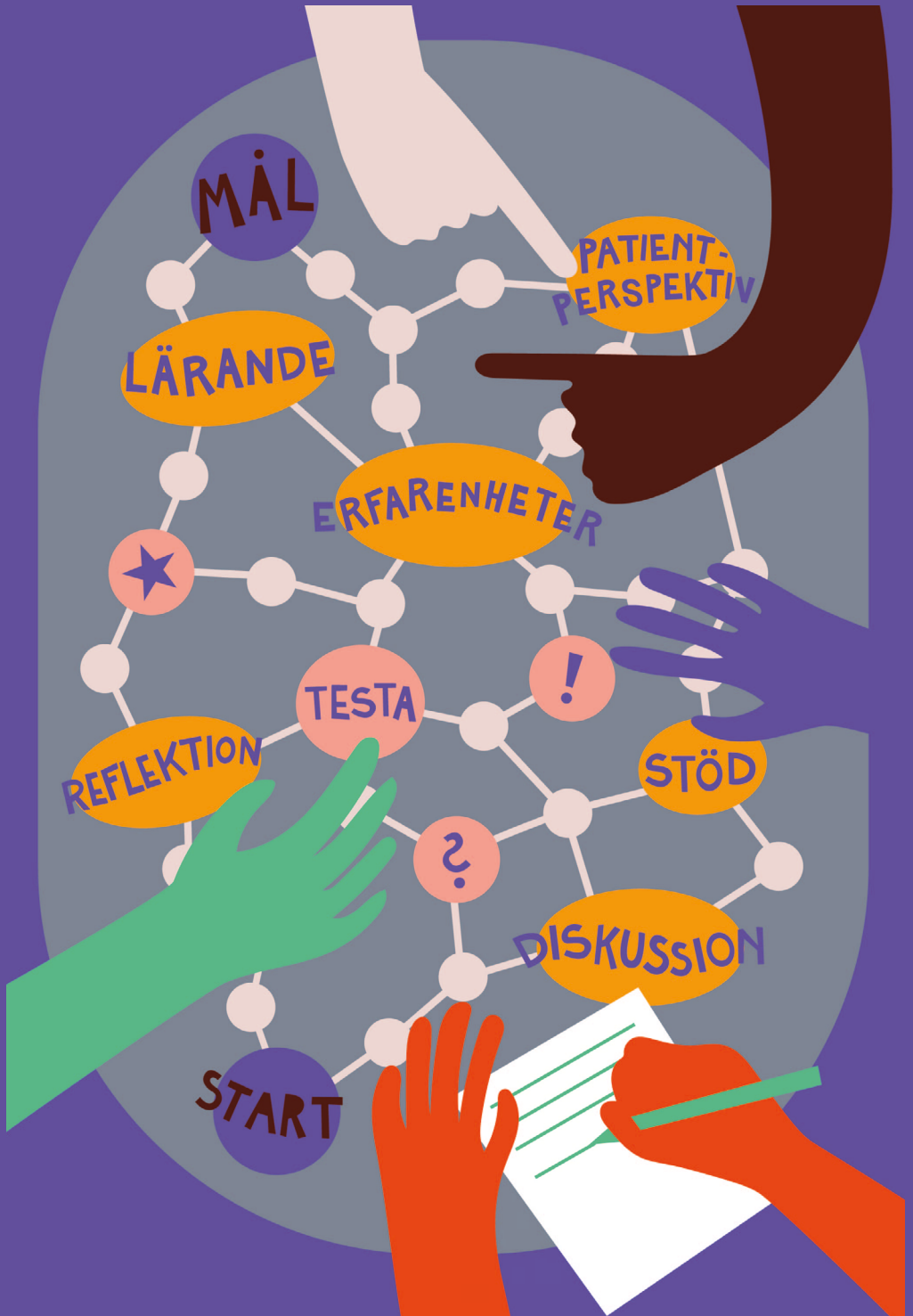
- a) Finns det behov av att utveckla kommunikationen inom våra organisationer om vårt arbete?
- b) Hur stöder våra gemensamma styrdokument ett hållbart personcentrerat teamarbete? Finns riktlinjer och rutiner eller behöver de tas fram?
- c) Hur ser processen ut för att underlätta andras lärande och föra dialog med alla berörda?

Kompetens

- a) Hur utvecklar vi den kompetens som behövs för att arbeta på ett hållbart personcentrerat teamarbete?
- b) Hur introduceras nya teammedlemmar och hur tillvaratas kompetens när någon slutar?
- c) Hur ska min roll som chef/ledare se ut och hur behöver mitt ledarskap utvecklas för att stötta mitt team?

Utveckling, lärande och dynamik

- a) Hur följer jag upp och utvärderar våra resultat utifrån våra mål?
- b) Vilken återkoppling och feedback ger jag till andra och hur? Hur får jag återkoppling och feedback?
- c) Vilka mötesplatser har vi för att lära av varandra?



Handledning till dialogdukarna som verktyg

Vad är en dialogduk?

En dialogduk används för att stimulera och strukturera samtal och idéutveckling för en mindre grupp, i det aktuella teamet eller med ansvarig ledningsgrupp. Det är ett beprövat verktyg för att skapa gemensam förståelse, ge alla deltagare möjlighet att reflektera samt identifiera utvecklingsbehov och idéer till förändring. I grupper om fyra till åtta personer arbetar deltagarna med teman som är viktiga för hållbart personcentrerat teamarbete. Patient- och/eller brukarrepresentanter samt representanter för närstående bör ingå i gruppen och deltar i arbetet på samma sätt som övriga deltagare. Det är du som chef som startar och leder arbetet, men det är viktigt att hela gruppen bidrar.

Dialogduken innehåller instruktioner, frågor och uppgifter till stöd. Duken har en start- och en slutpunkt och gruppen ska samlas runt duken och arbeta igenom de olika steg som finns beskrivna. Dialogduken bygger på interaktion och resultatet är beroende av att alla i gruppen deltar och bidrar till slutresultatet. Ett separat anteckningsstöd finns framtaget och fylls i under arbetets gång.

Genom arbetet med dialogduken tar gruppen fram en gemensam plan för de eventuella förändringar som behöver göras för att stärka hållbarheten i det personcentrerade teamarbetet. I anteckningsstödet finns en mall för planen, som fylls i gemensamt av gruppen.

Arbetet med dialogduken bör vara återkommande. Det bästa är att kontinuerligt återvända till dialogduken och upprepa arbetet för att följa upp och säkerställa att utvecklingen går åt rätt håll. Gruppen bestämmer hur ofta, och kan anpassa arbetet efter de utmaningar och möjligheter som identifierats. Förslagsvis kan man göra det till en återkommande aktivitet varje halvår eller år.

Så här arbetar du med dialogdukarna

Syfte och mål

Syftet med dialogdukarna är att gruppen under ledning av dig som chef ska samtala kring teman som påverkar hållbarheten i era arbetsätt och gemensamt reflektera kring vilka förutsättningar som ni eventuellt saknar eller behöver utveckla. Målet är att tillsammans ta fram en arbetsplan som beskriver vilka förändringar som behöver göras, vem som ska göra dem och när. Exempel på effekter av arbetet med dialogduken är samsyn och ett gemensamt språk, reflektion och insikt, lärande, ökad delaktighet och ansvarstagande.

Det är viktigt att gruppen har förstått syfte och mål med arbetet och det är därför bra att inledningsvis lägga tid på att gå igenom detta gemensamt. Det är också bra att beskriva hur resultatet av arbetet kommer tas om hand och vad nästa steg i arbetet är.



Dialogduk och dokumentationsmall.

Målgrupp

Det finns två olika dialogdukar som riktar sig till olika målgrupper. Den ena dialogduken är tänkt för det egna medarbetarteamet som utför vård- och omsorgsinsatser. Teamet kan bestå av medarbetare från samma eller olika organisationer, men de ska interagera med varandra i arbetet. I gruppen bör även patient- eller brukarrepresentant ingå. Det är viktigt att gruppen representerar alla de perspektiv som är viktiga i det dagliga arbetet.

Den andra dialogduken är anpassad för arbetet i ledningsgruppen eller den grupp som ansvarar för ledning och styrning av teamets arbete. Även här bör olika perspektiv finnas representerade och patient- eller brukarrepresentant bör ingå.

Praktiska ramar och förberedelser

Grupp

Arbetet ska genomföras i en mindre grupp. Antalet kan variera men gruppen får inte vara allt för stor. Med fler än åtta deltagare riskerar arbetet att ta väldigt långt tid, parallella diskussioner uppstår och alla kanske inte får komma till tals. Det blir svårare att hålla samman samtalen. För ett större team eller en större ledningsgrupp är det lämpligt att dela in gruppen i mindre grupper som arbetar parallellt. Den som leder arbetet kan då växla mellan grupperna.

Duk och anteckningsstöd

Skriv ut och ta med duken samt medföljande anteckningsstöd till övningen. Ta med duken och medföljande anteckningsstöd till övningen.

Lokal

Arbetet ska ske ostört vilket innebär att det behövs ett avskilt rum som rymmer den eller de grupper som ska använda dialogduken. För övningen krävs bord stora nog att rymma duken men tillräckligt små för att alla ska kunna stå eller sitta runt bordet och tydligt kunna läsa det som står. Det behövs också pennor för att kunna genomföra övningen.

Tidsåtgång

Avsätt gott om tid för arbetet, mellan tre och fyra timmar. Ta höjd för uppstart och avslut och undvik att stressa diskussioner och samtal.

Det går också bra att dela upp arbetet så att ni går igenom en del av diskussionsfrågorna vid ett tillfälle och resten vid ett annat. Alternativt går det bra att fokusera på diskussionsfrågorna vid ett tillfälle och låta efterföljande tillfälle helt ägnas åt att ta fram en arbetsplan.

Håll koll på tiden så att gruppen inte fastnar vid något steg och informera då och då om hur lång tid det är kvar. Låt gruppen själva avgöra när det passar att ta gemensamma pauser under arbetets gång.

Rollen som ledare i arbetet med dialogduken

Eftersom duken innehåller guidande instruktioner kan gruppen tillsammans ta ansvar för att leda arbetet enligt de beskrivna stegen. Den som utsetts till ledare för arbetet är dock central för att sätta ramarna för arbetet och stötta och motivera längs vägen. I arbetet med att ta fram en arbetsplan för nödvändiga förändringar, är ledarens roll att guida kring vilka åtgärder som kan genomföras, vem som bör vara ansvarig och vad som är en rimlig tidplan. Slutligen är det ledaren som summerar resultaten och informerar om nästa steg.

Utöver att en person är ansvarig för övningen med dialogduken kan det vara en god idé att utse någon i respektive grupp som ansvarar för att anteckna och hålla koll på tiden.

Dialogen

En förutsättning för att arbetet ska fungera och resultatet bli värdefullt är att dialogen är lyhörd, öppen och produktiv. Bidra till detta genom att inledningsvis förklara ”spelregler” för samtalet, till exempel:

- › Dialogen ska vara öppen och nyfiken – alla tankar och idéer är välkomna och det finns inga dumma frågor eller förslag
- › Dialogen ska vara respektfull – vi lyssnar på varandra och låter alla komma till tals
- › Dialogen ska vara produktiv – alla tar ansvar för att bidra till arbetet och leda det framåt

Stimulera dialogen under arbetets gång. Se till att alla kommer till tals och om någon i gruppen blir för dominant i samtalet kan deltagarna ”gå laget runt” för att alla ska få utrymme.

Genomförandet steg för steg

Steg 1 - Varför?

Det första steget i dialogduken heter ”Varför?”. Syftet med detta steg är att identifiera er gemensamma bild av varför ni arbetar personcentrerat i team. Det syftar även till att diskutera varför det är viktigt för er att era arbetssätt är hållbara.

Att hitta ett gemensamt varför och en gemensam målbild är av stor vikt för att gruppen ska arbeta åt samma håll och vara motiverade – lägg därför lite extra tid på detta steg.

Steg 2 till 7 - Faktorer som bidrar till hållbart personcentrerat arbetssätt för en god och nära vård

Efter att ni landat i ert gemensamma varför går ni vidare med steg 2 – 7. Vart och ett av dessa steg berör en faktor som identifierats som särskilt viktigt för att personcentrerat teamarbete ska bli hållbart. För varje steg finns ett antal frågor som gruppen ska diskutera. Ni kan välja att diskutera alla faktorer i ordning eller välja de ni tycker känns viktigast.

Frågorna besvaras med antingen ja eller nej men ni kommer troligtvis behöva resonera er fram till vad ni i gruppen anser är en korrekt bedömning. Nej kan också innebära att fortsatt utveckling inom området behövs. För varje fråga som besvaras med nej ska ni notera i arbetsplanen (finns i anteckningsstödet) vad det är som ni i gruppen saknar idag. Beskriv också vilka förändringar som behöver göras för att ni framåt ska kunna besvara frågan med ja.

Steg 8 - Hur går vi vidare?

När ni gått igenom alla sju steg som rör faktorer för hållbarhet har ni en grundläggande analys av era nuvarande förutsättningar för hållbarhet. Ni har också tagit fram en gemensam beskrivning av vad som saknas och vilka förändringar som behövs.

Det är nu dags att diskutera vem/vilka som ska ansvara för att genomföra dessa åtgärder och när de ska genomföras. Här kan gruppen behöva extra stöd i att prioritera och planera åtgärderna. Ledaren kan också vara en viktig hjälp i att guida gruppen kring vem som ska genomföra åtgärderna – gruppen själv eller högre ledning?

När ni tagit fram arbetsplanen ska kontrollfrågan som ni hittar längst ner i planen besvaras. Så säkerställer ni att de åtgärder som föreslås faktiskt bidrar till stärkt hållbarhet utifrån:

- › Bidrar åtgärderna till att de nya arbetssätten integreras i organisationen över tid och blir en del av ordinarie verksamhet?
- › Bidrar åtgärderna till att resultat, kunskaper och arbetssätt kan anpassas och vidareutvecklas utifrån nya behov?
- › Bidrar åtgärderna till att de förändringar i arbetssätt som görs är relevanta och värdeskapande, även på längre sikt?

För att omsätta diskussionerna till praktiskt arbete, kvarstår två viktiga diskussionsfrågor. Utifrån er nulägesanalys och de åtgärder som planeras – uppskattar gruppen det gemensamt överenskomna sättet att arbeta? Om ja, är alla villiga att göra de åtgärder som krävs?

Steg 9 - Avslut

När alla steg gåtts igenom summerar du som ledare kort det arbete som genomförts och informerar om nästa steg. Det är bra att redan nu ha en plan för det fortsatta arbetet och informera om denna. Du kan också informera om när och hur ni ska återkomma till dialogduken för att följa upp den framtagna arbetsplanen.

Referenser

- [1] Sveriges Kommuner och Regioner, "Omställning till nära vård," 4 Oktober 2021. [Online]. Available: <https://skr.se/skr/halsasjukvard/utvecklingavverksamhet/naravard/omstallningtillnaravard.57446.html>.
- [2] E. Åhlfeldt, Hållbart utvecklingsarbete i vård och omsorg: Ett institutionellt perspektiv på projekt i en professionell och byråkratisk kontext [Doktorsavhandling], Linköpings Universitet, 2017.
- [3] Sveriges Kommuner och Regioner, "Patient- och brukarmedverkan - Positionspapper för ökad kvalitet och effektivitet i hälso- och sjukvård och socialtjänst," 2010.
- [4] L. Lennox, L. Maher and J. Reed, "Navigating the sustainability landscape: a systematic review of sustainability approaches in healthcare," *Implementation Science*, 2018.
- [5] J. L. Damschroder, C. D. Aron, E. R. Keith, R. S. Kirsh, A. J. Alexander and C. J. Lowery, "Fostering implementation of health services research findings into practice: a consolidated framework for advancing implementation science," *Implementation Science*, 2009.
- [6] Myndigheten för vård. och omsorgsanalys, "Bäddat för utveckling - Ett kunskapsunderlag om förutsättningar för utvecklingsprojekt i vården och omsorgen," 2018.
- [7] L. Maher, D. Gustafson and A. Evans, "NHS Sustainability Model," NHS Institute for Innovation and Improvement, 2010.
- [8] H. Khalil and K. Kynoch, "Implementation of sustainable complex interventions in health care services: the triple C model," *BMC Health Services Research*, 2021.
- [9] A. Kitson and G. Harvey, "PARISH revisited: from heuristic to integrated framework for the successful implementation of knowledge into practice," *Implementation Science*, 2016.
- [10] A. Edmondson, *The Fearless Organization*, John Wiley Sons Inc, 2018.
- [11] L. Maher, D. Gustafson and A. Evans, "NHS Sustainability Model," NHS Institute for Innovation and Improvement, 2009.

Hållbart personcentrerat teamarbete för en nära vård

Introduktion och handledning till arbetsmaterial
för chefer och ledare

Ett stödmaterial för att skapa långsiktiga hållbara förutsättningar för personcentrerat teamarbete. Stödmaterialiet består av dialogdukar som både vänder sig till medarbetarna i teamet samt chefer och ledare i ledningsgrupp.

ISBN 978-91-8047-176-3

Ladda ner eller beställ på skr.se/publikationer

Post: 118 82 Stockholm | Besök: Hornsgatan 20

Telefon: 08-452 70 00 | skr.se



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Hållbart personcentrerat teamarbete för nära vård

Dialogduk att använda med team

**BÖRJA
HÄR**

1

Varför?

Diskutera gemensamt:

1. Vad innebär det att vi i vårt team arbetar personcentrerat?
2. Vad vill vi i teamet uppnå med personcentrerat teamarbete inom ramen för nära vård?
3. Vad betyder det för oss att våra arbetssätt är hållbara?

5

Strukturella förutsättningar

Diskutera gemensamt:

1. Har vi de stödstrukturer som behövs för att arbeta på detta sätt idag och på sikt (exempelvis scheman, IT-system eller tillgång till utrustning)?

6

Kommunikation

Diskutera gemensamt:

1. Har alla samma bild av vårt gemensamma arbetssätt och våra mål?
2. Har vi gemensamma underlag som underlättar lärande i form av exempelvis riktlinjer och rutiner?
3. Finns en plan för hur vi i teamet för en dialog kring uppdateringar eller förändringar?

7

Kompetens

Diskutera gemensamt:

1. Finns det en plan för att bygga den kompetens som behövs genom utbildning och vidareutbildning?
2. Använder vi de resurser som finns i vårt team på bästa sätt?
3. Har vi en process för att tillvarata kompetenser om någon slutar?
4. Har vi en process för att introducera och föra över kunskap till nya personer/kompetenser i teamet?

4

Ledning och styrning

Diskutera gemensamt:

1. Har vi mätbara mål för vårt arbete?
2. Är vi motiverade till att våga testa och hålla fast vid nya arbetssätt – även när det blir svårt?
3. Är någon inom teamet ansvarig för att stötta och coacha oss i de nya arbetssätten?
4. Finns det en gemensam ledning för vårt team som kan stötta och som vi kan lyfta frågor till om det behövs?

8

Lärande och utveckling

Diskutera gemensamt:

1. Har vi en plan för att följa upp och utvärdera våra resultat utifrån våra mål?
2. Har vi forum för att dela lärdomar i teamet och med andra berörda?
3. Finns det möjlighet och mod att anpassa och testa nytt om vi inte når våra mål?

För varje fråga där ni svarar nej – notera vad som saknas i arbetsplanen!

2

Delaktighet

Diskutera gemensamt:

1. Har vi en välfungerande process för att möjliggöra delaktighet och medskapande för våra patienter/brukare?
2. Har vi en välfungerande process för att kontinuerligt samla in patienter/brukares synpunkter kring våra arbetssätt?

3

Kultur

Diskutera gemensamt:

1. Har alla kunskap och förståelse om de involverade teammedlemmarnas roll, bidrag och arbetssätt?
2. Har vi ett öppet, tillåtande och tryggt klimat i teamet?
3. Är vi nöjda med de forum och spelregler vi har för dialog och diskussion?
4. Är vi medvetna om, och har en plan för att hantera, de konflikter eller svårigheter som kan uppstå på kort och lång sikt?

När ni är klara med diskussionsfrågorna ska ni fortsätta här!

Vilka förändringar behöver vi göra?

Bra jobbat! Hoppas diskussionerna var givande. Nu ska ni komplettera er arbetsplan. För varje gap ni identifierat, diskutera vad som behöver göras, vem som ska göra det och när det ska göras.

Fyll i blad 1!

KLART

Nu är ni klara med dialogduken och det riktiga arbetet kan börja!

Återkom gärna till dialogduken längre fram för att se hur långt ni kommit sen sist.

Hur ska arbetet följas upp?

Glöm inte att besluta när och hur ni ska följa upp er arbetsplan. Det kan vara bra att gå tillbaka till definitionen av hållbara arbetssätt som finns högst upp på dialogduken för att se om de förändringar ni genomför faktiskt bidrar till stärkt hållbarhet för just ert team!

Hållbart personcentrerat teamarbete för nära vård

Dialogduk att använda med ledningsgrupp

**BÖRJA
HÄR**

1

Varför?

Diskutera gemensamt:

1. Vad innebär personcentrerat arbetssätt för nära vård i vår organisation?
2. Vad vill vi i organisationen uppnå med personcentrerat teamarbete inom ramen för nära vård – på kort och lång sikt?
3. Vad betyder det för oss att våra arbetssätt är hållbara?
4. Varför är det viktigt för oss att våra arbetssätt är hållbara?

För varje fråga där ni svarar nej – notera vad som saknas i arbetsplanen!

2

Delaktighet

Diskutera gemensamt:

1. Har vi en välfungerande process för att möjliggöra delaktighet och medskapande för våra patienter/brukare?
2. Har vi en välfungerande process för att kontinuerligt samla in patienter/brukares synpunkter kring våra arbetssätt?

Kultur

Diskutera gemensamt:

1. Har alla kunskap och förståelse om de involverade aktörernas roll, bidrag och arbetssätt?
2. Finns drivkrafter som arbetar emot detta sätt att arbeta idag?
3. Har vi ett öppet och tillåtande klimat i organisationen(-erna) som skapar trygghet och tillåter nytänkande och ifrågasättande?
4. Finns det återkommande forum för öppna samtal med involverade aktörer?

5

Strukturella förutsättningar

Diskutera gemensamt:

1. Har vi de stödstrukturer som behövs för att arbeta på detta sätt idag och på sikt (exempelvis scheman, IT-system eller tillgång till utrustning)?
2. Har vi säkrat finansiering för arbetet på kort och lång sikt?

4

Ledning och styrning

Diskutera gemensamt:

1. Har vi mätbara mål för vårt arbete?
2. Är arbetet väl förankrat med högre ledning?
3. Finns engagerade och motiverade personer som ansvarar för det dagliga respektive det övergripande arbetet?
4. Är det tydligt hur, var och när beslut som rör arbetet fattas och vilka underlag som krävs?

När ni är klara med diskussionsfrågorna ska ni fortsätta här!

Vilka förändringar behöver vi göra?

Bra jobbat! Hoppas diskussionerna var givande. Nu ska ni komplettera er arbetsplan. För varje gap ni identifierat, diskutera vad som behöver göras, vem som ska göra det och när det ska göras.

Fyll i blad 1!

6

Kommunikation

Diskutera gemensamt:

1. Finns det ett tydligt namn och tydliga ramar för arbetet? Är detta väl känt hos alla berörda?
2. Har vi gemensamma underlag som underlättar lärande i nya arbetssätt i form av exempelvis riktlinjer och rutiner? Är de väl kända hos alla berörda?
3. Finns en genomarbetad process för att föra dialog med alla berörda?

8

Lärande och utveckling

Diskutera gemensamt:

1. Har vi en plan för att följa upp och utvärdera våra resultat utifrån våra mål?
2. Har vi en process för kontinuerlig återkoppling och gemensam vidareutveckling tillsammans med patient/brukare, team samt styrgrupp?
3. Finns det möjlighet och mod att anpassa och testa nytt om vi inte når våra mål?
4. Har vi en plan och struktur för utbildning och fortbildning av medarbetare utifrån identifierade behov?

7

Kompetens

Diskutera gemensamt:

1. Har vi de resurser och den kompetens som behövs för att arbeta på detta sätt?
2. Finns det en plan för att bygga den kompetens som behövs genom utbildning och vidareutbildning?
3. Har vi utformat de roller som behövs för att kunna arbeta på detta sätt?
4. Finns tydliga och användbara rollbeskrivningar och kravställningar?
5. Har vi en välfungerande process för att introducera nya personer och bevara kompetens om någon slutar?

KLART

Nu är ni klara med dialogduken och det riktiga arbetet kan börja!

Återkom gärna till dialogduken längre fram för att se hur långt ni kommit sen sist.

Hur ska arbetet följas upp?

Glöm inte att besluta när och hur ni ska följa upp er arbetsplan. Det kan vara bra att gå tillbaka till definitionen av hållbara arbetssätt som finns högst upp på dialogduken för att se om de förändringar ni genomför faktiskt bidrar till stärkt hållbarhet för just ert team!

Vilka förändringar behöver vi göra?

Enkel arbetsplan utifrån dialogduk



Fylls i vid respektive steg

Vad saknas?

För alla frågor som besvarats med nej noteras här vad teamet upplever saknas idag.

Vad behöver göras?

Här beskrivs vilka konkreta förändringar som är nödvändiga.

Vem ska göra det?

Här beskrivs vem som ansvarar för att genomföra förändringarna. Kan det genomföras av teamet eller bör det lyftas till högre nivå?

När ska det göras?

Här ges en ungefärlig tidplan för aktiviteterna.



Fylls i efter steg 8