



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden



Högskolan Kristianstad
291 88 Kristianstad
044-20 30 00
www.hkr.se

Utvärderingsrapport för projektet Medarbetare i fokus

Våren 2014
Sektionen för hälsa och samhälle
Forskningsmiljö Människa – Hälsa – Samhälle
ISSN 1654-0131

Författare:
Johanna Sjöbeck

Handledare:
Ingemar Andersson
Åsa Bringsén

Utvärderingsrapport för projektet Medarbetare i fokus (MIF), Högskolan Kristianstad (s. 45).

Sjöbeck, Johanna (2014) *Utvärderingsrapport för projektet Medarbetare i fokus*.

Handledare: Ingemar Andersson och Åsa Bringsén.

Sammanfattning

År 2011 startade Stöd- och serviceenheten i Kristianstads kommun projektet Medarbetare i fokus (MIF) för att arbeta med värdegrund och kompetensutveckling. Projektet utvärderades av extern utvärderare från Högskolan Kristianstad. Utvärderingens syfte var att följa projektet genom lärande utvärdering med fokus på process och resultat samt att ge återkoppling för lärande, anpassning och utveckling. Såväl kvantitativa som kvalitativa metoder användes för att utvärdera projektet. Resultatet visade att medarbetare hade under hela projektets gång hade positiva upplevelser av hälsa, arbete, balans i vardagen och kundrelationen. Projektet drevs av en engagerad ledningsgrupp vars arbete präglades av långsiktigt tänkande och fokus på hållbarhet. För att genomföra projektet utbildades processtöd och internutbildare.

Medarbetarna upplevde kompetensutvecklingen som positiv, men en del hade svårt att se koppling mellan kompetensutveckling och dagligt arbete. Värdegrundsarbetet präglades av samarbete mellan processtöd och enhetschefer som skapade diskussioner gällande värdegrund på enhetens arbetsplatser. De upplevde ofta sitt arbete som positivt men också svårt på grund av kontextuella faktorer. Slutsatserna blev att en engagerad projektledning var en förutsättning för projektets framgång och för att på sikt kunna främja en hälsoskapande arbetsplats. Utbildningarnas innehåll utgick från medarbetarnas önskemål och upplevda behov vilket främjade delaktighet och engagemang från medarbetarna. Vissa svårigheter att direkt omsätta innehållet i projektets utbildningar till praktik framkom vilket skapade svårigheter i att direkt nå implementering och förändring i det dagliga, praktiska arbetet med kunderna. Internutbildare skapade förutsättningar för en lärande organisation och hållbar utveckling då kunskap kan fortsätta utvecklas i organisationen även efter projektiden. Stöd och långsiktighet behövdes för att nå längre på sikt och för att tankar skulle kunna omsättas till praktiska handlingar. Goda upplevelser av hälsa, arbete, balans i vardagen och kundrelation skapade förutsättningar för att på sikt nå en hälsoskapande och lärande organisation.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
2. Syfte	6
3. Genomförande och metoder	6
3.1. Utvärderingsmodell	6
3.2. Teoretisk referensram	7
3.3. Metoder	9
3.3.1. Upplevelse av hälsa och arbete	9
3.3.2. Minienkät	10
3.3.3. Enskilda intervjuer	11
3.3.4. Deltagande observationer	11
3.3.5. Fokusgrupper	12
3.4. Analys	12
3.5. Etiska överväganden	13
4. Resultat	13
4.1. Upplevelser av hälsa och arbete	14
4.1.1. Stödjande arbetsförhållanden	16
4.1.2. Individuella arbetsupplevelser	16
4.1.3. Självbestämmande	16
4.1.4. Tidsupplevelser	17
4.1.5. Ledarskap	17
4.1.6. Förändringsarbete	18
4.1.7. Balans i vardagen	18
4.1.8. Upplevelser av kunden	19
4.1.9. Upplevelsen av kundernas anhöriga	19
4.2. Projektets organisation och struktur	20
4.3. Utvärderingsprocessen	21
4.3.1. I mobiliseringsfasen	21
4.3.1.1. Förväntningar	21
4.3.1.2. Utmaningar	22
4.3.1.3. Tidigare erfarenheter	22
4.3.1.4. Önskemål	22
4.3.1.5. Skillnader mellan olika grupper	22
4.3.2. Upplevelser av projektets process	23
4.3.3. Upplevelser i direkt anknytning till intervention	24
4.4. Erfarenheter	27
4.5. Sammanfattning av resultat	29
5. Diskussion	30
5.1. Upplevelser av hälsa och arbete	30
5.2. Organisation, struktur och genomförande	30
5.3. Kompetensutveckling	31
5.4. Värdegrundsarbete	33

5.5. Metoddiskussion	34
6. Konklusion	35
Referenser	36
Bilaga 1	39
Bilaga 2	41
Bilaga 3	42
Bilaga 4	43
Bilaga 5	45

1. Inledning

Det finns starkt samband mellan utbildningsnivå och hälsa, där högt utbildade generellt sett är mer gynnade (Shkolnikov m.fl., 2012). Att vara anställd inom kommun, arbeta inom vård och omsorg, vara lågutbildad och kvinna har också visat sig vara ett karakteristiskt drag för att bli långtidssjukskriven (Hemström, 2002). Medarbetare inom omsorgsverksamheter är en riskgrupp för arbetsrelaterad ohälsa då de utsätts för hög fysisk arbetsbelastning, hög arbetstakt och tidspress (Arbetskyddsstyrelsen, 2000, Glasberg 2007). En känsla av otillräcklighet är vanlig (ibid) och enligt Devereux et al (2009) är medarbetare som arbetar med personer med intellektuell funktionsnedsättning (IFH) i riskzonen för att drabbas av stress och utbrändhet.

I Stöd- och serviceenheten i Kristianstads kommun ville ledningen satsa på medarbetarna då de uppfattade att medarbetarna hade eftersatt kompetensutveckling. Periodvis hade ledningen haft svårt att rekrytera medarbetare med rätt kompetens för att arbeta med enhetens kunder. Därför tog ledande personer beslut om att söka medel hos ESF (Europeiska socialfonden) för att kunna skapa utvecklingsmöjligheter för medarbetarna. Stöd- och serviceenheten beviljades närmare 8 miljoner kronor för ett utvecklingsprojekt.

Projektet ”Medarbetare i fokus” (MIF) startades hösten 2011 i Stöd- och serviceenheten i Kristianstad kommun. Stöd- och serviceenheten hade vid projektets start cirka 650 medarbetare och vid projektets slut cirka 750 medarbetare. Medarbetarna arbetade främst inom antingen barn- och ungdomsverksamhet, daglig verksamhet, gruppbostad, personlig assistans, psykiatri eller servicebostad. Även inom områden som hälso- och sjukvård, ekonomi och administration fanns medarbetare. Totalt fanns cirka 150 arbetsplatser som var indelade i olika enheter som de cirka 25 enhetscheferna hade ansvar för. Syftet med MIF-projektet var att arbeta för en gemensam värdegrund, ett inkluderande arbetsklimat och för att skapa möjligheter för kompetensutveckling bland enhetens medarbetare. Värdegrunden skulle ha en tydlig koppling till medarbetarens dagliga arbete men också genomsyra hela organisationen.

Genom att arbeta med värdegrund och kompetensutveckling ville projektet på kort sikt att medarbetarna skulle få:

- ökad kunskap
- känslan av att ha rätt kompetens
- ökad handlingsförmåga
- ökat handlingsutrymme
- ökad motivation
- ökat engagemang
- ökad effektivitet

skulle uppleva

- bättre kvalitet i arbetet
- gott socialt stöd

skulle nå

- jämställdhet och likabehandling
- synliggörande av normer och värderingar

På lång sikt ville projektet uppnå:

- en hälsoskapande arbetsplats
- att processerna som startades skulle fortsätta efter projekttiden (uthållighet)
- mindre sjukskrivningar
- ekonomisk vinst
- lärande organisation

Projektet ville få varje medarbetare att känna sig som en tillgång. Mångfaldsbegreppet var en central del och projektet ville lyfta varje medarbetares erfarenhet, utbildning och personlighet. Stöd- och serviceenheten hade tidigare startat upp projekt men dessa hade av olika anledningar, främst tidsbrist bland de engagerade, runnit ut i sanden. Detta hade skapat en misstro till projekt bland medarbetare och därför var förankringsprocessen betydelsefull för att engagera medarbetarna. Därför fick alla medarbetare innan projektet startade möjlighet att svara på en enkät gällande vilken kompetensutveckling de ansåg sig behöva samt diskutera värdegrundsfrågor. Även enhetscheferna fick uppge vilken kompetensutveckling de ansåg att medarbetarna behövde. Resultatet från inventeringen låg sedan till grund för projektets aktivitetsplan (se bilaga 5).

Projektledningen skapade tre grupper: projektgrupp, styrgrupp och referensgrupp. Projektgruppen planerade projektets praktiska arbete och bestod av projektägare, projektledare, biträdande projektledare, ekonom, administrativt stöd och extern utvärderare. Styrgruppen som bestod av projektgruppens medlemmar, personalspecialist, medarbetare från enheten inklusive fackliga representanter tog beslut gällande ledning och utveckling av projektet. Referensgruppen som innehöll intresseorganisationer och personal från Arbetsmiljöenheten i kommunen syftade till att medverka i projektets spridning samt berika projektet med sina erfarenheter.

Under projektets gång följdes projektet av en extern utvärderare från Högskolan Kristianstad för att ge feedback samt skapa förutsättningar för utvecklingsarbete och lärande under tiden som projektet pågick. Det är viktigt för en projektledning att vara flexibel och att låta projektet bygga på lärande utifrån erfarenheter (Engwall, 2002).

2. Syfte

Utvärderingen syftade till att följa projektet Medarbetare i fokus genom lärande utvärdering med fokus på process och resultat samt att ge återkoppling för lärande, anpassning och utveckling.

3. Genomförande och metoder

3.1. Utvärderingsmodell

Projektets utvärdering karaktäriserades av riktlinjerna för en lärande utvärdering (Svensson m.fl., 2009) och innebar att projektet fortlöpande studerades både vad gällde process och resultat. Detta var betydelsefullt för att projektet skulle kunna lära av sitt utvecklingsarbete medan det pågick och för att berörda parter skulle kunna använda kunskaper från

utvärderingen (Svensson m.fl., 2009). Högskolan Kristianstad var ansvariga för utvärderingen som genomfördes med hjälp av kvantitativa och kvalitativa metoder. Resultatet från de kvantitativa metoderna användes ofta som utgångspunkt i de kvalitativa studierna. MIF-projektet innehöll ett flertal olika interventioner med olika syften och beroende på interventionens karaktär valdes lämplig utvärderingsmetod vilket rekommenderas av Svensson, m.fl., (2009). Varje intervention utvärderades med någon av metoderna som beskrivs i nedanstående avsnitt. Utvärderingsresultat presenterades fortlöpande för projektgrupp, styrgrupp och referensgrupp för att anpassning, förbättring och utveckling skulle kunna ske under projektets genomförande (ibid). Att utvärdering bygger på återkoppling och så kallade ”lärande loopar” antas fungera bra i sociala sammanhang där människors deltagande skapar förutsättningar för utvecklingsarbetets framgång och genomslagskraft (Ellström, 2001; Dewey, 1989). För att uppnå lärande är ett projekt starkt beroende av kontinuerlig återkoppling av erfarenheter (Svensson m.fl., 2009). Modellen för utvärderingen går att finna i bilaga 3.

3.2. Teoretisk referensram

I början av projektet skapades en så kallad projektlogik av ansvariga för utvärderingen samt representanter från ledningen. Projektlogiken visade projektledningens mål och förväntningar på projektet. Då diskuterades vilka teorier som relaterade till projektet och dess arbete med värdegrund och kompetensutveckling för att kunna ge svar på frågor om *varför* och *hur* ett visst resultat kanske skulle uppnås. Teorierna fungerade sedan som en ram i utvärderingen. Det ansågs viktigt att det fanns tydligt beskrivna teorier om hur projektet var avsett att fungera för att enklare kunna resonera kring varför resultatet blev som det blev. Teorierna diskuterades och valdes i samråd med representanter från ledningen.

Teorin om KASAM ansågs relatera till såväl värdegrund som kompetens. KASAM (känsla av sammanhang) innefattar tre delkomponenter: begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Det är av grundläggande betydelse att en människa har förmåga att förutsäga, begripa och se strukturer i det som sker runt omkring och att det som sker går att hantera. Ju bättre KASAM en människa har desto bättre är förmågan att hantera de utmaningar hon ställs inför vilket leder till välbefinnande och hälsa (Antonovsky, 1996). Tidigare antogs att människans KASAM var stabil från cirka 30 års ålder, men senare forskning har visat att KASAM kan förändras under hela livet (Lindmark m.fl., 2010). Representanter från projektledningen ansåg det vara viktigt att arbeta för att få medarbetare att uppleva ett högt KASAM för att kunna uppleva begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i arbetet. Människans KASAM kan förbättras i olika miljöer där hon befinner sig, till exempel i arbetsmiljön (Antonovsky, 1987). Begreppet KASAM kan vara en guide i interventioner gällande hälsopromotion då det fokuserar på möjligheter och identifierar främjande resurser (Antonovsky, 1996) vilket MIF syftade till genom att arbeta med värdegrund och kompetensutveckling.

Teorin om den reflekterande praktikern ansågs relatera främst till värdegrundsarbetet. Teorin har skapats av Donald Schön (1983) som har studerat olika yrkesgrupper för att visa hur praktiker går tillväga för att lösa de utmaningar de stöter på i sitt arbete. Schön (1983) hävdar att de bästa praktikerna vet mer än de kan sätta ord på. När de stöter på utmaningar i sitt arbete förlitar de sig inte ofta på vad de lärt sig under sin utbildning utan snarare på improvisation de lärt sig i praktiken. Då medarbetarna i Stöd- och serviceenheten ofta var lågutbildade och hade valt att inte genomföra högre utbildning ansågs det eftersträvansvärt att

utveckla ett reflekterande förhållningssätt hos dem. Projektledningen menade att medarbetarna valt sitt arbete då de trivdes med praktiskt arbete och inte såg sig som teoretiker eller inte var intresserade av teoretisk kunskap. Även om så är fallet är det betydelsefullt att praktiker strävar efter att vara så kallade reflekterande praktiker som kontinuerligt arbetar för utveckling genom att fortlöpande reflektera över sitt arbete och sina erfarenheter. Det är avgörande att medarbetare kan se möjligheter att uppfatta en komplex verklighet och finna lösningar på problem för att komma på passande sätt att gå vidare (Schön, 1983).

Sensemaking för medarbetarna kopplades till förankringsprocess och den kompetensutveckling de skulle få. Teorin handlar om att medarbetare dagligen utsätts för massor med intryck och de försöker då sortera och hantera dessa samt skapa en struktur. Detta är nödvändigt för att handling sedan ska bli möjlig och för att de ska kunna uppleva meningsfullhet (Weick m.fl., 2005). Enligt Weick m.fl. (2005) sker meningsskapande retrospektivt och processen för meningsskapande kan delas in i sex steg:

1. En händelse inträffar som behöver förklaras (för medarbetarna i Stöd- och serviceenheten kan det vara en händelse i relation till en kund, medarbetare, chef eller organisationen).
2. Medarbetaren söker efter ledtrådar som tyder på en viss förklaring
3. Medarbetaren finner sannolika förklaringar som förklarar händelsen
4. Förklaringar sprids via kommunikation till exempel via kunder, övriga medarbetare, chef eller organisation.
5. Spekulationerna kan bli allmängiltiga men det är inte säkert att de accepteras direkt
6. Konsensus uppstår kring vad som inträffat. Det uppstår rykten och medarbetare accepterar en viss typ av förklaring. Det kan dock finnas alternativa förklaringar/meningar till händelsen (Weick, 1995). I Stöd- och serviceenheten fanns ett behov av att se mening med sitt arbete och i arbetssituationen. Det fanns också ett behov av att ifrågasätta allmängiltiga förklaringar och problematisera alternativa förklaringar för att främja utveckling och lärande.

Modellen Stages of change relaterades främst till projektets värdegrundsarbete. Denna modell utvecklades av Prochaska och DiClemente (2002) för att beskriva och förklara vilka olika stadier människor går igenom när de genomgår en förändringsprocess. Fem stadier har kunnat identifieras:

1. Omedvetenhet – detta stadium beskriver människor som inte ens funderar över att göra en förändring eller vet att de inte vill förändras
2. Begrundan – i detta stadium funderar människor på att göra en särskild förändring
3. Förberedelse – i detta stadium bestämmer människor sig för att göra en förändring och förbereder sig eventuellt på en förändring
4. Handling – här initieras förändringen
5. Vidmakthållande – innebär att människor håller fast vid det nya beteendet. Återfall kan vara en del i det femte stadiet (Prochaska m.fl., 2002).

Modellen Stages of change är betydelsefull att ha i åtanke när det gäller förändringsprocesser på arbetsplatsen som medarbetarna ska förhålla sig till. I Stöd- och serviceenheten fanns vid projektets slut över 700 medarbetare med olika intresse och engagemang för att ta till sig och anpassa sig till de förändringsprocesser som skett genom projektets interventioner. Det var naturligt att de befann sig på olika stadier i förändringsprocessen, men framför allt betydelsefullt för projektledningen att vara medveten om detta för att kunna förhålla sig till det.

Learning by doing (att lära genom att göra) kunde relateras till tankar om hur medarbete inom Stöd- och serviceenheten lär bäst. Learning by doing är ett pedagogiskt begrepp som menar att lärande fördjupas genom praktiska uppgifter. Det är när vi prövar oss fram i arbete och handling som kunskap uppstår enligt John Dewey som myntade begreppet. Det är viktigt att teori och praktik går hand i hand. Utan praktik blir teorin obegriplig och utan teorin kan inte det praktiska förstås (Dewey, 1989). Det var viktigt att beakta i utformandet av interventioner för att medarbetarna skulle uppleva meningsfullhet och för att uppnå lärande.

Tanken var att dessa teorier kunde appliceras på projektets arbete med värdegrund och kompetensutveckling. Förhoppningen var att projektets arbete skulle främja en hälsoskapande arbetsplats och en lärande organisation.

3.3. Metoder

Metoderna som presenteras nedan användes för att utvärdera projektet.

3.3.1. Upplevelser av hälsa och arbete

Att studera upplevelser av hälsa och arbete ger inte endast en uppfattning om hur medarbetare faktiskt mår och hur de upplever sin arbetssituation, utan kan även användas som kartläggning för utvecklingsarbete. Det har varit vanligt vid enkäter gällande hälsa och arbete att fokusera på sjuklighet och problem. Enkätverktygen SHIS (Salutogenic Health Indicator Scale) och WEMS (Work Experience Measurement Scale) studerar däremot upplevelser av hälsa och arbete ur ett salutogent perspektiv genom att mäta indikatorer på salutogen hälsa respektive upplevelser av arbete (Bringsén, 2010, Nilsson, 2010).

I mobiliseringsfasen skickades enkätverktygen SHIS & WEMS ut till alla enhetens medarbetare. Enkäten distribuerades genom mejl till majoriteten av medarbetarna. För de som inte hade tillgång till dator fanns möjligheten att få enkäten av sin enhetschef eller via post. Enkäten gavs ut på engelska för de som inte kunde besvara den på svenska. Vid detta tillfälle svarade 418 medarbetare på enkäten vilket innebar en svarsfrekvens på 64,2%. Vid första enkätutskicket valdes dimensionen ”Självbestämmande” i WEMS bort då ledningen i Stöd- och serviceenheten ansåg att medarbetarna inte kunde uppleva hög grad av självbestämmande eftersom deras arbete utgick från kundens önskemål. År 2013 valdes dimensionen att tas med.

I slutet av projektet gjordes ytterligare ett utskick av SHIS/WEMS. Då kompletterades enkäten även med frågor gällande balans mellan arbete, privatliv, relationen till kunderna och kundernas anhöriga. Vid detta tillfälle skickades enkäten endast ut via mejl eftersom de medarbetare som tidigare inte haft datorkunskap skulle fått det genom projekt. Vid detta tillfälle svarade 456 medarbetare på enkäten vilket innebar en svarsfrekvens på 67,2%.

Vid både enkätutskicken fick medarbetarna två påminnelser via mejl. Undersökningarna var av kvantitativ karaktär och genomfördes som tvärsnittsstudier. Enkätmetodik ansågs lämpligt för att kunna nå ut till alla medarbetare i Stöd- och serviceenheten. Enkätmetodik möjliggjorde också kvantifiering av resultatet och möjlighet att eventuellt se signifikanta skillnader och generalisera resultat.

Undersökningsgruppen var tillsvidareanställda medarbetare inom Stöd- och serviceenheten. Inga vikarier deltog i undersökningen. Enkäten innehöll vid båda utskicken enkätverktygen SHIS och WEMS. Enkäten bestod vid första utskicket av fyra delar: Allmänna frågor, SHIS, WEMS och övriga frågor. Vid andra utskicket bestod enkäten av sju delar: Allmänna frågor, WEMS, relationen till kunderna, relationen till kundernas anhöriga, övriga arbetsrelaterade frågor, SHIS och livssituation och balans i vardagen. De allmänna frågorna handlade om ålder, kön, vilket verksamhetsområde medarbetaren arbetade inom och hade sin grundtjänstgöring. Frågorna gällande relationen till kunderna och kundernas anhöriga handlade om medarbetarna upplevde relationen som lätt eller svår, rolig eller tråkig, energigivande eller energikrävande, inspirerande eller oinspirerande, utvecklande eller outvecklande.

Tanken med enkätresultatet var inte bara att det skulle användas som ett kartläggningsinstrument utan även som ett dialogverktyg för kontinuerligt hälsoskapande processer på enhetens arbetsplatser. Såväl projektledning som enhetschefer såg ett behov av att följa upp resultatet. Genom dialog skapades förutsättningar för att resultatet skulle bli levande. Väl fungerande dialogprocesser kan leda till hälsa på arbetsplatsen för medarbetarna både indirekt som en stödstruktur för hälsoskapande förbättringsarbete och direkt genom de hälsoskapande upplevelser som individuellt engagemang möjliggör för medarbetarna som deltar (Nilsson, 2010). Därför skapades dialogverktyg som skapade förutsättningar för att enhetschefer och medarbetare skulle kunna göra enkätresultatet levande i verksamheten.

Vid analysen av svaren skapas indexvärden av SHIS och de olika dimensionerna i WEMS. För SHIS är det möjligt att lägga ihop resultatet från svaren på de påstående som ingår i instrumentet får att få ett värde på total hälsoupplevelse. WEMS innehåller sex dimensioner och det är möjligt att lägga ihop resultatet för svaren för att få totalvärde för de olika dimensionerna.

3.3.2. Minienkät

För att kunna mäta medarbetarnas direkta upplevelser av en intervention, som till exempel en utbildning eller möte, skapades en minienkät som medarbetarna fick fylla i efter varje intervention. MIF-projektets projektledare, biträdande projektledare och administrativt stöd distribuerade minienkäten och lämnade sedan ifyllda minienkäter till extern utvärderare för utvärdering. Bortfallet varierade men var generellt lågt.

Inledningsvis fick respondenten svara på frågor gällande kön och var denne hade sin grundläggande tjänstgöring.

Minienkäten innehöll påståenden om medarbetaren upplevt inspiration, intresse, engagemang, lärande och ökad kunskap genom interventionen. Det fanns även påstående gällande om interventionen lett till ett nytt sätt att tänka, om interventionen relaterade tydligt till medarbetarens dagliga arbete och om respondenten skulle rekommendera interventionen till en kollega.

Avslutningsvis fanns möjligheten att skriva egna kommentarer eller synpunkter.

Resultatet bygger på 1928 minienkäter där följande interventioner är inkluderade: Autism grund, Autism ett annorlunda tänk, Lågaaffektivt bemötande, Data grund, NPF, NPP, Redmatters, Etiskt café, studieresan till Aalborg, Sara/Claes, Världen behöver alla sorters

hjärnor, Att åldras med utvecklingstörning samt Kommunikation och MI (Motiverande samtal).

Eftersom resultatet från minienkäten visade goda upplevelser av lärande och intresse men också att medarbetare inte i lika hög utsträckning upplevde att utbildningarna förändrade deras tankesätt och att de inte i lika hög utsträckning kunde se koppling mellan utbildningar och det dagliga arbetet, ledde resultatet till att det problematiserades i de kvalitativa studierna.

3.3.3. Enskilda intervjuer

Intervjuer bedömdes vara en bra metod för att ta del av medarbetarnas upplevelser, känslor, attityder, normer och värderingar. De intervjuer som genomfördes var semistrukturerade vilket innebar att det vid intervjutillfällena fanns förberedda frågor som respondenterna hade möjlighet att ge öppna svar till. De frågor som ställdes varierade beroende på vem som intervjuades, vad denne hade för roll i projektet och beroende på vilket fas projektet befann sig i. Respondenternas öppna svar ledde vidare till frågor även utanför intervjuguiden och ordningen kunde ändras.

Enskilda intervjuer genomfördes med 22 enhetschefer i början av 2012. Under de första månaderna av 2013 genomfördes sex intervjuer med så kallade ”nyckelpersoner”. Dessa nyckelpersoner hade olika roller och uppdrag inom ramen för MIF-projektet. Nyckelpersonerna var utvalda deltagare i projektgrupp, styrgrupp och referensgrupp, medarbetare, processtöd, medarbetare och enhetschefer.

Medarbetare från olika delar av Stöd- och serviceenheten intervjuades under hösten 2013. Urvalet skedde genom att extern utvärderare i samråd med projektledning och ibland även enhetschefer tillfrågade enskilda personer. Vid urvalet togs hänsyn till tjänstgöringsområde så att medarbetare från alla tjänstgöringsområden skulle finnas representerade. Alla tillfrågade gav sitt samtycke till att bli intervjuade. Under denna tid intervjuades åtta medarbetare. Vissa av de intervjuade medarbetarna kunde ha ytterligare funktion i projektet som till exempel processtöd.

Sammanlagt genomfördes 36 intervjuer under hela projekttiden. 14 intervjuer spelades in via ljudinspelare. Vid de övriga fördes anteckningar som sedan analyserades. Syftet med att inte använda ljudinspelare var att skapa ett öppet klimat där respondenter kände sig bekväma. Intervjuerna varade mellan 30 och 120 minuter och de genomfördes på respondentens arbetsplats förutom vid ett tillfälle då en intervju genomfördes på telefon. De bearbetades genom att extern utvärderare vid ett flertal tillfällen lyssnade på intervjuerna och sammanfattade innehållet genom innehållsanalys på manifestnivå.

3.3.4. Deltagande observation

Deltagande observation genomfördes inom ramen för projektet vid 16 tillfällen. Dessa tillfällen var vid ett flertal olika möten, utbildningar och interventioner inom MIF-projektet. Till exempel vid APT-möten, processtödsträffar, kompetensutveckling och värdegrundsarbete. Tillfällena för deltagande observation varierade i längd mellan 2 – 8 timmar. De deltagande observationerna skedde vanligtvis på Stöd- och serviceenhetens olika arbetsplatser eller i samband med utbildningstillfällena. Extern utvärderare hade ett aktivt

deltagande vilket innebar deltagande i mycket av det som informanterna gjorde vilket var ett sätt att få kunskap om kulturella faktorer på arbetsplatser, interaktion mellan medarbetare och den så kallade ”tysta kunskap” som medarbetare bär på. Anteckningar fördes under tiden av extern utvärderare. Urvalet av observationstillfällen skedde i samråd med projektledning och enhetschefer. Deltagande observation som metod innebär att observationen är en planerad och medveten process och att observationsmaterialet analyseras på ett systematiskt sätt. För deltagande observation gäller att deltagandet pågår under en eller flera längre perioder, att observatören blir accepterad som medlem i gruppen och att observatören får kunskap om gruppens dagliga liv från insidan (Merriam, 1994). Deltagande observationer bearbetades genom att extern utvärderare vid ett flertal tillfällen gick igenom anteckningar och sammanfattade innehållet genom kvalitativ innehållsanalys på manifest nivå

3.3.5. Fokusgrupper

Fokusgrupper innebär att en grupp på ungefär 5-8 personer träffas för att diskutera ett visst ämne. Fokusgrupper bygger på dialog och delaktighet och syftar till att samla in kvalitativ data (Morgan, 1998). Inom ramen för utvärderingen har fokusgrupper använts för att utvärdera det omsorgsprogram som medarbetare med lägst utbildningsnivå fick gå för att få grundläggande behörighet för sitt arbete.

Vid tre tillfällen under vård- och omsorgsutbildningens gång träffade extern utvärderare en grupp med 5-8 elever för att diskutera bland annat utbildningen, dess innehåll och dess effekter. Fokusgruppsintervjuerna varade ungefär 45 minuter vardera och under tiden fördes anteckningar av extern utvärderare. Fokusgrupperna ägde rum i anslutning till utbildningstillfället. Urvalet skedde genom att alla elever på vård- och omsorgsutbildningen blev tillfrågad av undervisande lärare om de ville delta. De som önskade delta bildade en fokusgrupp.

Insamlat material från fokusgrupperna bearbetades genom att extern utvärderare vid ett flertal tillfällen gick igenom anteckningar och sammanfattade innehållet genom kvalitativ innehållsanalys på manifest nivå.

3.4. Analys

Upplevelser av hälsa och arbete studerades med hjälp av enkätmetodik och analyserades i SPSS, ett datorprogram för statistisk analys. Index skapades för SHIS, dimensionerna i WEMS, påstående gällande balans i vardagen och för påstående kopplade till kundupplevelsen och upplevelsen av kundernas anhöriga. Indexen uttrycktes på en skala 0-100 där 100 är det bästa värdet. Övriga frågor studerades var för sig.

Minienkät bearbetades också i SPSS. För att kunna ta del av medarbetarnas totala upplevelse av projektets interventioner skapades index av frågorna gällande inspiration, lärande, intresse, koppling till dagligt arbete, om utbildningen förändrat medarbetarens tankesätt och om medarbetaren skulle rekommendera interventionen till en kollega. Frågorna studerades också enskilt.

Enskilda intervjuer spelades vid fjorton intervjuer in med ljudinspelare. Vid övriga intervjuer fördes anteckningar.

Deltagande observation analyserades efter de anteckningar som extern utvärderare förde under pågående observationer.

Även vid *fokusgrupperna* fördes anteckningar som senare analyserades av extern utvärderare utifrån anteckningarnas innehåll.

Med data från enskilda intervjuer, deltagande observationer och fokusgrupper genomfördes kvalitativ innehållsanalys enligt Graneheim och Lundmans (2004) beskrivna metod genom att materialet delades upp i meningsbärande enheter och kodades för att kunna sammanställas till teman.

3.5. Etiska överväganden

Under projektets gång har utvärderingen tagit hänsyn till Vetenskapsrådets (2006) fyra huvudkrav som är till för att skydda den enskilda individen.

I samband med utvärderingstillfällen fick medverkande information i skriftlig form, muntlig form eller både skriftlig och muntlig information vad utvärderingen syftade till och vad det material som framkom skulle användas till. *Informationskravet* lyfter fram vikten av att informera uppgiftslämnare och undersökningsdeltagare och vilka villkor som gäller för deras deltagande (Vetenskapsrådet, 2006). Den deltagande har rätt att veta varför utvärderingen görs och vad den ska användas till. Alla som bidrog till utvärderingen fick muntlig och ibland även skriftlig information.

Det var alltså frivilligt att delta. Medarbetarna kunde välja att avstå genom att inte delta i intervjuer, fokusgrupper, deltagande observationer eller svara på enkäter även om det är möjligt att de kände press från arbetsgivaren att delta (ibid). *Samtyckeskravet* handlar om att individen själv har rätt att bestämma över sitt deltagande och att de när som helst har möjlighet att avbryta sitt deltagande.

Inom ramen för utvärderingens kvantitativa metoder fanns ingen koppling till de svarande förutom deras mejladresser. De kunde inte identifieras med deras svar efter att de besvarat enkäten. Det kvalitativa materialet förvarades så att inga obehöriga kunde ta del av dem. *Konfidentialitetskravet* går ut på att ge deltagarna största möjliga konfidentialitet och personuppgifter ska förvaras så att inga obehöriga kan ta del av dem (ibid).

Uppgifter om enskilda personer användes inom ramen för projektet och i enstaka fall gav medarbetare sitt godkännande till att uppgifter skulle kunna komma till användning för forskningsändamål. *Nyttjandekravet* innebär att insamlade uppgifter om enskilda individer endast får användas till forskningens ändamål (Vetenskapsrådet, 2006).

4. Resultat

Resultatet ger en presentation av det innehåll som framkom genom de metoder som användes i utvärderingssyfte. Först beskrivs medarbetarnas upplevelser av hälsa, arbete, relationen till kunderna och deras anhöriga. Därefter beskrivs organisationen av projektet, processen från mobiliseringsfas till slutet av projektet och vilka erfarenheter som gjorts inom projektet. Avslutningsvis ges en sammanfattning av resultatet.

4.1. Upplevelser av hälsa och arbete

Enkät gällande upplevelser av arbete och hälsa skickades ut hösten 2011 och 2013. År 2011 blev svarsfrekvensen 64,2% vilket innebar att 418 medarbetare svarade på enkäten medan svarsfrekvensen år 2013 blev 67,2% vilket innebar att 456 medarbetare svarade på enkäten. Här presenteras resultatet från de två mättillfällena.

Tabell 1 nedan visar att den procentuella fördelningen generellt sett var jämn mellan de två mättillfällena vid projektets början och slut gällande ålder, kön och grundtjänstgöring. Vi kan dock notera att fler i åldersgruppen 55+ svarade på enkäten vid andra utskicket. Även medarbetare som arbetade i gruppbostad hade svarat i högre utsträckning vid andra utskicket. Personliga assistenter hade däremot svarat i lägre utsträckning vid det andra utskicket.

Tabell 1. Bakgrundsinformation om respondenter bland medarbetarna i Stöd- och serviceenheten.

	2011	2013
Ålder	Andel (%)	Andel (%)
-29	13,4	10,7
30-44	37,3	38,3
45-54	32,5	30,5
55-	15,8	20,2
Ej svarat	1,0	0,4
Kön		
Kvinnor	77,5	78,1
Män	20,6	21,1
Ej svarat	1,9	0,9
Grundtjänstgöring		
Barn- och ungdom	5,5	4,2
Daglig verksamhet	16,7	17,5
Gruppbostad	25,8	31,1
Personlig assistans	25,1	15,8
Psykiatri	8,4	6,4
Servicebostad	7,7	10,3
Annat (administration, bemanning, chefer, hälso- och sjukvård osv)	7,4	10,5
Ej svarat	3,3	4,2

Indexvärden för SHIS och de olika dimensionerna i WEMS åren 2011 och 2013 visade små variationer (tabell 2). År 2013 kompletterades enkäten med frågor gällande relationen till kund, till kundens anhöriga och frågor gällande balans mellan arbete och fritid.

Tabell 2. Medelvärde och konfidensintervall (95%) för index 2011 resp. 2013.

	2011 (n=418)	Konfidensintervall	2013 (n=456)	Konfidensintervall
SHIS	72,0	70,3-73,7	70,1	68,1-72,1
Stödjande arbetsförhållanden	76,7	75,1-78,3	74,9	63,1-76,7
Individuella arbetsupplevelser	79,1	74,9-78,5	77,3	75,5-79,2
Självbestämmande	-	-	56,0	53,8-58,1
Tidsupplevelse	76,3	74,3-78,1	71,3	69,2-73,3
Ledarskap	76,7	74,9-78,5	73,4	71,4-75,5
Förändringsarbete	-	-	68,7	66,3-70,9
Balans i vardagen	-	-	-	78,1-81,1
Upplevelsen av kundrelationen	-	-	74,6	72,7-76,4
Upplevelsen av relationen till kundernas anhöriga	-	-	61,2	58,9-63,4

Även intervjuer visade att medarbetarna skattade sin hälsa som god. De ansåg att det var viktigt att uppleva sin hälsa som god för sin egen skull men också för att kunna prestera bra på arbetet. Dock visar kvantitativt material att det fanns skillnader mellan olika tjänstgöringsområden. Signifikanta skillnader mellan de två mätningarna kan ses inom psykiatri, servicebostad och gruppen ”Annat” (se tabell 3).

Tabell 3. Medelvärde för upplevelsen av salutogen hälsa (SHIS index) hos olika tjänstgöringsområden 2011 och 2013.

	Medelvärde 2011	Medelvärde 2013
Barn- och ungdom	69,5	67,5
Daglig verksamhet	75,5	72,5
Gruppbostad	72,5	69,8
Personlig assistans	65,9	68,2
Psykiatri	79,1	71,7*
Servicebostad	75,1	70,2*
Annat	74,0	70,1*

*Säkerställd skillnad, $p < 0.05$.

Medarbetarna menade i intervjuer att de gjorde ett bättre arbete när de mårde bra både fysiskt och psykiskt. Om de inte mårde bra kunde detta gå ut över kunderna och andra medarbetare. Medarbetarna lyfte dock fram att det ofta fanns gott socialt stöd i arbetsgruppen. Det ledde till att om det fanns medarbetare som inte mårde bra gick de andra in och tog på sig de arbetsuppgifter som upplevdes betungande. Detta ansågs vara okej vid enstaka tillfällen, men kunde skapa problem om det hände ofta. När det gällde kundrelationen kunde medarbetarnas hälsoupplevelse påverka deras bemötande, tålamod och deras professionella förhållningssätt. Medarbetarna ansåg att det inte var acceptabelt att låta kunden bli påverkad av medarbetarens välmående, men menade att det trots allt hände att kunder blir drabbade.

Det blir... det får inte bli det, men det blir lite som en familj.

4.1.1. Stödjande arbetsförhållanden

Enkätresultat och intervjuer visade att medarbetarna upplevde gott socialt stöd vilket innebar bland annat att de upplevde god stämning på arbetsplatsen, att de trivdes och att det fanns fungerande rutiner. Även upplevelsen gällande stödjande arbetsförhållanden varierade mellan vissa tjänstgöringsområden (tabell 4).

Tabell 4. Medelvärde (index) för upplevelsen av stödjande arbetsförhållanden hos olika tjänstgöringsområden 2011 och 2013.

	Medelvärde 2011	Medelvärde 2013
Barn- och ungdom	68,8	77,9*
Daglig verksamhet	81,4	79,6
Gruppbostad	78,3	73,9*
Personlig assistans	71,8	70,5
Psykiatri	79,5	68,3*
Servicebostad	80,4	77,8
Annat	76,8	75,1

*Säkerställd skillnad, $p < 0.05$.

I enskilda intervjuer lyfte medarbetare ofta fram övriga medarbetare som en positiv tillgång.

Kollegorna de jag jobbar med. Sättet de jobbar på faktiskt. Det gör mycket.

4.1.2. Individuella arbetsupplevelser

Enkätresultatet och intervjuer visade att även de individuella arbetsupplevelsorna var positiva och medarbetarna upplevde sitt arbete som bland annat meningsfullt, utvecklande och varierande. Medelvärdet gällande individuella arbetsupplevelser för hela enheten blev år 2013 77,3.

Tabell 5. Medelvärde (index) som visar individuella arbetsupplevelser i olika tjänstgöringsområden år 2011 och 2013.

	Medelvärde 2011	Medelvärde 2013
Barn- och ungdom	70,9	82,6*
Daglig verksamhet	84,1	84,7
Gruppbostad	76,6	74,7
Personlig assistans	67,3	63,6*
Psykiatri	80,6	76,0*
Servicebostad	82,6	85,5
Annat	82,9	84,4

*Säkerställd skillnad, $p < 0.05$.

4.1.3. Självbestämmande

Medelvärdet för självbestämmande blev 56,0 år 2013 vilket projektledningen ansåg kunde bero på att medarbetarnas arbete utgick från enhetens kunder. Dock fanns skillnader i upplevelsen av självbestämmande mellan olika tjänstgöringsområden (tabell 6).

Tabell 6. Medelvärde för upplevelser av självbestämmande mellan olika tjänstgöringsområden 2013.

	Medelvärde 2013*
Barn- och ungdom	51,6
Daglig verksamhet	63,5
Gruppbostad	52,3
Personlig assistans	51,4
Psykiatri	56,7
Servicebostad	51,5
Annat	68,3

*Säkerställda skillnader mellan medelvärden, ANOVA, $p < 0.05$.

4.1.4. Tidsupplevelser

Det fanns en signifikant skillnad gällande tidsupplevelser mellan första och andra enkätutskicket. Det innebär att medarbetarna upplevde mer tidspress under arbetet, att de i högre grad än tidigare inte hann avsluta sina arbetsuppgifter på det sätt som var planerat och att de i högre grad än tidigare behövde arbeta utöver planerad arbetstid (tabell 7). Enligt medarbetare inom Stöd- och serviceenheten kunde detta vara en kortsiktig effekt av MIF-projektet då projektet tagit engagemang och tid från medarbetarna. Det kvalitativa resultatet visade att förändringar bland kunderna påverkade medarbetarnas tidsupplevelser. De kunde handla om att kunderna åldrades vilket ledde till att de hade ett större behov av omsorg. Det kunde innebära att nya, yngre kunder kom till verksamheter vilka hade andra behov än de äldre och dessutom upplevde de att de yngre kundernas anhöriga hade högre krav än vad de äldres anhöriga hade. Kundernas olika behov kunde också leda till en känsla av att inte räkna till. Även om medarbetare upplevde dessa förändringar som utmanade, intressanta och positiva, menade de att det skapade tidspress. Det fanns också skillnader i tidsupplevelser mellan olika tjänstgöringsområden (tabell 7).

Tabell 7. Medelvärde (index) för tidsupplevelser i olika tjänstgöringsområden år 2011 och 2013.

	Medelvärde 2011	Medelvärde 2013
Barn- och ungdom	73,6	66,3
Daglig verksamhet	73,7	67,9*
Gruppbostad	76,4	72,2*
Personlig assistans	84,0	81,2
Psykiatri	78,3	65,0*
Servicebostad	77,6	73,0*
Annat	58,7	63,4*

*Säkerställd skillnad, $p < 0.05$.

4.1.5. Ledarskap

Enkätresultatet visade att medarbetarna upplevde ett gott ledarskap i Stöd- och serviceenheten. Det innebär att de upplevde att chefen var tillgänglig vid behov, att chefen medverkade till rättvist fördelat arbete, att det förs diskussion innan viktiga beslut fattas men också att chefen har förmåga att fatta egna beslut vid behov samt att chefen ser att information om verksamhetens mål och visioner blev tillgängliga för medarbetarna. Det fanns visserligen skillnader mellan de två mätningarna och mellan olika tjänstgöringsområden (tabell 8).

Tabell 8. Medelvärde (index) som visar upplevelsen av ledarskapet i olika tjänstgöringsområden 2011 och 2013.

	Medelvärde 2011	Medelvärde 2013
Barn- och ungdom	63,2	70,7*
Daglig verksamhet	80,5	76,4*
Gruppbostad	79,5	70,9*
Personlig assistans	72,9	75,1
Psykiatri	74,5	57,9*
Servicebostad	74,6	81,3*
Annat	84,2	78,5*

*Säkerställd skillnad, $p < 0.05$.

Även intervjuer med medarbetare visade att de upplevde ett gott ledarskap, även om de ibland blev påverkade av enhetschefens tidsbrist och hade svårt att få tag i enhetschefen. Då menade medarbetare att de fick lösa problem själva. Något som upplevdes som positivt var om enhetschefen själv hade arbetat i den praktiska verksamheten med enhetens kunder eller om denne själv kunde tänka sig att hjälpa till praktiskt på arbetsplatsen. Då kände medarbetare samhörighet med sin enhetschef.

4.1.6. Förändringsarbete

Frågorna gällande det förändringsarbete MIF genomfört handlade om förändringsarbetet hade präglats av öppen dialog, om förändringsarbetet var ett resultat av arbetsgruppens behov, om det känts meningsfullt, om de upplevt trygghet under projektets gång och om de fått bra information om projektet. På en skala från 0-100 blev värdet för förändringsarbete 68,7 vilket ledningen var nöjda med (tabell 9).

Tabell 9. Medelvärde som visar upplevelsen av MIF-projektets förändringsarbete i olika tjänstgöringsområden.

Tjänstgöringsområde	Medelvärde 2013
Barn- och ungdom	63,9
Daglig verksamhet	70,9
Gruppbostad	68,0
Personlig assistans	68,0
Psykiatri	53,7
Servicebostad	71,0
Annat	75,7

*Säkerställd skillnad, $p < 0.05$.

4.1.7. Balans i vardagen

Medarbetarna blev också tillfrågade huruvida de upplevde balans i vardagen. På en skala från 0-100 blev medelvärdet för medarbetarnas upplevelse av balans i vardagen 79,6. Det fanns inga signifikanta skillnader mellan medarbetare inom olika tjänstgöringsområden.

4.1.8. Upplevelser av kunden

Medarbetarna hade generellt en positiv upplevelse av relationen till kunden även om det fanns skillnader mellan olika tjänstgöringsområden. Då det inte fanns några signifikanta skillnader i resultatet vid frågor gällande medarbetarnas upplevelser av kunden skapades ett index av frågorna. Medelvärdet för Stöd- och serviceenheten som helhet blev 74,6. Mellan olika tjänstgöringsområden fanns skillnader i upplevelsen av kundrelationen vilket kan ses i tabellen nedan.

Tabell 10. Medelvärde som visar medarbetarnas upplevelser av kundrelationen (index).

Tjänstgöringsområde	Medelvärde 2013
Barn- och ungdom	81,5
Daglig verksamhet	80,3
Gruppbostad	71,5
Personlig assistans	63,1
Psykiatri	74,6
Servicebostad	82,7
Annat (administration, bemanning, chefer, hälso- och sjukvård osv)	84,1

*Säkerställd skillnad, ANOVA $p < 0.05$.

Huruvida medarbetarna upplever relationen som lätthanterlig, rolig, inspirerande och utvecklande kan ses i tabell 11 nedan som redovisas i procent.

Tabell 11. Kundrelationens olika delar, andel (%).

	Lätthanterlig*	Rolig*	Inspirerande*	Utvecklande*
Barn- och ungdom	55,5	88,9	88,2	88,9
Daglig verksamhet	71,0	96,1	90,9	87,1
Gruppbostad	51,7	79,0	66,4	57,3
Personlig assistans	66,2	63,4	42,2	35,7
Psykiatri	46,4	88,9	66,6	71,4
Servicebostad	63,9	93,6	83,0	82,6
Annat	61,3	93,5	90,3	87,1

*Säkerställd skillnad, ANOVA $p < 0.05$.

4.1.9. Upplevelsen av kundernas anhöriga

På en skala från 0-100 skattade medarbetarna sina totala upplevelser av relationen till kundernas anhöriga till 61,2 vilket kan jämföras med deras totala upplevelser av kundrelationen som de skattade till 74,6 (tabell 2). Det fanns inga signifikanta skillnader mellan olika tjänstgöringsområden i upplevelsen gällande kundernas anhöriga ($p > 0.05$). Även det kvalitativa materialet i form av intervjuer, fokusgrupper och deltagande observation visade att det fanns en skillnad mellan hur kundrelationen och relationen till kundernas anhöriga upplevdes. Medarbetare menade att relationen till kundernas anhöriga kunde vara problematisk eftersom anhöriga ibland arbetade emot medarbetarnas arbetssätt. Det kunde till exempel handla om att kundens anhöriga inte lät kunden klä sig som denne önskade, ekonomi eller kostvanor.

”Om du inte gör som de säger... de ringer ner dig. Fullständigt galer och skriker och har ett otrevligt bemötande. Och den boende följer allt vad de säger. Den känner sig tvingad. De bestämmer över den. Vilken färg denne ska ha på håret, hur denne ska klippa sitt hår. Och denne vågar inte säga något annat heller. Och vi... jag... vi... jag och dem... en del... försöker förklara att hur du vill klippa dig är ju faktiskt din ensak.”

Medarbetarna upplevde att detta skapade oro hos kunden som kom i kläm mellan medarbetarna och sina anhöriga. Enligt medarbetarna var det vanligt att kunden gärna ville vara både medarbetare och anhöriga till lags och hade svårt att ta ställning.

Tabellen nedan visar hur medarbetarna upplevde relationen till kundernas anhöriga.

Tabell 12. Upplevelse av relationen till kundernas anhöriga, andel (%)

Relationen till kundernas anhöriga upplevdes som...	Procent (%)
Lätthanterlig	42,1
Rolig	36,8
Inspirerande	28,3
Utvecklande	29,1

4.2. Projektets organisation och struktur

I början av projektet skapades en projektgrupp, en styrgrupp och en referensgrupp. Projektgruppen planerade projektets praktiska arbete och bestod av projektägare, projektledare, biträdande projektledare, ekonom, administrativt stöd och extern utvärderare. Styrgruppen som bestod av projektgruppen samt personalspecialist, medarbetare från enheten inklusive fackliga representanter tog beslut gällande ledning och utveckling av projektet. Referensgruppen som innehöll intresseorganisationer och personal från Arbetsmiljöenheten syftade till att medverka i projektets spridning samt bidra med sina erfarenheter. Projektet initierades och leddes framför allt av en driven projektledning och en engagerad projektägare. Även om projektet initierades på ledningsnivå arbetades det för att uppmärksamma medarbetarnas önskemål. Därför fick alla medarbetare möjlighet att svara på en enkät med frågor och önskemål gällande upplevt behov av kompetensutveckling och värdegrundsarbete. Även enhetschefers och kunders upplevda behov inventerades. Utifrån medarbetares, enhetschefers och kunders upplevda behov utformades en aktivitetsplan (bilaga 5). Engagemang och struktur på ledningsnivå ledde till ett välskött projekt som genomfördes enligt aktivitetsplanen. Aktivitetsplanen kunde till och med utökas med en del aktiviteter under projektets gång och skapade förutsättningar för fler medarbetare att delta i olika projektaktiviteter. Cirka 730 medarbetare deltog i någon av projektets aktiviteter och fördelningen mellan deltagande män och kvinnor speglade könsfördelningen bland medarbetare generellt (ca 80 % kvinnor och ca 20 % män).

Projektet skapade inte bara goda förutsättningar för medarbetarna att delta i aktiviteter under projekttiden utan ville också skapa goda förutsättningar för att ett fortsatt lärande skulle vara möjligt efter projekttiden. Detta gjordes bland annat genom att projektet utbildade så kallade internutbildare. Internutbildarna var medarbetare från verksamheten som fick utveckla sin kunskap inom deras specifika område som till exempel psykiatri eller autism för att sedan föra den vidare till övriga medarbetare. Projektet utbildade också TAKK-konsulter (TAKK = tecken som kompletterande och alternativ kommunikation) vilka hade som uppdrag att utbilda övriga medarbetare i TAKK. Även externa föreläsare medverkade i projektet. Utbildningarnas pedagogiska metoder var av varierande karaktär beroende på bland annat syfte och antalet deltagare.

På ledningsnivå blev projektet förankrat då projektet sågs som positivt och som något som behövdes i verksamheten. Det ledde till att de arbetade aktivt, på olika sätt, med att nå projektets mål. Projektledningen lyckades involvera och engagera till exempel enhetschefer. Alla medarbetare fick information om projektet men det resulterade inte i att alla medarbetare kände till projektet varken i början eller slutet av projektet. Information ledde trots detta till att medarbetare blev mer eller mindre aktiva i projektets aktiviteter, ibland utan att veta om att de deltagit i ett projekt.

Inom ramen för projektet har även kundernas upplevelser av deras hemmiljö och daglig verksamhet studerats. Enligt projektets Pict-O-Stat-ansvarige visade undersökningar med Pict-O-Stat (bilaga 1) bland annat att kunderna ofta är nöjda med sin personal, men att de kan ha svårt att sätta sig in i andra kunders situation och därmed uppleva deras beteende som störande och oroväckande. Pict-O-Stat kan ge indikationer på hur verksamheten kan arbeta vidare med att skapa en god miljö för kunderna. Gällande resultaten från Pict-O-Stat visade de under projektets gång på både förbättringar och försämringar i olika verksamheter. Det fanns också varierande förhållningssätt till Pict-O-Stat bland medarbetarna. Enligt den Pict-O-Stat-ansvarige kunde dessa skillnader ibland bero på enhetschefens attityd till Pict-O-Stat som metod.

4.3. Utvärderingsprocessen

4.3.1. I mobiliseringsfasen

4.3.1.1. Förväntningar

I början av projektet gjordes intervjuer med alla enhetschefer i Stöd- och serviceenheten. Enhetscheferna var positiva till att projektet skulle genomföras och menade att det fanns mycket att vinna. De såg projektet som en möjlighet att skapa något ”bra” och det fanns en tacksamhet över att just de fått stöd från Europeiska socialfonden (ESF). Någon framförde att det kändes ”*ofattbart att få så mycket pengar*”. Det var dock osäkert vad som skulle göras och vad det skulle leda till. Enhetscheferna hade blivit informerade om att projektet skulle vara omfattande och att det skulle kräva deras tid och engagemang, men de visste inte på vilket sätt vilket skapade osäkerhet. De hade också blivit informerade om att projektet skulle innebära att såväl enhetschefer som medarbetare skulle få gå på utbildningar vilket de upplevde som positivt.

Då enhetscheferna berättade att de hade rekryterat sina processtöd som skulle arbeta med värdegrunden på olika sätt vilket de förväntade sig skulle påverka arbetet. Det fanns tankar om att de som själva valt att bli processtöd skulle ha ett större engagemang än de som blivit utvalda. Enhetscheferna menade också att vissa processtöd blivit lockade till uppdraget för att de skulle få åka på ”studieresa till Danmark” då transnationell verksamhet var något som ESF främjade. Enhetscheferna förväntade sig att detta skulle få konsekvenser för såväl processtödens engagemang som på övriga medarbetares tankar och attityder till projektet.

4.3.1.2. Utmaningar

Enhetscheferna hade informerats om att projektet skulle kräva deras engagemang och de hade en betydelsefull uppgift i att föra informationen vidare till sina medarbetare. I mobiliseringsfasen menade enhetscheferna att de kunde skapa förutsättningar för projektet genom att ge tid för diskussioner gällande värdegrund och kompetensutveckling, ge medarbetarna förutsättningar att gå på utbildningar och planera tiden rätt. De såg dock att det skulle kunna uppkomma problem gällande ekonomi då de skulle behöva sätta in vikarier. De reflekterade även kring såväl medarbetarnas som deras eget intresse och engagemang för projektet. Både projektledning, enhetschefer och medarbetare var medvetna om att de olika arbetsplatskulturer som fanns i enheten skulle påverka hur de tog till sig projekt och huruvida de var beredda att engagera sig.

4.3.1.3. Tidigare erfarenheter

Intervjuer och deltagande observationer gav uttryck för att det inom Stöd- och serviceenheten fanns negativa upplevelser av tidigare projekt vilket påverkade deras attityd till MIF-projektet. Tidigare hade projekt startats upp men det hade inte blivit något av dessa projekt av olika anledningar, till exempel på grund av att de som haft ansvar för projekten inte haft tid att genomföra dem eller att det inte funnits någon som samordnat och haft särskilt ansvar för projekten.

Under mobiliseringsfasen fick alla enhetschefer och medarbetare inom Stöd- och serviceenheten, inom givna förutsättningar, önska vad ville ha ut av projektet vilket generellt upplevdes som positivt. Dock uttryckte ett flertal medarbetare att de inte vågade tro på att det skulle bli möjligt med tanke på tidigare projekt. De gav uttryck för att deras tidigare erfarenheter påverkade deras intresse för att engagera sig i projektet.

4.3.1.4. Önskemål

De som deltog i intervjuer och deltagande observationer såg generellt sett fram emot att få gå på utbildningar och de såg fram emot att få möjlighet att diskutera värdegrundsfrågor. Enhetschefer hade tankar på hur de skulle kunna engagera sig i projektet, men medarbetarna var generellt mer osäkra på hur och om de var beredda att engagera sig vilket visade sig i mobiliseringsfasen då önskingarna mestadels bestod i utbildningar. Dessa önskemål resulterade sedan i en aktivitetsplan (bilaga 5). Alla medarbetare fick inte allt som de önskat, men alla fick något.

Processtöden gav inte uttryck för några specifika önskemål under mobiliseringsfasen utan önskade endast att de skulle få uppdraget tydligt förklarad för sig för att de då på bästa sätt skulle kunna fungera som stöd för såväl enhetscheferna och övriga medarbetare.

4.3.1.5. Skillnader mellan olika grupper

I mobiliseringsfasen gjordes enskilda intervjuer som visade att det fanns olika tankar om projektet och dess syfte beroende på vilken roll och inblick som respondenterna tidigare haft i projektet. De som styrde projektet hade en relativt klar bild av hur projekt skulle utformas,

även om det fanns oklarheter på grund av projektets deltagarorienterade natur. Det fanns också tankar om att projektet var väl informerat och förankrat men så upplevdes det inte av alla medarbetarna. Även om de fått information såväl muntligt som skriftligt hade inte alla medarbetare tagit till sig informationen. Flera visste om projektet, men vissa visste mer och andra visste mindre.

”MIF-projektet... Vad är nu det?”

”MIF-projektet, det är det där Medarbetare i fokus va?”

”Till en början var jag lite negativ till det. Jag tyckte det var svårt att förstå helt enkelt vad det innebar.”

”Jag hade gärna haft större inblick men de som hade ansvar för projektet hade väl det. Det hade varit kul att få vara med och planera.”

4.3.2. Upplevelser av projektets process

Enskilda intervjuer, fokusgrupper och deltagande observationer gav exempel på olika upplevelser av processen. Beroende på vilken uppgift och hur mycket tid olika personer arbetade med projektet visade det kvalitativa materialet att det fanns olika upplevelser av det.

Projektet upplevdes i allmänhet som ambitiöst då det skedde flera interventioner och att det ofta var ”*mycket på gång*”. Medarbetarna framhöll också att de upplevde stort engagemang och arbetsglädje hos projektledningen vilket smittade av sig.

Några processtöd uttryckte att de hade sett studieresan till Aalborg som en anledning till att bli processtöd. Studieresan till Aalborg skapade framför allt en känsla av gemenskap bland processtöd och enhetschefer. Därefter förstod flera av dem efter hand att uppdraget innebar arbete med värdegrunden utifrån behov och flera hade positiva upplevelser av att vara processtöd. De uppskattade generellt de utbildningar de fick gå på, att de lärt känna andra processtöd men också att de fått en närmare relation till sin enhetschef. Att ha ansvar och ta en ny roll i arbetsgruppen var något som processtöden hade delade uppfattningar om. Vissa tyckte det var roligt och utvecklande att diskutera värdegrundsfrågor på sin egen och andras arbetsplatser. Andra upplevde att det var utmanande att tala inför grupper då de ibland möttes av motstånd från medarbetare. Att ha en ledarroll i sin egen arbetsgrupp upplevdes ofta som extra svårt på grund av invanda roller i arbetsgruppen. Processtöd uttryckte att de genom sitt uppdrag nått personlig utveckling, däremot upplevde de inte att deras dagliga arbete influerades av det arbete de genomförde vilket ibland kunde bero på motstånd från övriga medarbetare enligt processtöd och enhetschefer.

Enhetscheferna fick generellt sett positivt respons från medarbetarna vad gällde möjligheten till kompetensutveckling då de tyckte det var roligt att gå på utbildningar som var riktade mot deras egen verksamhet vilket de tidigare inte fått.

”Någon sa: ’vilket förmån jag har som får gå här och jobba här’.”

En nackdel kunde enligt enhetschefer, processtöd och medarbetare vara att vissa utbildningar blev så populära att det var svårt att få en plats vilket skapade stress om att vara först med att boka in sig på önskad utbildning. Det fanns också tankar om att det var positivt att det fanns engagemang hos medarbetarna att gå på utbildningarna. Det var upp till varje enskild

medarbetare att boka in sig på utbildningarna. Enhetschefer hade önskemål om att de skulle kunna prioritera inom sitt område. De menade att det kunde vara så att medarbetare anmälde sig till utbildningar av eget, personligt intresse och inte för att behovet fanns där för verksamheten. För att utbildningarna skulle bli meningsfulla ansåg enhetschefer att det var viktigt att arbeta vidare med den kunskap som medarbetarna fått och fundera över vad den betyder för varje enskild arbetsplats. För att främja en god miljö för kunderna kunde även Pict-O-Stat-resultat och delaktighetsmodellen vara till hjälp. Pict-O-Stat-resultatet synliggjorde kunders upplevelser vilket kunde leda till lärande och utveckling men det var också en chans att lyfta det som upplevdes som positivt (bilaga 1).

Flera enhetschefer uppgav att de ändrat sitt sätt att hålla arbetsplatsträffar (APT) på med hjälp av boken *Red matters* och utifrån Liv Cardells intervention i projektet (se bilaga *Begreppsförklaringar*). Mötenas upplägg såg under projektets gång olika ut men byggde på enhetschefers och medarbetares önskemål, att alla skulle komma till tals, prioritera och fördela tiden på ett rättvist sätt på mötena.

Att enhetschefer och processtöd upplevde det som en förmån att ha projektledningen nära lyftes också fram. Det skapade förutsättningar för att kunna ställa frågor och få tips. Enhetscheferna lyfte även fram TAKK-konsulterna som de tyckte gjorde ett välbehövligt arbete i enheten. Även TAKK-konsulterna själva gav uttryck för att de fick positiv respons ute på arbetsplatserna. De menade att medarbetarna tog till sig tecken när de var på plats. I vilken omfattning TAKK användes i det dagliga arbetet varierade sedan i enheten beroende på kundernas behov och medarbetarnas intresse, engagemang och upplevelse av behov.

4.3.3. Upplevelser i direkt anknytning till intervention

Upprepade mätningar med minienkäten visade att medarbetarna generellt hade positiva upplevelser av projektets utbildningar och upplevde dem som bland annat lärande, utvecklande och inspirerande. På en skala från 0 – 100 bedömdes medarbetarnas totala upplevelser av utbildningarna till medelvärden mellan 77,9 – 91,0, men det fanns skillnader i resultatet. Minienkäten visade även att medarbetare i viss utsträckning hade svårt att koppla utbildningens innehåll till sitt dagliga arbete (se tabell 13).

Tabell 13. Medarbetares upplevelser av projektets interventioner generellt, andel (%).

Om medarbetare generellt upplevde...	(%)
ökad inspiration	83,7
ökad lärande	83,0
ökad intresse	84,9
att utbildningen förändrade deras tankesätt	70,3
att utbildningen hade koppling till deras dagliga arbete	67,9
om de skulle rekommendera utbildningen till en kollega	86,4

*Säkerställd skillnad, $p < 0.05$.

Resultatet visade goda upplevelser av lärande och intresse. Däremot upplevde en del medarbetare inte att utbildningarna förändrade deras tankesätt och att de hade svårt att se koppling mellan projektets utbildningar och deras dagliga arbete.

Även det kvalitativa materialet visade att de mest positiva upplevelserna gällde lärande, intresse och inspiration. Intervjuer och deltagande observationer visade också att medarbetarna upplevde att de fick ökad förståelse genom utbildningarna. Ibland menade medarbetare dock att de redan hade det tankesätt som utbildningarna förespråkade. Medarbetare kunde även uppleva att de inte kunde eller inte fick möjlighet att omedelbart applicera det de lärde sig i sitt dagliga arbete på grund av kontextuella faktorer på arbetsplatsen.

”Undrar bara vad och hur vi går vidare med denna kunskap? Vad är meningen... syftet? Tyvärr så tar det slut i och med att vi går ut genom dörren.”

En del av medarbetarna som arbetat många år i verksamheten upplevde vid vissa interventioner att kunskapen inte var ny för dem och att de hade velat ha mer fördjupad kunskap för att uppleva meningsfullhet. Intervjuer visade dock att medarbetare även kunde tycka att det var positivt att få kunskap repeterad.

Det är lättare att lyssna om man redan kan mycket.

Resultatet som helhet visade att genom utbildningarna upplevde medarbetare ofta att de fick bekräftat att de arbetade på rätt sätt och att de borde fortsätta arbeta på det sätt som de gjorde.

”mycket bekräftelse på att vi gör rätt”

Det fanns skillnader i hur medarbetare reagerade på olika föreläsningar. Till exempel väckte föreläsningen gällande problemskapande beteende varierande reaktioner då den utgick från medarbetarens ansvar oberoende av vilken kund de skulle arbeta med.

”Alla boende passar inte på alla gruppbestäder. Det beror inte alltid på personalens kompetens utan på andra boendes behov.”

Det fanns också skillnader i huruvida medarbetare vid denna intervention kände att de kunde ta till sig kunskapen. Vissa menade att de inte skulle kunna använda kunskapen i praktiken.

Svårt för en själv att kunna utföra läran i praktiken.

Andra menade att föreläsningen gett ett flertal konkreta tips som var enkla att ta till sig i det dagliga arbetet.

”En mycket bra föreläsning som alla anställda i hela omsorgsförvaltningen skulle kunna ha nytta av.”

”Tycker att man i arbetsteamet skulle ha tid så fort som möjligt – sätta sig ner för att använda föreläsningen i verksamheten och ta till sig det användbara.”

Även andra interventioner visade på liknande skillnader i upplevelserna hos medarbetarna.

Det var vanligt att interventionernas innehåll ledde till diskussioner på arbetsplatsen, men att det kvalitativa resultatet visade att medarbetarna inte alltid upplevde att deras dagliga, praktiska arbete påverkades av projektets interventioner upplevde projektledningen som en utmaning. De insåg att projektets syften skulle vara svåra att uppnå under projekttiden och att en fortsättning var naturlig.

”alltså jag känner att den här processen tar ju längre tid. Mycket längre tid alltså än 2014. Alltså vi måste forcera genomförandefasen till 2014 i mars. Men vi är ju inte klara där. Alltså vi har kanske bara naggat i kanten av det vi ska utföra.”

Intervjuer och fria kommentarer från minienkäten visade att genom projektets interventioner skapades möjligheter för medarbetarna att få träffa andra medarbetare i enheten vilket upplevdes som positivt. Medarbetarna menade att de fick större insikt i Stöd- och serviceenheten och det nätverk som de byggde upp kunde eventuellt leda till samarbete.

Såväl kvantitativt som kvalitativt material visar att innehållet i interventionerna ofta var uppskattade av medarbetarna. Tabell 14 nedan visar får de olika utbildningarna genom medelvärden (skala från 0 till 100) i vilken utsträckning medarbetarna totalt sett upplevde lärande, inspiration, intresse, huruvida de upplevde att utbildningen skapat ett nytt tankesätt hos dem och om de skulle rekommendera den till en kollega direkt efter utbildningen. De resultat som visas gäller utbildningarna från projektets start till den 27 mars 2014. På grund av få respondenter på vissa interventioner och generellt höga värden finns inga statistiskt säkerställda skillnader mellan interventionerna.

Tabell 14. Medelvärde av frågor för minienkät av projektets utbildningar (index 0-100, där 100 bäst).

Utbildning	Medelvärde	Antal respondenter
Att åldras med utvecklingsstörning	89,7	109
Autism grund	87,7	121
Autism – ett annorlunda tänk	80,7	35
Data grund	91,0	28
Etiskt café	78,8	52
Kommunikation och MI	90,0	5
Lågaffektivt bemötande	84,6	482
NPF (Neuropsykiatriskt funktionshinder)	77,9	172
NPP (Ny på psykiatri)	90,2	291
Red matters	84,5	31
Sara/Claes	85,2	431
Världens behöver alla sorters hjärnor	87,2	88

Tabell 15 visar i medelvärde på en skala från 0 till 100 i vilken utsträckning medarbetarna totalt sett upplevde lärande, inspiration, intresse, huruvida de upplevde att utbildningen skapat ett nytt tankesätt hos dem och om de skulle rekommendera interventionen till en kollega direkt efter de olika föreläsningarna på ”Kunskapsdagarna”. På grund av få respondenter på vissa interventioner finns inga statistiskt säkerställda skillnader mellan interventionerna.

Tabell 15. Medelvärde på index av föreläsningarna på Kunskapsdagarna år 2012.

Föreläsning	Medelvärde	Antal respondenter
ADHD	83,9	109
AKK	87,3	12
Aspergers	86,7	48
Bipolär dag 1	83,5	130
Bipolär dag 2	80,7	22
CP	69,1	18
DMD	73,7	9
Forumteatern	90,4	32
Föreningen Grunden	85,9	17
Kroppsspråket	77,2	73
MS	75,0	35
Ryggmärgsbräck	64,5	17
Schizofreni	72,9	72
Självskaðebeteende	82,4	113

Kunskapsdagarna fick mycket positivt respons från medarbetarna såväl kvantitativt och kvalitativt. Medarbetare önskade få uppleva dessa dagar igen då alla medarbetare inte hann besöka Kunskapsdagarna och vissa hann inte besöka alla föreläsningar som de ville gå på.

”Det är ju jättebra. Det hoppas jag verkligen kommer igen.”

Därför anordnades Kunskapsdagarna på nytt även i slutet av projektet.

Vård- och omsorgsprogrammet som utvärderades med fokusgrupper visade precis som övriga interventioner att medarbetarna hade positiva upplevelser av utbildningen generellt. Medarbetare som gick utbildningen uppskattade att lära känna medarbetare från andra arbetsplatser i enheten, att byta erfarenheter med varandra och de upplevde ökad förståelse för andra arbetsplatser. Positivt tyckte de också var att utbildningen gav omväxling till arbetet, att de lärt sig studieteknik, fördjupad kunskap och att de kände tilltro till sig själva för att de klarade att genomföra utbildningen. Det fanns också en tacksamhet mot projektet för att det gett dem möjlighet att gå utbildning på betald arbetstid och att studielitteraturen varit betald. Att utbildningen pågick under cirka ett år ansågs positivt även om det innebar intensiva studier. Medarbetarna menade att de hade kunnat få ytterligare kunskap och erfarenhet om mer varierande lärandemetoder använts och om undervisande lärare styrte undervisningen tydligare.

”Ibland kan det bli för mycket demokrati.”

Vissa medarbetare berättade att de informerade sina övriga medarbetare på respektive arbetsplats vad de lärt sig på utbildningen, men de upplevde inte att deras utbildning påverkade deras dagliga arbete på grund av kontextuella faktorer. De menade att det ibland kunde vara svårt att ändra invanda arbetssätt på grund av motvilja bland övriga medarbetare.

”Jag kanske hade haft nytta av det om jag jobbat på en annan arbetsplats.”

4.4. Erfarenheter

Enskilda intervjuer i inventeringsfasen visade att medarbetare upplevde att projektet lät för bra för att vara sant. När de sedan tänkte tillbaka på projektet menade flera att det i början

borde påtalats att alla önskemål inte kunde tillgodoses. Trots detta blev projektet bättre än de från början förväntat sig och de är positiva till att se en fortsättning på projektet.

För att hålla projektet levande krävdes enligt enhetschefer och processtöd mycket arbete och stark vilja. De menade att ibland kändes inte projektets interventioner som de mest aktuella att satsa på då de upplevde att de hade många andra arbetsuppgifter som också krävde tid och engagemang. Intervjuer visade att även projektledningen var positiv till att projektets interventioner skulle fortsätta efter projekttiden, bland annat genom att internutbildarna fortsatte hålla utbildningar och att processtödens arbete fortsatte.

”Det är viktigt att processtöden får de verktyg de behöver för att vi ska kunna leva vidare. Att vi har det interna lärande. Att vi ger verktyg till alternativ kommunikation. Att vi ger utbildning till autismområdet och så vidare.”

Trots engagemang menade enhetschefer att det var många delar i det dagliga arbetet som upplevdes som angeläget vilket innebar att de blev tvungna att prioritera. Om det var möjligt att prioritera de interventioner som MIF-projektet startat var osäkert.

”Det är mycket som är viktigt”.

Eftersom flera av de som varit mest aktiva inom projektet, det vill säga enhetschefer, processtöd och TAKK-konsulter, var positiva till att fortsätta med sina uppdrag inom projektet menade de att om det gavs förutsättningar från ledningen för fortsättning var de positiva. Enhetschefer ansåg att MIF-projektet hade lyckats starta en process som skulle bli lång, men eftersom de upplevde att projektet berörde både dem själva och deras medarbetare ansåg de att de kunde börja arbeta för att uppnå projektmålen direkt. De ansåg även att det innebar en lång process för kunderna då de var vana vid att medarbetarna bestämde. För alla kunder var det inte självklart att vara med och bestämma.

Deltagande observation och enskilda intervjuer visade att enhetschefer ville fortsätta arbeta med den nya mötestekniken för att göra deras möten mer effektiva. Processtöden upplevde också att de fått nya kunskaper i att leda grupper, men framför allt menade de att de utvecklats på ett personligt plan. TAKK-konsulterna uppskattade sina nya kunskaper i TAKK och den positiva respons de fick från de medarbetare de träffade när de besökte olika arbetsplatser. Övriga medarbetare uppskattade möjligheterna att gå på utbildningar och var generellt sett positiva till att även i fortsättningen gå på utbildningar men de upplevde inte att de hade skapat förändring i deras dagliga arbete och vissa hade svårt att se hur de skulle kunna ha nytta av sina nya kunskaper. Även processtöd gav uttryck för att projektets interventioner inte skapat förändring i verksamheten vilket de menade kunde bero på ovilja till förändring. Processtödens önskade att efter projekttiden arbeta vidare med att:

1. Skapa nätverk mellan de olika verksamhetsområdena
2. Skapa utrymme för Red matters-metoden på APT-möten
3. Skapa möjligheter för processtöden att vara med på APT-möten
4. Använda de resurser som redan fanns
5. Skapa utrymme för regelbundna träffar för processtöd och enhetschef
6. Ha tydliga datum och struktur för möten
7. Se möjligheterna, lyfta det positiva och nyttja de resurser som fanns

”Vi kan mycket”

Implementering av ny kunskap påverkades av kontextuella faktorer som på olika sätt motverkade förändring i vardagen. Det kvalitativa materialet visade att medarbetarnas

attityder och förhållningssätt till projektet MIF möjligtvis kan ha påverkats av den kontext som de befann sig i, deras förutsättningar samt tidigare upplevelser och vice versa. Detta visade sig i form av det fanns tydliga skillnader mellan ledning och övriga arbetsplatser inom enheten. Dessa skillnader gällde tankar om vad arbetet syftade till och vad som skulle utföras.

Vissa medarbetare tog sig friheter på arbetsplatsen och gick ibland emot de regler som enheten hade. Medarbetarna förklarade sina handlingar genom att till exempel hänvisa till tidsbrist, strategier för att hantera stress eller att de ville underlätta för såväl de själva som för kunderna. Det fanns även andra tankar om möjliga orsaker till dessa handlingar:

”Ju mindre de har att göra desto mindre gör de”.

De regler som kom uppifrån i organisationen valde medarbetarna själva om de tog till sig eller inte. Gällande att ta till sig information kunde medarbetare uttrycka att de valde att ta till sig den om de fann den intressant, annars struntade de i det vilket var accepterat i flera arbetsgrupper. Regler som kom från ledningen praktiserades endast om medarbetarna hade engagemang eller upplevde den som meningsfull.

Deltagande observationer visade att när enhetschefer ifrågasatte medarbetarnas arbetssätt möttes de av motstånd. Även processtöden kunde uppleva motstånd för förändring. Detta upplevdes som en utmaning för vissa enhetschefer och processtöd. Det var också vanligt att diskussionerna landade i att problem skyldes på någon, några eller något annat vilket inte främjade förändring.

4.5. Sammanfattning av resultat

Generellt hade medarbetarna positiva upplevelser av hälsa, arbete och balans i vardagen. Relationen till kunderna upplevdes som positiv medan relationen till kundernas anhöriga inte upplevdes lika positiv.

Projektet initierades och drevs av en positiv och engagerad ledningsgrupp som visade god förmåga att planera projektet gällande ekonomi och aktiviteter. Långsiktigt tänkande och fokus på hållbarhet präglade deras arbete.

Kompetensutvecklingen upplevdes positiv. Medarbetarna kunde uppleva lärande och större förståelse för ämnet som behandlades även om de upplevde en del svårigheter i att se koppling mellan kompetensutveckling och dagligt arbete. Detta skapade svårigheter i att nå implementering och förändring av det dagliga, praktiska arbetet med kunderna.

Projektets värdegrundsarbete inleddes med en föreläsning med Sara Lund. Värdegrundarbetet präglades därefter av samarbete mellan processtöd och enhetschefer som skapade diskussioner gällande värdegrund på enhetens arbetsplatser. Deras arbete upplevdes ofta positivt om än svårt på grund av kontextuella faktorer som till exempel motstånd bland medarbetare.

5. Diskussion

5.1. Upplevelser av hälsa och arbete

Resultat från de två enkätutskicken visade att medarbetarna generellt hade goda upplevelser av sin salutogena hälsa och goda upplevelser av sitt arbete. Även om det fanns en viss variation mellan olika tjänstgöringsområden låg Stöd- och serviceenhetens medelvärde högt jämfört med andra yrkesgrupper som studerats med samma enkätverktyg, till exempel sjukvårdspersonal och lantbrukare (Nilsson, 2010; Jönsson, 2010). Dessa positiva upplevelser främjar en lärande och hälsoskapande organisation (McKenzie m.fl., 2009). Mellan de två mätningarna fanns endast en signifikant skillnad gällande arbetsupplevelsen, vilket var upplevelsen av tid. Medarbetarna hann i lägre utsträckning än vid mätningen år 2011 utan tidspress med sina arbetsuppgifter under planerad arbetstid, avsluta varje arbetsuppgift på det sätt som var planerat och behövde inte arbeta utöver planerad arbetstid. Enligt projektledning och medarbetare kunde det vara en kortsiktig effekt av att ett projekt pågått och tog tid samt bero på förändringar i organisationen som till exempel högre arbetsbelastning. Upplevelsen av tidspress behövde inte nödvändigtvis vara negativ. Det kvalitativa materialet visade att medarbetarna kunde uppleva tidspress av förändringar de upplevde som både positiva och negativa. Dock kunde medarbetarna uppleva att de inte räckte till. Känslan av att inte räkka till är en psykosocial riskfaktor som kan kopplas till obalans mellan ansträngning och belöning (Siegrist, 1996) eller till obalans mellan krav och kontroll (Karasek, Theorell, 1990). Medarbetarnas tidsupplevelser kan troligtvis också kopplas till individuella personlighetsdrag. De som ofta känner ängslan, oro, rädsla, oroas för framtiden, har stort kontrollbehov och är intoleranta har ökad benägenhet för att uppleva stress (Ohlsson, 2000). När medarbetare däremot mår bra av sitt arbete tenderar de att bli mer handlingskraftiga, ha mer ork och drivkraft i sitt arbete. Därför är det betydelsefullt att aktivt och regelbundet arbeta med att främja hälsoskapande processer på arbetsplatsen. Enkätprocesser kan fungera som hälsoskapande processer om de är förankrade och känns meningsfulla för såväl medarbetare som ledning. Det är i så fall också viktigt att de följs upp med dialogprocesser för att göra resultatet levande ute på arbetsplatserna och för att kunna arbeta vidare med resultatet (Nilsson, 2010).

5.2. Organisation, struktur och genomförande

Projektledningen arbetade strukturerat och projektet hade en balanserad ekonomi. Detta var några av projektets framgångsfaktorer som ledde till att projektet fick potential att leva vidare efter projekttiden för att främja verksamhetsutveckling, en lärande organisation och hälsoskapande arbetsplatser (McKenzie m.fl., 2009).

Projektet skapade goda förutsättningar för medarbetarna att delta i aktiviteter och skapade även bra möjligheter för att fortsatt lärande skulle bli möjligt i verksamheten vilket främjade hållbarhet (ibid). Att utbilda internt var ett sätt att skapa förutsättningar för projektets överlevnad efter projekttiden och för att skapa en hållbar och lärande organisation (ibid). Även externa föreläsare medverkade i projektet. Utbildningarnas pedagogiska metoder var av varierande karaktär beroende på bland annat syfte och antal deltagare. Varierande pedagogiska metoder är att rekommendera då olika människor föredrar olika pedagogiska metoder för att lära på bästa sätt. Att variera undervisningsmetoder är också ett sätt för

pedagogen att engagera samt behålla människors uppmärksamhet och fokus (Kyriakides m.fl., 2009).

I början av projektet gav medarbetarna uttryck för att de kände osäkerhet inför att engagera sig i projektet på grund av bland annat tidigare negativa erfarenheter av projekt och för att de inte visste vad projektet skulle innebära. Även om majoriteten av medarbetarna hade fått information om projektet var det osäkert hurvida de tagit till sig informationen. Majoriteten kände till projektet, men saknade förståelse för det och hade svårt att acceptera det projekt som ledningen initierat. För att skapa engagemang och vilja att delta behövde medarbetarna kunskap och struktur kring projektet och dess innebörd. Först då är det möjligt att medarbetare blir aktiva, motiverade och upplever meningsfullhet (Weick m.fl., 2005). Såväl i början som i slutet av projektet fanns medarbetare som inte kände till projektet vilket troligtvis kunde förklaras av att Stöd- och serviceenheten var en stor organisation. I stora organisationer är det långt emellan ledning och medarbetarnas dagliga arbetsplatser. Begreppet ”loose coupling” innebär kortfattat att vad ledningen i stora organisationer arbetar för ofta har liten betydelse för organisationens övriga arbetsplatser (Brunsson, 2003). Information ledde trots detta till att medarbetare blev mer eller mindre aktiva i projektets aktiviteter, ibland utan att veta om att de deltagit i ett projekt.

För att ett projekt ska vara förankrat krävs att det är en integrerad del i verksamhetens kultur och att medarbetarna verkar som ”ambassadörer” för att hålla det levande (Aaker, 2002). Medarbetare, processtöd och enhetschefer upplevde inte projektet på detta sätt i projektets början. När projektet kom igång blev projektet förankrat på ledningsnivå. Projektet sågs som positivt av såväl ledning, medarbetare samt externa resurser och projektledningen lyckades involvera och engagera till exempel enhetschefer. Att projektet förankrades hos ledningen var grundläggande för att projektet skulle nå framgång (McKenzie m.fl., 2009).

Även om projektet initierats på ledningsnivå byggde projektet enligt ledningen på medarbetares önskemål och syftade till att främja delaktighet bland medarbetarna. Det kan göras genom att arbeta för bland annat mångkultur, inkluderande och öppet arbetsklimat, möjligheter till påverkan och jämlikhet (Eliasoph, 2009) vilket ansågs viktigt. Medarbetarna gav uttryck för att vilja vara aktiva genom att delta på utbildningar, men de såg inte projektet som en integrerad del i deras dagliga arbete. Eftersom inte medarbetarna själva bidrog aktivt till att starta projektet fanns varierande intresse och varierande engagemang. MIF ville skapa en förändring i Stöd- och serviceenheten genom kompetensutveckling och värdegrundsarbete, men medarbetarna var självklart olika och tog till sig projektets interventioner på olika sätt. Förändringsprocesser tar olika lång tid för olika människor. Modellen Stages of change visar att vissa människor är förändringsbenägna och har lätt för att förändra attityder och värderingar. Hos dessa människor kan förändringsprocesser och beteendeförändringar gå snabbt medan andra kan ta lång tid på sig eller ”fastna” i något av de olika steg som en människa behöver genomgå för att uppnå förändring. Det som styr förmågan till förändring är människors tillit till sin egen förmåga och förmågan att komma över hinder (Prochaska m.fl., 2002).

5.3. Kompetensutveckling

I början av och under projektets gång fanns generellt i organisationen en positiv inställning till att medarbetarna skulle få möjlighet till kompetensutveckling. Medarbetarna uppskattade att de själva fick påverka vilken kompetensutveckling som projektet skulle erbjuda. Möjlighet att påverka skapar förutsättningar för delaktighet och engagemang hos medarbetarna (Butterfoss,

2007). Vissa utbildningar blev till och med så populära att det var svårt för medarbetarna att få en plats, vilket kunde resultera i en stressupplevelse hos medarbetare då de inte ville missa möjligheten att komma med på önskad utbildning. Trots detta dominerade de positiva upplevelserna av kompetensutvecklingen och positiva upplevelser av kompetensutveckling främjar på lång sikt både lärande och hälsa (McKenzie m.fl., 2009).

Medarbetarnas mest positiva upplevelser gällde lärande, intresse och inspiration. När det gällde de verksamhetsnära upplevelserna gällande huruvida utbildningarna skapat ett nytt tankesätt hos medarbetarna och om det fanns tydlig koppling mellan dagligt arbete och utbildning var upplevelsen mindre positiv. Ibland menade medarbetare att de redan hade det tankesätt som utbildningarna förespråkade. Även intervjuer, deltagande observationer och fokusgrupper visade att medarbetarna ibland hade svårt att applicera utbildningarnas innehåll i sitt dagliga arbete. Endast kompetensutveckling är ofta otillräckligt för att uppnå förändringar i dagligt arbete och behöver kompletteras med andra insatser (Gaudin, 1990). Resultatet var generellt för projektets utbildningar och kunde inte relateras till de varierande pedagogiska metoder som användes. För att nå förändringar i det dagliga arbetet med kunderna rekommenderas att arbeta med medarbetarna i deras dagliga arbete med kunderna utifrån ett deltagarorienterat arbetsätt för att öka medarbetarnas motivation (Stringer m.fl., 2004). Det ger förutsättningar för medarbetare att uppleva arbetsglädje, empowerment, hälsa och lärande vilket främjar tidig implementering av uppnådda resultat (Bringsen, 2010).

Medarbetarna gav uttryck för att om ledningen skapade förutsättningar för dem att delta i utbildningar var de positiva, även om de upplevde svårigheter att omsätta sin kunskap i det praktiska arbetet med kunderna. Det visar på att kompetensutveckling är en förutsättning men behöver kompletteras med andra insatser för att på sikt uppnå förändringar i dagligt arbete. Medarbetare lär ofta bäst i konkreta situationer. Därför kan *workplace learning* eller *workbased learning* vara att föredra då det tycks ge mer än fristående utbildningar och kurser (Gaudin, 1990). För att kunna åstadkomma förändring måste de problem som uppstår lösas på respektive arbetsplats (Säljö, 2010). Medarbetarna bör inte tas från sitt sammanhang (Dewey, 1989) vilket de ofta gör när de går på utbildningar. Lärande kan istället ske i det dagliga arbetet genom att det skapas förutsättningar för medarbetarna att utveckla sociala och kommunikativa förmågor. På detta sätt kan attityder och värderingar förändras (Engeström, 2010) och medarbetarna kan utvecklas till så kallade reflekterande praktiker vilket innebär att de kan använda sina teoretiska kunskaper i sitt dagliga arbete. I det dagliga arbetet bör det finnas ständig reflektion kring det arbete som utförs både inom medarbetaren själv och i arbetsgruppen. Att reflektera över sitt arbete innebär att normer, värderingar och handlingar kan synliggöras, vilket skapar möjlighet för att kritiskt granska det egna arbetet och utveckla nya strategier. Medarbetare som tillåter sig uppleva överraskning, förvåning eller förvirring i en situation som upplevs osäker eller unik kan prova nya vägar för att hantera situationen på bästa sätt (Schön, 1983). I projektet fanns medvetenhet om de individuella skillnader som fanns mellan medarbetare i verksamheten vilket var betydelsefullt då det påverkade deras attityder till arbetet, till kunden och kundens anhöriga (Ajzen, 1991). Medarbetare kan vara mer eller mindre prestationsinriktade och därför också mer eller mindre fokuserade på utveckling och förändring. De mer prestationsorienterade medarbetarna uppskattar flexibilitet, reflektion och lärande med de mindre prestationsorienterade medarbetarna istället föredrar stabilitet, förutsägbarhet, lugn och ro samt social samvaro. Sådana här skillnader behöver identifieras och diskuteras för att kunna fungera som en resurs på arbetsplatsen (Bringsén, 2010).

Medarbetare som arbetat länge i verksamheten eller på annat sätt hade kunskap inom de ämnen som utbildningarna behandlade önskade mer fördjupad kunskap för att uppleva

meningsfullhet. Medarbetarna menade också att de genom utbildningarna fick bekräftat att de arbetade på rätt sätt, vilket kunde vara en anledning till de upplevde att utbildningarna inte skapade förändring i kärnverksamheten. För att förändring i kärnverksamheten ska bli möjlig är det grundläggande att medarbetarna förstår syftet med utbildningar vilket kan ske genom tydlig kommunikation om vad som förväntas uppnås (Weick, 1995). En annan anledning till att förändring i kärnverksamheten uteblev kunde enligt några processtödet och enhetschefer ibland bero på motvilja till förändring bland vissa medarbetare. Ibland ledde utbildningarna till diskussioner på arbetsplatserna, men flera medarbetare menade att utbildningarna inte påverkade deras dagliga, praktiska arbete tillsammans med kunderna. Det går även att se lärande som en rörelse och att en lärandeprocess börjar med någon form av störning (Dewey, 1989). För medarbetarna kom ”störningar” troligen från deras praktiska arbete och de behövde i kompetensutvecklingen redskap för att bryta invanda tanke- och handlingsmönster. Därefter kan de börja söka efter lösningar i form av nya sätt att hantera situationen som upplevdes problematisk. Även medarbetarnas attityder och subjektiva normer gentemot utbildningar påverkade deras vilja att ta till sig utbildningarnas innehåll vilket resulterade i deras förändringsbenägenhet och beteende. På arbetsplatserna påverkades medarbetarna även av andra medarbetares och kunders attityder och normer (Ajzen, 1991).

5.4. Värdegrundsarbete

Under projekttiden var värdegrundsarbetet en central del. Värdegrundsarbetet inleddes med att alla medarbetare fick på en föreläsning med Sara Lund. Generellt fanns positiva upplevelser av föreläsningen men medarbetarna hade svårt att se hur föreläsningen kunde relateras till deras dagliga arbete. Det rekryterades också så kallade processtödet i början av projektet. Det var då osäkert vad processtödens arbete skulle innebära, vad som skulle göras och hur det skulle göras. Efter en studieresa till Danmark förstod processtöden mer och mer vad uppdraget innebar och flera utvecklade positiva erfarenheter av att vara processtödet. Processtödens arbete skapade förutsättningar för värdegrundsarbete genom en lärande organisation, kreativitet och problemlösning (Senge, 1990, Nilsson, 2010). Att ha ansvar och ta en ny roll i arbetsgruppen var något som processtöden hade delade uppfattningar om. Att ha en ledarroll i sin egen arbetsgrupp kunde upplevas som extra svårt på grund av invanda roller i arbetsgruppen och vissa uttryckte svårigheter i att få deras uppdrag som processtödet att påverka deras dagliga arbete vilket ibland kunde bero på motstånd från övriga medarbetare. Medarbetare handlar ofta utifrån improvisation de lärt sig i praktiken och inte lika ofta utifrån vad de lär sig på utbildningar (Schön, 1983) och det är inte självklart att medarbetare är villiga att ändra på det. Processtödens arbete påverkades också av medarbetarnas upplevelser av sitt arbete. Det kunde yttra sig i att medarbetarna uttryckte en känsla av ”vi och dom” vilket kan förklaras av att Stöd- och serviceenheten var en stor organisation med långt avstånd mellan ledning och arbetsplatser (Brunsson, 2003). Det framkom att medarbetare ibland gick emot de regler som enheten hade och det gavs uttryck för att det var accepterat i flera arbetsgrupper att ibland frånga regler eller fatta beslut som borde fattats högre upp i enheten, vilket kan vara vanligt i större organisationer (Brunsson, 2003). Att medarbetarna hade engagemang och upplevde regler som meningsfulla krävdes för att de skulle praktisera dem.

För att medarbetarna genom kompetensutveckling ska kunna påverka och förändra sitt arbete kan ett salutogent synsätt hjälpa dem att utveckla sin reflektionsförmåga. Att fokusera på det salutogena, det hälsofrämjande och friskfaktorer kan leda till en känsla av sammanhang (KASAM), välbefinnande och hälsa. Att arbeta för att stärka människors känsla av sammanhang och arbeta för att de ska uppleva ökad hanterbarhet, begriplighet och

meningsfullhet kan även leda till ökad förmåga att hantera problemsituationer (Antonovsky, 1996). Att arbeta för att höja medarbetarnas KASAM kan bidra till att de i högre grad arbetar aktivt för att lösa de problem de stöter på i stället för att skylla problem på någon eller något annat vilket resultatet visade var vanligt förekommande. Att medarbetare upplever empowerment är också betydelsefullt för att de ska kunna påverka och skapa förändring på sina arbetsplatser. Menckel och Österblom (2000) menar att empowerment ur ett ledarskapsperspektiv innebär att ge kraft åt medarbetarna att hantera sin situation vilket kan vara hälsoskapande. Att skapa empowerment är en process men också ett mål med centrala komponenter av makt, kontroll, tillit till sig själv och stolthet. Därför kan empowerment ses som hjälp till självhjälp, då makt innebär möjlighet att påverka (Forsberg, Starrin, 1997). Att medarbetarna själva får vara delaktiga är också betydelsefullt (Korp, 2004) vilket medarbetare också själva gav uttryck för.

Generellt upplevde medarbetarna relationen till kunderna som positiv, men relationen till kundernas anhöriga kunde däremot upplevas som svårare och mindre positiv vilket enheten upplevde viktigt att arbeta vidare med. För att processtödens arbete skulle nå längre på sikt behövdes stöd och långsiktighet. Den dialog som de tillsammans med enhetscheferna startade ledde till diskussion och reflektion men fortsatt arbete behövdes för att tankar skulle kunna omsättas till praktisk handling (McKenzie m.fl., 2009).

5.5. Metoddiskussion

Utvärderingen följde projektet Medarbetare i fokus genom lärande utvärdering och var såväl formativ som resultatriktad. Lärande lyfts ofta fram som en förutsättning för att projektresultat ska kunna överleva. Framförallt är det kreativa, explorativa och utvecklingsinriktade lärandet betydelsefullt (Dewey, 1989). Utvärderingen gav också kontinuerlig återkoppling för att främja lärande, anpassning och utveckling. Att utvecklingsarbetet kontinuerligt får återkoppling rekommenderas i sociala sammanhang (Svensson, m.fl., 2009).

Modellen för utvärderingen innehöll såväl kvantitativa som kvalitativa metoder och resultatet från utvärderingen presenterades kontinuerligt för projektledning, styrgrupp och referensgrupp. Även medarbetare fick återkoppling via exempelvis nyhetsbrev och dialogverktyg. Projektledning, styrgrupp, referensgrupp och övriga medarbetare kunde ta till sig och känna igen sig i framför allt det resultat som upplevdes som positivt. När det gällde resultat som upplevdes som mindre positivt kunde projektledningen uttrycka misstro till resultatet, även om både positiva och mindre positiva resultat kom från samma typ av studie. Medarbetarna gav uttryck för att ta till sig även det resultat som kunde upplevas som mindre positivt eventuellt för att de kunde känna igen sig i det. På grund av svårigheter att förhålla sig objektiv till den egna verksamheten kan det ha varit en fördel att projektet följdes av extern utvärderare. Även Svensson m.fl. (2009) menar att extern utvärderare är att föredra när utvärderingen ska ta reda på vad resultaten har blivit jämfört med om åtgärder inte vidtagits. Även Karlsson (1999) anser att det kan vara fördelaktigt att den externa utvärderaren inte har bindningar till verksamheten, kan ha distans och överblick samt specialistkunskap i forsknings- och undersökningsmetodik.

I början och i slutet av projektiden skickades en enkät ut till alla medarbetare i Stöd- och serviceenheten som syftade till att få en uppfattning om medarbetarnas upplevelser av sin hälsa och arbetet. Det fanns förändringar gällande vilka som svarade på enkäten vid de olika

tillfällena vilket möjligtvis kan relateras till de skillnader som kan ses. Om skillnader i enkätresultaten var effekter av MIF-projektet går inte att säga. Det fanns till exempel ingen kontrollgrupp som inte var påverkad av projektet och resultatet berodde troligtvis på ett flertal kontextuella faktorer (Svensson, m.fl., 2009).

Avslutningsvis riktade MIF-projektet sig till hela Stöd- och serviceenheten och arbetade övergripande men för ökat lärande rekommenderas att arbeta nära och på arbetsplatserna. Detta skulle kunna göras genom att välja ut enstaka arbetsplatser att arbeta intensivt med vilket eventuellt på sikt hade kunnat leda till en anpassad modell för lärande och verksamhetsutveckling. En sådan modell hade sedan kunnat nyttjas på andra arbetsplatser och i andra verksamheter såväl nationellt som internt. Att arbeta vidare på detta sätt kan leda till ökad hälsa och lärande för medarbetare, men också bidra med ökad kunskap gällande hälsa och lärande generellt för medarbetare i omsorgsverksamhet.

6. Konklusion

Medarbetare i fokus bedrevs mellan år 2011 och år 2014 i Stöd- och serviceenheten i Kristianstads kommun. Projektets arbete med värdegrund och kompetensutveckling ledde till följande slutsatser:

- Projektets ledning hade stor drivkraft och stort engagemang vilket resulterade i att projektet kunde genomföras enligt aktivitetsplanen som dessutom utökades trots större antal deltagande medarbetare än vad som var tänkt från början. En engagerad projektledning var en förutsättning för projektets framgång och för att på sikt kunna främja en hälsoskapande arbetsplats (McKenzie m.fl., 2009).
- Medarbetarna hade positiva upplevelser av att delta i utbildningar vilket främjar hälsa och lärande (Butterfoss, 2007).
- Innehållet i utbildningarna utgick från medarbetarnas önskemål och upplevda behov vilket främjade delaktighet och engagemang från medarbetarna (McKenzie m.fl., 2009).
- Att utbilda internutbildare skapade förutsättningar för en lärande organisation och hållbar utveckling då kunskap kan fortsätta utvecklas i organisationen även efter projektiden.
- Medarbetarna hade ibland svårt att omsätta innehållet i projektets utbildningar till praktik vilket troligtvis innebar få förändringar i det dagliga arbetet med kunderna hittills.
- Projektledningen gav uttryck för att vilja sträva efter att hålla projektet levande, främst genom att internutbildarna skulle fortsätta hålla utbildningar för medarbetarna. Medarbetarna var positiva till att fortsätta gå på utbildningar.
- Processtöd och TAKK-konsulter hade positiva upplevelser av sina uppdrag. Deras arbete ledde till diskussion och reflektion. Stöd och långsiktighet behövdes för att deras arbete skulle nå längre på sikt och för att tankar skulle kunna omsättas till praktiska handlingar.
- Goda upplevelser av hälsa, arbete, balans i vardagen och kundrelationen skapade förutsättningar för att på sikt nå en hälsoskapande och lärande organisation (Bringsén, 2010).

Referenser

- Aaker, D. (2002) *Building strong brands*. London: Simon & Schuster.
- Antonovsky, A. (1987). Health promoting factors at work: The sense of coherence. In R. Kalimo, M.A. El-Batawi & C.L. Cooper (eds.), *Psychological factors at work and their relation to health* (pp. 153-167). Geneva: World Health Organization.
- Antonovsky, A. (1996) The salutogenic model as a theory to guide health promotion. *Health Promotion International*, 11, 11-18.
- Arbetskyddsstyrelsen (2000). Stress och belastning i vård och omsorg. Verksgemensamt tillsynsprojekt 1998 och 1999. Rapport 2008:9. Stockholm: Arbetskyddsstyrelsen.
- Bringsén Å. (2010) *Taking care of others – what's in it for us? Exploring workplace-related health from a salutogenic perspective in a nursing context*. Faculty of Medicine Doctoral Dissertation Series 2010:130, Malmö: Lund University.
- Butterfoss, F.D. (2007). *Coalitions and partnerships in community health*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dewey, J. The Later Works, 1925-1953. Essays and How We Think. *Volume 8: 1933/1989. Carbondale: Southern Illinois University Press*.
- Devereux, J., Hastings, R., Noone, S. (2009) Staff stress and burnout in intellectual disability services: Work stress theory and its application. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 22:6, 561–573.
- Eliasoph, N. Top-Down Civic Projects Are Not Grassroots Associations: How the Differences Matter in Everyday Life. *Voluntas*20 (2009):291-308.
- Ellström, P. (2001). Integrating learning and work: problem and prospects. In Human Resource development Quarterly: Vol. 12(4): 421-435 John Wiley & Sons Inc.
- Engeström, Y. (2010). Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14:1, 133-156.
- Engwall, M. (2002). *The futile dream of the perfect goal*. In Sahlin-Andersson, I. & Söderholm, A. (eds.) *Beyond Project management: New perspectives on the contemporary*. Köpenhamn: Copenhagen Business School Press.
- Forsberg E & Starrin B. *Frigörande kraft. Empowerment som modell i skola, omsorg och arbetsliv*. Göteborg, Gothia, 1997.
- Glasberg, A-L. (2007) *Stress of Conscience and burnout in health care. The danger of deadening one's conscience*. Umeå: Institutionen för omvårdnad, Umeå universitet.
- Graneheim, U. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112. doi:10.1016/j.nedt.2003.10.001

Hemström Ö (2002) Långtidssjukskrivna, förtidspensionärer, långtidsarbetslösa och långtidsfriska. I SOU 2002:5, *Handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet, Del 2, Bilagor*, s. 169-238. Stockholm: Fritzes.

Jönsson, H. (2010). *Salutogena hälsofaktorer hos lantbrukare: En enkätstudie om upplevelsen av faktorer som relaterar till hälsa*. (Magisteruppsats). Högskolan Kristianstad.

Karasek, R., Theorell, T. (1990) *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic books.

Karlsson, O. (1999). *Utvärdering – mer än metod*. Stockholm: Svenska kommunförbundet.
Korp, P. (2004). *Hälsopromotion*. Lund: Studentlitteratur.

Kyriakides, L., Creemers, B. P. M. & Antoniou, P. (2009). Teacher behaviour and student outcomes: Suggestions for research on teacher training and professional development. *Teaching and Teacher Education*, 25, 12–23.

Lindmark, U., Stenström, U., Gerdin Wärnberg, E., & Hugoson, A. (2010). Distribution of sense of coherence among Swedish adults. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38, 1-8.

McKenzie, J.F., Neiger, B.L., & Thackeray, R. (2009). *Planning, implementing, and evaluating health promotion programs: A primer* (5th ed.). San Francisco: Pearson Benjamin Cummings.

Menckel, E., Österblom, L. (2000) *Hälsofrämjande processer på arbetsplatsen – om ledarskap, resurser och egen kraft*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Morgan, D. (1998). *The focus group guidebook*. The focus group kit, no 1. Thousand Oaks: Sage.

Nilsson, P. (2010) *Enhance your workplace! – A dialogue tool for workplace health promotion with a salutogenic approach*. Faculty of Medicine Doctoral Dissertation Series 2010:112, Malmö: Lund University.

Prochaska, J.O., Redding, C.A., Evers, K.E. (2002), 'The Transtheoretical Model and Stages of Change', in Glanz, K. et al. *Health Behavior and Health Education: Theory, Research and Practice*, 3rd edition, San Francisco: Jossey-Bass.

Schön, D. (1983) *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.

Shkolnikov, VM., Andreev EM., Jdanov, DA., Jasilionis, D., Kravdal, O., Vågerö, D., Valkonen, T. (2012) Increasing absolute mortality disparities by education in Finland, Norway and Sweden, 1971-2000. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 66(4): 372-8.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 21-27.

Stringer E., Genat W. (2004). *Action research in health*. New Jersey: J Pearson Education.

Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S., & Sjöberg, K. (red.) (2009). *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Lund: Studentlitteratur.

Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K E., Sutcliffe, K M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. 16, 4, 409-421.

Bilaga 1.

Begreppsförklaringar (så som begreppen använts i projektet MIF)

APT – arbetsplatsträff som vanligtvis ägde rum på varje arbetsplats var tredje vecka

Delaktighetsmodellen – ett arbetssätt som främjar samspel mellan kunder och medarbetare där grundtanken är att stödja kundernas förmåga att uttrycka och formulera sina önskemål.

Empowerment – Begreppet empowerment kommer från USA men har använts i Sverige sedan 80-talet. Begreppet syftar till att medarbetare bör känna att de har makt och kontroll över sin arbetssituation samt möjlighet att påverka (Forsberg, Starrin, 1997). Om medarbetare känner att de har kontroll och påverkansmöjligheter är chansen för gott kundbemötande och god kvalitet i arbetet hög vilket gör det relevant för Stöd- och serviceenheten att arbeta för att etablera stark empowerment bland sina medarbetare.

Enhetschef – Chef för ett specifikt antal arbetsplatser inom en eller flera verksamheten i enheten.

Intervention – aktivitet som till exempel utbildning, kompetensutveckling, studieresa eller värdegrundsarbete inom ramen för MIF-projektet.

Kompetens – är ett samlingsbegrepp gällande medarbetarnas förmåga att utföra sina arbetsuppgifter genom att tillämpa sina kunskaper och färdigheter.

Kunskapsdagarna - Interventionen ”Kunskapsdagarna” innebar att medarbetare och andra intressenter fick möjlighet att under två dagar välja korta föreläsningar att gå på. De kunde välja utifrån intresse och behov.

Nyckelpersoner – Personer som på olika sätt haft betydelse i projektet och varit såväl delaktiga som engagerade.

Pict-O-Stat - är ett enkätverktyg som använder sig av pictogramsymboler, fotografier och inspelat tal för att presentera och förtydliga frågeställningar för personer som har svårt att ta till sig frågor ställda enbart med text.

Processtöd - Mif skapade ett nätverk med representanter från enhetens olika delar som kallades processtöd. Dessa skulle fungera dels som ambassadörer för värdegrundsfrågor i verksamheterna. Processtöden fick också gå utbildning i värdegrundsfrågor.

Projektgrupp – Projektgruppen bestod av projektägare/verksamhetschef, ekonom, projektledare, biträdande projektledare, Pict-O-Stat-ansvarige samt extern utvärderare och planerade det praktiska arbetet.

Referensgrupp – Referensgruppen bestod av politiker, projektledare, biträdande projektledare, Pict-O-Stat-ansvarig, extern utvärderare samt representanter från Brukarrådet, FUB, Unga funkisar och ESF-projektet Samspelet. Gruppen syftade till att bidra med nya infallsvinklar, berika projektet med sina specifika kunskaper och spridning av projektet. Gruppen träffades cirka två gånger per halvår.

Red matters – metod skapad av Liv Cardell för att skapa utveckling hos medarbetare och enhetschefer. Syftar till att implementera strukturer, processer, redskap och gemensamma tankemodeller som blir självengagerande och som bidrar till kontinuerlig förnyelse.

Styrgrupp - Styrgruppen var gruppen som tog strategiska beslut. Gruppen hade möte cirka en i månaden. Gruppen bestod av projektägare/verksamhetschef, personalspecialist, ekonom, projektledare, extern utvärderare, representanter från verksamheten, Kommunal, Vision och Saco.

TAKK - Tecken som kompletterande och alternativ kommunikation.

TAKK-konsulter - Inventeringen visade bland annat att medarbetarna och enhetens målgrupp upplevde ett behov av ökade kunskaper inom TAKK, Tecken som Alternativ och Kompletterande Kommunikation. Under projektets gång utbildades TAKK- konsulter. TAKK-konsulterna fick utbildning i grundläggande TAKK. Kontinuerlig handledning och uppföljning skedde med hjälp av enhetens logoped. Syftet var att sträva efter att skapa en kommunikativ miljö och att medarbetarna skulle känna en tryggare och säkrare grund i sin yrkesroll. TAKK- konsulterna skulle arbeta med att informera och inspirera.

Värdegrund – handlar om de grundläggande värderingar som genomsyrar och formar en Stöd- och serviceenhetens normer och handlingar. Värdegrund är ett samlingsbegrepp för frågor som rör exempelvis etik, moral, relationer och livsåskådning.

Bilaga 2. Minienkät.

Utvärdering

Vi vill gärna veta något om hur du uppfattade dagens föreläsning (aktivitet). Svara på nedanstående påståenden genom att sätta ett kryss i rutan för det svar du anser vara rätt eller mest stämmer överens med din uppfattning. Dina svar förblir anonyma!

Kön: Kvinna Man

Jag har min grundläggande tjänstgöring i:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Barn och ungdomsverksamheten | <input type="checkbox"/> Daglig verksamhet |
| <input type="checkbox"/> Gruppbostad | <input type="checkbox"/> Personlig assistans |
| <input type="checkbox"/> Psykiatri | <input type="checkbox"/> Servicebostad |
| <input type="checkbox"/> Annat (administration, chefer m.m.) | |

Aktiviteten har gett mig inspiration som jag kan ha nytta av i mitt arbete.

Instämmer helt

Tar helt avstånd

Aktiviteten har lett till lärande och ökad kunskap

Instämmer helt

Tar helt avstånd

Aktiviteten har väckt mitt intresse och engagemang.

Instämmer helt

Tar helt avstånd

Aktiviteten har väckt ett nytt sätt att tänka hos mig.

Instämmer helt

Tar helt avstånd

Aktiviteten relaterar tydligt till mitt dagliga arbete.

Instämmer helt

Tar helt avstånd

Jag skulle rekommendera denna aktivitet till en kollega.

Instämmer helt

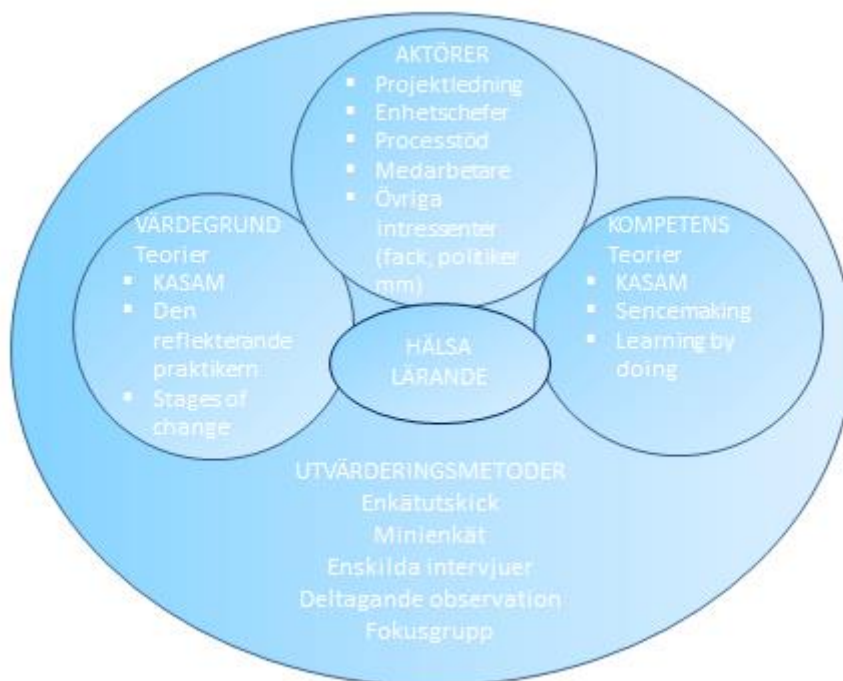
Tar helt avstånd

Egna kommentarer och synpunkter:

Tack för ditt svar!

Bilaga 3.

Modell för utvärdering.



Bilaga 4.

Projektlogik.

Projektlogik

Medarbetare i fokus
(MiF)

Ni arbetar med...

- Gemensam värdegrund
 - Inkluderande arbetsklimat
- Kompetens

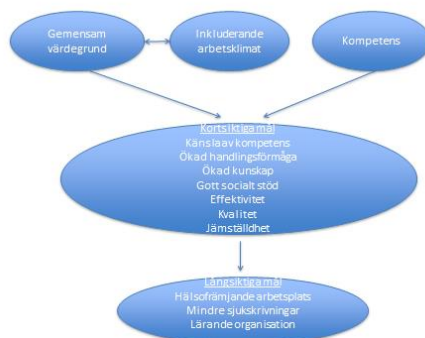
Vad ska detta leda till?

Kortsiktiga mål:

Känslan av rätt kompetens
Ökad kunskap
Ökad handlingsförmåga
Ökat handlingsutrymme
Motivation
Engagemang
Effektivitet
Kvalitet
Gott socialt stöd
Jämställdhet och likabehandling
Synliggöra normer och attityder

Långsiktiga mål:

Hälsöfrämjande arbetsplats
Att processerna fortsätter efter projektiden
Mindre sjukskrivningar
Ekonomisk vinst
Lärande organisation





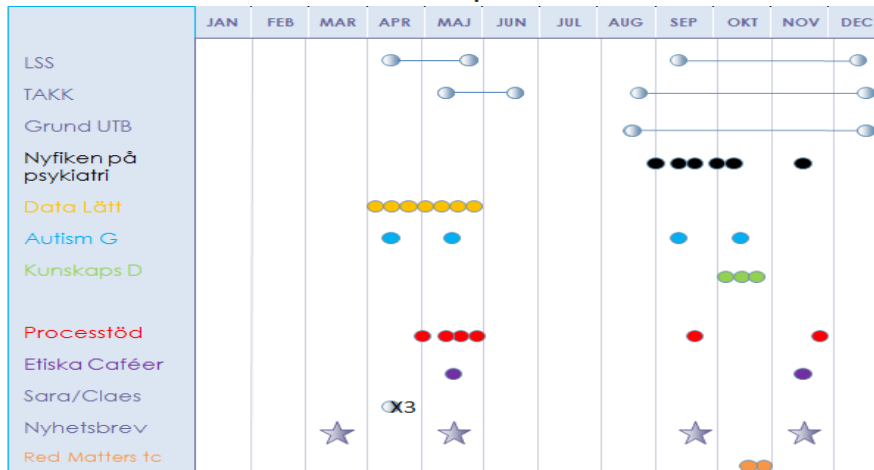
Teoretisk referensram



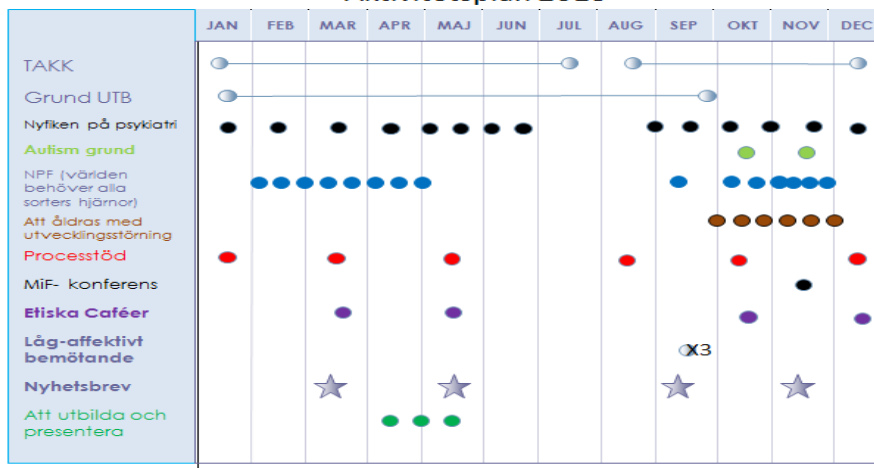
Bilaga 5.

Aktivitetsplan.

Aktivitetsplan 2012



Aktivitetsplan 2013



Aktivitetsplan 2014

