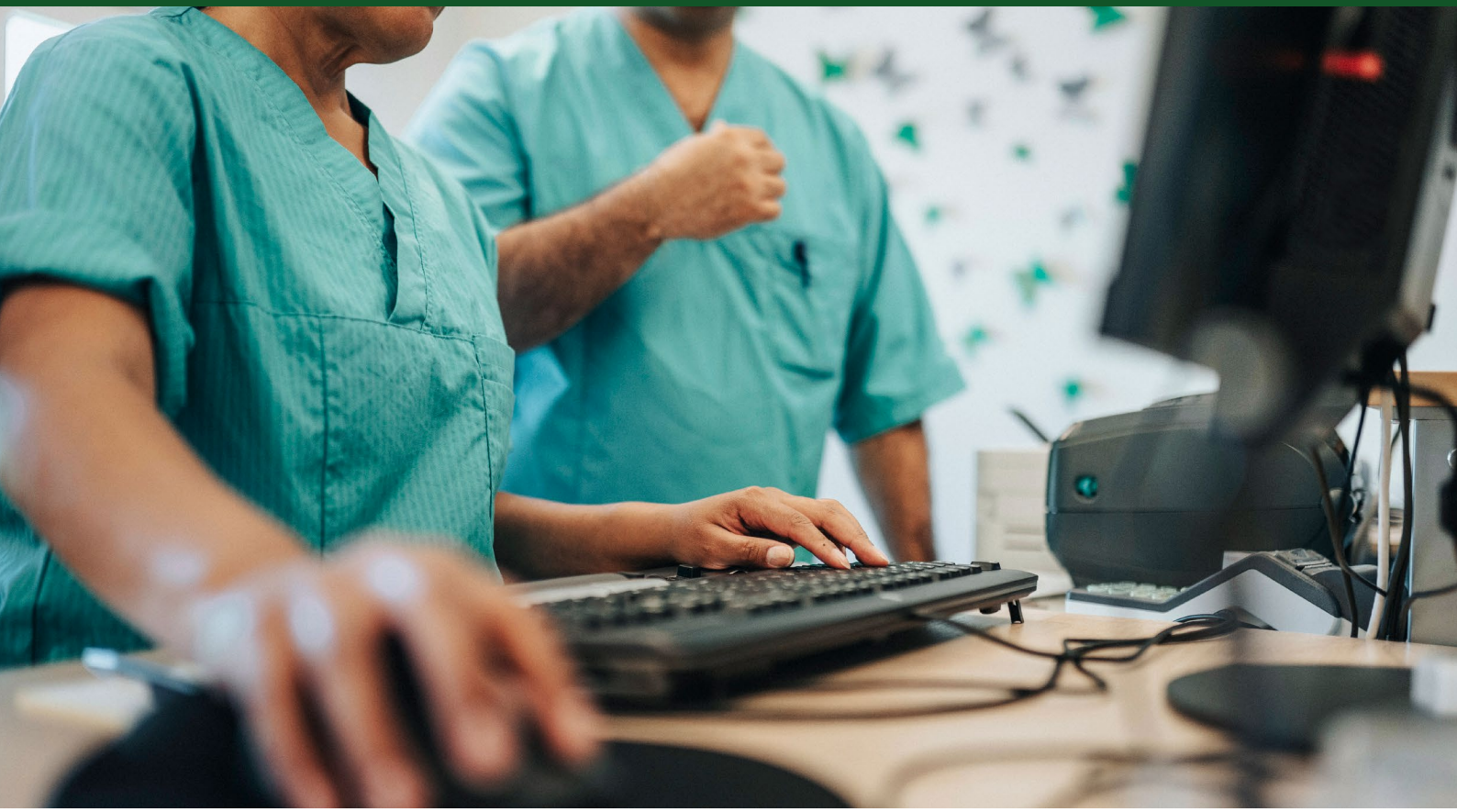
thl
Stöd för beslut
Rekommendationer utifrån forskningsdata som stöd för politiskt beslutsfattande och ledning
6/2026



På väg mot ett gott e-ledarskap: Konkreta metoder för chefer inom social- och hälsovården

Den kontinuerliga utvecklingen av digitaliseringen formar arbetet inom social- och hälsovården och kraven på ledningen. I den här publikationen presenteras ”praxis för ett gott e-ledarskap” som grundar sig på forskning inom eLead-projektet och som ger cheferna konkreta och praktiska metoder för att leda det dagliga digitala arbetet.

Sammanfattning av praxis för ett gott e-ledarskap

1. **Stöd utvecklingen av den digitala kompetensen hos yrkespersonalen.**
2. **Säkerställ tillräckliga resurser för det digitala arbetet.**
3. **Satsa på en tydlig digital kommunikation och informationsdelning.**
4. **Främja välbefinnande och delaktighet i det digitala arbetet.**
5. **Led den digitala utvecklingen systematiskt.**

”

Digital omställning lyckas när lärande är en gemensam möjlighet.”

Som chef stärker du de praktiska digitala färdigheterna

Digitaliseringen förändrar social- och hälsovårdsarbetet och den kompetens som behövs för arbetet hela tiden. Chefen ska säkerställa en tillräcklig introduktion i digitala tjänster och verktyg samt bereda möjligheter att upprätthålla kompetensen – yrkespersonalen förväntar sig också tid för att öva sina digitala färdigheter.

Kompetensledning förutsätter förmåga att identifiera de individuella behoven: de digitala färdigheterna, inlärningsstilarna och den tid som behövs för praktiska övningar varierar och man kan inte dra slutsatser om dem till exempel utifrån ålder. I ett arbetsklimat som tillåter att man framskrider i egen takt kommer också stödbehoven och styrkorna fram.

Chefen förutsätts också själv ha förståelse för det digitala arbetets innehåll och verktyg för att kunna stöda kompetensutvecklingen. På så sätt kan chefen främja fungerande lösningar i sin arbetsmiljö och vid behov hjälpa sitt team i praktiken.

Delområde 1: Stöd utvecklingen av yrkespersonalens digitala kompetens

1.1. Förståelse för digital kompetens och målinriktad bedömning

- Följ organisationens riktlinjer om kompetensbehoven i det digitala arbetet (t.ex. organisationens digitaliseringsstrategi, dataskyddsanvisningar och ändringar från systemleverantörerna) och säkerställ att teamets kompetens utvecklas enligt dem.
- Upprätthåll din egen roll som inlärare av digitala lösningar genom att identifiera dina inlärningsbehov, ställa upp årliga kompetensmål och reflektera över det du lärt dig (t.ex. vid utvecklingssamtal med din egen chef). Reservera tid för självständiga övningar, utbildningar och testprocesser.
- Upprätthåll samarbetet med stödnätverket för kompetensutveckling i din organisation genom att hålla kontakt med t.ex. huvudanvändare, stödpersoner, digitalt ansvariga eller systemleverantörer.
- Kartlägg teamets digitala färdigheter, attityder och individuella kompetensbehov med hjälp av olika metoder (t.ex. självvärdering, chefens bedömning, utvärderings- och utvecklingssamtal, enkäter/mätare). Följ också regelbundet upp kompetensutvecklingen enligt överenskommen cykel och oftare i samband med ibruktagningar och rikta stöd och utbildning utifrån utvärderingen.
- Ställ tillsammans med yrkespersonalen upp realistiska och konkreta mål för utvecklingen av den digitala kompetensen (till exempel vid utvecklingssamtal) och följ regelbundet upp hur målen förverkligas.



1.2. Organisering av strukturer för digital kompetensutveckling

- Planera och styr den långsiktiga digitala kompetensutvecklingen i teamet. Definiera tydliga lärstigar i samarbete med de aktörer som ansvarar för kompetensutvecklingen i organisationen, sträva efter att stärka den digitala kompetensen i samband med rekryteringar och kommunicera om teamets utbildningsbehov till den högre ledningen.
- Säkerställ i samarbete med de aktörer som ansvarar för kompetensutvecklingen i organisationen att teamet har en fungerande och tydlig introduktions- och utbildningsmodell för digital kompetens som innehåller ett mångsidigt utbildningsutbud för kompetensutveckling.
- Kartlägg regelbundet vilka inom teamet som vill fungera som ansvarspersoner för det digitala arbetet och definiera tydliga ansvarsområden tillsammans med dem, t.ex. utarbetande och uppdatering av digitala anvisningar samt stödjande av kollegor i vardagen. Stöd de digitalt ansvarigas roll genom att reservera tillräckligt med arbetstid för uppgiften samt genom att ge dem möjlighet att delta i utbildningar, utvecklingsprojekt och karriärsamtal. Säkerställ att teamet känner till de digitalt ansvariga och deras roller. Kontrollera ansvar, resurser och villighet att sköta uppgiften minst varje år eller i samband med ändringar.
- Var regelbundet närvarande i vardagen så att du kan stöda yrkespersonalen med aktuella utmaningar i den digitala kompetensen.
- Säkerställ att yrkespersonalen har ändamålsenliga och tillräckligt lugna förhållanden för att lära sig de digitala lösningarna med beaktande av teamets verksamhetsmiljö.
- Ordna regelbundna gemensamma inlärningsstunder för teamet i syfte att stärka den digitala kompetensen eller delegera uppgiften till den digitalt ansvariga. Välj lämpliga inlärningsformer tillsammans med teamet, t.ex. inlärningsstunder, digitala kliniker, praktiska övningar, smågrupps- och pararbete, testplattformar, demonstrationer eller utvecklingsdagar.
- Samarbeta för att säkerställa att teamet har tydliga anvisningar och undervisningsmaterial även för självstudier i digitalt arbete. Be om respons på huruvida anvisningarna och materialen är tydliga och testa hur de fungerar i praktiken.
- Utnyttja den uppdateringsprocess som organisationen fastställt för anvisningar som rör det digitala arbetet och delta vid behov i utvecklingen av anvisningarna genom att lyfta fram teamets erfarenheter och observationer. Säkerställ att anvisningarna som följs i teamets arbete är uppdaterade, tydliga och kan utnyttjas enligt organisationens vägledning.
- Förankra de uppdaterade anvisningarna om digitalt arbete som en del av vardagen tillsammans med de digitalt ansvariga. Inkludera anvisningarna i introduktionen och säkerställ att de kritiska anvisningarna tillägnas genom att följa hur de efterlevs och vid behov erbjuda ytterligare handledning.

Teamet vågar utveckla sina digitala färdigheter när det finns tid och utrymme för lärande.



1.3. Skapandet av ett arbetsklimat som stöder utveckling och inlärning av digital kompetens

- Skapa ett tryggt och uppmuntrande inlärningsklimat genom att normalisera att kompetens utvecklas över tid, lyssna på yrkespersonalens bekymmer och framhäva att misstag är en naturlig del av lärandet. Uppmuntra till att pröva digitala lösningar även när kompetensen fortfarande utvecklas och stöd framsteg i små steg och inlärning tillsammans.
- Tillåt att yrkespersonalens digitala kompetens utvecklas i olika takt och säkerställ att personer som lär sig långsammare inte blir förbisedda eller stämplade. Se samtidigt till att teamet utvecklas mot de gemensamma kompetensmålen och uppnår dem inom överenskommen tidtabell.
- Synliggör framstegen i den digitala kompetensen genom att ge positiv, konkret och konstruktiv respons på de digitala arbetsprestationerna. Gör detta regelbundet på teammöten samt personligen vid utvecklingssamtal och 1:1-samtal.
- Dela med dig av dina, även ofullständiga, digitala inlärningsupplevelser och främja ett positivt klimat för kompetensutveckling.
- Möjliggör situationer där teamet tillsammans kan komma med idéer, testa, undersöka, lära sig och utvärdera de digitala lösningarna. Säkerställ kollegialt lärande och utbyte av erfarenheter även mellan olika team genom att samarbeta med andra chefer.
- Främja teamets motivation att använda digitala lösningar genom att göra fördelarna med dem synliga och betydelsefulla. Förklara vilka konkreta och realistiska effekter digitaliseringen har på vårdpersonalens arbete samt för de tjänster som tillhandahålls för klienter och patienter.



Du skapar förutsättningarna för ett högklassigt arbete

Digitala uppgifter tar allt mer tid av yrkespersonalens dagliga arbete och kan öka den totala arbetsbelastningen. Chefernas uppgift är att identifiera eventuell belastning och säkerställa att de anställda har tillräckligt med tid och verktyg för det digitala arbetet. Yrkespersonalen förväntar sig att cheferna sätter realistiska gränser för det digitala arbetet samt fastställer tydlig praxis för hur arbetstid och uppgifter ska prioriteras. I praktiken ska det således beaktas att tillräcklig arbetstid kan avsättas och att det finns fungerande programvaror och tekniskt stöd – på så sätt hanteras och minskas belastningen.

Delområde 2: Säkerställ tillräckliga resurser för det digitala arbetet

2.1. En realistisk mängd digitalt arbete inom en realistisk tid

- Identifiera att även om en del av de digitala lösningarna förväntas underlätta yrkespersonalens arbete, kan de också öka belastningen. Därför ska du följa upp eventuell belastning som digitalt arbete medför (t.ex. genom att utnyttja uppföljningsinformationen om digitalt arbete som de alternativa metoderna i punkt 5.1a–e erbjuder samt genom att följa upp övertidsarbetet och utreda om det beror på det digitala arbetet). Justera arbetsbelastningen vid behov genom att minska och lätta upp andra uppgifter. Var tydlig med att yrkespersonalen inte förväntas göra övertidsarbete på grund av digitala uppgifter, och hjälp vid behov med prioriteringen av uppgifterna så att arbetet kan klaras av inom överenskommen arbetstid.
- Säkerställ att tillräckligt med arbetstid reserverats för utvecklingen av teamets digitala kompetens. Detta kan omfatta separat planerade tidpunkter för genomgång av anvisningar, utbildningsmaterial och inspelningar, så att de anställda inte själva ansvarar för att hinna med introduktionen och den kan genomföras utan att arbetsbelastningen ökar.
- Utnyttja uppföljningsinformationen som de alternativa metoderna i punkt 5.1a–e erbjuder om den tid som det digitala arbetet kräver då du planerar arbetsskiften. Utifrån informationen ska arbetstiden realistiskt dimensioneras så att den motsvarar den tid som det digitala klient-/patientarbetet och andra digitala arbetsuppgifter kräver.
- Om det i ditt team finns yrkespersonal som utför digitalt klient-/patientarbete, ska du tillsammans med yrkespersonalen bedöma hur många digitala kontakter med olika klienter/patienter som ska eftersträvas och är realistiska under ett arbetsskift.
- Om ditt team har yrkespersonal som utför digitalt klient-/patientarbete (t.ex. arbetet omfattar både distansmottagningar och traditionell fysisk service), diskutera med yrkespersonalen om eventuella behov

av att förebygga att klient-/patientarbetet i hybridform blir splittrat. Gör det möjligt för yrkespersonalen att planera det egna arbetet, arbetsdagen och hybridarbetet och erbjud vid behov stöd och handledning (särskilt för nyanställda). Vid behov kan du som en del av arbetsskiftsplaneringen dra upp riktlinjer för när digitalt klient-/patientarbete ska utföras och när det ska finnas fysisk service.

- Gör upp en handlingsplan för ditt team för omfördelning av resurserna vid långvariga undantagssituationer i det digitala arbetet (t.ex. rusningstoppar i det digitala klient-/patientarbetet, tekniska störningar, frånvaro), där man fastställer på vilket sätt uppgifterna kan överföras eller gallras. Korta avvikelser sköts som en del av den dagliga ledningen.

2.2. Anordnande av enheter* för digitalt arbete

* fysiska verktyg såsom datorer, skärmar, dockningsstationer, tangentbord, möss, surfplattor och arbetstelefoner samt kringutrustning såsom webbkameror och headset.

- Bedöm teamets behov av enheter regelbundet och kommunicera om dina observationer vidare till de aktörer som sköter organisationens upphandlings- och ekonomiplanering. Gör en bedömning av antalet enheter, deras ålder och prestanda, yrkespersonalens observationer om till exempel hur smidigt och ergonomiskt det är att arbeta med enheten samt av kraven på digitalt arbete. Beakta behoven av enheter även då det planeras testningar eller ibruktaganden i teamet.
- Instruera yrkespersonalen att använda organisationens officiella stödkanal för anmälan om enhetsfel. För att stöda ett smidigt arbete i teamet kan du vid behov tillsammans med den digitalt ansvariga samla in respons om problem i enheternas funktion (t.ex. långsamhet, kontaktproblem, kraschade tillämpningar osv.) till exempel genom att diskutera dessa på teammöte. Observerade fel och respons kan vid behov sammanställas, i första hand utifrån anmälningarna till stödkanalen, och skickas till den aktör som ansvarar för enheterna för fortsatt behandling. Säkerställ att eventuella mer omfattande problem med enheterna som identifierats i teamet lyfts fram och går vidare till behandling samt informera teamet om hur ärendena fortskrider.
- Se till att teamet har en tydlig och lättillgänglig anvisning "Vad gör jag om enheten inte fungerar?" och att yrkespersonalen kan agera enligt anvisningen. Utarbeta vid behov anvisningarna tillsammans med organisationens helpdesk eller teamets digitala ansvariga.
- Sköt tillsammans med den namngivna digitalt ansvariga eller organisationens övriga ansvariga aktörer om att uppdatera alla enheter och program enligt överenskommelse, särskilt med beaktande av kraven på informationssäkerhet, klient-/patientsäkerhet och kompatibilitet. Utnyttja här organisationens checklista. Ge teamet anvisningar om uppdateringar som de själva ska göra (t.ex. uppdatering av mobilapplikationer).

Det digitala arbetet flyter smidigare när information är lättillgänglig och stöd finns nära.

2.3. Ordnande/tryggande av tekniskt stöd

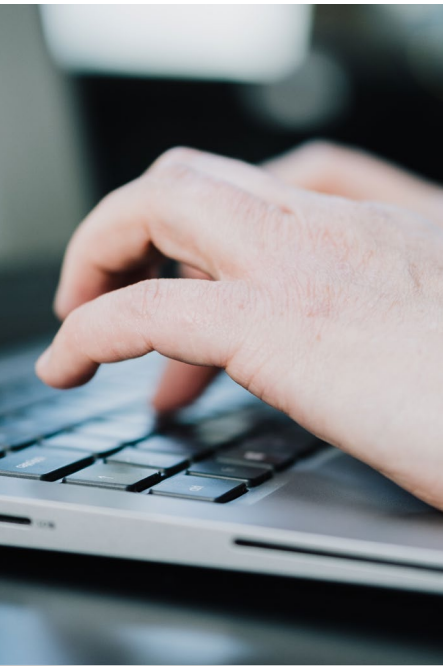
- Försök medverka till att det tekniska stödet redan från början är med och planerar ibruktagandet av en ny digital lösning så att man kan förbereda sig på behovet av tekniskt stöd i teamets arbete och planera stödåtgärder.
- Säkerställ att det tekniska stödets alla kanaler och kontaktuppgifter (t.ex. stödlinje, ärendesystem, anvisningar för störningssituationer) finns samlade på ett lättillgängligt ställe, t.ex. i en kanal på teamets kommunikationsplattform och att hela yrkespersonalen känner till den. Om det inte gjorts någon sammanställning på organisationsnivå, delegera uppgiften till exempel till den digitalt ansvariga.
- Om teamet upplever problem med det tekniska stödet och resursbrister (t.ex. stödet kan inte nås, responstiderna är för långa, helpdesken har alltför begränsade öppettider), ska problemen och konsekvenserna av dem i det praktiska arbetet tas upp med dem som tillhandahåller stöd.
- Kom överens med de digitalt ansvariga om att deras primära uppgift vid tekniska utmaningar (t.ex. inloggningsproblem och utredning av underliggande fel) är att uppmuntra yrkespersonalen att tillämpa de tekniska stödets anvisningar och att lösa problemen med hjälp av dem. Gör det vid behov möjligt att använda arbetstid i situationer där problemet inte kan lösas självständigt, men det kan lösas med hjälp av den digitalt ansvariga.

Genom kommunikation stöder du tillägnandet av information och anvisningar

Den digitala arbetsmiljön framhäver vikten av kommunikation i yrkespersonalens vardag. Cheferna ska se till att aktuell information och aktuella anvisningar når de anställda i rätt tid och i begripligt format – yrkespersonalen förväntar sig att det i kommunikationen även redogörs för bakgrunden till förändringar och hur förändringarna inverkar på det egna arbetet.

En tydlig digital kommunikation förutsätter också hantering av kanaler och klassificering av information enligt hur viktig den är. På så sätt skiljer sig de viktiga anvisningarna från annan kommunikation och yrkespersonalen kan hålla sig uppdaterad med mindre belastning.

Vid decentraliserat arbete eller distansarbete är det dessutom bra att veta när chefen är anträffbar och hur snabbt man kan vänta sig svar på ett kontakttagande.



Delområde 3: Satsa på en tydlig digital kommunikation och informationsdelning

3.1. Säkerställande av tillgängligheten vid distansarbete eller decentraliserat arbete

- Kom överens med yrkespersonalen om de primära kontaktkanalerna då teamet fungerar decentraliserat.
- Om teamet arbetar decentraliserat eller på distans, reservera tid i din arbetskalender varje dag eller varje vecka då du är anträffbar för yrkespersonalen (t.ex. en "öppen linje" 30 minuter varje dag eller mottagningstider varje vecka). Dela uppgifterna om när du är anträffbar i din kalender, så att yrkepersonalen kan se dem.
- Gör upp en handlingsplan för situationer där yrkespersonalen behöver få brådskande kontakt med dig (t.ex. två samtal efter varandra eller ett telefonsamtal + ett meddelande) och informera yrkespersonalen på förhand om planen samt namnge en ersättare för situationer då du inte själv är anträffbar.
- Informera teamet utan dröjsmål om frånvaro och avvikande anträffbarhet samt vid behov om arrangemang med ersättare i de fall när en arbetspunkt eller tidtabell som du meddelat på förhand ändras.
- Kom överens med teamet om svarstiderna när du kontaktas via överenskomna kanaler, kvittera kontaktbegäran som läst och återkom till ärendet inom avtalad tid (t.ex. under samma eller följande arbetsdag).

3.2. Digital information och kommunikation i arbetsärenden i allmänhet

- Utveckla dina kommunikationsfärdigheter i digitala kanaler till exempel genom att utbilda dig, förtydliga din egen roll som kommunikatör i chefsarbetet och genom att lyfta fram behovet av att utveckla kommunikationsfärdigheterna vid de årliga utvecklingssamtalen med din chef. Med digitala kommunikationsfärdigheter avses förmåga att a) tydligt informera yrkespersonalen om ärenden som rör arbetet och att även strukturera komplicerad information på ett begripligt sätt och i rätt tid i digitala kanaler, b) utnyttja lämpliga digitala kanaler och kommunikationsformer samt c) upprätthålla interaktionen i digitala kanaler.
- Reservera arbetstid för personalkommunikation och observera att den kan kräva mer tid i samband med förändringar. Planmässighet stöder hanteringen av ditt arbete och möjliggör en tydlig och aktuell informationsgång till teamet.
- Kom överens med yrkespersonalen om vilka kanaler som ska användas för skriftlig kommunikation och deras användningsändamål samt håll dig till överenskommen praxis. Kom till exempel överens om att den officiella kommunikationen koncentreras till en huvudkanal, såsom e-post, och att det på snabbmeddelandeplattformen inrättas en kanal för vardagligt kontakthållande utan att officiell information försvinner bland meddelandena.

- Minska spridd kommunikation genom att sammanställa de ärenden som ska informeras i ett regelbundet och förväntat meddelande (t.ex. en vecko- eller månadsöversikt) eller ta upp dem på ett veckomöte/i en promemoria. Kom överens med teamet om vilket informationssätt som bäst betjänar teamets arbete.
- Utnyttja en mall där ärendena behandlas koncist, inbjudande och motiverade i skriftliga digitala meddelanden. Använd vid behov kommunikativa effektmedel (t.ex. rubricering, fetstil, listor, foton, ibland även lätt humor ;).
- Rikta meddelandena enligt behov till olika målgrupper (t.ex. olika yrkesgrupper och ansvarspersoner) så att var och en får information som är väsentlig för det egna arbetet och inte i onödan belastar dem som inte berörs.
- Se till att officiell information, såsom arbetsanvisningar, arkiveras på ett gemensamt överenskommet ställe (t.ex. organisationens interna webbplattform) för att säkerställa att informationen är lätt att hitta. Uppdatera innehållet regelbundet och radera föråldrad information.
- Säkerställ att de väsentligaste ärendena som tas upp på distans- och hybridmöten antecknas i en promemoria och arkiveras på överenskommet ställe, så att informationen även når dem som inte var med på mötet. Kom vid behov överens om att upprättandet av en promemoria är en roterande ansvarsuppgift i teamet. Utnyttja om möjligt en AI-lösning som är godkänd av organisationen som hjälp i dokumentationen.
- På distansmöten lönar det sig att utnyttja metoder som gör yrkespersonalen delaktig, t.ex. chattkommentarer, anonyma meddelandeplattformar för framförande av åsikter, omröstningar, breakout rooms och korta anföranden, så att distansmötena stöder koncentrationen, deltagandet och det gemensamma arbetet.

Då arbetet är splittrat behöver du leda arbetshälsan och delaktigheten

Stödjandet av arbetshälsa och delaktighet framhävs i det digitala arbetet, där arbetet allt oftare görs decentraliserat och det förekommer mindre interaktion ansikte mot ansikte. Chefen förväntas vara närvarande, lyssna och vara genuint intresserad av de anställdas situation till exempel via regelbundna diskussioner. Anträffbarhet och möjlighet att få stöd i vardagliga situationer stärker förtroendet och minskar upplevelsen av att vara ensam.

Teamets arbetshälsa kan också stödas genom att främja en jämlik och flexibel distanspraxis som beaktar olika arbetsbeskrivningar och möjliggör ett smidigt digitalt arbete.



Delområde 4: Främja välbefinnande och delaktighet i det digitala arbetet

4.1. Uppföljning och stödjande av arbetshälsa och arbetsförmåga i det digitala arbetet

- Påminn yrkespersonalen om vikten av att hålla pauser även i det digitala arbetet och uppmuntra var och en att hitta fungerande sätt att pausa och rytmisera uppgifterna. Visa exempel genom att själv ta pauser och hålla dig till arbetstiderna.
- Främja en god arbetsergonomi i det digitala arbetet bland yrkespersonalen genom att vid behov i samarbete med företagshälsovårdens personal och tillsammans med yrkespersonalen bedöma hur arbetspunkterna och redskapen fungerar samt genom att uppmuntra till pauser och lätt motion annanstans än vid datorn under dagen (och t.ex. även under distansmöten).
- Följ upp yrkespersonalens arbetshälsa i det digitala arbetet till exempel genom att följa upp övertidsarbete och med låg tröskel ta belastning till tals vid 1:1-samtal.
- Följ upp arbetarskyddets och företagshälsovårdens riskkartläggningar som gäller det digitala arbetet samt vidta utifrån dem åtgärder som stöder arbetshälsan i ditt team.
- Gör det möjligt för yrkespersonalen som utför digitalt klient-/patientarbete att byta erfarenhet med varandra genom att utnyttja organisationens befintliga kanaler eller komma överens om en ny kanal. Bjud vid behov in yrkespersonalen för att diskutera och uppmuntra till öppet erfarenhetsutbyte med låg tröskel, där man bland annat kan dela framgångar, belastande situationer, be om råd och utnyttja kamratstöd. Se till att dataskyddet och de professionella spelreglerna beaktas i verksamheten och stöd vid behov aktiveringen av en dialog.

4.2. Främjande av växelverkan och gemenskap i det digitala arbetet

- Var synligt närvarande för yrkespersonalen och delta regelbundet (t.ex. dagligen/minst varje vecka) i diskussioner i överenskomna digitala kanaler genom att hälsa, kommentera och uppmuntra då teamet arbetar på olika arbetsplatser och/eller på distans. Fråga själv aktivt hur det står till och vänta inte på att de anställda ska kontakta dig.
- Ordna regelbundna teammöten som genomförs på distans med yrkespersonalen (t.ex. lägesöversikter, distanskaffe), där det också finns utrymme för informella diskussioner. Detta är särskilt viktigt då teamet arbetar på olika arbetsplatser och/eller på distans.
- Ordna regelbundna korta 1:1-möten med yrkespersonalen via distansförbindelse eller på arbetsplatsen och se till att den yrkespersonal som arbetar på distans inte får mindre uppmärksamhet då det gäller till exempel feedback, karriärutveckling eller informationsgång.

- Se till att alla blir hörda vid distans- och hybridmöten till exempel genom att överlämna ordet, ställa direkta frågor eller genom att använda chatt eller en praxis där var och en i tur och ordning ges möjlighet att tala.
- Om teamet utför distansarbete eller decentraliserat arbete, avtala tillsammans med teamet om fysiska möten och interaktion ansikte mot ansikte enligt behov och se till att det finns möjligheter att delta i dessa.
- Se till att teamet, om det utför distansarbete eller decentraliserat arbete, i större grad är fysiskt närvarande på arbetsplatsen i situationer där det är särskilt viktigt att stärka gemenskapen (t.ex. när en nyanställd inleder sin verksamhet eller när en ny verksamhet inleds).
- Avtala tillsammans med teamet om praxis som stöder interaktionen på distans (t.ex. användningen av kamera på distansmöten) och för en regelbunden dialog om hur metoderna för interaktion på distans fungerar.

4.3. Avtal om distansarbete

- Bedöm och anteckna tillsammans med yrkespersonalen vilka arbetsuppgifter som kan göras på distans och vilka ändringar det kräver i arbetsarrangemangen. Gör en bedömning särskilt i förändringssituationer, t.ex. i samband med att arbetsuppgifterna, teamets sammansättning eller digitala lösningar ändras. Säkerställ att möjligheterna till distansarbete bestäms utifrån arbetsuppgifternas natur/lämplighet och att kriterierna är jämlika för hela yrkespersonalen. Säkerställ också att yrkespersonalen har den kompetens som behövs för uppgifterna. Gör reglerna för distansarbete transparenta och konkreta i hela teamet.
- Be vid behov organisationens ledningsgrupp att se över riktlinjerna för distansarbete så att samma regler för möjligheterna till distansarbete gäller för olika yrkesgrupper i de fall då uppgiften inte hela tiden förutsätter arbete på plats.
- Se till att alla har möjlighet att efter eget intresse kunna ta del av sådana arbetsuppgifter som teamet/organisationen kan utföra på distans genom att till exempel möjliggöra arbetsrotation.

Led förändringen i de digitala tjänsterna målmedvetet

Utvecklingen och ibruktagandet av digitala tjänster förutsätter att cheferna agerar aktivt och systematiskt. Cheferna förväntas vara insatta i de digitala lösningar som deras team använder, ta ansvar för ledningen av ibruktagningsprocesserna och göra det möjligt för yrkespersonalen att delta i planeringen och ge respons.

Målet är att säkerställa att de tjänster som tas i bruk är motiverade och att insamlade data utnyttjas i uppföljningen och beslutsfattandet om dem. Yrkespersonalen betraktar utvecklingen av det digitala arbetet och förändringsledning som chefens kärnuppgifter, vilka förutsätter konsekvens, långsiktighet och ansvarsfullhet.



Delområde 5: Led den digitala utvecklingen systematiskt

5.1. Förståelse för och uppföljning av det digitala arbetet som helhet

- Känn till teamets centrala digitala lösningar och följ regelbundet teamets digitala arbete (t.ex. arbetets smidighet, arbetsflöden, arbetstid, belastning) med de alternativa metoderna a–e. Skapa en helhetsbild genom att utnyttja både erfarenhetsdata och uppmätta data och använd observationer för att stöda, resursfördela och utveckla teamets arbete.

  a) Samla in erfarenhetsinformation om digitala lösningar från yrkespersonalen på teammöten, vid 1:1-diskussioner och från enkäter. Se till att erfarenheterna kan delas i ett förtroendefullt klimat. Utnyttja handledande frågor, t.ex. vad som fungerar bra, vilket tar mest tid, i vilket skede arbetet blir långsammare, vilket ställe som orsakar flest onödiga klickningar eller systembyten.

  b) Utnyttja systemdata (t.ex. logguppgifter, inloggningstider, arbetstidsuppföljnings-rapporter, felmeddelanden, HaiPro-anmälningar i anslutning till digitalt arbete, informationssäkerhets- och dataskyddsincidenter, köer, klient- och patientrespons). Kommunicera vid behov om utvecklingsbehoven gällande de indikatorer som krävs för kunskapsbaserad ledning vidare till den högre ledningen.

  c) Utnyttja i första hand yrkespersonalens erfarenheter (praxis 5.1a) samt befintliga systemdata (praxis 5.1b) i uppföljningen av det digitala arbetet. Om det uppstår oklarheter utifrån dem, en ökning av belastningen identifieras eller en betydande förändring pågår, facilitera vid behov korta och tydligt avgränsade uppföljningar av tidsanvändningen. Be då yrkespersonalen att anteckna tiden som går åt till olika digitala arbetsuppgifter på en färdig, enkel blankett som är lätt att använda och försök hålla den extra belastning som uppföljningen medför för yrkespersonalens arbete så liten som möjligt. Motivera syftet med uppföljningen med tanke på utvecklingen av arbetsarrangemangen.

  d) Ta enligt överenskommelse del i yrkespersonalens vardag under korta perioder för att observera det digitala arbetet och dess olika skeden (t.ex. dokumentation, distanskontakter, handledning av klienter, efterarbete efter distanskontakter, navigering i systemet, informationssökning). Informera yrkespersonalen om att syftet med observationen inte är att övervaka arbetet, utan att lära dig hur arbetet går till för att bättre kunna stödja yrkespersonalen och påverka arbetsarrangemangen. Ställ genomförandet i relation till tillgängliga resurser.

  e) Sätt dig in i det digitala arbetet genom att testa yrkespersonalens digitala arbetsuppgifter (t.ex. testklientstigen, modelldokumentation, simulering av distanskontakt).

- Jämför uppföljningsuppgifterna om teamets digitala arbete med uppgifterna från andra team som sköter liknande uppgifter inom organisationen för att identifiera avvikelser, god praxis och möjligheter till kollegialt lärande. Främja en internt enhetlig och fungerande praxis för digitalt arbete inom organisationen.
- Säkerställ att uppföljningsinformationen om det digitala arbetet används på ett transparent och etiskt sätt. Kom tillsammans med yrkespersonalen överens om hur och varför deras arbete följs upp och hur de insamlade uppgifterna utnyttjas samt behandla vid behov observationerna tillsammans. Se till att indikatorerna inte används i överkontrollerande eller straffande syfte, utan för att utveckla arbetet och säkerställa en rimlig belastning.

5.2. Ansvar för ledarskapet vid ibruktagande av digitala lösningar

- Anamma ledarrollen vid ibruktagningen av en ny digital lösning i ditt team och ta ansvar för ledningen av helheten. Håll i minnet att du inte behöver göra allt själv, utan också kan delegera uppgifter vidare.
- Följ utvecklingen av digitaliseringen och organisationens digitala mål utifrån arbetet i ditt team. Upprätthåll nyfikenheten för nya digitala lösningar och be vid behov med låg tröskel om hjälp och stöd för att förstå digitala lösningar.
- Delta om möjligt i planeringen, pilottestningen och ibruktagandet av en ny digital lösning samt samarbeta vid behov med projektteamet eller produktleverantören. Syftet med deltagandet är att på ett förutseende sätt skapa sig en helhetsbild av lösningens eventuella konsekvenser för teamets arbete och av de åtgärder som behövs för att främja ett lyckat ibruktagande (t.ex. fasindelning och tidsplanering så att inga överlappande förändringar uppstår) och att på så sätt förbereda sig på att leda förändringen i det egna teamet.
- Främja möjligheterna att inkludera yrkespersoner som är villiga att delta i teamets planerings-, pilot- och ibruktagningsteam för en ny digital lösning samt uppmuntra även personer som har en mer kritisk inställning att delta och föra fram konstruktiva synvinklar. Möjliggör den arbetstid som behövs för att delta.
- Reservera om möjligt mer tid och resurser för yrkespersonalen att tillägna sig och lära sig ett nytt arbetssätt i samband med ibruktagande, med beaktande av den tid som går åt till att utreda personalens olika digitala kompetens och eventuella tekniska problem. Du kan till exempel reservera separata introduktionsturer och prioritera uppgifterna under ibruktagandet så att endast nödvändiga uppgifter genomförs till fullo, varvid andra uppgifter kan lättas upp och antalet klienter/patienter som yrkespersonalen ansvarar för kan exempelvis minskas. Beakta de kritiska punkterna i samband med ibruktagandet i planeringen av arbetsskift och ledigheter samt bedöm om det är nödvändigt att öka arbetstiden, eller att minska arbetstiden i takt med att inlärningen framskrider, och omjustera arbetstidsplaneringen vid behov. Identifiera proaktivt att den tid som går åt till introduktion kan öka arbetsbelastningen vid sidan av produktionen av basservice och behandla detta med teamet på förhand.

Teamet lyckas med det digitala arbetet när information förenar, stöd uppmuntrar och framgångar inspirerar till fortsatt utveckling.

- Följ mångsidigt upp hur ibruktagandet framskrider (t.ex. arbetets smidighet, kvalitet, arbetstid, de yrkesutbildades erfarenheter, klient- och patientrespons) och vidta korrigerande åtgärder vid behov, t.ex. förslag på utmaningar i en digital lösning till ibruktagningsteamet eller begrunda tillsammans med yrkespersonalen med vilka lösningar arbetet kunde göras smidigare.
- Reservera också tid i din egen kalender under ibruktagningsskedet så att du i den utsträckning det är möjligt kan ta del i yrkespersonalens arbete för att stöda och handleda i en förändringssituation.

5.3. Kommunikation om ibruktagande och ändringar av digitala lösningar

- Gör upp en egen kommunikationsplan för ett kommande ibruktagande så att du kan strukturera hur du förmedlar väsentlig information till teamet före, under och efter ibruktagandet. Utnyttja organisationens kommunikationspraxis och de kommunikationssätt som beskrivs i punkt 3.2 i planen.
- Samla in feedback om hur begriplig och tillräcklig yrkespersonalen upplever att kommunikationen är och utveckla den utifrån feedbacken.
- Kommunicera om teamets behov uppåt, då det finns luckor i informationsgången om ett nytt ibruktagande eller då det inte reserverats tillräckliga resurser för det kommande ibruktagandet.
- Kom överens med yrkespersonalen om ett förfarande där meddelandena om ibruktagandet följs upp i överenskommen kommunikationskanal och att deltagande i evenemang och utbildningar som är nödvändiga för ibruktagandet ingår i arbetet (och deltagande möjliggörs genom arbetsarrangemang).
- Behandla nya ibruktaganden eller andra förändringar i digitaliseringen separat på teammötet genom att diskutera med yrkespersonalen och reservera tillräckligt med tid för detta. Planera mötesstrukturen på förhand och informera yrkespersonalen om den så att den kan förbereda sig med frågor och synpunkter och föra en effektiv diskussion.
- Se till att teamet har tillgång till en aktuell ändringskalender som visar tidtabellerna för systemändringar och ibruktaganden. Den digitalt ansvariga eller någon annan aktör som organisationen utsett kan till exempel ansvara för att upprätthålla kalendern. Kontrollera att informationen är synlig i ditt team och behandla kommande förändringar regelbundet med teamet.
- Ta reda på och namnge de personer eller stödinstanser som ger yrkespersonalen information och stöd i samband med ibruktagningar (t.ex. ibruktagningsteamet, de digitalt ansvariga eller kollegialt kamratstöd).

5.4. Synliggörande av målen och effekterna av ibruktagandet av en digital lösning samt stödjande av en försökskultur

- Definiera och kommunicera om målen för ibruktagandet av en digital lösning tydligt och gör förväntade fördelar synliga genom att konkret berätta varför lösningen tas i bruk och på vilket sätt den gagnar yrkespersonalens dagliga arbete eller klienternas/patienternas tjänster. Kommunicera om hur väl målen uppnås vartefter ibruktagandet framskrider genom att lyfta fram framgångar och utmaningar i användningen samt data om uppföljningen av effekterna.
- Främja en ansvarsfull försökskultur där nya sätt att utföra digitalt arbete testas inom ramen för den tillgängliga arbetstiden och möjligheterna. Genomför motiverade försök på ett ändamålsenligt sätt till exempel i en mindre grupp innan lösningarna utnyttjas i större utsträckning. Möjliggör tillräcklig tidsanvändning för försöket. Behandla resultaten av försöken och lär dig tillsammans med teamet.
- Ordna regelbundna gemensamma utvecklingssamtal för teamet under ibruktagningsperioden, där man behandlar praktiska utmaningar i det digitala arbetet och förbättringsförslag med hjälp av inkluderande arbetssätt (t.ex. anonyma omröstningar, chattsamtal, tankeutbyte på en gemensam digital plattform e.d.).
- Bygg upp en kultur som är positiv till digitaliseringen genom konsekventa förändringstal där du definierar en ton som framhäver möjligheterna till förändringar och tala om digitala lösningar på ett konstruktivt men realistiskt sätt. Gör detta regelbundet och i samband med alla förändringssituationer.

Teamet hittar de bästa idéerna för utvecklingen av det digitala arbetet när nya perspektiv får utrymme.



Beredning av publikationen och expertsamarbete

Publikationens praxis grundar sig på forskningsresultaten från eLead-projektet samt på det gemensamma utvecklingsarbetet i expertpanelen som genomfördes våren 2026. I panelen deltog 44 yrkesutbildade personer inom social- och hälsovården, chefer, forskare och andra experter. Ett varmt tack till alla som deltagit i projektets undersökning samt till paneldeltagarna för deras värdefulla insats i utvecklingen av god e-ledningspraxis. Vi tackar följande paneldeltagare som har gett tillstånd till att deras namn publiceras:

- Arja Akbaba, sjukskötare (högre YH), servicechef
- Niina Callingham, bioanalytiker, studerande i statsvetenskap (social- och hälsovårdsforskning och -ledning)
- Meisa Dano, fil.mag., farmaceut
- Mervi Hakkarainen, HvM
- Pirjo Hilama, arbetslivsdoktor, doktorand, utvecklingsexpert
- Minna Jantunen, DI (produktionsekonomi), barnmorska, sjukskötare
- Jonna Jukarainen, studerande till specialsakkunnig inom det sociala området (högre YH)
- Outi Kanste, professor
- Mikael Kasberg, sjukskötare (YH), studerande i hälsovetenskaper
- Maria Kosonen, sjukskötare (högre YH)
- Marketta Kulonpää, hygienskötare
- Elina Laukka, HvD
- Emma Moxham, barnmorska, studerande i hälsovetenskaper
- Janna Nadav, HvD, chef för underhållstjänster
- Vanesa Numanovic, överskötare, doktorand
- Sanna Paavola, fysioterapeut (högre YH), studerande i hälsovetenskaper
- Lilli Priha-Iltanen, hälsovårdare, studerande i hälsovetenskaper
- Tanja Pyykkinen, sjukskötare (högre YH)
- Aino Rubini, ML, specialistläkare inom hälso- och sjukvård
- Samuel Salovaara, forskardoktor
- Anja Terkamo-Moisio, HvD, docent, äldre universitetslektor
- Ville Vartiainen, MD, docent
- Kristiina Välimäki, expert på hälsofrämjande (högre YH), hälsovårdare, sjukskötare, barnmorska

Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Författare

Anu Kaihlanen
Lotta Virtanen
Emma Kainiemi
Tarja Heponiemi

THL

Institutet för hälsa och välfärd (THL)

PB 30 (Mannerheimvägen 166)
00271 Helsingfors
Riksväxel 029 524 6000

thl.fi

ISBN 978-952-408-719-3 (nätpublikation)
ISSN 1799-3946 (nätpublikation)

Webbversion av publikationen

http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-719-3