

# **Delaktighet och kompetensutveckling inom äldreomsorgen i Nacka kommun**

**Utvärdering av verksamhetsutveckling och  
medarbetarutvecklingsprogram**

**Rapport från Yrkesmedicinska enheten 2000:7**

**Delaktighet och kompetensutveckling inom äldreomsorgen i Nacka kommun**

**- utvärdering av verksamhetsutveckling och medarbetarutvecklingsprogram**

Lars Andersson



Yrkesmedicinska enheten • Norrbacka • 171 76 Stockholm  
tfn 08-737 37 00 • fax 08-33 43 33 • amm@sll.se

ISSN: 1401-0550

## Förord

Den här utvärderingen har kommit till genom många människors gemensamma arbete. Jag står själv som författare och vill därför ta tillfället i akt att tacka dem som bidragit i arbetet. Rapportens slutliga utformning och slutsatser står jag dock själv för. Jag vill tacka mina kollegor på Yrkesmedicin; Hans-Åke Donnersvärd gör givande diskussioner och smittande entusiasm i utvärderingens början, Maria Nilsson för hjälp med bearbetning och tolkning av intervjuer samt ett oundgängligt delande av erfarenheter, Hans Brunnberg för handfast handledning och återkoppling under skrivande av rapporten, samt Erik Söderman för statistisk rådgivning.

Ett varmt tack vill jag också rikta till alla medarbetare på äldreboendet och hemtjänsten som deltagit i undersökningen och med tålamod och öppenhet har besvarat alla mina frågor.

**Läsanvisning:** Till sist något om rapportens utformning. Rapporten är relativt lång och allt är inte nödvändigt att läsa för den redan invigde. För den som redan är bekant med projektet och verksamheten kan avsnittet Bakgrund med fördel snabbläsas. Resultatdelen börjar med en redovisning av enkätstudien och därefter följer ett långt avsnitt om hur deltagarna i programmet upplevt detta. Det avsnittet sammanfattas i avsnittet Diskussion och Slutsatser vilket man kan läsa fristående för att sedan fördjupa sig i resultatdelen om frågor uppstår. Av särskilt intresse för det fortsatta utvecklingsarbetet är avsnittet om med- och motkrafter i resultatdelen.

Lars Andersson

# Innehåll

FÖRORD .....	3
SAMMANFATTNING .....	6
INLEDNING .....	8
BAKGRUND .....	8
Beskrivning av projektet .....	9
Projektets uppläggning.....	9
Medarbetarutvecklingsprogram.....	9
Behovsinventering .....	10
Formulering av handlingsplaner och bildande av arbetsgrupper .....	10
Förändringsledarutbildning .....	11
Kvalitetsuppföljningssystem .....	11
Övriga inslag .....	11
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR .....	11
UTVÄRDERINGEN .....	12
Material och metod.....	12
Enkäten .....	12
Deltagande i enkätstudien .....	12
Deltagande i intervjustudien .....	12
Observationer och dokumentläsning.....	13
RESULTAT.....	14
Uppskattade förändringar av arbetsförhållanden och vårdkvalitet .....	14
Arbetskrav.....	14
Stöd, samarbete och dialog med ledning .....	15
Utvecklingsmöjligheter .....	15
Inflytande och makt .....	15
Personalens skattning av vårdkvalitet.....	16
Medarbetarprogrammet.....	16
Effekter av medarbetarprogrammet.....	17
Uteblivna förändringar .....	18
Intervjustudien.....	19
Förväntningar och information .....	19

Frågeställning 1. Var deltagarna nöjda med programmet och vad var de nöjda eller missnöjda med?.....	20
Uppläggningsen av programmet .....	20
Programmet var känslomässigt engagerande.....	22
Vad som inte fungerar och vad deltagarna vill ha mer av.....	23
Frågeställning 2. Vad upplevde deltagarna att programmet gav dem? Vad lärde man sig? .....	25
Frågeställning 3. Vilket värde har programmet för organisationen? .....	31
Frågeställning 4. Vilka med- och motkrafter påverkar vårdarbetarnas grad av delaktighet i verksamhetsutvecklingen på arbetsplatsen? .....	34
Medkrafter .....	38
Motkrafter och hinder .....	40
DISKUSSION.....	46
Metod – begränsningar i undersökningens tillförlitlighet.....	46
Intervjuer .....	46
Enkäten.....	47
Diskussion av resultaten .....	47
Var deltagarna nöjda med programmet och vad var de nöjda eller missnöjda med? .....	47
Vad upplevde deltagarna att kursen gav dem? Vad lärde man sig? .....	48
Vilket värde har programmet för organisationen?.....	48
Vilka med- och motkrafter påverkar vårdarbetarnas grad av delaktighet i verksamhetsutvecklingen på arbetsplatsen? .....	49
SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER.....	51
Organisation för utvecklingsarbete - att gå från projekt till integrerat utvecklingsarbete .....	51
Information om och delaktighet i programmet för medarbetarutveckling .....	51
Att beakta inför framtiden.....	52
REFERENSER .....	52
BILAGOR.....	53
Förslag på förbättringar av utvecklingsprogrammet och utvecklingsarbetet från deltagarna .....	53
Enkät.....	54

## Sammanfattning

Ett kompetens- och verksamhetsutvecklingsprojekt har genomförts på ett äldreboende och en hemtjänstenhet i samverkan med en konsultfirma. Ett utvecklingsprogram för medarbetarna har genomförts vid två tillfällen, hösten 1998 och hösten 1999. En inventering av förändringsbehov genomfördes vilket var färdigt i februari 1999. Därpå gjorde personalen handlingsplaner för det fortsatta utvecklingsarbetet. För genomförandet av dessa skapades mindre arbetsgrupper. Enhetens ledningsgrupp deltog också i en utbildning till förändringsledare. Samtidigt utvecklades ett system för kvalitetsuppföljning. Projektets övergripande syfte var att öka medarbetarnas delaktighet i verksamhetsutvecklingen. Med detta avses delaktighet både i förbättringar av arbetsmiljön och vårdkvalitet.

Denna utvärdering har huvudsakligen genomförts mellan juli och december 1999. Syftet är att beskriva verksamhetsutvecklingens innehåll och utvärdera vad de olika inslagen inneburit för verksamheten och dess medarbetare. Med- och motkrafter i arbetet med att öka medarbetarnas delaktighet i utvecklingsarbete beskrivs. Utvärderingen har gjorts med tre datainsamlingsmetoder: enkäter, intervjuer och observationer. En enkätundersökning genomfördes vid tre tillfällen, innan projektet startade i maj 1998, i december 1998 och i december 1999.

Av de 36 medarbetare som deltagit i programmet ansåg 7 av 10 att det haft positiva effekter för dem som personer och knappt hälften ansåg att det haft positiva effekter för verksamheten i stort. En svårighet har varit att fullfölja förändringsarbeten som påbörjades under programmet. Programmet har därför haft större betydelse på en individuell nivå än på verksamhetsnivå. Särskilt givande ansåg deltagarna vara att de lärde känna varandra bättre och att de fick möjlighet att påbörja förändringsarbete. Deltagarna framförde att programmet givit dem bättre självförtroende, bättre förmåga att kommunicera, att sammanhållningen och samarbete förbättrats, samt att de fått nya värderingar och tankesätt. Enkätundersökningen visar att deltagarna i högre grad än de som inte deltagit känner sig delaktiga i utvecklingen av verksamheten. De upplever också arbetet som mer engagerande, utvecklande och meningsfullt efter att ha deltagit i programmet. Trivsel med arbetsuppgifter har också ökat. Möjligheterna att utvecklas har ökat både för deltagare i programmet och för de som inte deltagit. Flera utbildningar har genomförts vilket förklarar att utvecklingsmöjligheter ökat även för dem som inte deltagit i programmet.

Utvärderingen ger knapphändig information om hur deltagarna uppfattade värdet av behovsanalysen. Flera personer hade svårt att minnas vad det gav eftersom intervjuerna genomfördes cirka ett halvår efter behovsanalysen. Att de flesta var delaktiga i arbete och hade möjlighet att komma med idéer upplevdes dock som positivt. I arbetet med handlingsplanerna var deltagandet inte lika stort. Mycket beroende på tidsbrist. Genomförandet av handlingsplanerna utifrån arbetsgrupper kom inte till stånd under utvärderingsperioden. Skälen till detta är flera. Arbetet blev mycket stressigt och när handlingsplanerna väl var formulerade lades de åt sidan. Uppföljning av dem kom inte till stånd eftersom många andra utvecklingsinsatser skulle genomföras. Hur arbetsgrupperna skulle fortsätta sitt arbete blev också oklart. Möjligtvis har inte förändringsledarutbildningen givit de förutsättningar som behövdes för fortsättningen. Utbildningen var mer inriktad på och integrerad med behovsanalysen.

Medkrafter i projektet var behovsanalysen, programmet och stöd till och krav på medarbetarna i förändringsarbetet. En bred ledningsgrupp med flera medarbetare har också givit goda förutsättningar för delaktighet i verksamhetsutvecklingen. Den har varit ett forum för delaktighet och påverkan. Underlättande för enhetschefen har varit stöd uppifrån i organisationen och samverkan med externa partners för att få nya infallsvinklar och idéer.

Motkrafter som identifierats har framförallt varit svårigheter i genomförande och uppföljning av handlingsplaner och påbörjade förändringsarbeten. Att fortsätta utvecklingsarbetet i vardagen, utanför ”projektid”, är den stora utmaningen i framtiden. Tidsbrist, bristande marginaler i beman-

ning och avsaknad av möten avdelningsvis är några av de hinder som framkommit. Några utvecklingstendenser inom organisationen försvårade också arbetet. Enhetschefen fick ett kraftigt ökat personalansvar och omsättningen av personal var 26 procent under projektiden. Det är ingen ovanlig omsättning inom äldreomsorgen, men det är viktigt att påpeka eftersom kontinuiteten i utvecklingsarbetet blir lidande då många lämnar arbetsplatsen.

Det finns goda förutsättningar att fortsätta det arbete som påbörjats. Det är då viktigt att på nytt starta arbetsgrupperna för att genomföra handlingsplanerna och följa upp påbörjade förändringsarbeten. En fungerande rutin för uppföljning och vilka roller medarbetare ska ha i det arbetet är viktigt att finna. Det är mycket som personal och ledning vill förbättra och handlingsplanerna är många. Därför är prioriteringar av förändringsområden viktigt så att det finns en rimlig möjlighet att avsluta det som påbörjats.

# Inledning

På ett äldreboende och en hemtjänstenhet inleddes ett projektarbete med verksamhetsutveckling under våren 1998. Syftet var att med bred delaktighet av personalen utveckla verksamhetens kvalitet och arbetsmiljö. Hösten 1998 började projektet med ett medarbetarutvecklingsprogram för att ge medarbetarna förutsättningar för att aktivt delta i verksamhetsutvecklingen. Därefter genomfördes en kartläggning av utvecklingsbehov mellan november 1998 och februari 1999. Strategiska mål och handlingsplaner för hela verksamheten formulerades. Enhetens ledningsgrupp deltog i en förändringsledarutbildning för att kunna ge stöd och leda den fortsatta utvecklingen av verksamheten. Hösten 1999 genomfördes ett nytt medarbetarutvecklingsprogram. Ännu en omgång är planerad till våren 2000. Därefter har i stort sett alla medarbetare deltagit i utvecklingsprogrammet. Parallellt med detta har mätningar av kvalitet och arbetsmiljö genomförts. Projektmedel från EU:s programkontor, Växtkraft mål 4 har finansierat medarbetarutvecklingsprogram, behovsinventering och arbete med handlingsplaner och förändringsledarutbildning.

Dåvarande Yrkesmedicinska enheten inom Samhällsmedicin, Stockholms läns landsting (nu Arbets- och miljömedicin inom Centrum för folkhälsa), fick i uppdrag att utvärdera verksamhetsutvecklingen. Den här rapporten presenterar utvärderingens resultat. Utvärderingen genomfördes mellan maj 1998 och december 1999 med en kombination av olika datainsamlingsmetoder; enkäter, observationer och intervjuer.

## Bakgrund

### Beskrivning av arbetsplatsen

Projektet omfattar ett äldreboende och en hemtjänstenhet. Hemtjänsten var tidigare en egen enhet. 1998 inlemmades hemtjänstområdet i en organisation med äldreboendet. Det kom framförallt att betyda att verksamheterna nu har samma enhetschef. I mindre utsträckning delar man också lokaler. Hemtjänsten har sina egna lokaler, men personalen deltar t.ex. i stormöten och utbildning på äldreboendet. Under projektperioden håller alltså hemtjänsten på att integreras med äldreboendet. Under andra hälften av 1999 fick enhetschefen också ansvar för ytterligare ett hemtjänstområde och en verksamhet för personliga assistenter och hemvårdare. Enhetschefen har därmed fått ett kraftigt ökat personal- och verksamhetsansvar sedan 1998, från 47 till närmare 105 personer. Hitills är bara hemtjänsten och äldreboendet fullständigt delaktiga i verksamhetsutvecklingen.

Hemtjänst har 19 tjänster. Verksamheten är uppdelad i service till hemmaboende och service till boende på servicehus. En samordnare som delvis har ansvar för hemtjänsten är placerad på äldreboendet.

Äldreboendet har 47 tjänster. Verksamheten är uppdelad på A-huset och B-huset. A-huset består av ett ålderdomshemsboende med 17 platser och ett gruppboende för dementa med 6 platser. På A-huset arbetar en sjuksköterska, 6 undersköterskor och 8 vårdbiträden. Ett kök finns också i A-huset. Där lagas mat till både personal och boende. En kock, en kokerska och 3 ekonomibiträden arbetar där.

B-huset består av en omvårdnadsavdelning med 12 platser för mer somatiskt sjuka boende, och ett ålderdomshemsboende med 16 platser. På de avdelningarna arbetar sammanlagt 18 personer, varav en sjuksköterska, en samordnare, 11 undersköterskor och 5 vårdbiträden. I B-huset finns också två dagvårdsavdelningar med 10 platser vardera. Den ena dagvården tar emot dementa. Där arbetar två undersköterskor och ett vårdbiträde. På den andra dagvården bedrivs social träning. Där arbetar ett vårdbiträde med bistånd av enhetens arbetsterapeut. Enheten har också en sjukgymnast på en halvtidstjänst och en vaktmästare. Utöver detta finns också vikarier som kan rycka in vid behov.



Enheten är alltså uppdelad på flera små enheter som har olika inriktningar på vårdarbetet. Samarbetet och kontakterna mellan personal på avdelningarna har tidigare varit ganska liten.

Enheten har en ledningsgrupp bestående av enhetschefen, de två samordnarna, de tre sjuksköterskorna, arbetsterapeuten och sjukgymnasten. Ledningsgruppens medlemmar har arbetsuppgifter som innebär att de har kontakter med personal på flera avdelningar och därför får de en helhetssyn över verksamheten. Ledningsgruppen har ledningsgruppsmöten vid behov. De informella kontakterna är täta. Enheten har veckomöten varje månad då representanter från varje avdelning och ledningsgruppen deltar. Mötena cirklar framförallt kring aktuella händelser.

Sjuksköterskorna har ingen övergripande administrativt arbetsledande roll. Deras roll beskrivs som att de har en arbetsledande funktion på det medicinska området. Arbetslagen på avdelningarna är självstyrande. Personalen träffas avdelningsvis varje morgon för att lägga upp dagens arbete.

## **Beskrivning av projektet**

Bakgrunden till projektet var en allmän strävan hos ledningsgruppen att arbeta med kvalitets- och verksamhetsutveckling. Inga särskilda problem som man ville lösa förelåg. Möjligtvis fanns vissa samarbetsvårigheter. Ledningen upplevde t ex att motivationen att hjälpa varandra över avdelningsgränserna var låg och att samarbetet mellan en del personal fungerade dåligt. Under 1997 började enhetschefen ta kontakt med externa samarbetspartners för att kunna gå vidare med verksamhetsutvecklingen. Efter en tid påbörjades ett samarbete med en konsult och Yrkesmedicinska enheten, Stockholms läns landsting. Ekonomiska medel söktes från Svenska EU:s programkontor. Enheten beviljades medel för verksamhetsutveckling inom ramen för Växtkraft mål 4, steg 1, och senare för steg 2. Steg 1 är en kartläggning av förändringsbehov och steg 2 är åtgärder.

## **Projektets uppläggning**

EU-projektet är bara en del i ålderboendets verksamhetsutveckling. Det är alltså bara vissa delar som finansierats av EU:s projekt Växtkraft mål 4; behovsinventering och arbete med handlingsplaner (steg 1), förändringsledarutbildning och medarbetarutvecklingsprogram (steg 2). Nedan beskrivs först målen för utvecklingsarbetet och sedan verksamhetsutvecklingen i sin helhet. Av de avtal för utvärdering som slöts mellan Nacka kommun och Yrkesmedicin framgår att utvecklingsarbetet skulle bygga på bred delaktighet och involvera personal, boende och anhöriga för att kvalitetsutveckla arbetet. En ledstjärna för arbete skulle vara nerifrån och upp-perspektivet. Personalen skulle ges möjlighet till eget initiativtagande och till eget ansvar för utvecklingsarbetet. Samtidigt skulle brukarnas förväntningar och tillfredsställelse med omsorgen sättas i fokus. Att den personal som är närmast de boende skulle utveckla verksamheten förväntades leda till att utvecklingsarbetet får ökad möjlighet att fortleva och utvecklas.

För att skapa förutsättningar för utvecklingsarbete genomfördes ett medarbetarutvecklingsprogram. En omgång genomfördes hösten 1998 och ytterligare en omgång genomfördes under hösten 1999. Mellan november 1998 och februari 1999 genomfördes en behovsinventering för att skapa bred uppslutning kring målen. Behovsinventeringen låg till grund för vidare arbete med handlingsplaner. Arbetsgrupper skulle sedan tillsättas för att fortsätta utvecklingsarbetet. Ledningsgruppen deltog också i en förändringsledarutbildning under våren. En konsultfirma ledde medarbetarprogrammet, behovsinventering och förändringsledarutbildningen. Ett kvalitetsuppföljningssystem utvecklades också av en annan externa konsult. De olika inslagen beskrivs närmare nedan.

## **Medarbetarutvecklingsprogram**

Medarbetarutvecklingsprogrammet, i fortsättningen kallat programmet, syftar till att ge personalen nödvändiga förmågor och förhållningssätt för att delta i verksamhetsutvecklingen.

### **Syftet med programmet är:**

- att ge medarbetare högre självförtroende.
- att medarbetarna skall få individuell träning i kommunikation och problemlösning med sikte på förbättrad effektivitet och samverkan inom organisationen.
- att tydliggöra varje medarbetare roll/ansvar inom avdelningen och möjligheter att delta och påverka utvecklingen.
- att skapa delaktighet kring mål och därmed öka trivsel, trygghet och stolthet/lojalitet.

Programmet består av 10 lektionstillfällen. Varje tillfälle är 3,5 timme långt. Programmet pågår i 10 veckor med en lektion per vecka, utom de två första och det sjunde och åttonde lektionstillfällen, som genomförs dagarna efter varandra. Programmet är i hög grad upplevelsebaserat och det bygger på deltagarnas egna erfarenheter från arbetet eller privatliv. Deltagarna tränar sig i olika förmågor; att intervjua och lyssna, uppmärksamma det personen är nöjd med och stolt över, kommunicera tydligt och tala inför grupp, hantera stress och oro, tala i positiva målbilder, att sätta mål och bestämma när beslut ska genomföras, att lösa problem och ge positiv feedback.

Övningar varvas med diskussioner. Exempel på diskussionsämnen är t ex självupplevda meningsmotsättningar och hur man ska uppnå gott samarbetet och förbättra och effektivisera verksamheten. Övningarna och diskussionerna varvas också med introduktion och diskussion av centrala teoribegrepp; kompetens, kommunikation, mål, mental träning, jagbudskap. Mellan lektionerna får deltagarna hemuppgifter för att prova nya beteenden och förhållningssätt och därigenom tillämpa det de lärt sig. Resultatet av hemuppgifterna presenteras av deltagarna inför gruppen, eller diskuteras i storgrupp. Ett viktigt inslag är probleminventering, analys och lösning av problem som genomförs lektion 7 och 8. Deltagarna arbetar då i grupp eller i par för att förbättra arbetsförhållanden.

Centralt i programmet är att vara personlig, att ta ansvar och initiativ till förändring, att se sin del i helheten och att ta fasta på det positiva och att se möjligheter. Ett vanligt inslag är att deltagarna talar inför grupp och då får de "träda fram" med sig själva. Lyssnande och respekt är också två ledord. En ökad öppenhet tänks ge ett öppnare klimat och därigenom ökad trygghet.

Hösten 1998 fullföljde 17 personer medarbetarprogrammet. Det fanns plats för 25 personer. 8 personer fullföljde inte programmet eller påbörjade det inte. Ett skäl till detta vara att om man är frånvarande fler än två tillfällen får man inte fortsätta programmet. Detta beror på att lektionstillfällena bygger på varandra och att deltagande är en förutsättning att tillgodogöra sig fortsättningen. Hösten 1999 fullföljde 16 personer programmet, varav två personer deltog i programmet en andra gång för att fungera som ett stöd för övriga deltagare, och fem personer deltog från ett nytt tillkommet hemtjänstområde, Fisksätra hemtjänst. En personalansvarig har också deltagit vid båda tillfällena för att kompetensen ska få ytterligare förankring i organisationen och hon ska vara en garant för kontinuitet och att förändringar i organisationen kommer till stånd.

### **Behovsinventering**

Behovsinventering är ett sätt att formulera mål och prioriterade utvecklingsområden för det fortsatta utvecklingsarbetet genom att involvera alla medarbetare. Behovsinventeringen genomfördes av projektgruppen och leddes av externa konsulter. Projektgruppen består av ledningsgruppen och en facklig representant. Utifrån diskussioner i projektgruppen skapades en enkät för att fånga alla medarbetares syn på problem/utvecklingsbehov.

### **Formulering av handlingsplaner och bildande av arbetsgrupper**

Utifrån enkätundersökningen analyserades sedan resultatet för att identifiera problem/utvecklingsområden. Alla medarbetare deltog. Det arbetet genomfördes i de naturliga arbetsgrupperna. Utifrån detta formulerades långsiktiga mål och handlingsplaner. Arbetet skedde både i

naturliga arbetsgrupper och i tvärgrupper. Arbetet kompletterades också med avsnitt om målteori och kompetensanalys.

### **Förändringsledarutbildning**

Av avrapporteringen till Växtkraft mål 4 framgår att utbildningen ska ge projektgruppen kompetens för fortsatt utvecklingsarbetet. Den ska ge insikter i "...hur engagemang för utvecklingsarbetet skapas hos medarbetarna för att åstadkomma en sk lärande organisation och verktyg för den fortsatta kontinuerliga utvecklingen i organisationen." Förändringsledarutbildningen genomfördes i samband med behovsinventeringen och som en integrerad del av denna.

Förändringsledarutbildningen bestod av två halvdagar á fyra timmar och leddes av en konsult. Ledningsgruppen plus en facklig företrädare deltog, sammanlagt åtta personer. En person var sjuk. Projektgruppen är alltså liktydigt med ledningsgruppen plus en facklig företrädare som gemensamt skulle leda verksamhetsutvecklingen.

### **Kvalitetsuppföljningssystem**

Under projektets gång skapades ett system för kvalitetsuppföljning. En konsult har arbetat fram ett nöjd-kundindex (NKI). Kvaliteten ska mätas varje år med enkäter till anhöriga, och intervjuer av de boende. En första mätning genomfördes hösten 1998 och en andra mätning påbörjades i december 1999. NKI mäter hur nöjda boende och anhöriga är avseende trygghet, trivsel, aktiviteter, boendet, mat, hygien, information samt kompetens och tillgänglighet.

### **Övriga inslag**

Förutom ovanstående förekom också några andra aktiviteter med koppling till verksamhets- och kompetensutveckling under perioden maj 1998 till december 1999.

En mängd kurser genomfördes. En del som resultat av behovsinventeringen där olika ämnesområden prioriterades. De flesta var kortare kurser med ett fåtal deltagare. Sammanlagt under 1999 genomfördes 23 kurser med sammanlagt 813 utbildningstimmar. Medarbetarutvecklingsprogrammet är inte inräknat. De flesta kurserna handlade om olika aspekter av omvårdnad, t ex vård i livets slutskede, diabetes, smärthantering, kost- och näringsintag. Övriga kurser har varit stresshantering, datautbildning och brandskyddsutbildning. Under hösten 1999 deltog Äldreboendet i en kvalitets-tävling, USK-kvalitetsutmärkelse, där bl.a. verksamhetsutvecklingen beskrevs. En arbetsmiljöenkät har också återupprepats under året. Resultaten ledde till handlingsplaner som en grupp bestående av enhetschefen, fackliga företrädare och personalrepresentanter arbetade fram.

## **Syfte och frågeställningar**

Syftet är att dels beskriva vad verksamhetsutvecklingen innehållit och dels att utvärdera denna mot bakgrund av nedanstående frågeställningar. Fokus i studien är på hur medarbetarna uppfattar verksamhetsutvecklingen.

1. Är deltagarna nöjda med utvecklingsprogrammet?
2. Var har man lärt sig/ vad har det givit?
3. Har det ett värde för organisationen?
4. Vilka med- och motkrafter påverkar vårdarbetarnas grad av delaktighet i verksamhetsutvecklingen på arbetsplatsen?

De tre första frågeställningarna behandlar uteslutande programmet. Den fjärde, övergripande frågeställningen, behandlar också förändringsledarutbildning, behovsinventering, handlingsplaner och kvalitetsuppföljningssystemet.

# Utvärderingen

## Material och metod

Uppdraget att utvärdera verksamhetsutvecklingen gavs dåvarande Yrkesmedicinska enheten i december 1998. Utvärderingen påbörjades av undertecknad i juli 1999 och har pågått fram till december 1999. Utvärderingen har innefattat enkätundersökning, intervjuer och deltagande på möten.

### Enkäten

Enkäten innehåller frågor om organisation, ledarskap, information, inflytande/kontroll, ansvar, kompetensutnyttjande, egen utveckling i arbetet/kompetens, samarbete, arbetstrivsel/arbetsklimat, arbetsinnehålls kvalitet, arbetsbelastning, upplevd självförmåga, vård och omsorgskvalitet, förändringar av arbetsvillkor, konflikthantering samt fysiska och psykiska besvär/symptom. Enkätundersökningen har genomförts vid tre tillfällen, vid projektets början i maj 1998, i november 1998 och slutligen i december 1999. På så sätt har resultaten kunnat jämföras för att mäta förändringar av upplevda arbetsvillkor och vårdkvalitet. Resultat redovisas uteslutande från den första och den tredje mätningen. Förändringar mellan den första och andra mätningen var små och tendenserna var ungefär desamma som mellan den första och tredje mätningen.

### Deltagande i enkätstudien

Svarsfrekvensen var hög vid samtliga mättillfällen. Vid första tillfället besvarade 56 av 58 (96,5%) anställda enkäten. Vid andra tillfället besvarade 43 av 56 (77 %) anställda enkäten och vid tredje tillfället besvarade 49 av 54 (91 %) anställda enkäten. Antalet tjänster var 66 under undersökningsperioden. Det fanns dock ett antal vakanser och långtidssjukskrivningar som förklarar att enkäterna givits 54-58 personer.

Trettiosex personer har besvarat enkäten både vid tillfälle ett och tre. Tjugo personer som deltog i mätning 1 i maj 1998, deltog inte i mätning tre, december 1999. Fem av dessa är bortfall den tredje mätningen. Återstår 15 personer som inte finns kvar i organisationen p g a studier, barnledighet, långtidssjukskrivning, byte av arbetet eller pensionering. 26% (15 av 58) anställda har alltså lämnat organisationen på ett och ett halvt år.

Vid jämförelse mellan mätning ett och tre är det alltså de 36 personer som deltagit i båda mätningarna som ingår. Övriga resultat bygger på samtliga svar i mätning tre.

### Deltagande i intervjustudien

Tio individuella intervjuer av nyckelpersoner har genomförts. De har kompletterats med två uppföljande telefonintervjuer med konsulten och verksamhetens personalman. Nitton personer intervjuades vid tre gruppintervjuer. 7 av dem hade deltagit i programmet hösten 1998 och resterande 12 gick programmet 1999. 2 av de nitton har deltagit i programmet två gånger. Vid andra tillfället fungerade de som stöttepelare för de övriga.

Redovisningen av resultaten byggs upp kring citat från intervjuerna. Fokus är *inte* på hur många som tycker vad, även om det ibland anges om det är flertalet eller bara några få som har en viss uppfattning. Syftet är snarare att skildra ett brett spektrum av åsikter och uppfattningar. Det betyder att ett citat inte är representativt för alla. Det är tydligt att olika deltagare tar till sig olika delar av programmet utifrån sina egna förutsättningar, erfarenheter och arbetssituation.

En svårighet i intervjuerna har varit att det var svårt för de intervjuade att minnas vad som hände en längre tid tillbaka. Det är frågan om händelser som ligger mer än ett halvår tillbaka. T ex är det få som har tydliga minnen av behovsinventeringen och arbetet med handlingsplaner, och mycket få minns något av förändringsledarutbildningen.

### ***Observationer och dokumentläsning***

Mitt deltagande på 5 möten där kvalitetsgruppen har sammanställt en rapport med sammanfattning av verksamhetsutvecklingen, har utgjort ett underlag för utvärderingen. Möten har givit information om hur verksamhetsutvecklingen fortgått. Olika former av dokumentation, t.ex. verksamhetens målbeskrivningar och konsultens arbetsdokumentation har också utgjort en bakgrund till studien.

# Resultat

## Enkätstudien

### **Uppskattade förändringar av arbetsförhållanden och vårdkvalitet**

Med de upprepade mätningarna med enkäten kan utvecklingen följas över tid. Nedan redogörs för de förändringar som skett dels mellan första och tredje mätningen, och dels förändringar jämfört med ett år tidigare som personalen uppskattar det. Nedan visas en tabell över förändringar av arbetsförhållanden som personalen upplevde det i december 1999. Därefter följer en text som beskriver tabellens innehåll.

**Tabell 1. Uppskattad förändring av arbetsförhållanden under det senaste året, procentuell fördelning.** Frågor markerade med asterisk (\*) innebär att det finns en signifikant skillnad<sup>1</sup> mellan de som deltagit i programmet och de som ej deltagit. Antal svarande per fråga varierar mellan 43 och 46 personer. Några har ej besvarat samtliga frågor och några har inte besvarat någon fråga alls eftersom de inte varit anställda ett helt år.

Hur ser Dina arbetsförhållanden ut nu jämfört med för ett år sedan när det gäller	Minskat	Som förut	Ökat
1. Stöd och uppbäckning när Du behöver det	16,3	67,4	16,3
2. Arbetsbelastning	6,7	48,9	44,4
3. Tidspress i arbetet	6,7	46,7	46,7
4. Omväxling i arbetet		80	20*
5. Kunskapskrav i arbetet		66,7	33,3*
6. Ansvar för de egna arbetsuppgifterna		68,2	31,8*
7. Möjligheten att lära nytt i arbetet	2,3	56,8	40,9
8. Möjligheten att utvecklas i arbetet	2,3	56,8	40,9
9. Samarbetet på arbetsplatsen	6,8	63,6	29,5
10. Inflytande på det egna arbetet	2,3	62,8	34,9*
11. Kontroll över det egna arbetet	2,3	67,4	30,2*
12. Användning av Dina kunskaper och erfarenheter	2,3	63,6	34,1
13. Medbestämmande	4,5	65,9	29,5
14. Påverkansmöjligheter	9,1	61,4	29,5
15. Dialog mellan ledning och medarbetare	18,2	59,1	22,7

### **Arbetskrav**

Tendenserna för upplevd arbetsbelastning och tidspress i arbetet liknar varandra. Något mindre än hälften upplever att de ökat. Ungefär lika många anser att de är oförändrade och ett fåtal anser att arbetsbelastningen och tidspressen minskat. Samtliga 9 personer inom hemtjänsten som besvarat frågan anser att belastningen och tidspressen har ökat det senaste året. Det betyder att det på äldreboendet är en tredjedel som anser att arbetsbelastning och tidspress ökat under det senaste året.

<sup>1</sup> Medelvärdeskillnaden är prövad med chi-två test och 5 % signifikansnivå. Gruppen dikotomiserades så att de som svarat "ökat" tillhörde den ena gruppen och de som svarat "minskat" eller "som förut" tillhörde den andra gruppen.

Programdeltagarna upplever i högre utsträckning än de som ej deltagit i programmet att kunskapskrav, omväxling i arbetet och ansvar för de egna arbetsuppgifterna ökat. Sammanlagt upplever en tredjedel att kunskapskraven ökat. Två tredjedelar anser att de är oförändrade. En femtedel anser att omväxlingen i arbetet har ökat och resterande att den är oförändrad.

Ansvar för de egna arbetsuppgifterna har ökat anser en tredjedel och de resterande två tredjedelarna anser att det är oförändrat.

### **Stöd, samarbete och dialog med ledning**

De flesta anser att möjligheten att få stöd och uppbackning när det behövs är oförändrad jämfört med hur det var ett år tidigare. 16% anser att den har minskat och lika många att den ökat under det senaste året. En knapp tredjedel anser att samarbetet på arbetsplatsen har ökat. Ett fåtal anser att samarbetet minskat och tvåtredjedelar att det är oförändrat. Dialogen mellan ledning och medarbetare är oförändrad enligt en majoritet. En knapp fjärdedel anser att dialogen ökat och lite mindre än en femtedel anser att den minskat jämfört med för ett år sedan.

### **Utvecklingsmöjligheter**

Drygt hälften anser att möjligheten att lära nytt i arbetet och att utvecklas i arbetet är oförändrad. En stor del anser att de möjligheterna ökat. Det finns en svag tendens att de som gått kompetensutvecklingsprogrammet i högre grad upplever att möjligheten att utvecklas och lära ökat under året än de som inte deltagit i programmet. Det är dock en tendens som inte är statistiskt säkerställd. Användning av egna kunskaper och erfarenheter har ökat anser en tredjedel. Där finns ingen skillnad mellan grupperna.

Att utvecklingsmöjligheterna upplevs ha ökat framgår också av en jämförelse mellan mätning 1 och 3. Resultaten visar en förhöjning av medelvärdena för påstående 6 (på min arbetsplats finns goda möjligheter för mig att utvecklas i mitt yrke) och 13 (jag upplever mitt arbete tillräckligt utvecklande). Ökningen är statistiskt säkerställd<sup>2</sup>.

**Tabell 2. Förbättring av utvecklingsmöjligheter**

<b>Påstående/Medelvärden</b>	<b>Medelvärde maj 1998</b>	<b>Medelvärde december 1999</b>
B6. på min arbetsplats finns goda möjligheter för mig att utvecklas i mitt yrke	2,85	3,5
B13. jag upplever mitt arbete tillräckligt utvecklande	3,0	3,6

### **Inflytande och makt**

En dryg tredjedel anser att inflytandet över det egna arbetet ökat. Knappt två tredjedelar anser att inflytandet är oförändrat och ett par procent anser att det minskat jämfört med ett år tidigare. Mönstret för kontroll över arbetet är detsamma. För båda dessa frågor gäller att de som deltagit i programmet i högre grad till hör de som upplever en ökning av inflytande och kontroll. Svarmönstret är liknande för medbestämmande och påverkansmöjligheter, men det finns inga skillnader mellan dem som deltagit i programmet och de som ej deltagit. Ungefär en tredjedel anser att medbestämmande och påverkansmöjligheter ökat och cirka två tredjedelar anser att de är oförändrade jämfört med ett år tidigare.

Sammanfattningsvis är alltså arbetskraven och tidspress de arbetsförhållanden som personalen upplever ha ökat mest under 1999. Därefter är ökningen störst vad gäller möjligheten att lära nytt och utvecklas i arbetet. Deltagarna i kompetensutvecklingsprogrammet upplever i högre grad än de andra en ökning av omväxling i arbetet, ansvar för de egna arbetsuppgifterna, kunskapskrav samt

<sup>2</sup> Medelvärdesskillnaderna är prövade med T-test med 5% signifikansnivå.

kontroll och inflytande över arbetet. De arbetsförhållande som flest personer anger har minskat är dialog mellan ledning och medarbetare samt möjligheten till stöd och uppbackning när det behövs.

Tendensen över tid, över de tre mätningarna, är att en stor del av personalen upplever en konstant ökning av arbetskraven, att stödjande faktorer ökat under hösten 98 för att sedan minska något, samt att allt fler upplever en ökning av möjligheter till utveckling, lärande och inflytande.

### **Personalens skattning av vårdkvalitet**

Personalen skattar kvalitén på vården i fem frågor. För en av dessa visar det sig att medelvärdet sjunkit mellan mätning ett och tre. Personalen upplever en försämring vad gäller tillfredsställelse av de boendes behov av god vård och omsorg. För övriga frågor är resultaten oförändrade. Personalen upplever att de ger en god personlig vård och omsorg, att de boende har en meningsfull fritid, att relationen till anhöriga är god och att de boendes behov av inflytande tillfredsställs i samma grad som tidigare. Det kan tolkas som att man anser att man *ger* en god vård och omsorg men att man inte längre i lika hög grad kan tillfredsställa de boendes behov. Den vård man ger är god, men inte tillräcklig omfattande. Det finns ingen skillnad mellan äldreboendet och hemtjänsten i detta avseende.

**Tabell 3. Medelvärden för svar på frågor om vårdkvalitén.**

<b>Påstående/Medelvärden</b>	<b>Medelvärde maj 1998</b>	<b>Medelvärde december 1999</b>
37. vi ger våra boende en god personlig vård och omsorg	4,6	4,6
20. på min arbetsplats tillfredsställer vi de boende vad gäller god vård och omsorg	4,5	4,0
32. på min arbetsplats tillfredsställer vi de boende vad gäller deras behov av inflytande	3,6	3,7
19. våra boende har en meningsfull tillvaro med aktiviteter som stärker och intresserar	3,2	3,2
21. jag har en god relation med de boendes anhöriga	4,3	4,4

### **Medarbetarprogrammet**

24 personer av de 31 som gått programmet besvarade enkätens frågor om vilken effekt man anser att det haft. 14 av dem hade gått programmet hösten 98, 8 av dem hade gått programmet 1999 och 2 av dem gick programmet vid båda tillfällena.

**Tabell 4. Skattningar av effekten av medarbetarprogrammet. Svarsfördelning i procent och medelvärde.**

<b>15. programmet har haft en positiv effekt för...</b>	<b>Ja, i mycket hög grad</b>	<b>Ja, i hög grad</b>	<b>Ja, i någon mån</b>	<b>Nej, knapptast</b>	<b>Nej, inte alls</b>	<b>Medelvärde</b>
mig som person privat	13,6 %	40,9%	31,8%	4,5%	9,1%	3,45
mig som person på arbetet	12,5%	58,3%	20,8%	8,3%	0%	3,75
verksamheten i stort	13,0%	34,8%	34,8%	17,4%	0%	3,43

Tabellen visar att en majoritet av deltagarna anser att programmet hade en positiv effekt för dem både privat och på arbetet. Genomsnittligt så anser deltagarna att programmet hade större effekt för dem som individer än för verksamheten i stort. Knappt hälften anser att programmet i mycket hög



grad eller i hög grad haft en positiv effekt på verksamheten. Drygt hälften anser att programmet haft en liten effekt eller knappast någon alls.

### **Effekter av medarbetarprogrammet**

Vid en jämförelse av medelvärden på enkätens påståenden mellan dem som deltog i medarbetarprogrammet och de som ej deltog framkommer vissa skillnader. För att kontrollera om det fanns skillnader mellan grupperna redan innan projektet inleddes jämfördes grupperna även vid första mätningen. Några få skillnader märktes då. Övriga skillnader kan antas vara en effekt av deltagande i medarbetarprogrammet. Jämförelsen har gjorts mellan de personer som deltagit i både mätning ett och tre.

**Tabell 5. Medelvärden för delaktighet i och möjlighet påverka verksamhetsutvecklingen. Maj 1998 och december 1999.**

Påstående/Medelvärden	Medelvärde maj 1998	Medelvärde december 1999
15. jag har möjlighet att påverka verksamhetens utveckling	3,1	3,4
16. jag känner mig delaktig i verksamhetens utvecklingsarbete	3,4	3,6

Vid en jämförelse mellan grupperna (tabell 6) visar det sig att de som deltagit i programmet i högre grad känner sig delaktiga i verksamhetsutvecklingen och i högre grad upplever att de har möjlighet att påverka verksamhetsutvecklingen. Jämförelsen är gjord på tredje mätningen i december 1999. Någon motsvarande signifikant skillnad fanns ej vid första mätningen.

**Tabell 6. Skillnader i medelvärden mellan deltagare och icke-deltagare avseende påverkan och delaktighet i verksamhetsutveckling.**

Påstående/Medelvärden deltagande i medarbetarprogram	Medelvärde deltagit	Medelvärde ej deltagit
15. jag har möjlighet att påverka verksamhetens utveckling	3,9	3,0
16. jag känner mig delaktig i verksamhetens utvecklingsarbete	4,3	3,0

Hela gruppen upplever att utvecklingsmöjligheterna har ökat, men de som deltagit i programmet upplever i högre utsträckning en förbättring av utvecklingsmöjligheterna (fråga 6). Programmet tycks också medföra att deltagarna upplever arbetet annorlunda. De anser i högre utsträckning än de som ej deltagit att arbetet är tillräckligt engagerande, meningsfullt och utvecklande. Likaså har trivsel med arbetsuppgifterna ökat. De anser också i högre grad än icke-deltagare att deras närmaste chef kan ta vara på medarbetarnas kompetenser. Medelvärden visas i tabell 7.

**Tabell 7. Skillnader i medelvärden mellan deltagare och icke-deltagare avseende utvecklingsmöjligheter, upplevelse av arbetet som tillräckligt engagerande, meningsfullt och utvecklande, trivsel med arbetsuppgifter samt närmaste chefs tillvaratagande av medarbetarnas kompetenser.**

Påstående/Medelvärden deltagande i medarbetarprogram	Medelvärde deltagit	Medelvärde ej deltagit
6. på min arbetsplats finns goda möjligheter för mig att utvecklas i mitt yrke	3,9	3,1
10. jag upplever mitt arbete tillräckligt engagerande	4,6	3,6
11. jag upplever mitt arbetet tillräckligt meningsfullt	4,7	3,9
13. jag upplever mitt arbetet tillräckligt utvecklande	4,2	3,1
36. jag trivs med mina arbetsuppgifter	4,7	4,0
39. min närmaste chef kan ta vara på medarbetarna kompetenser	4,0	2,9

Det finns också resultat som antyder att sättet att hantera problem/konflikter förändras för dem som genomgått programmet (Tabell 8). De som deltagit anger att de i mindre utsträckning är passiva eller undvikande i sättet att hantera problem/konflikter, som att må ”dåligt och stanna hemma från jobbet” och ”låta tiden gå och vänta på bättre tider”.

**Tabell 8. Skillnader i medelvärden mellan deltagare och icke-deltagare avseende hanterande av problem och konflikter. Högt värde (5) är lika med att man använder sig av detta sätt att hantera problem. Lågt värde innebär att man inte gör det.**

Påstående/Medelvärden deltagande i medarbetarprogram	Medelvärde deltagit	Medelvärde ej deltagit
16. mår dåligt och stannar hemma från jobbet	1,1	1,7
17. låter tiden gå och väntar på bättre tider	1,25	2,6

Det kan inte uteslutas att en viss del av ovanstående resultat beror på selektion. De som blivit erbjudna att gå programmet men inte påbörjat eller fullföljt det skulle kunna vara mindre nöjda med sina arbetsförhållanden och drar därför kanske ner medelvärdet i gruppen som ej deltagit i programmet.

### **Uteblivna förändringar**

På några områden kunde man ha förväntat sig förändringar mellan första och tredje enkätundersökningen som en följd av projektet. Det gäller t.ex. samarbete, trivsel på arbetsplatsen och förmåga att ta egna initiativ, eget ansvar och handla målinriktat. Varför inga förändringar har visats i enkätundersökningen kan diskuteras. Ett skäl kan naturligtvis vara att inga förändringar har skett. Det förefaller dock inte stämma med delar av intervjuresultaten (som vi återkommer till senare). En troligare förklaring är att ingångsvärdena (medelvärdena) vid första mätningen var så höga att förbättringar blir svårsmätbara med enkäten. Det gäller t.ex. trivsel på arbetsplatsen och samarbetet med arbetskamrater. De frågorna har ett medelvärde på 4,2 eller högre. Det kan alltså inte uteslutas att det är vissa frågor i enkäten som brister i noggrannhet.

Noterbart är att vissa önskvärda effekter har uteblivit. Det som inte förändrats som man kunde förvänta sig är t.ex. förmågan att hantera oro, stress och konflikter (fråga 24 och 26).

## Intervjustudien

### **Förväntningar och information**

I gruppintervjuerna ställdes en fråga om vad de hade för förväntningar på vad programmet skulle ge dem innan programmet påbörjades. Det visade sig att man hade mycket diffusa uppfattningar om vad kursen skulle innehålla och vad den skulle leda till. Innan programmet startade intervjuades varje deltagare och informerades också om programmet. Då klarnade bilden något, men man var ändå frågande till syftet med programmet.

”Vi träffade ju .... på en intervju, var och en så där en timme då innan vi började. Det gav ju en hel del, så att säga, lite vad det skulle gå ut på, att vi skulle stå och prata inför grupper och sådär. Ja, så det var ju det då. Man fick lite hum om sakerna där.”

De flesta uppger att de inte visste vad programmet skulle innehålla. Det bidrog sannolikt till att man var skeptisk till en början. Några hade mer positiva, nyfikna förväntningar även om de inte visste vad programmet skulle innehålla.

”Ja, det var så hemligt tyckte jag. Vi visste inte ett dugg om vad det rörde sig om.”

”Jag kände att man var lite skeptisk. Jag tänkte att vad är det här för någonting. Men ändå att det skulle bli kul.”

Flera deltagare förväntade sig att det skulle handla mer om vård och deras yrkesutövande.

”Vad jag tänkte, så var det ju lite grann att det kanske skulle handla mera om vårt yrke, så att säga, mera om vård och såna där saker, men det kom ju mer på slutet. Så jag visste väl inte så mycket om det hela direkt.”

Några trodde att det skulle handla om EU. Man talade om programmet som ett EU-projekt, vilket upplevdes som missvisande.

”Ja, jag visste ingenting, om jag ska vara ärlig, vad det var för nå kurs över huvud taget alltså. Jag trodde det hade mer med EU att göra...”

”Det kanske var lite missvisande titel. EU-projekt.”

Några ville inte delta i programmet alls till en början och var därför skeptiska under kursens inledning. Det gäller särskilt de som var relativt nya i organisationen. De tyckte att de visste för lite om verksamheten eller hade tidigare erfarenheter som skulle göra att programmet inte passade. Med tiden upplevde de programmet som positivt.

”Så jag var lite negativ, måste jag säga. Men sen för varje gång då, så blev jag ju mer och mer positiv... Så det var mera det att jag tyckte att det var för tidigt att jag skulle iväg på kurs. Eftersom jag var så nyanställd. Det kändes faktiskt som det inte berörde mig så mycket, eftersom jag inte var så insatt i den här verksamheten.”

Något förvånande är det att även de som gick programmet andra tillfället inte visste vad det gick ut på och inte fått reda på det av sina kollegor.

Intervjuaren: ”... ni som har haft kollegor som har gått programmet tidigare, hade ni inte hört någonting av dem? Vad de berättade om?”

A: ”Nej, jag har inte hört någonting.”

B: ”Dom sa inte så mycket.”

C: ”Nej, om man inte frågar, så är det väl ingen som har sagt någonting egentligen.”

### **Frågeställning 1. Var deltagarna nöjda med programmet och vad var de nöjda eller missnöjda med?**

Enkätundersökningen visar att en majoritet av deltagarna anser att programmet i hög grad haft en positiv effekt för dem som individer. Frågan är sedan vad deltagarna uppfattat som positivt och vad de varit mindre nöjda med eller saknat i programmet. Följande avsnitt beskriver detta.

De flesta deltagarna anser att programmet varit bra, lustfyllt och roligt. Just kommentaren att det var roligt återkommer ständigt i intervjuerna. Särskilt framhäver de att det varit positivt att lära känna varandra bättre. Deltagarna kom från olika avdelningar på Äldreboendet och från hemtjänsten. En del kände varandra mest till namn och utseende. Programmet medförde att deltagarna lärde känna dem som man vanligtvis inte arbetade med. Att klimatet var öppet, de kunde prata öppet och se likheter och känna igen sig i varandras upplevelser, framhövdes också som något positivt.

”Jag tyckte att det har varit en mycket bra utbildning. Det som jag tycker framför allt har varit otroligt positivt, det är att man har lärt känna sina arbetskamrater.”

”Ja, jag tyckte man lärde känna varandra nu på ett annat sätt också. Förut var det lite ytligare sådär. Man känner igen varandras namn och utseende. Men efter kursens gång så var det så många tillfällen som man fick öppna sig på nåt vis, och tala om vem man var och vad man stod för.”

Andra är mer kritiska men instämmer i att den främsta vinsten varit att de lärt känna varandra. Det har inneburit att man kunnat organisera sig mer, vilket är en förutsättning för att kunna fortsätta med förändringsarbete.

”Ja, jag är ju inte sådär väldigt entusiastisk, jag är faktiskt inte det. Det som du var inne på, just att vi har lärt känna varandra i jobbet, att man har setts ifrån olika grupper och sådär. Det tyckte jag var jättebra och sen att de på något sätt har blivit att vi har samlats kring att organisera oss, det tycker jag också är två positiva saker... För övrigt så kan jag inte säga att det har gett mig så mycket.”

Flera deltagare tycker att det var en annorlunda utbildningar med de upplevelsebaserade övningarna. Den skiljde sig från andra utbildningar de deltagit i.

A: ”Ja, jag tycket att det inte var så dumt. Det var någonting som man inte har varit med om förr.”

B: ”Ja, just, – hela uppläggningsen. Alla grejor som man gick igenom, det har jag aldrig varit med om förr.”

Programmet gav också en annan stimulans än vad arbetet kunde ge. Kursen väckte ett engagemang i uppgifter under kursens gång och i förlängningen också i arbetet. De fick tänka på ett annat sätt.

”Roligt att göra något annat, man fick tänka på ett annat sätt, för ... pushade på att man skulle göra lite hemuppgifter. Ja, man blev engagerad på ett sätt som kändes stimulerande, tycker jag.

### **Uppläggningsen av programmet**

I alla gruppintervjuer och i en del av de individuella intervjuerna säger deltagarna att de till en början var tveksamma. En grupp diskuterade upplägget av kursen. Åsikterna gick isär till viss del men de flesta ansåg att kursens senare inslag med grupparbeten och uppgifter för att börja förändra

något område var bättre och mer engagerande. Några tyckte att inledningen var bra och andra att man kunde minska den delen till förmån för de mer praktiskt inriktade uppgifterna.

”Det var lite lekfullt från början och sen kom allvaret. Så jag tyckte det var bra som de hade lagt upp det.”

”Jo, det tycker jag. Det var väldigt bra till slut... att det blev bättre och bättre.

De senare delarna av kursen upplevdes som mer givande. När man kom in på organisering av arbetet och hemuppgifter – då kändes det riktigt angeläget

Intervjuaren: ”Och de här delarna sen, när ni mer började arbeta med organisering av arbetet?”

A: ”Då kände man riktigt att det här måste vi ta tag i, liksom. Och alla ville och vi skrev hemma och man tänkte att ... ”Gud jag har inte gjort min läxa, hur ska det bli imorgon” Nu måst jag skriva ikväll”. Jo, men man kände det där, det här gäller verkligen oss! Vad kan vi ändra på, vad kan vi göra bättre?”

”Men sen på slutet när det blev mera av att ändra någonting i själva arbetet, att vi skulle organisera oss för att göra saker. Då kändes det, då höjdes det upp. Då tyckte jag det var roligt. Och då var det kul att prata också. Men just den här andra biten [inledningen], då kände jag nej...”

”I början, där tycker jag, att det var för lång tid. Att vi skulle haft mera tid för just den här utvecklingen som var sista gångerna, så att säga.”

Ovanstående citat åskådliggör också att deras eget ansvar för att förändra blev tydligt. Frågan väcktes vad de kan göra själva. Möjligheten att börja utveckla arbetet var också efterlängtat av några.

Några upplevde början av programmet som negativt. Kraven på att vara personlig kunde uppfattas som kränkande för integriteten och övningarna som barnsliga så att de kände sig nedvärderade.

”Man kände sig lite härnere på något sätt. Man vill inte känna sig nedtryckt, så att säga. Det blev så lite grann i början. Jag tänkte: hur ska det här sluta? Men sedan, som sagt var, var det positivt. Så den biten tycker jag att man kunde, ja vad ska man säga, tagit lite snabbare.”

”Men man har ju ingen lust att dela sitt semesterminne med människor som man inte känner, så kände jag. Att det gick på min integritet där. Att det hade jag rätt att säga nej till, om inte jag ville.”

Samspelet mellan teori och upplevelsebaserade övningar uppskattades. De teoretiska inslagen blev begripliga med övningarna.

”Och att hon har också varit otroligt duktig på att utifrån den teoretiska bas som hon har berättat om, att sedan sätta olika grupper, att sätta folk i grupparbeten, så att det blir översatt förståeligt till en situation i verksamheten eller en situation mellan arbetskamrater. Så det tycker jag att hon varit jättebra på.”

Samma grupp diskuterade också nivån på innehållet i programmet. Deltagarna var överens om att man har olika förutsättningar och att allt i ett utvecklingsprogram inte kan passa alla. Några ansåg att man skulle kunna höja nivån och kraven. Deltagarna skulle då växa med uppgiften. Andra ansåg att programmet var väl anpassat för att alla skulle kunna följa det.

”Så på något sätt så kände jag att den var på lite låg nivå. I början så kände man faktiskt sig lite förolämpad. Tror de att man är en idiot? Men sen så... Ja, det tänkte jag, respekterar ju

att den var upplagt så här, men jag menar alla... Alla har ju ett förflutet, privat. Och har gått igenom svårigheter och konflikter i sitt liv och sånt där.”

”Och sen är det ju så olika, om man är van att prata inför grupp eller inte. Så det är klart, vissa hade ju svårt och såna där grejor, och det är klart, när man har olika bakgrund, då kan det inte stämma för alla.”

”Så att det är inte riktigt....., sätt ribban högre, så tror jag att man växer och anstränger sig mer, än att den är för låg. Det tror jag.”

”Jag tror inte det skulle ha gått, därför att dels var det de som inte klarar svenska särskilt bra, och som kanske har en ganska kort skolutbildning, hela raden upp till de som har en ganska långvarig universitetsutbildning. Hur lägger man en sån undervisning för att få med allihop? Vilket alltså hon, tycker jag, ändå lyckades med.”

Flertalet instämmer dock i att kraven i början kunde ha varit lite högre och att man hade kunnat gå igenom de inledande lektionerna lite snabbare, eller skurit ned på de avsnitten till förmån för de praktiskt inriktade förändringsuppgifterna. Flera deltagare upplevde alltså den senare delen av programmet som mer givande. Inledningen av programmet gav mindre. Det är inte säkert att den upplevelsen återspeglar vad de verkligen lärde sig. En svårighet med utvärdering av upplevelsebaserat lärande är att deltagarna kan ha svårt att beskriva vad de lärt sig. Arbetet med att förbättra och utveckla arbetsformer ger mer konkreta resultat som ”syns”, än inre eller mellanmänskliga förändringar. Programmets inledning har delvis som syfte att ge en grund för det kommande konkreta förändringsarbetet genom att ge deltagarnas självförtroende och skapa ett förtroendefullt klimat i gruppen. Flera deltagare berättar också att de först inte förstod vad det hela skulle leda till.

”I början var det väl svårt att veta vad det skulle bli, tycker jag. Sen fick man facit i slutet på kursen. Jaha, det är därför vi har gått det här, kändes det som.”

Inledningen präglades också av nervositet och spändhet. En deltagare tänkte att det var därför som man inte tycket att det gav något.

”Till en början tycket jag att det gav ingenting, men det var väl för att man var för spänd och nervös.”

### ***Programmet var känslomässigt engagerande***

Programmet upplevdes som känslomässigt engagerande. Det framställdes oftast som något positivt men också som krävande. Särskilt att tala inför grupp som var ett stående inslag, upplevdes som krävande. I början var det mycket nervositet, men längre fram i programmet blev man tryggare i situationen. Några berättade att de alltid kände ett motstånd mot att ställa sig upp och tala inför gruppen.

”Ja, jag tycker, ibland så tar det mycket utav ens krafter. Man ger så mycket av sig själv.”

A: ”Men ibland tar man upp ämnen som rör om i en, på nåt vis. Och då är man slut när man kommer därifrån.”

B: ”Och man blir väldigt berörd också när man sitter och lyssnar.

”Det blir ju väldigt känsloladdat och så där.”

”Och många som var rädda att prata i början blev ju mycket duktigare. Sen blev det ju lite känsligt. Vi gick in lite på personligheter också. Lite grann.”

Att ämnena deltagarna skulle tala om var personliga var det som upplevdes som svårt. Även om man var van vid att tala inför grupp var det här annorlunda.

”Man lärde sig för att det var rätt svårt det där att ställa sig upp och prata. För vi pratar om så mycket personliga saker och det var väl det som man lärde sig göra. Jag menar, jag kan ställa mig upp och prata om omläggningar eller något sådant, men det är ju inget personligt, så det är väl det som var lite svårt, att man skulle lära sig att göra det också.”

Det var positivt med öppenhet och det personliga anslaget i kursen. Men det kunde också vara krävande känslomässigt och kanske lite för krävande för en del. Har man en ansträngande livssituation privat kanske man inte orkar riktigt, spekulerade några kring att en del inte fullföljde programmet.

”Att [de] som hade lite andra saker, mera privata kanske, som inte orkade fullfölja, fast hade gärna velat, men det vet jag inte.”

Några tyckte att det blev för mycket av att tala inför grupp. Vilket kanske bör förstås mot bakgrund av att det upplevdes som ett mycket krävande inslag av en del. Andra framhäver att det var en stor del av meningen med programmet och att det var givande.

A: ”För mycket står framme och prata.”

B: ”Men det var det som var meningen med det hela!”

### ***Vad som inte fungerar och vad deltagarna vill ha mer av***

I intervjuerna ställdes frågor om vad deltagarna inte uppskattade och om det saknade något, eller ville ha mer av något. Som framgått ovan var en synpunkt att programmet borde haft större tyngdpunkt på det konkreta förändringsarbetet med uppgifter där deltagarna får arbeta med frågor som direkt berör deras eget arbete. Det var de inslagen som kom in i den senare delen av programmet.

En grupp tog en övning i programmet som de inte förstod syftet med. Den kallas för ”ringövningen” av deltagarna. Det är en övning i mental träning där man håller ett snöre med en ring i ena änden. Man ska få ringen att snurra genom att tänka sig en rörelse. Ett citat från diskussionen:

A: ”Det var en övning som vi hade, och jag tyckte den var dum. Jag ville gå hem den dan. Ja, därför att jag måste hänga en ring, någonting sådant, och börja... den måste röra.. och jag sa: ”men förklara...”

B: ”Den skulle snurra, eller pendla.”

C: ”Men hon förklarade inte riktigt vad det gick ut på.”

A: ”Jag tycket, jag förstår ingenting.”

D: ”Vad var syftet med det?”

A: ”Jag förstår inte varför vi gjorde det där.”

E: ”Men grejen var väl sen att man skulle tänka sig någonting, som inte gick ut i armen. Man kan tänka sig en rörelse, utan att röra armen. Så fattade jag det.”

Ett genomgående tema i programmet var att ta fasta på det positiva och försöka se möjligheter i problemen. Många av de intervjuade har uppfattat det som ett bra förhållningssätt som man har tagit till sig som en lärdom. Men några är också mer kritiska mot dessa inslag och menar att det var en slagsida mot det positiva eller att det är självklarheter som presenteras.

”Positivitet och det, jag menar vi är ... alla är ju positiva, det är jättelätt att vara positiv när man mår bra. Det är när man mår dåligt som man är en surpappa och negativ. Jag tycker det var så självklara saker, jag kände liksom att alla vet ju det där.”

”Det här gick ju lite ut på att allting var så positivt.”

Det som saknades i kursen var att lära sig att ta upp vad som är negativt på ett bra sätt.

”Det är väl det som man är mera rädd för, det här positiva det glömmar man att säga, fast man kanske menar det... Men när någonting blir fel, att man inte säger det så att man sårar eller. Det är ju mycket svårare egentligen och det saknar jag väl lite också.”

Att lära sig hur man kan framföra kritik och ta upp svåra, känsliga frågor utan att såra någon efterlystes alltså. Åsikterna om det här är dock delade. Någon menar t.ex. att de blivit mer öppna och kommit närmare varandra vilket även gjort att det blivit lättare att ta upp sådant som man inte tycker fungerar i arbetet. Vi återkommer till det längre fram.

Andra förbättringar som föreslogs av enskilda personer var mer problemlösningsovningar och en mer innehållsrik pärm. Problemlösningssuppgifterna innebar att de under lektionerna arbetade i grupp med olika problemställningar. Varje deltagare fick en egen pärm som de kunde sätta in egna dokument i som de producerade i programmet. Framförallt efterlyses mer exempel. Många dokument är handskrivna vilket gör det något svårsläsligt. Flertalet deltagare uppger att de inte har använt pärmen efter kursen. Något de tycker är synd eftersom det innehåller mycket bra material.

En fråga som fler tog upp under intervjuerna var att de kände sig stressade när de skulle gå på lektionerna. Det har inte direkt med programmet att göra, utan är en omgivningsfaktor som många tar upp som de tycker påverkat deltagandet i programmet. I vissa fall fanns inte vikarier att tillgå. Verksamheten har brist på vikarier och det påverkar både deltagandet i programmet, arbetssituationen och möjligheterna att bedriva utvecklingsarbete. Det sistnämnda diskuteras längre fram. Många upplever sin arbetssituation som mycket stressande. Att lämna arbetet för att gå till lektionerna blev ytterligare ett stressmoment, särskilt om det inte fanns någon vikarie som kunde göra deras arbete. Det var inte planerat att sjuksköterskorna skulle ha vikarier. Undersköterskor och biträden skulle däremot ha det. Ibland fanns det inte vikarier att tillgå. Att då gå ifrån arbetet var stressande. De tänkte på sina arbetskamrater som fick mer att göra och de stressade själva för att hinna med så mycket som möjligt och inte lämna arbetet åt andra.

”De hade väldigt mycket att göra, de som var kvar. Det var inte lätt för dem. Det är sällan det finns vikarier att ta.”

Nej, för det var lite jobbigt där och man jobbade på som bara den, innan på morgonen. Och så skulle man hinna äta. Så hann man inte äta, utan det var att åka direkt.”

A: ”På så sätt var det lite jobbigt att gå. Man kunde inte koppla bort helt och hållet här och sedan gå till kursen.. Vi hade mobilen på hela tiden. Dom kunde ringa också, ibland fick vi springa efter kursen, tillbaka och göra lite klart. Men det var stressigt.”

Några ansåg att det skulle underlätta om alla lektionerna varit på morgonen. Då skulle de ha sluppit den stress det innebar att gå från jobbet till lektionen.

”Och jag tyckte att det är väldigt bra att börja på morgonen istället för på eftermiddagen, så att vi alla kan komma direkt till kursen och sedan gå från kursen till jobbet.”

Det viktiga med det här avsnittet är att det belyser de anställdas arbetssituation och att den allmänna stressen påverkar dem i många situationer. Stressen verkar i och för sig inte haft någon avgörande inflytande för deltagande i programmet så att de inte kunnat tillgodogöra sig innehållet, men det har påverkat lärandesituationen. Vikarie- och personalsituationen tas också upp längre fram.



## **Frågeställning 2. Vad upplevde deltagarna att programmet gav dem? Vad lärde man sig?**

Deltagarna beskriver att man lärt sig kommunicera bättre, att man fått bättre självförtroende eller känner sig stärkt, att sammanhållningen har ökat, samt att man känner ett större engagemang i arbetet. Några beskriver också att man börjat fundera över hur man kan göra arbetet mer effektivt.

En del beskriver *tankar* om hur man borde göra som de bär med sig. Det kan ses som att de tar in nya värderingar. Andra beskriver *förändrade* handlingsmönster, hos sig själva eller andra. Förändrade handlingsmönster beskriver framförallt de som gick programmet hösten 1998. För de som gick 1999 är de tankesätten nya och man kanske ännu inte förändrat sitt sätt att handla. Det är en process som tar tid. Att tänka annorlunda än i de invanda banorna är då en början. Flera uppger att de tänker annorlunda eller ser saker på ett annat sätt.

”Man lärde sig att tänka på ett annat sätt. Tror jag i alla fall!”

”Det är svårt att förklara men man ser på sitt arbete på ett annorlunda sätt.”

”Man är mer målmedveten, om hur ska man göra för att sätta mål, och följa åtgärder, och vem som ska ta ansvar.”

### **Nya värderingar**

Flera deltagare beskriver alltså lärdomar av programmet i korta meningar. De uttrycker tankar om hur man ska göra eller vad man inte ska göra. Det kan ses som början på att förändra sitt handlingsmönster. De är ett slags imperativ och nya värderingar om förhållningssätt. Det handlar om att tänka positivt och försöka se möjligheter, att ge beröm och visa uppskattning. Några exempel:

A: ”Och inte fick man inte använda.”

B: ”Det går inte, det får man inte säga. Det går, det måste gå. Det grejar vi.”

C: ”Så fick man inte säga: ”ja, jag gör det sedan”. ”

A: ”Och tänkte mer positivt.”

B: ”Inte se problemet utan försöka se lösningen istället.”

A: ”Berömma varandra.”

C: ”Mm, det är viktigt. Inte bara kritisera.”

Att ta tag i saker på en gång tar flera upp som en viktig lärdom för att arbetsförhållande ska kunna förändras. Annars är risken att problemen lever kvar. Att bestämma tid för när man ska träffas och diskutera och sätta upp en tid för när arbetet ska vara färdigt tas också upp.

”Man måste bestämma tid och så, för då vart det gjort. Annars blir det inte gjort, om man säger att jag gör det sedan.”

”Men jag menar, vi måste ha det, för det är alltid lite småtjafs som det blir. Det är det på alla arbetsplatser, men då måste man ta tag i det på en gång och inte säga att det tar vi en annan gång.”

### **Förbättrat självförtroende**

Flera respondenter talar i positiva ordalag om kursmoment där de fått uppgift att tala inför grupp. Flera av dem beskriver tydligt en process under kursen. Inledningsvis upplevdes uppgifterna som mycket svåra och en del kände rent av motvilja mot att tala inför gruppen. De växte sedan med

uppgiften, det blev lättare och självförtroendet steg. Man talar om det som en större säkerhet och att man känner sig stärkt. Huruvida deltagarna ser någon direkt nytta av den nyvunna förmågan i arbetet varierar. En person berättar att hon har haft direkt nytta av det när hon talat inför andra i arbetet.

A: ”Först tyckte alla att det var vidrigt och hemskt. En del ville inte ställa upp, men alla gjorde det till slut. Man såg hur alla växte under resans gång och blev duktiga på att hålla dom här anförandena.”

Intervjuaren: ”Vad gav det?”

A: ”Det gav någon slags säkerhet att prata inför grupp. Att det inte var så läskigt som de tyckte första gången. Men sen om man har någon nytta av det i arbetet det vet jag inte, men det kändes ändå positivt.”

Övningarna med att tala inför grupp och de uppföljande diskussionerna bidrog till en ökad samhörighet. Deltagarna upptäcker att de delar samma upplevelser. Att de till viss del är lika varandra.

A: ”Och vi kunde upptäcka att vi alla blir nervösa. Jag tycker det är hemskt jobbigt, men i alla fall, alla kunde klara det. Och jag tycker att alla vi är nervösa när vi måste säga någonting.”

B: ”Jo, fast man tror inte det.”

C: ”Man tror det är bara man själv som är nervös.”

D: ”Det är väl det som är bra att upptäcka, att det inte är bara jag som är skraj, de andra känner likadant.

Att våga är ett ord som ofta kommer tillbaka i intervjuerna. Att våga vara öppnare med sig själv inför andra och att våga prata och säga vad man tycker. Kanske är det just det som gör det möjligt att också ta itu med saker.

”Jag känner att jag har blivit starkare på något sätt, öppnare och vågar ta itu med saker och ting och prata mer än vad jag gjorde förut.”

”Ja, man blev lite starkare på något sätt.”

Intervjuaren: ”Ja, hur då?”

”Ja man fick göra saker och ting som man inte vågade göra förut, säga.. prata lite öppnare på något vis.”

”Ja, att man har blivit starkare, i och med att man har fått stå och prata inför grupp. Mer modig, lite påpushad. Tagit itu med saker och ting.”

Det som ledde till att de blev starkare var också att det ställdes krav på dem och de fick stöd. De gjorde uppgifter, talade öppnare med varandra och fick krav på sig att ta itu med saker och ta eget ansvar. För att göra övningar eller uppgifter som det tar emot att göra krävs stöd och förväntningar på att det ska genomföras.

Ja, hon puschade på en lite grann.”

”Vi fick ju hemläxor och surdegar och allt vad vi skulle ta itu med, som man kanske inte skulle ha gjort annars. Men hade vi läxa, då var man så illa tvungen. Då kände man att man måste ju göra saker och ting.”

### **Att känna sig nöjd och att man kan**

Att berömma sig själv, varandra och att uppmärksamma det positiva man gör tar en annan person upp som ett exempel på hur programmet har påverkat henne. En övning i kursen går ut på detta. Det är också ett exempel på hur man kan tänka annorlunda.

”Ja, men så är det just det där att man ska kunna berömma sig själv, att idag har jag verkligen gjort någonting riktigt bra. Att man känner att man är nöjd när man går hem. Och man känner att de gångerna som man går hem och känner att idag har jag gjort ett toppenjobb, jag är så nöjd med mig själv. Då känner jag att hela kvällen är jag glad! Och likadant på morgonen när jag kommer, då är jag liksom så där uppåt, och man tänker att idag ska jag göra lika bra. Och jag vet inte, om det är det här [programmet] som har fått en att börja tänka positivt. Tänka annorlunda, i andra banor. Men jag tror att det har hjälpt mig i alla fall, väldigt mycket.”

Programmet medförde också att de upptäckte att de själva kan göra mycket för att förbättra sin situation.

”Här får vi känna att vi kan själva också. För det kan man ju, faktiskt.”

### **Visa uppskattning och ge beröm**

Att ge beröm och visa uppskattning har de flesta tagit fasta på.

Intervjuaren: ”Har det inneburit något för din arbetssituation, ditt dagliga arbete?”

”Jag vet inte för jag har egentligen alltid varit positiv och rak. Men det man har lärt sig är väl kanske att ge lite mera beröm då än man kanske gjorde innan, eller tänka mer på att säga det [positiva], istället för att säga när det är dåligt.”

”Man har lärt sig att tänka lite annorlunda, kanske mer på sin medarbetare än vad man gjorde förut. Ge mera beröm än vad man gjorde tidigare.”

En person beskriver hur uppskattningen han fått ledde till att han ville fortsätta att hålla en hög kvalitet på sitt arbete och förbättra det. En bra arbetsinsats som han fick uppskattning för blir en norm han vill nå upp till och försöka överträffa.

”I och med att man fått mera uppskattning framförallt från personalen vill man på något sätt också leva upp till det. Ja, man vill hålla en hög servicenivå mot både gamla och personalen.

Intervjuaren: ”Så uppskattning är en viktig bit i det här?”

”Ja, det har jag fått väldigt mycket och då blir man sporrad att hitta på någonting ännu bättre nästa gång, vilket gör att det, ja, det stimulerar.”

### **Att lära sig kommunicera bättre**

Hur man kommunicerar med varandra togs också upp i programmet. Flera deltagare har fått nya infallsvinklar på hur man kan ta upp kritik på ett mer positivt sätt.

”Bara att gå och tjata eller blir sur, det hjälper inte. Man blir liksom diplomatisk på något sätt. Man ljuger inte och man tar problemet.”

”Och sen att vi då aldrig ska hoppa på någon. Det pratade vi om igår, aldrig säga att ”du är hopplös” eller något liknande. Utan att man hela tiden försöker ta fram det positiva, men säga att det är bra om du förbättrar det och det.”

Förmågan att lyssna på andra tas också upp som en förbättring efter kursen.

”Man blir mer lyhörd och mer empatisk.”

En effekt av programmet är att man lärt sig att uttrycka sig tydligare. En del upplever att andra lyssnar mer på dem.

”Folk lyssnar på en och vad man säger.”

De har förstått vikten av att kunna prata öppet med varandra och kursen har för en del medfört att det är lättare att ta upp och diskutera samarbetet. Att ge och ta såväl beröm som kritik.

”Nu är det lättare, när vi har gått på kursen, att vi..., ja att känna det här att man är öppen mot varandra. Man kan ge beröm och man kan också säga att..., ja som du sa, att det kan ju vara lite negativa saker också. Man är ju inte felfri om man säger.”

Tidigare har det varit lätt att hålla inne med kritiska synpunkter. Nu, när de känner varandra bättre, är det lättare.

”Att kunna ge och ta, och inte hålla inom sig. Att inte tänka att det kan jag inte säga, det kan jag inte göra, för jag kanske sårar henne då. Det tror jag att, jag tycker det känns lättare att säga, just till de som jag jobbar ihop med, att det kan kännas lättare att man förstår varandra. Man träffas så pass mycket i den här kursen och pratar öppet och skojar och så där.”

Öppenheten har ökat. Under kursen började de prata om problem i arbetet och de fick öva sig i att ta upp problem och diskutera dem. Öppenheten har medfört att sammanhållningen blivit starkare och att de kommit närmare varandra i arbetsgruppen.

”Jag tycker att för mig har det blivit lättare att samarbeta, och vara öppen, och den här kommunikationen bland oss. Så det har blivit lättare på något sätt, öppnare. Förut var det kanske svårt att säga personliga åsikter och sånt. Även mot varandra. Man kunde kanske vara så att man skulle inte säga någonting till en person öppet. Men nu är det lättare, jag vet inte hur ska jag säga... på något sätt känner vi oss närmare till varandra.”

”Man har lärt sig att ta emot liksom, eller om det är någonting man själv har en synpunkt man kan komma fram med. Det är lättare att ta kritik också... Förut var det kanske lite pinsamt, man blev ledsen och så. Men nu är det lättare att prata om problemet.”

Intervjuaren: ”Och det tyckte du var någonting som den här kursen gav?”

”Ja, jag tror det. Vi började prata om sådana saker och problem i olika smågrupper och sen inför hela gruppen, så det började lätta, det blev lättare för alla att börja göra samma sak här också, i verkligheten, på jobbet.”

En person berättar att uppföljning av sådant som inte fungerar har blivit lättare till följd av den ökade öppenheten och att man kan och vågar ta upp sådant som upplevs som mer personligt.

”Det är lätt att prata i gruppen om att vi har ett sådant problem och vi måste lösa det på något sätt... ”det har blivit lite öppnare.”

Andra åsikter framkom också. En del tyckte t.ex. att avsnittet om samarbete och meningsmotsättningar inte gav något. På en fråga om man tyckte att kursen tillförde något om samarbete och meningsmotsättningar svarade två personer:

A: ”Nej, det känner jag inte. Det tycker jag, det visste jag. Och vi två, vi är lite för gamla och för livserfarna. Vi har nog lärt det av livet.”

B: ”Ja, men det är nog så lite. Jag känner också så, mycket av det här skulle vara väldigt viktigt för dem kanske som kommer direkt ur skolan. Och kanske ska ja, veta hur man är mot sin medmänniska och hur man pratar och mycket sådana här saker. Det tror jag, att de kanske behöver det mer, om man säger så.”

### **Ökad sammanhållning**

Flera som gick programmet första omgången berättar om en upplevelse av ökad sammanhållning. Men det gäller främst med dem som de gått programmet tillsammans med.

”Det kändes som att vi som hade gått kursen, vi fick någon sorts speciell sammanhållning. Dels lärde man känna varandra på ett annat sätt än vad man gör på jobbet. Ja, det blev en styrka att ha gått den där kursen tillsammans.

Intervjuaren: ”Vad innebar det för det dagliga arbetet?”

”Ja, på något sätt att man känner att vi som gick det där har lite större ansvar, känner mer för verksamheten.”

”Jag känner att man sammansvetsade gruppen på ett annat sätt.”

Känslan av betydelsefullhet, att var och en är viktig för verksamheten och i gruppen ökade. En person kopplar själv detta till att en ökad känsla av grupptillhörighet har medfört att de känner sig mer betydelsefulla.

”Och det viktigaste var det att man kan känna att man är viktig för jobbet. Man betyder någonting, det är jätteviktigt. Och även för dom att känna sig, och få mig att känna mig, att det är viktigt för verksamheten. Det är någonting som jag tycker att alla började känna på något sätt.”

Intervjuaren: ”Vad är det då, att vara viktig?!”

Jag, att det spelar någon roll om man är här eller inte här. Om man är med i gruppen. Man känner sig inte utanför.”

De ovanstående citaten tydliggör sambanden mellan stark gruppsammanhållning och resultatorientering. Sammanhållning ökar inte bara trivsel i arbetsgrupper utan kan också innebära att gruppmedlemmarnas känsla av ansvar inför varandra och för arbetsresultatet ökar. Detta gäller naturligtvis om normerna i gruppen uppmuntrar goda prestationer.

### **Ta eget ansvar och bli mer självgående som arbetsgrupp**

Att ta mer ansvar för samarbetet sinsemellan i arbetsgruppen utan att vända sig till chefen tar några upp som en positiv lärdom. På det området är en arbetsgrupp i startgrupparna. Det är något de måste ta itu med. Det handlar också om att bredda sina arbetsuppgifter.

A: ”Någonting som jag tycker att hon faktiskt drog fram bra också, det är att inte springa till chefen om alla småsaker, utan att man har ansvar för sina olika områden.”

B: ”Det är viktigt att man känner mer, ja, att man känner att det är positivt, att man har mer ansvar.”

C: ”Jo, och så just det här att man försöker klara just det här, när det är problem med sina arbetskamrater. Det är ju ändå dom man arbetar närmast med. Man kan inte springa till chefen jämt. Det blir liksom oerhört mycket energi som går åt till sådant och som spiller tid. Det verkar ju inte vara något vettigt.

B: ”Jo, just det, vi har fått med oss från kursen, just att ta mer ansvar. Att börja själva att göra någonting. Imorgon och inte nästa vecka. Så det tycker jag också känns positivt att man har mera uppgifter, om man säger. Det är inte bara att sköta våra vårdtagare, utan även tänka på gruppen och mycket som är omkring.”

Att få krav ställda på sig att genomföra förbättringar var positivt och de såg då möjligheter och att de själva har förmåga att förändra och inte behöver gå till chefen om allt.

”Så att det där tror jag var väldigt nyttigt för oss, att också lära känna varandra och man ser vad man kan göra. Och inte bara som du sa att, ja, vi ringer till chefen och frågar vad vi ska göra.”

### **Effektivitet**

En grupp inom hemtjänsten har tagit till sig tankar om att göra arbetet mer effektivt mer än andra. Det har troligen att göra med att de har långa restider mellan vårdtagare och därmed svårigheter att samordna och dela upp arbetet på ett bra sätt.

Om effektivitet:

A: ”Det har vi tagit åt oss mest av, som vi grubblade på mest, i alla fall.”

B: ”Hur man skulle få det att vara mer effektivt.”

A: ”Och jobba på ett bra sätt, liksom. Man slipper det där flackandet, som man har.”

En person menar att kursen inte förändrat hennes arbetssätt och sätt att tänka kring förbättringar eller effektivitet. Kursen fyllde ändå en funktion genom att den gav henne en bekräftelse på den egna förmågan och att hon arbetar på ”rätt” sätt.

### **Att hantera stress**

Några lyfter också fram att en sak de tänker annorlunda kring är stress och om de ska klara av sitt arbete när det är tidspressat. Nu tänker de att det inte hjälper att stressa upp sig. Man har sin arbetstid och då gör man det man hinner.

Intervjuaren: ”Ja, vad handlar det tänkandet om, att tänka på ett annat sätt?”

”Ja, för det första, förr tyckte ja man stressade hit och man stressade dit. Visst, det är stress nu också, men man stressar ändå inte på samma sätt. Jag tänker som så när jag kommer till jobbet, okey, jag börjar åtta och slutar fem. Jag känner mig lugnare då. Jag tar bort det där momentet. Bara de orden säger jag till mig själv. Jag brukar säga det till mina arbetskollaboratorer också, vi har arbetstid till fem. Man tittar på listan, ”Gud det där kommer vi aldrig att hinna!” Det gör vi ju. Men stressar vi upp oss, då vet vi att, då hinner vi ju inte. Och det brukar funka, det har fungerat, peppar, peppar, hitintills. Fast man tycker att det verkar omöjligt. Men förut kunde jag liksom bara intala mig själv, det där går inte, det går inte! Och det kunde jag säga hela dagen!”

Arbetet inom hemtjänsten innebär en stor osäkerhet om vad det är man ska klara av. En situation präglad av brist på kontroll och osäkerhet. Dessutom möter de människor som lider. Kursen har hjälpt några att tänka annorlunda kring detta. Tänka positivt att man klarar det i stället för att tänka att det inte går. Det har också förändrat känslan.

”Ja, men det är ju så vi har tänkt liksom, innan den här kursen. För man vet ju aldrig vad vi har när vi kommer innanför dörren. Vi har ingen aning. Och det kan vara den ena tragiska grejen efter den andra, och man vet liksom, det är olika situationer man ställs inför. Har du tio stycken en dag så har du tio olika situationer. Och du måste kunna kontrollera det hela

tiden. Och då, innan kursen, kändes det att jag klarar inte det där. Men jag tror att det har hjälpt mig i alla fall väldigt mycket, att tänka positivt.”

En person beskriver hur hon tänkte innan kursen om sin arbetsituation:

”Det är ju hela tiden, det där kritiska helat tiden. Man går ju som i en grå vardag alltihop, det är så enformigt och samma och tråkigt och usch! Nej. Och så funderar man på om man ska skaffa sig någonting annat att göra, ja, det går ju så långt. Jag tänker inte på det där sättet längre.”

Andra tyckte att programmet inte tillförde dem mycket vad gäller stresshantering. De hade gått stresshanteringskurser och kurserna överlappade varandra även om det uttrycktes på lite olika sätt.

A: ”Vi hade ju gått stresshanteringskurs före det. Så att det där....”

B: ”Vi kunde det där.”

C: ”Ja, hon hade lärt oss väldigt mycket som vi hade då på stresshanteringskursen där. Den gick vi ju nu också. Den gick ju i samband med den där.”

### **Frågeställning 3. Vilket värde har programmet för organisationen?**

I detta avsnitt beskrivs dels vilka konkreta resultat som programmet medfört, dels beskrivs hur deltagarna uppfattat att det man lärt sig i programmet kunnat omsättas i handling i det dagliga arbetet, i samarbetet med arbetskamrater och i vården. En fråga är t.ex. om den ökade öppenheten som många beskrivit, också gör att öppenheten ökar i arbetsgruppen där en del inte medverkat i programmet. Frågan är om öppenheten är knuten till att relationerna i gruppen blivit öppnare, eller om det är personbundet. Helt enkelt, är man mer öppen mot andra när man gått kursen?

Att medarbetarna upplever att de har förbättrat sin förmåga att kommunicera, fått stärkt självförtroende, kan hantera stress bättre och att sammanhållningen har förbättrats har givetvis ett värde i sig. Eftersom enkätfrågorna om samarbete inte visat någon förbättring är det särskilt intressant med intervjuresultatet.

#### **Förbättrat samarbete**

Frågor om samarbetet har förbättrats ställdes i intervjuerna. För dem som gått programmet nu är det kanske för tidigt att svara på om samarbetet förbättrats. De har precis avslutat programmet och effekter på samarbetet kanske märks senare eller är lättare att bedöma. Några berättar att de börjat tänka på hur man är som medarbetare och intar en annan attityd.

”Jag tycker nog att när man jobbar, att man tänker mer på att man ska hjälpas åt, vara samarbetsvillig och försöka göra sitt bästa. Man har det i bakhuvudet.”

De som gått programmet tidigare berättar att de tycker att samarbetet till viss del förändrats men att det främst gäller samarbete med dem som de gått programmet tillsammans med. En person tycker också att de som gått programmet har en starkare ansvarskänsla.

”Det är lättare att samarbete med dem som gått kursen. Det känns också som att de som gått kursen har lite mer ansvarskänsla än övriga.”

”Samarbetet har blivit bättre med övrig vårdpersonal som gick kursen. Att dom kanske känner mer tilltro till mig också.”

”Ja, framför allt med dom som har gått kursen. För att man lärt känna varandra på ett annat sätt. Men det har ju inte varit några direkt samarbetsproblem tidigare heller, så det är ingen markant skillnad.”

”Nu är det ju två, liksom från vår avdelning, då är det ju två till som går nu. Så får ju de också ta del av det här. Och ju fler som går, desto bättre.”

Det förbättrade samarbetet gäller alltså mest dem som gått programmet tillsammans. Förhoppningen är också att det ska bli bättre när fler går programmet.

Det har blivit lättare att hjälpas åt över avdelningarna när det saknas personal. Man har större förståelse för varandras arbetsituation och arbete. Det hänförs till att man känner varandra bättre.

”Lite lättare att man hjälps åt mera. Man känner varann, då är det lättare att gå och hjälpa varann över avdelningarna.”

”Man har fått lite mera förståelse för varandras jobb också. Att det inte är så att jag är placerad här och härifrån går jag inte. Utan lite lättare tycker jag nog att det är.”

”Det här att man hjälper varann över avdelningarna, det är lättare nu tycker jag. Både att hjälpas åt och kanske flytta på sig då. ”Det kan ju vara så att det är någon som jobbar fast på en avdelning som måste gå över också.”

Reaktionerna från personalen när de ombeds byta avdelning är annorlunda. Tidigare kunde de beklaga sig. Kanske kan man se det som uttryck för att var och en ser sitt ansvar för helheten på ett annat sätt. Tidigare har det oftast varit vikarier som bytt avdelning. Det har också ett värde i sig att ordinarie personal byter avdelning. De se hur andra arbetar. De lär sig hur det fungerar på andra avdelningar, de blir mer insatta i varandras jobb och de kan också se andra saker, andra lösningar på problem och arbetsätt. Det motverkar hemmablindhet.

Det har också påbörjats diskussioner om hur man kan förbättra samarbete och samordning av arbetet mellan olika avdelningar och områden. Samarbetet skulle underlätta om flera blev introducerade till olika arbetsplatser så att flexibiliteten vid sjukfrånvaro skulle öka. Kännedom om varandra, arbetsplatsens rutiner och vårdtagare är en förutsättning för ett smidigt samarbete. Det finns dock en motsättning mellan ett ökat utbyte av personal och att bevara personalkontinuitet som ger vårdtagarna trygghet. Ett hinder för att låta ordinarie personal introduceras på andra arbetsplatser kan vara att det inte finns några marginaler för ett sådant utbyte.

”Det finns ju aldrig överflöd med personal. Det är ju alltid på minimigränsen.”

### **Förhållningssätt och anhörigkontakt**

I förhållande till vårdtagarna eller anhöriga är det ingen skillnad på hur de arbetar. Programmet hade heller ingen direkt inriktning på ändrade förhållningssätt eller bemötande. Någon tänker mer på att tidigt knyta en kontakt med anhöriga.

Intervjuaren: ”Tänker ni eller handlar ni annorlunda i mötet med de boende och de som ni träffar inom hemtjänsten?”

A: ”Nej, jag tycker inte att jag gör det. Jag tycker att jag jobbar likadant som förut.”

B: ”Det enda som jag tycker förändrats, det är att man pratar med arbetskollegorna på ett helt annat sätt.”

C: ”Nej, det har väl inte vi. Det är en sak som jag kanske tänker på, att försöka knyta upp en anhörig till ett nytt ärende igen, när man får det. Det är väldigt bra att ha det. Så att den dottern eller sonen vet vart han ska vända sig, vem han ska fråga efter och så.”



## **Påbörjade förändringsarbeten**

Under den andra hälften av programmet påbörjades en mängd olika förändringsarbeten. Arbetsgången var att de analyserade orsaker till problem och ger förslag på lösningar. Uppgifterna behandlade fyra områden:

1. Arbetsfördelning
2. Anhörigkontakt
3. Etik och moral med inriktning på hur sekretessen fungerar
4. Kvalitetsfrågor

Det fanns också ett utrymme för att komma med egna förslag till arbetsområde. Deltagarna arbetade själva eller i smågrupper om 2-3 personer. Det var ett mycket uppskattat inslag eftersom det i flera fall gav direkta, konkreta resultat. Detta inslag i programmet har i vissa fall en närmare anknytning till bemötande och anhörigkontakt och därmed till vårdkvaliteten.

De olika grupperna/individerna kom olika långt i sitt arbete. Några kunde införa nya arbetssätt eller rutiner i direkt anslutning till programmet. För andra grupper blev det en början på ett förändringsarbete. En del av de som deltog i programmet hösten 1998 upplever att det påbörjade förbättringsarbetet rann ut i sanden. Nedan redogörs för resultatet av arbetena.

### **1. Arbetsfördelning**

Fem grupper eller enskilda arbetade med arbetsfördelning på sin egen arbetsplats. På en av arbetsplatserna delegerades några ansvarsområden ut till en av medarbetarna. Det upplevdes som positivt men de har inte fortsatt med fler delegeringar eller arbetsfördelning. På en annan arbetsplats delades arbetsuppgifter och ansvarsområden upp och rutiner och ansvarsfördelning för arbetet tydliggjordes. Där har personalen också på andra sätt infört mer struktur i arbetet, t.ex. på möten. Detta upplevdes som mycket positivt och de har kunnat arbeta efter dessa nya rutiner. En person såg över ansvarsområden på sin arbetsplats och konstaterade att arbetsfördelningen fungerade och att kommunikation om dessa frågor var viktigt för att arbetet ska fungera. En grupp inledde ett arbete om samarbete och ansvarsfördelning. Under programmets gång hade det medfört små förändringar men de upplevde att de hade påbörjat ett arbete de kunde fortsätta med. Behovet av att ha kontinuerliga möten på arbetsplatsen uppmärksammades och en planeringsdag började förberedas. En grupp försökte förbättra samarbetet och lösa konflikter på en arbetsplats. Det blev en början på att åtgärda problemen.

### **2. Anhörigkontakt**

En grupp framställde ett informationsmaterial om sin verksamhet. En broschyr som riktade sig till anhöriga och vårdtagare. Det arbetet blev inte helt färdigställt och broschyren hade vid intervjuernas genomförande inte kommit att användas. De intervjuade tyckte att det var ett bra material och beklagade att det inte använts. De bestämde också att träffar med anhöriga skulle genomföras när de fick en ny vårdtagare.

### **Externa kontakter**

En grups arbete med att förbättra anhörigkontakten ledde till att de försökt förbättra kontakten med biståndsbedömare och läkare för att på så vis få bättre och säkrare information som kan underlätta kontakten med anhöriga. Kontakten med biståndsbedömarna medförde att de nu får mer information och att de fick feedback på hur de kan förbättra sin information till biståndsbedömarna. De beslutade att ha återkommande avdelningsmöten var tredje vecka som en av undersköterskorna är ansvarig för. Beslut togs också om att ha planeringsmöten med anhöriga och patienten (om det är möjligt) när de får nya vårdtagare.

En person på en annan arbetsplats tog kontakt med distriktssköterskorna för att förbättra den medicinska säkerheten på arbetsplatsen.

### 3. Kvalitetsfrågor – IVP, ADL-scheman och checklistor

Under det första programmet hösten 1998 arbetade sex personer i par på Älderboendet med att förbättra rutiner som är viktiga för vårdkvalitén: uppdatering och dokumentation av individuell vårdplanering, uppdatering av ADL-scheman och checklistor för in- och utflyttning. Samtliga uppgifter var mycket omfattande och de hann bara påbörja arbetet under programmet. Ett gemensamt hinder för dem alla var att det var svårt att finna lämpliga tider för möten när flera är berörda. Arbetet har fortsatt efter programmets slut. Arbetet med IVP och ADL-scheman har i princip inget slut. Det är uppgifter som behöver uppdateras kontinuerligt. Några intervjuade framhåller att den individuella vårdplaneringen är mycket viktig att jobba vidare med, men att det är svårt att hinna med att dokumentera och sprida information så att alla arbetar på samma sätt med den boende.

### 4. Sekretess och tystnadsplikt

Två grupper, en vid varje kurstillfälle, arbetade med att kartlägga hur sekretess och tystnadsplikt fungerar och sprida information muntligt eller förbättra skriftlig information. Sekretessen diskuteras på ett stormöte. Det sekretessblad som nyanställda och vikarier signerar för att konfirmera sin tystnadsplikt skrevs om så att det skulle bli klart vad sekretessen innebar i praktiken.

En återkommande åsikt i intervjuerna har varit att en stor fördel med programmet har varit att de fått möjlighet att samarbeta för att börja förändra arbetssätt och rutiner. Möten och kollektiv samordning är en viktig förutsättning för att förändring ska komma till stånd och ge möjlighet till att ventilera problem i arbetet och få socialt stöd. Bristen på möten och svårigheter med samordning framstår som ett hinder. Under programmets gång har behovet av möten medvetandegjorts och blivit tydligt.

”Utan den här kursen så hade vi inte startat upp det här. Men just samlingen, att vi hade chansen att diskutera, vi måste samlas någon gång då och då, för att det ska hända någonting.”

En arbetsplats har börjat genomföra regelbundna avdelningsmöten. På andra arbetsplatser ska man börja se över arbetsscheman för att kunna planera in möten. Flera intervjuade har påpekat att man tidigare haft möten men att rutinen upphört. Vad det beror på är värt att fundera över.

Det finns också andra förändringar som påbörjats i organisationen som inte initierades under programmet. Ett exempel på detta är gruppen inom hemtjänsten som har börjat förändra arbetsorganisationen och planerar att prova att slå ihop grupper för att minska restiden och flackandet runt. På vårdavdelningarna på Äldreboendet har morgonmötena som sjuksköterskorna håller i blivit mer strukturerade. De dokumenterar också mer noggrant i rapportböcker.

Ett annat viktigt värde som programmet haft är att verksamhetens personalman deltagit i programmet som assistent till konsulten. Det har enligt henne själv och enhetschefen varit värdefullt. Det har givit henne en verksamhets- och personkännedom som man ofta saknar som personalman. Det underlättar deras samarbete. Hennes funktion som rådgivare och bollplank till enhetschefen underlättas. Kontakten med personalen som programmet ger kan också underlätta hennes framtida kontakter med personalen och göra det lättare för dem att ta kontakt med henne.

### **Frågeställning 4. Vilka med- och motkrafter påverkar vårdarbetarnas grad av delaktighet i verksamhetsutvecklingen på arbetsplatsen?**

#### **Behovsinventering, handlingsplaner och arbetsgrupper**

Förutom programmet var en viktig del av EU-projektet arbete med behovsinventering och skapande av handlingsplaner. Den initiala planeringen av EU-projektet var att göra en kartläggning av förändringsbehov och utifrån denna uppställa långsiktiga och kortsiktiga mål för verksamheten. Dessa mål anknöts också till verksamhetsidé och vision för verksamheten. Genom allas delaktighet i detta arbetet skulle målen accepteras av alla. Utifrån dessa mål skapades handlingsplaner för varje område. Detta arbete genomfördes i tvärgrupper. Tanken var att dessa arbetsgrupper sedan skulle

fortsätta arbetet med att genomföra handlingsplanerna. På detta vis skulle verksamhetsutvecklingen ges kontinuitet och en bred delaktighet i verksamhetsutvecklingen skulle åstadkommas.

I utvärderingen har frågan ställts om dessa intentioner har kunna fullföljas och hur deltagarna upplevt arbetet med behovsinventering och handlingsplaner. Har det bidragit till ökad delaktighet i verksamhetsutvecklingen?

Den konsultledda delen av arbetet med behovsinventering och handlingsplaner ledde till att 23 långsiktiga mål (mål att uppnå 31 december 2001), kortsiktiga mål och handlingsplaner formulerades och dokumenterades. Det är ett omfattande material med mål som är både kundorienterade och orienterade mot att förbättra personalens arbetsvillkor. I denna fas var deltagandet i arbetet högt. Hur många som deltog finns det inte siffror på, men enligt intervjuerna deltog de allra flesta i detta arbete.

När organisationen skulle fortsätta arbetet i arbetsgruppen med att bryta ned handlingsplaner till aktiviteter och utse ansvariga för olika områden var delaktigheten lägre. Grupperna bestod av cirka 8 personer och ofta deltog bara 3, 4 personer i grupperna. Efter att handlingsplanerna brutits ned till aktiviteter och denna del av projektet avslutats och avrapporterats till EU:s programkontor i mars 1999 fortsatte inte arbetsgrupperna arbetet. Uppföljning av och genomförande av handlingsplanerna skedde inte under 1999 som det var planerat, d.v.s. i arbetsgrupper. Det innebar alltså att en möjlighet till bred delaktighet i utvecklingsarbetet inte realiserades. Arbetet stannade upp. Vad berodde det på?

Det visade sig vara svårt att få svar på frågor i intervjuerna om hur deltagarna upplevt dessa inslag. De hade ofta diffusa minnen av dessa inslag och begreppet behovsinventering och handlingsplaner var okända för många av deltagarna. Medlemmarna i ledningsgruppen hade tydligare minnen av dessa inslag. Att deltagarna hade svårt att minnas kan bero på att intervjuerna genomfördes en lång tid efter behovsinventering och skapande av handlingsplaner. Behovsinventering och arbetet med handlingsplaner påbörjades i slutet av 1998 och slutfördes i februari och mars 1999. Intervjuerna genomfördes mellan augusti och december 1999, d.v.s. 5 till 8 månader senare. Detta kan dock inte vara hela förklaringen. Programmet kan deltagarna utan problem återkalla och beskriva på ett meningsfullt sätt. Hur kommer det sig då att de har otydliga minnesbilder av arbetet med handlingsplaner och behovsinventering?

De beskrivningar som de intervjuade och utsagor från möten erbjuder några ledtrådar och möjliga tolkningar till varför de inte minns och varför arbetet med handlingsplaner och arbetsgrupper rann ut i sanden. Själva genomförandet beskrivs som stressigt, särskilt i slutet då allt skulle sammanställas. De hade en deadline för avrapportering av projektet till EU:s programkontor vilket medförde att tidspressen blev hög. Det upplevdes också som rörigt med arbete i flera olika grupper. Intrycket är att arbetet gick för fort och deltagarna hade inte möjlighet att smälta innehållet.

”Sen var det lite synd för vi fick för kort tid, för det var ju det vi kände att det gick ut på egentligen. Det blev lite stressigt. Och där var ju inte alla delaktiga tyvärr.”

Några av dem som var nya i organisationen förstod inte heller vad arbetet syftade till. En person kommenterar detta:

”Javisst, vi förstod ingenting.”

Flera intervjuade beskriver en slags överstimulering med utbildning och utvecklingsarbete.

”Det har varit så mycket liksom efter det där, eller över huvud taget, från och med det att man blev anställd, med alla kurser och utvecklingar...”

Det kan också ha bidragit till att det varit svårt att minnas olika inslag i verksamhetsutvecklingen och därmed också svårt att tillgodogöra sig inslagen.

Att alla inte kunde delta i efterarbetet att färdigställa handlingsplaner berodde på att det var svårt att få in vikarier och att det var svårt att hitta mötestider där alla kunde delta. Denna typ av samordningsproblem framstår som ett ständigt återkommande hinder för utvecklingsarbetet, vilket vi återkommer till längre fram.

En del av de intervjuade som har tydligare minnesbilder av behovsinventering och handlingsplanearbetet lyfter fram det positiva i att alla hade möjlighet att komma med förslag, att så pass många ändå var delaktiga och att det fanns utrymme att kläcka och föra fram idéer. De flesta anser också att det var viktiga frågor att arbeta med.

”Det är att man varit med och diskuterat och kommit med förslag som blivit accepterade inför hela gruppen så det känns att man har medverkat i någonting. Så det är positivt.”

”Fast det var himla bra, för då hade man ju chansen... att de kom fram alla de här önskemålen. Då fick man ju spåna hur som helst: vad vill vi ha?”

Någon är mer kritisk till arbetssättet. Det tog för mycket tid i förhållande till vad man till slut fick ut av det och det upplevdes som krångligt.

”Det var ett krångligt sätt, tycker jag, att göra sådana där målbeskrivningar... Möjligtvis om man hade haft en uppsjö utav personal. Men så här mycket tid får inte tas utav verksamheten, för då blir kvalitén dålig... Man måste kunna göra det enklare.”

### **Uppföljning av handlingsplanerna**

En del av handlingsplanerna har ändå genomförts, men inte med arbetsgrupperna som initiativtagare. Det har enhetschefen och i viss mån ledningsgruppen gjort. Handlingsplaner som är genomförda är t.ex. kontinuerliga kundenkäter, anhörigråd, personalenkäter för att kartlägga arbetsmiljön, ökad medicinsk kunskap genom utbildning. Arbetet har dock inte följts upp systematiskt eller dokumenterats med det dokumentationsmaterial som handlingsplanerna resulterade i. Vem som är ansvarig för genomförande och när arbetet ska vara färdigt och om arbetet är genomfört finns inte dokumenterat.

Även om man genomfört en del handlingsplaner upplevs det av flera som att hela arbetet har runnit ut i sanden. Uppföljning har saknats.

”Men i och med att det aldrig har blivit färdigställt och klart att presentera, så har ju liksom arbetet... det bara rann ut i sanden.”

”Vi har väl inte gjort någonting på hela tiden, egentligen. Alla har förträngt det på något sätt, tror jag.”

”Vi har ju inte direkt börjat jobba efter det. Alla var så slutkörda också efter det där [arbetet med handlingsplanerna].”

Den känslomässiga ton som hänger kvar från arbetet med handlingsplaner är snarast olust. Man talar inte om det med någon entusiasm, utan det verkar som om det snarare blivit ytterligare ett krav och inte en tillgång för utvecklingsarbetet. Att det inte blivit någon uppföljning tror en del beror på att det gick så fort och var stressigt.

”När de går för fort och det bara ska vara klart sen... Det är det som är lite tråkigt med grejer man gör, man lägger ner väldigt mycket tid och kraft och sen.. Man gör det färdigt och så är det klart och så lämnar man in det.”

En viss besvikelse kan anas i detta uttalande. Det är en risk med att förändringsinitiativ inte blir fullföljda. Det arbete som lagts ner upplevs vara förgäves. En person som intervjuats framhåller

också hur viktigt hon tycker det är att man fullföljer arbetet. Svårigheten är att finna tid för att samlas i arbetsgrupper.

”Jag skulle ju vilja att man verkligen, att dom här [handlingsplanerna] inte bara blir liggande utan att man verkligen gör någonting, för det här var ju någonting som, även om inte alla var med, så var det ju ganska många som kunde vara med i de här grupperna, att det kom fram mycket tankar, att man fick mera tid att jobba med det. För så är det ju inte nu. Nu jobbar ju alla på för fullt [d.v.s. med det dagliga arbetet]. Det är svårt det här med att gå ifrån i grupper. Nu har vi ett gäng som går [programmet] en gång till och så ska det in vikarier och så. Och det gör ju också att det blir svårt att jobba med det här.”

Fanns det fler skäl till att uppföljningen inte blev av under 1999? Intervjustudien visar på fler svårigheter än att få tid för att samlas i grupper och att arbetet blev för stressigt. Underlaget för det fortsatta arbetet blev mycket omfattande. Kanske för omfattande och överväldigande.

”Det som kändes lite såhär, det var väl det att det blev 23 mål, för vi trodde att det skulle bli 5-6 saker som man skulle jobba med... Ja, det kanske blev mycket, man skulle väl välja några saker då.”

Från ledningens perspektiv beskrevs det också som att de hade väldigt mycket analyser. Inte bara mål och handlingsplaner, utan även resultat från nöjd-kundindex och arbetsmiljöenkäter. Kanske kan man tala om en ”analysparalys”, ett begrepp hämtat från Forslin & Thulestedt (1993). Man fastnar då i datainsamling och får svårt att komma till skott och dra slutsatser av analyser som kan leda till beslut och genomförande av idéer till praktisk handling. Det fanns också en viss rådvillhet i ledningsgruppen om hur man skulle använda handlingsplanerna och gå vidare med dem. Samtidigt var det mycket annat som hände i verksamheten som upptog ledningsgruppens tid det närmaste halvåret efter att handlingsplanerna arbetats fram. Enhetschefen fick ett större ansvarsområde. Nya verksamheter inlemmades i organisationen och antalet personal som enhetschefen hade ledningsansvar för har i det närmaste fördubblats från januari 1998 till december 1999. Hösten 1999 deltog man i en kvalitetstävling vilket krävde omfattande förberedelser. Resultat från arbetsmiljöenkäter skulle omsättas i handlingsplaner. En mängd kurser och utbildningar genomfördes också.

Sammantaget gjorde dessa förhållanden att arbetet med handlingsplanerna blev skjutna på framtiden. Det finns inget hinder för att arbetet tas upp igen och de uppställda målen genomförs till december 2001. Det som förlorats på vägen är kontinuitet i utvecklingsarbetet och engagemang kan ha förlorats när personal upplever att förändringsinitiativ rinner ut i sanden.

### **Förändringsledarutbildning**

Förändringsledarutbildningen riktade sig till medlemmarna i Äldreboendets ledningsgrupp. Syftet med den var att ge deltagarna verktyg för den fortsatta kontinuerliga utvecklingen och insikter i hur engagemang kan skapas för utvecklingsarbete. Utbildningen framstår som mycket otydlig, både vad gäller utförande och resultat. Enligt en av konsulterna från företaget som genomförde utbildningen var utbildningen snarast en del av arbetet med behovsinventering och målformulering. Vad den ledde till är oklart. Det som nämndes i intervjuerna är att den var ett bra tillfälle för att diskutera verksamheten i lugn och ro.

Flertalet intervjuade var inte medvetna om att de deltagit i en förändringsledarutbildning, kände inte igen begreppet och hade följaktligen inte identifierat sig med uppgiften som förändringsledare. Ett lägsta krav på en förändringsledarutbildning borde vara att man identifierar sig som förändringsledare och förstår vilken roll man har i att leda utvecklingsarbetet. Utbildningen verkar inte ha bidragit till uppkomsten av en organisering av det fortsatta utvecklingsarbetet med tydliga roller och ansvar. En person kommenterade arbetet i arbetsgrupperna:

”Det blev ändå den som var satt i ledningsgruppen som på något sätt var ansvarig.”

Citatet åskådliggör den ambivalens som finns inför rollen som förändringsledare. Rollen och ansvaret som förändringsledare verkar inte ha varit förankrat. Förändringsledarna borde rimligen haft ett ansvar för arbetet med handlingsplanerna. Inte för att göra arbetet, men för att se till att arbetet genomförs. Att tydliggöra roller, ansvar och skapa en organisation för uppföljning och dokumentation av arbetet synes vara en viktig framtida uppgift för att skapa förutsättningar för ett kontinuerligt utvecklingsarbete.

### **Kvalitetsuppföljningssystem (NKI)**

Syftet med kvalitetsuppföljningssystemet är att öka kundorienteringen i organisationen och att få återkoppling på hur boende och personal upplever omsorgen. Resultaten kan sedan ligga till grund för förbättringar. I intervjuerna ställdes frågor om personalen kände till resultaten av kvalitetsuppföljningen och om resultaten haft någon betydelse för deras dagliga arbete. De allra flesta kände till resultaten och uppgav att information om det givits vid flera tillfällen. Den vanligaste betydelsen resultaten haft för personalen var en bekräftelse på att omsorgen är uppskattad, resultaten var överlag mycket bra. En reflektion över detta är att personalen ofta får kontakt med anhörig när de har något problem eller för fram klagomål, vilket antagligen ger en ganska missvisande bild av hur anhöriga upplever omsorgen. Konkret ledde resultaten också till att möjligheter till utvistelser prioriterades. Några nämnde också att kvalitetsuppföljningen medfört att de förbättrat kontaktnaskapet på avdelningen samt att skillnader i hur anhöriga och boende upplever och värderar olika aspekter av vården tydliggjordes. Diskussioner om att kvalitet inte är samma sak för alla upplevdes som fruktbara för förståelsen av anhöriga.

### **Medkrafter**

Trots utvärderingens något bristfälliga empiriska underlag (en minoritet intervjuade har tydliga minnen av behovsinventeringen) är huvudintrycket ändå att strategin med behovsinventering och handlingsplaner varit en medkraft i verksamhetsutvecklingen. Medarbetarna har tidigt i processen varit delaktiga i att formulera och prioritera problem och mål för utvecklingsarbetet genom enkäter och diskussioner. Flera av de intervjuade kände sig delaktiga i arbetet och upplevde det som ett tillfälle att föra fram sina egna idéer. Förankringen av handlingsplaner var dock en svaghet.

### **Programmet var en medkraft**

Programmet har uppenbarligen varit en medkraft i att göra medarbetarna delaktiga i verksamhetsutvecklingen. Dels visar resultaten från enkätstudien (Tabell 6) att deltagarna i programmet i större utsträckning känner sig delaktiga i verksamhetsutvecklingen och har bättre möjligheter att påverka verksamhetens utveckling än de som ej deltagit. Dels visar intervjuresultaten att programmet givit deltagarna viktiga förutsättningar och förmågor för delaktighet i verksamhetsutvecklingen.

Exempel på det är:

- bättre samarbete, sammanhållning och ökad öppenhet mellan de som gått programmet
- deltagarna har lärt känna varandra bättre inom och över avdelningsgränser
- ökad ansvarskänsla
- ökat engagemang
- förbättrat självförtroende
- värderingar/kunskap viktiga för förändringsarbete

Programmet har medfört att ansvaret för det egna arbetet har ökat och därmed känslan av delaktighet. Enkätstudien visar också att de som deltagit i programmet känner ett större ansvar för egna arbetsuppgifter. Det har också framkommit i intervjuerna att flera deltagare upplever en breddning av arbetsuppgifterna och det egna ansvaret. Ansvar och delaktighet är nära förknippat med varandra.

”Och ju mer ansvar man får, desto mer känner man att man är delaktig.”

Andra för fram andra attityder till sitt arbete och ett ökat engagemang som en effekt av programmet.

”Man bara gick hit för att göra det som ska göras och sen så tänker man inte så mycket mer på det. Nu känner jag mig mera delaktig...Framför allt genom EU-projektet [d.v.s. utvecklingsprogrammet och behovsinventering]. Att man börjar tänka mer på sitt arbete och sin situation här.”

Bland dem som gått programmet hösten 1999 är det några som anser att det är för tidigt att uttala sig om man känner sig mer delaktig i verksamhetsutvecklingen som en effekt av kursen. Det som är intressant är den betydelse de ger begreppet delaktighet. Det handlar om att skapa ett bra samarbete, att hjälpas åt att komma med idéer om förbättringar och att vara en ”*länk i kedjan*”. Grupparbetena i utvecklingsprogrammet upplevdes som en möjlighet till samarbete för att genomföra förbättringar.

En annan kommentar om programmet var:

”Nu känns det ju som om man kommer vidare lite i arbetet. Man står inte bara och stampar på samma ställe, gör det här samma vardagliga.”

Programmet var en möjlighet att komma vidare i arbetet. Man höjer sig över det vardagliga arbetet och kan arbeta med utveckling av rutiner, arbetsfördelning m.m.

### **Ledningsgrupper och stöd uppifrån**

En annan medkraft för delaktighet var förekomsten av en ledningsgrupp med enhetschefen, tre sjuksköterskor, två samordnare och arbetsterapeut, som medlemmar. Förutom enhetschefen intervjuades tre medlemmar i ledningsgruppen. Samtliga ansåg att de var delaktiga i verksamhetsutvecklingen och framhöll att arbetet i ledningsgruppen som en bidragande orsak till detta. I ledningsgruppen har man diskuterat och kunnat påverka inriktningen på verksamhetsutvecklingen. Tillgången till information som dagliga, informella kontakter med enhetschefen ger framhölls också som en viktig förutsättning för delaktighet.

För enhetschefens del har ett nätverk av personer fungerat som stöd och diskussionspartners. Förutom ledningsgruppen har stödet uppifrån, från närmaste chef och från förvaltningen, varit viktigt. De har trott på idén och varit öppna för diskussioner om problem. Genom projektet har hennes kontaktnät växt. Konsulter och andra externa samarbetspartners bidrog tidigt med nya infallsvinklar och idéer. EU-projektet gav riktning åt utvecklingsarbetet när hon inte visste hur de skulle gå vidare i arbetet.

## Motkrafter och hinder

”Det rinner ut i sanden”

I intervjuerna återkommer flera intervjuade till att idéer, förändringsinitiativ och engagemang rinner ut i sanden. Förutom handlingsplanerna gäller det förbättringsarbete som påbörjats på programmet och att det engagemang som programmet skapat svalnar. Att engagemanget minskar en tid efter programmet är inget att förvånas över. Problematiskt blir det om engagemanget inte kan fångas upp och användas till något konstruktivt.

”Lätt att man går tillbaka till det gamla. Så länge kursen pågick så var man engagerad i hela det som projektet gick ut på då. Men sen så planar det ut ett tag.”

”Efter ett år..., nu tycker jag man är tillbaka i samma som förut, i alla fall hos oss.”

”Det är så lätt att snacka, det rinner ju ut i sanden.”

I flera uttalanden kan man ana en besvikelse över att det arbete de lagt ner på förbättringar inte realiserats.

A: ”Det ser så bra ut när vi tittar på de här arbetena som vi gjorde allihopa.”

Intervjuare: ”Men...?”

A: ”Jag vet inte hur det har gått. Jag vet inte hur det har varit, om det har funkade för någon. Jag vet inte om någon har börjat arbeta efter det sättet som de själva skulle vilja, som de tog fram på det här [programmet] som verkade så bra.”

Man får inte förledas att tro att inga förändringar skett. Som vi sett ovan har en del förändringar och förbättringar redan genomförts. Förändringar som skett på olika arbetsplatser känner alla inte till.

En reflektion man kan göra över detta är att när förändringsarbete inte följs upp ser man inte vad man faktiskt gjort eller varför något inte fungerar eller inte blir genomfört eller hur man ska gå vidare. Man ser bara att det rinner ut i sanden. Lärande av de erfarenheter man gör kommer inte till stånd. För att underlätta lärande och uppföljning är dokumentation särskilt viktigt. Dokumentation kan ge kontinuitet och stöd i arbetet.

Vad tror de intervjuade det beror på att arbetet rinner ut i sanden? Några tar upp att det behövs stöd och krav för att utvecklingsarbetet ska fortsätta, någon som ”pushar”.

”Det låter så positivt när man pratar och alla tänker JAA!. Det kan vi väl prova. Det låter så lätt liksom, eller hur! Sen när man lämnar lokalen. Ska vi börja? Njae... Det är ju det, jag tror att någon behöver pusha på oss, faktiskt. Man har så mycket nu, så att man tänker bara på arbetsdagen.”

Att sätta upp ”deadlines” för när ett arbete ska vara utfört eller när något ska följas upp har deltagarna tagit med sig som en lärdom från programmet. Det räcker dock inte. Det behövs krav utifrån för att det ska bli av.

”Det bästa att göra är att sätta ett slutdatum. Nu ska vi arbeta så här fram till, ja, två månader. Sen gör vi ett stopp där så får vi se hur det har fungerat. Men det är det att det blir inte så. Man måste ha någon som sparkar på en hela tiden, att fixa det.

Det ursprungligen engelska ordet *push* återkommer i deltagarnas beskrivning av konsultens roll i utvecklingsprogrammet. Här återkommer det när det beskrivs vad som behövs för att idéer och initiativ ska genomföras. Det är säkert ingen tillfällighet. Ordets betydelse är enligt Nordstedts



stora engelsk-svenska ordbok (1993) att *skjuta på, driva, pressa, framhärda i något*. För att personalen ska kunna höja sig över det dagliga arbetet och prioritera utvecklingsarbetet behövs det någon som driver på.

En person beskriver det engagemang och lyft som programmet gav under tiden de följde det. En annan menar att de inom arbetsgrupperna ska stödja varandra för att vidmakthålla den känslan.

A: ”Ja, det blir ju ett upplyft. Man känner sig lite gladare, lite starkare, lite mera go i en när man, under tiden man går där, i alla fall. Så det blir ju väldigt trevligt i vardagen. Det blir det.”

B: ”Frågan är om man skulle behöva någonting mer alltså. Så man inte dalar ner i någonting.”

Intervjuaren: ”Vad skulle det kunna vara?”

B: ”Ja, det är det jag har funderat på. Så man inte tappar det där...

Ja, men det är väl vi själva på något sätt, som ska pusha varandra.”

Engagemanget ökar med programmet, deltagarna känner sig stärkta och får ett ökat självförtroende. Därefter svalnar engagemanget och det är svårt att hinna med att höja blicken över vardagens slit.

En del förändringar kräver att alla på en arbetsplats deltar i förändring av arbetssätt. Att få alla delaktiga lyfts fram som en annan svårighet.

Intervjuaren: ”Vad är det som gör det svårt att tillämpa det här..., när det inte fungerar?”

”Därför att alla ska vara med... det är det gäller.”

”Det är klart man måste ha, måste få med sig hela gruppen, annars blir det ingenting.”

Problemet tycks vara själva genomförandet av idéer. Man har idéer och kommer till beslut men när man kommer till genomförandet blir det inte av.

Intervjuaren: ”Vad tror ni det är som gör att det rinner ut i sanden?”

A: ”För att man inte gör det här bestämda, att det här och det här ska vi utföra och det ska vi utföra nu. Vi börjar med det nu och alla ska vara införstådda med att man ska jobba.”

Att få alla delaktiga och skapa acceptans för förändringar är en förutsättning för att förändringsinitiativ realiserar. Ett hinder i förändringsprocessen kan vara motstånd mot förändringar.

### **Motstånd mot förändringar**

Några intervjuade tar upp motstånd mot förändringar som en svårighet. Det kan till exempel vara att medarbetarna ifrågasätter idén och säger att så har vi aldrig gjort förut. Bristande gensvar på förändringsinitiativ kan också väcka en uppgivenhet.

”Men man känner ju det också kanske, att får man inget gensvar så... så låter man det vara.”

”Alla ska ju vara med på det då. Det går liksom inte att vara ensam. Det som man försöker, liksom när det gäller att hålla på, men jag liksom tröttnar, för jag säger, jag struntar i det, för jag orkar inte själv! Det är ju så. Några ska kämpa och de andra bara vadå, liksom!”

”Men det märkte ju vi när vi kom tillbaka. När vi hade gått att, försökte oss på något nytt. Ja, nu ska vi göra så, då...” ”Näe, vad då, ska vi göra sådär för?! Det var deras reaktion. Det var eh, stopp.”

Ofta är det de som inte gått programmet som motsätter sig förändringar, anser man. Flera intervjuade påpekar också hur viktigt det är att alla ska gå programmet. Man hoppas att det ska medföra att andra också utvecklas och att det därmed blir lättare att genomföra förändringar.

”Det tycker jag är viktigt att alla får gå den där.. och att alla har möjlighet och vågar gå den. Det är många som inte vågar gå den, utan skulle nog behöva det, för att kunna liksom utvecklas själva lite grann.”

”Och även de som går, eller om alla får gå, så kommer ju att alla känna sig... Man känner sig ju mer betydelsefull. Det gör man ju! Man känner att man har mer ansvar.”

### **Att förankra och göra andra delaktiga**

Den lösning de flesta intervjuade ser på problemet med motstånd är alltså att alla ska gå programmet. En nackdel med detta är att det tar tid innan alla genomfört programmet. Motstånd mot förändringar uppkommer ofta när människor känner att det inte kan påverka och har inflytande över förändringar. Vikten av att förankra genom att informera och göra alla delaktiga i diskussioner om vilka problem man ska angripa och hur man ska lösa dem har poängterats i forskning om förändringsarbete. Att ställas inför färdiga lösningar, vilket har hänt, väcker ofta motreaktioner och ifrågasättande. Poängen är att programmet innehåller lite om förändringsarbetets villkor och vikten av att göra alla delaktiga. Intrycket är att förankring inte poängteras i programmet och ingen tar upp det som en lärdom av programmet. Däremot finns det en medvetenhet om vikten av att göra alla delaktiga hos några intervjuade.

En del deltagare har diskuterat förändringar som påbörjats under programmet med arbetskamrater, andra inte. Nedanstående citat exemplifierar detta. Intervjuaren frågar om de har kunnat involvera medarbetarna.

”Ja, vi har inte sagt så mycket, nej vi har inte gjort det riktigt, men vi har ju skrivit och så där, så vi får ju ta fram det sen efter nyår och visa... Så vi har inte pratat så mycket om det. Det har vi inte gjort än.”

### **Roller**

Invanda roller, t.ex. informella ledare eller att samma personer är aktiva jämt, har varit ett hinder för att öka delaktigheten. Man är man vid att någon tar ett större ansvar i gruppen och de som försöker göra andra delaktiga möter ibland motstånd och personer som reagerar negativt på initiativ från andra.

Det blir lätt så att de som tidigare tagit på sig mycket ansvar tar på sig ännu mer. De som inte är intresserade av förändring ändrar sig inte.

”Men jag tror att det lätt kan bli så om man inte ser upp, att det blir för stor belastning på en-två personer. ”Och nu kan du fixa det, för du brukar ju fixa det här”, och så där. Där kan jag se en fara.

”Jag tycker inte vissa tar på sig ansvaret som de ska eller säger, eller i varje fall... En del kan liksom säga att, jo men det kan jag göra och jag gör det, och sen så liksom flyter allting bara ut i varje fall. Då känner man så här, jag orkar inte heller. Det är inte meningen att bara en eller några ska göra det heller. Då kan jag bli irriterad över det. Det blir ju lätt att då får det vara.”

En del tänker ibland att de ska vara mindre aktiva för att göra flera aktiva och delaktiga, låta andra kliva fram. Att på det sättet bryta invanda rollmönster kan väcka förvåning och undran från arbetskamrater, är det något fel?

”Ja, ibland tycker man att man skulle träda tillbaka lite.”

”Och gör man det, då tror de att det är något fel på en.”

Andra berättar om att de försöker ställa frågor till dem som inte säger något och öppna för en diskussion där alla deltar, vilket är en mer framkomlig väg än att inte säga någonting och dra sig tillbaka.

”Ja, för man frågar ju oftast, vad tycker du, hur skulle du vilja göra? Men, hur känner du, hur skulle du vilja göra? Fast, ja, ibland så släpper ju det då, då kan man ju berätta hur den skulle vilja... Och idén är ju många gånger jättebra som kommer!”

### **Möten saknas**

Möten avdelningsvis där uppföljning och kontinuerligt utvecklingsarbete kan föras saknas. Detta kan variera lite mellan arbetsplatserna. Inom hemtjänsten verkar det vara svårast att få till möten för att diskutera viktiga frågor eller överhuvudtaget ventilera påfrestningar i arbetet.

”Vad ska hjälpa oss? Att vi kanske också ska ha lite mer möten. Vi har inte mycket möten när vi sitter och pratar. Nästan aldrig.”

De möten som finns på Äldreboendet är morgonmöten, stormöten och måndagsmöten. Där diskuteras sällan utvecklingsarbete eller problem i arbetet. Det är det dagliga arbetet och den löpande verksamheten som är i fokus på morgonmöten och måndagsmöten. På stormöten förmedlas framför allt information. Mer akuta frågor kan tas upp i mån av tid. På en avdelning har man infört personalmöten för att kunna behandla andra frågor. En förutsättning för det har varit att man kan sitta på avdelningen. På en av avdelningarna saknas lämplig lokal att vara i. De har ingen naturlig samlingsplats på avdelningen och måste lämna den för att kunna ha ett gemensamt möte. Det är naturligtvis svårt om ingen annan ”vaktar” avdelningen.

Några tar upp att schemaändringar behövs för att kunna ha möten. Arbetet och schemat är inte upplagt så att det finns tid för möten.

”Så känns det såhär, att allting är på fel tid, vi har ingen rätt tid och ha ett möte.

Ett förslag som kom upp under en gruppintervju var att ha möten inom hemtjänsten efter arbetstiden.

### **Tid**

Tid är en förutsättning för att driva utvecklingsarbetet vidare som de flesta tycker saknas. Man inser att tid skulle kunna sparas på lång sikt om t.ex. information, rutiner och ansvarsfördelning förbättras. Men att få tid till att göra det förbättringsarbetet är svårt. En svårighet har varit att kunna finna tider där alla berörda parter kan delta. Det gäller t.ex. möten för varje avdelning/arbetsplats, för individuell vårdplanering, för arbetet med handlingsplaner. Då behöver kontaktpersoner, sjuksköterska, sjukgymnast och arbetsterapeut samlas. Ibland ska även anhöriga vara med. Att finna tider som passar alla har varit svårt i praktiken. Även vid uppföljning av handlingsplaner har tidsbrist varit ett hinder.

”Det är väl tid som är det största problemet.”

”Det ska vara tiden då i så fall. Man har alltid för lite tid. För det är alltid någonting hela tiden.”

Även att få tid för att genomföra förbättringar som en person gör själv kan vara svårt.

”Och sedan är det en tidsfråga också att samla ihop så här mycket fakta, skriva ned och så här. Bara så enkla saker som det här med telefonlistor som vi har pratat om, att det måste fungera bättre.”

## Personalsituationen

Ett annat hinder som en majoritet av de intervjuade tar upp är personalsituationen. Fler intervjuade nämner att man har mycket sjukskrivningar och att det får problematiska konsekvenser. Det skapar merarbete med att försöka få in vikarier, ökad ansvarsbelastning på den ordinarie personalen, osäkerhet om man får in vikarier och om man kan lita på dem, minskad kontinuitet i mötet med vårdtagare och små marginaler för utvecklingsarbete.

## Marginaler saknas

Marginalerna i bemanningen är så små att minsta förändringar i arbetsplanering i form av sjukfrånvaro eller oväntade arbetsuppgifter minskar möjligheten att hinna med utvecklingsarbete eller få arbetsro när man väl deltar på möten.

”För att det händer någonting och man ska ut i verksamheten och jobba. Det fungerar inte. Och så sitter man på något möte och så har man dåligt samvete för man vet att de andra sliter häcken av sig. Det är inte kul!”

”Ja, det är väl om någon är sjuk då, det är då man känner av det tycker jag. OM någon är borta då är det kört, liksom.”

Personalen blir full upptagen av det dagliga arbetet. Lojaliteten mot vårdtagarna och de egna medarbetarna är stor. Man slits mellan behovet av samverkan för den långsiktiga utvecklingen och det dagliga arbetet. En person beskriver hur möjligheten att planera framåt blir lidande när marginalerna är små.

”Och hela tiden tänka på, ta inte in för mycket personal. Man tar in så att det finns exakt. Ingen får bli sjuk. Det får inte komma något larm, det får inte göra någonting. Det måste vara precis sådär. Och så bara... Det går inte att planera. Det går inte att planera för en vecka alltså. Det gör inte det.”

”Ja, då tycker man att alla de här mötena och allting, det känns inte viktigt. Utan nu är det arbetet som går i första hand. Och det spelar liksom ingen roll vilket datum man sätter för att man ska göra det och det, så spricker det. Det spelar ingen roll. Man kan inte planera någonting i förväg.”

Det finns också en brist på vikarier, vilket givetvis minskar marginalerna ännu mer.

”Det är inte ofta vi ringer in någon timvikarie, för att det är ju nästan stört omöjligt.”

Konsekvenser av den osäkra personalsituationen för personalen är flera. Den ordinarie personalen får ett ökat ansvar och arbetsbelastning, det finns en osäkerhet om arbetsförhållanden och det blir stressigare vilket kan påverka arbetsklimatet i gruppen.

Intervjuaren: ”Vad medför det här för er, att det är så skört?”

A: ”Det känns otryggt.”

B: ”Att man blir stressad. Jag i alla fall blir det.”

C: ”Ja, man blir stressad och kanske får visa en annan framtoning som missuppfattas kanske, utav arbetskamrater, fast man inte egentligen är varken elak, sur eller någonting annat, en man är... har en inre stress som yttrar sig så.

Den något instabila personalsituationen skapar osäkerhet och otrygghet.

”Man vet inte vem man ska jobba med och då blir det oroligt.”

Några framhåller också att kvaliteten påverkas negativt av att ha många vikarier. Det handlar inte om att vikarierna gör ett dåligt jobb, även om det också kan förekomma, utan att själva situationen innebär en försämrad kontinuitet. Vikarier har ofta inte samma kännedom om vårdtagarna. Konsekvensen blir också att den ordinarie personalen får ett större ansvar för arbetets genomförande den tiden de arbetar med vikarier.

”Och det spelar nog ingen roll hur duktig man är, för det är svårt det där om man kommer... att ta till sig någonting och ansvar för någonting när man vet att jag är här imorgon men sen nästa dag är jag inte här eller kommer kanske inte vara här. För dom är ganska skruttiga dom som bor här. Det är lätt att dom blir... det är folk som äter dåligt och dricker dåligt och gärna vill kanske ”ja, jag vill ligga kvar i sängen” och är det någon som är för snäll så, jag menar inte att man är... men känner man inte personen så är det lätt att säga ”jaha vill du ligga idag”. Så ligger man den dagen och så nästa dag för att alla är så snälla och inte riktigt känner dom och vet inte att man måste peppa lite. ... Så det behövs lite mer det här stabila att man liksom kan få kontinuitet. Att det är... samma personer samtidigt som har dom här vikarierna i alla fall. För det behövs ju. Men liksom stommen då, att det är stabilt.

”Bra kvalité, då måste man ha bra personal som man kan lita på.”

Att man ibland tvingas ta in okvalificerade vikarier samtidigt som den ordinarie personalen utvecklar sin kompetens upplevs av en person som frustrerande.

”Det är ju alltid sån skriande brist på personal, så att man tar i princip nästan vad som helst ibland, när det är kris. Man kan inte ställa så stora krav och då kan de också få göra precis hur de vill.”

”Och vi går utbildningar och på utbildningar för att förkovra oss och få större status och bli en aktad arbetskår. Och sedan är vi tvungna att ta in lite skrap här och lite skrap där, som drar ned oss igen.”

### **Vikarier och tillit**

Flera intervjuade beskriver också hur den frekventa användningen av vikarier ökar den arbetsbelastning som redan är hög. Det innebär ett osäkerhetsmoment med vikarier och en bristande tillit till vikarierna beskrivs. Man vet inte om det kommer någon överhuvudtaget och de har inte möjlighet att ta samma ansvar som fast anställd, van personal. Det innebär att den ordinarie personalen upplever att de får ett större ansvar i arbetet.

”Jag tycker att det är viktigast överhuvudtaget på en sådan här inrättning i varje fall, att man har personal som man kan lite på både att den kommer så att det fungerar. För kommer det in vikarier som man kanske aldrig har sett eller sett några gånger bara, de vet inte hur man ska ta pensionärerna, man vet inte hur man ska vända dom kanske i sängen eller hur man ska bete sig mot dom. Man måste bete sig olika mot dom allihop. Och kommer det in en ny så blir de oroliga allihop.”

### **Hindrande arbetsförhållanden**

Hög arbetsbelastning ger känsla av otillräcklighet och att man tittar snett på varandra. Gör alla lika mycket? Tar alla lika stort ansvar? Självförtroende är en individuell medkraft som programmet givit. Känsla av otillräcklighet i arbetet kan vara en motkraft. Man upplever att man inte klarar det dagliga arbetet tillräckligt bra.

”Jag tror just nu, att det känns så dystert och det är tufft överallt och jag tror att det har mycket med att vi har en ganska stor arbetsbelastning just nu. Lite personal och så tycker man då att om någon drar sig undan eller någonting —Jaha, då har den där dragit iväg igen, ska vi behöva göra dennes jobb också. Det blir liksom inte sådär, vad ska jag säga. Man blir

förbannad för att inte alla ta lika mycket ansvar. Man tycker att vissa bara går omkring och bara glider. Och inte gör någonting. Då blir man lite sur. Och jag tror det är där det kokar lite överallt just nu. För att det är tufft. Det är fruktansvärt tufft just nu. Och mer kommer det hela tiden, vi känner bara... man klarar inget mer. För det där, det är inte meningen att man ska springa ut och in bara. Det är ingen bra omsorg över huvudtaget. Så att det... Jag tror att det ligger, just att det känns så här tungt just nu och alla går och småtittar snett på varandra och så där. Det tror jag har med arbetsbelastningen att göra.”

Den höga arbetsbelastningen skapar ett klimat som inte gynnar samarbete. De börjar jämföra hur mycket arbete olika personer gör. Personalen inom hemtjänsten har högsta arbetsbelastning och en del berättar att de inte hinner arbeta den tid som pensionärerna sått sig tilldelade, vilket väcker frustration både hos vårdtagare och personal.

”De har bedömt ett visst antal timmar. Det är klart, men man kan inte vara ändå den tiden, för vi hinner inte med de andra. Då får man höra från dem, ja men jag betalar så mycket, så jag ska minsann få den där tiden som är beviljat! Du ska vara här! Och det ska inte ringas och brytas mitt i jobbet, då blir man ändå mera frustrerad utav det. Vad då, jag gör mitt bästa, ändå får jag...”

Personen avslutar inte meningen. Vi lämnas med att gissa vad fortsättningen skulle vara. Ingen uppskattning? Skäll? I vilket fall är det en tydlig bild av en otillfredsställande arbetssituation.

## Diskussion

### Metod – begränsningar i undersökningens tillförlitlighet

I utvärderingen har flera olika undersökningsmetoder använts, s.k. triangulering. Det ger en starkare tillförlitlighet genom att resultat från olika metoder kan jämföras och komplettera varandra. Resultat från enkätundersökningen som beskriver förändringar kan åtminstone delvis förklaras av intervjudata och observationsdata. Tillförlitligheten får därför allmänt anses som hög. Vissa svårigheter finns dock vilket kommer att diskuteras nedan och kommenteras i diskussionen.

### Intervjuer

Intervjuer har genomförts både med enskilda individer och med grupper. Syftet med de individuella intervjuerna var att få en bakgrundsbild till projektet och få information som kunde ligga till grund för vilka områden som var viktiga att undersöka i gruppintervjuerna. De individuella intervjuerna behandlade därför fler frågor än de följande gruppintervjuerna. En jämförelse mellan gruppintervjuerna och de individuella intervjuerna visar dock att inga stora skillnader i hur man upplevt utvecklingsprogrammet och verksamhetsutvecklingen har framkommit genom användande av olika metoder. Det visar att deltagarna i gruppintervjuerna har varit fria i intervjusituationen och kunna framföra sin mening och inte i någon större utsträckning begränsats av gruppen.

Endast de som deltagit i programmet har intervjuats, vilket är en svaghet i undersökningen. Detta vägdes dock mot vikten av att få en bred bild av utvecklingsprogrammet. Denna utvärdering säger lite om hur de som inte deltagit i programmet upplevt verksamhetsutvecklingens övriga inslag, d.v.s. behovsinventering, handlingsplaner och nöjd-kund-index.

I samband med utvärdering av utbildning och utvecklingsprogram finns en risk för s.k. ”hurra-effekter”. Det betyder att man närmast efter en avslutad utbildning är mycket positiv till dess innehåll och övervärderar dess betydelse. När en tid gått kan deltagarna se på utbildningen/programmet mer nyanserat. Inte minst för att det givits tillfälle att prova de förvärvade kunskaperna/färdigheterna i arbetssituationen. Det som talar mot starka ”hurra-effekter” i detta sammanhang är att alla grupper

ger en snarlik bild och att flera personer tar upp brister eller negativa aspekter av programmet. Det som talar för ”hurra-effekter” är att den intervjuade grupp som gått programmet hösten 1998 förmedlar mer av svårigheterna i att fortsätta med det påbörjade förändringsarbetet i vardagen.

### **Enkäten**

Att över tid mäta förändringar med en enkät erbjuder vissa svårigheter i en så pass liten grupp som i det här fallet. Särskilt när endast 36 personer deltagit i mätningen 1 och 3. Med den statistiska metod (signifikansprövning) som använts för att fastställa om förändringar kan anses avspegla verkliga förändringar eller är slumpmässiga riskerar man att underskatta förändringen när gruppen är så pass liten.

En annan begränsning och osäkerhet i resultaten är att personerna i de grupper som jämförts för att mäta effekter av utvecklingsprogrammet inte är slumpmässigt fördelade. Deltagarna valdes ut för att få en jämn fördelning över arbetsplatser och kön. Medlemmar i ledningsgruppen deltog också i första omgången. Enhetschefen som valde ut deltagarna hade också vissa tankar om att de som skulle delta första gången skulle ha goda möjligheter att tillgodogöra sig programmet och vara förändringsbenägna. Grupperna är alltså inte helt jämförbara. Dock fanns det inga signifikanta skillnader mellan grupperna innan de deltagit i programmet vilket det alltså fanns efter att programmet genomförts. De redovisade skillnaderna är alltså tillförlitliga.

### **Diskussion av resultaten**

Nedan sammanfattas och kommenteras resultaten. Resultat från intervjuer och enkät jämförs och redovisas tillsammans. Sammanfattningen följer de fyra frågeställningarna. Förbättringar av programmet och synpunkter på den fortsatta verksamhetsutvecklingen ges också.

#### ***Var deltagarna nöjda med programmet och vad var de nöjda eller missnöjda med?***

Tre frågor ställdes i enkäten om hur de upplevde programmet i sin helhet, om de haft positiva effekter för verksamheten och för dem själva. Drygt 7 av 10 ansåg att programmet haft positiva effekter för dem personligen på arbete i mycket hög grad eller i hög grad. För verksamheten i stort ansåg knappt hälften att programmet påverkat verksamheten positivt i mycket hög grad eller i hög grad. Drygt hälften anser att det haft en liten eller knappast ingen effekt för verksamheten. Programmet har alltså haft en större betydelse för deltagarnas personliga utveckling. En tolkning av detta utifrån intervjuretatsen är att det uppskattade arbetet med förändringar är stärkande för personerna, man ser att man kan göra något tillsammans, men att resultaten för verksamheten inte blir lika tydliga då förändringsarbetet endast påbörjas under utvecklingsprogrammets gång. För verksamheten blir det effekter först när initiativen blivit rodde i hamn.

Allmänt sett kan det konstateras att programmet upplevdes mycket olika av deltagarna beroende på individuella förutsättningar och erfarenheter, vilket framgick av intervjuerna. Det som i stort sett alla verkade instämma i var att de lärde känna varandra bättre och att det var positivt att få arbeta tillsammans med förbättringar. Utvecklingsprogrammet upplevdes huvudsakligen som stimulerande, engagerande och roligt. Det upplevelsebaserade och personligt engagerande var positivt. Samtidigt finns hos en del personer en tveksamhet inför det personliga anslaget i vissa inslag. Tydligt är att programmet var känslomässigt engagerande och krävande, vilket ju också är syftet med det. Det som i intervjuerna togs upp som negativt eller mindre givande, var början av programmet. Att det fanns en slagsida mot det positiva och några efterlyste övningar i att ta upp kritik eller problem på ett sätt som mottagaren kan ta emot. Att det inte alltid fanns vikarier var också ett problem.

Några deltagare önskar mer betoning på de senare delarna i programmet. Om detta är möjligt ur programmets helhet är diskutabelt. Början av programmet har delvis som syfte att skapa en öppenhet och sammanhållning i gruppen som är en förutsättning för fortsättningen. Krav på ökad personlig öppenhet kan väcka negativa känslor, att öppna sig och bli mer personlig med sina arbetskamrater är onekligen en risk. Att några upplever inslag i programmet som närmast kränkande är naturligtvis något som bör tas på största allvar.

### **Vad upplevde deltagarna att kursen gav dem? Vad lärde man sig?**

Enkätresultaten visar att de som deltagit i programmet känner en ökad delaktighet i verksamhetsutvecklingen. De upplever också arbetet som mer utvecklande, engagerande och meningsfullt. Trivsel med arbetsuppgifter ökar och man upplever att chefer i högre grad kan ta tillvara på ens kompetens. Att arbetet upplevs som annorlunda kan förstås mot bakgrund av att man ”ser på sitt arbete på ett annorlunda sätt”, som en av deltagarna uttryckte det. Vad detta seende eller tänkande handlar om är uppenbarligen svårt att uttrycka. Det tycks dock handla om att man tänker över hur man kan förbättra sitt arbete, att man kan göra det tillsammans och att man tänker över hur man är som medarbetare. Det är således tankar om och en orientering mot det sociala klimatet och arbetsprocessen. Det förefaller som om programmet givit flertalet av deltagarna en personlig utveckling i form av nya värderingar, tankesätt, kommunikationsförmåga, självförtroende o.s.v., och samtidigt möjligheter att delta i och påverka verksamhetsutvecklingen. Att man lärde känna varandra bättre över avdelningsgränserna är det som många tar upp som ett viktigt positivt resultat av programmet. Det underlättar vidare samarbete i vardagen mellan personal på olika avdelningar. Av enkätresultaten framgår att en femtedel respektive en tredjedel anser att omväxling i arbetet och samarbetet på arbetsplatsen har ökat. Vid diskussioner av resultaten framkom att omväxlingen i arbetet troligen ökat för att man oftare byter avdelning vid behov och hjälper varandra.

Enkätresultaten visar också en förändring av hur personerna hanterar konflikter/problem på så sätt att man i mindre utsträckning använder undvikande problemlösningstrategier som att stanna hemma från jobbet eller låta tiden gå. Man frågar här efter ett beteende och det finns en risk att svaren färgas av vad man uppfattar som socialt önskvärt, snarare än det verkliga beteendet. Det är därför svårt att dra slutsatser av om detta avspeglar det verkliga beteendet eller om programmet förändrar ens ideal om hur man bör hantera problem. I intervjuerna tas det inte heller upp som någon speciell lärdom av programmet, förutom i något enstaka fall.

Ett fåtal personer tar upp vissa lärdomar eller effekter som inte ger utslag i enkäten. Det är t.ex. att hantera stress, förbättrat samarbete, att uttrycka sina åsikter. Det visar att i den här typen av program tar deltagarna till sig olika delar av programmet beroende på tidigare erfarenheter och individuella förutsättningar.

### **Vilket värde har programmet för organisationen?**

Vad kan man säga om värdet av utvecklingsprogrammet för organisationen? Vad kunde gjorts annorlunda eller förbättras? Relationer i organisationen har förbättrats eller skapats. Flera av de intervjuade berättar om att samarbete och sammanhållning har förbättrats. Att det inte ger något signifikant utslag i enkäten kan bero på flera olika förhållanden. Dels berättar de om att sammanhållningen ökar mellan de som gått programmet tillsammans och inte generellt i organisationen, dels var det inga stora problem med samarbetet tidigare. Enkäten visade generellt höga värden redan från början. Att relationer mellan personal har skapats/förbättrats är en fördel för det framtida utvecklingsarbetet. Ett alternativt angreppssätt hade varit att låta hela avdelningar gå tillsammans så att naturliga arbetsgrupper fick en ökad sammanhållning och bättre samarbete. Kanske hade detta i högre utsträckning givit tydliga konsekvenser i form av bättre samarbete inom avdelningarna. Men, eftersom organisationen är uppdelad i många små enheter är den valda strategin att föredra och har uppfattats som mycket värdefull. Enkäten visar också att en tredjedel anser att graden av samarbetet ökat och i intervjuerna framgår att det främst gäller samarbetet mellan personal på olika avdelningar.

Programmet har också inneburit att deltagarna fått ett bättre självförtroende. Framförallt vad gäller att tala inför andra och framföra sina åsikter. Programmet har också inneburit att de upptäckt att det är viktigt att samlas och diskutera och arbeta med utveckling tillsammans. De har påbörjat ett sådant samarbete med problemlösningar och förändringar. Allt detta tillsammans (ökad sammanhållning, ökat samarbete, bättre självförtroende och förändringsarbete) bidrar antagligen till ökade påverkansmöjligheter, inflytande och delaktighet i verksamhetsutvecklingen som syns i enkäten.



Vad gäller påbörjade förändringsarbeten under programmet så har det upplevts som mycket värdefullt och det mest uppskattade inslaget i programmet. Utifrån helhetsbilden av projektet som denna utvärdering ger och forskning om förändringsarbete, kan man dock tänka sig några förbättringar av programmet. En svårighet har varit att följa upp och slutföra förändringsarbeten. Det finns flera skäl till det. Men en förbättring av programmet skulle kunna vara att i högre utsträckning låta deltagarna själva välja förbättringsområde och förankra det i arbetsgruppen. Det skulle kunna ge bättre motivation och förutsättningar på arbetsplatsen för fortsatt arbete. En viss frihet att välja har funnits, men konsulten förslår tre områden, sekretess, arbetsfördelning och anhörigkontakt. Önskvärt vore också en koppling till handlingsplanerna och de förändringsbehov som kartlades under våren 1999. Deltagarna skulle kunna välja att arbeta med handlingsplaner de själva ansåg viktiga. På det sättet skulle utvecklingsprogrammet naturligt integreras med verksamhetsutvecklingen.

### ***Vilka med- och motkrafter påverkar vårdarbetarnas grad av delaktighet i verksamhetsutvecklingen på arbetsplatsen?***

De med- och motkrafter som identifierats i denna undersökning är:

**Medkrafter** • Medarbetarutvecklingsprogrammet.

- En ledningsgrupp med brett deltagande.
- Stöd till enhetschefen "uppifrån" i organisationen och utifrån.
- Bred delaktighet i behovsanalys.
- Kontinuerligt stöd, krav och deadlines i det lokala förbättringsarbetet.

**Motkrafter** • Tidsbrist och snäva marginaler.

- Avsaknad av uppföljning – "det rinner ut i sanden".
- Avsaknad av avdelningsmöten.
- Invanda roller.
- Förändringsmotstånd.
- Bemannings- och vikariesituationen.
- Hög arbetsbelastning och därmed känslor av otillräcklighet.

Vissa av dessa motkrafter kan också i sin motsats ses som medkrafter. På en avdelning har man t.ex. infört regelbundna personalmöten, vilket då blir en medkraft och en förutsättning för att driva utvecklingsarbetet vidare. En ny roll har tillkommit för en undersköterska som är ansvarig för dessa möten. Delaktighet i arbetet med behovsanalys var en medkraft, men i arbetet med handlingsplaner blev bristande delaktighet ett hinder.

På vilket sätt har förändringar i arbetsförhållanden och organisationen påverkat verksamhetsutvecklingen och med- och motkrafter? Kan man förstå något mer av enkätresultaten och processen utifrån denna synvinkel?

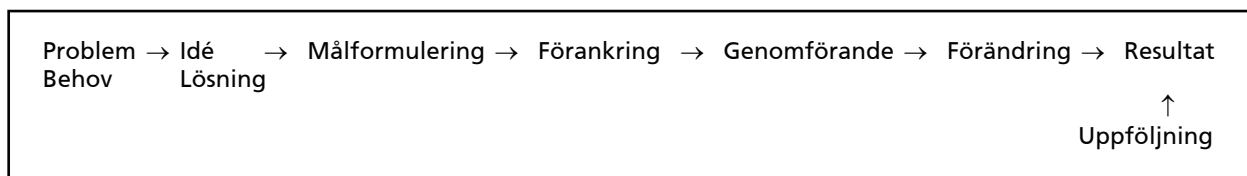
Ett problem har varit tidsbrist. Tidsbrist har varit ett hinder på två nivåer. För det första för personalens möjlighet att träffas gemensamt och följa upp handlingsplaner och förändringsalternativ. För det andra har ledningsgruppen haft svårt att prioritera uppföljning och genomförande av handlingsplaner. Under projektiden var det mycket andra utvecklingsinsatser som skulle genomföras.

I en vanlig stressteoretisk modell (Karasek & Theorell, 1990) antas att höga krav i arbetet kan kompenseras med ökad kontroll och inflytande i arbetet samt med socialt stöd. Hur ser utvecklingen ut betraktad utifrån det perspektivet? Av enkätresultaten (tabell 1) framgår att nästan hälften av personalen anser att tidspress och arbetsbelastning har ökat. Kunskapskraven har också ökat. Detta kompenseras dock något av ökat inflytande och kontroll samt bättre utvecklingsmöjligheter. Vad gäller socialt stöd, d.v.s. stöd och uppbackning när det behövs samt dialog med ledning, anser de

flesta att det är oförändrat. Ungefär en femtedel anser att socialt stöd ökat och något färre att det minskat. Att det sociala stödet minskat är anmärkningsvärt, man skulle snarare kunnat förvänta sig att projektet skulle leda till generellt ökat socialt stöd. Det kan vara så att den ökade tidspressen och arbetsbelastningen minskat möjligheterna till kontakter på arbetet så att det sociala stödet minskat för en mindre del av personalen. Att enhetschefen fått ett större ansvarsområde har enligt henne själv medfört att hon inte kan vara tillgänglig på samma sätt som tidigare. Det har säkert bidragit till att en femtedel anser att dialogen mellan ledning och medarbetare minskat.

Att hela en tredjedel anser att kunskapskraven ökat under året kan ha flera förklaringar. Några tänkbara orsaker som framkommit i intervjuer är att de boendes vårdbehov ökat, att kunskapskraven och det egna ansvaret blivit tydliggjort i utvecklingsprogrammet samt att även utbildningarna som genomförts tydliggjort kunskapskrav. Under de senaste åren har en generell tendens inom äldreomsorgen varit att vårdkedjan har förskjutits. Fler boende och servicetagare är somatiskt sjuka och behöver mer medicinsk vård. Flera äldre bor hemma längre och har sämre hälsa när de väl flyttar till äldreboende. Vårdbehovet är därför större nu.

En av de tydligaste svårigheterna i verksamhetsutvecklingen har varit att införliva utvecklingsarbetet i det dagliga arbetet. Det mesta av förändringarna sker inom ramen för projektet (medarbetarprogrammet, behovsinventering och handlingsplaner). Att skapa förutsättningar för utvecklingsarbetet i form av tid och möten i det dagliga arbetet har varit en svårighet. En modell för faser i förändringsarbetet (figur 1) kan tydliggöra resonemanget.



**Figur 1. En modell för olika faser i förändringsarbete.**

I projektet har man definierat problem och kartlagt behov av förändringar. Det gäller både vid behovsinventering och det konkreta förändringsarbetet under programmet. Idéer och lösningar på problemen har arbetats fram och omformulerats till målformuleringar. När man kommer till förankring av lösningar och arbetssätt så att alla kan bli delaktiga och genomförande av planer uppstår problemen. Handlingsplanerna tycks inte ha blivit förankrade och arbetssättet med arbetsgrupper och förändringsledare har inte gått att genomföra. Förändringar genomförs inte utan rinner ut i sanden.

Organisationer och organisationsförändringar kan betraktas ur olika perspektiv. Ett perspektiv är det *strukturella*. Här är fokus på samordning emellan olika grupperingar eller med omvärlden och andra förutsättningar i organisationen, t.ex. bemanning, arbetstider, ledning, ansvar och roller samt administrativ utveckling. Det kan sägas vara det som inramar arbetet. I ett annat perspektiv fokuseras *innehållet* i ramen, arbetsinnehållet, människorna och det sociala samspelet. Strukturen påverkar individers och grupperns arbetsförhållanden. Den avgör vilket handlingsutrymme som finns och bestämmer till viss del vad som är möjligt att göra och hur de sociala processerna kommer gestalta sig.

I verksamhetsutvecklingen på äldreboendet och hemtjänsten har fokus varit på innehållet, t.ex. förändring av arbetssätt, individuell kompetensutveckling, förbättrat samarbete och kommunikation. Det framstår som att utveckling på dessa områden har aktualiserat frågor som har med strukturen att göra. Mer tid behöver ägnas åt analys och reflektioner över strukturella frågor som har med bemanning, tid, roller, ansvar, uppföljning och organisation av utvecklingsarbetet att göra. Hur ska t.ex. handlingsplaner genomföras i grupper och hur ska detta arbete följas upp av ledningen? Hur ska förändringar på olika arbetsplatser följas upp? Hur ska kommunikationen mellan de olika arbetsplatserna (avdelningarna) och ledningen ske? Vem ska stödja och ställa krav?

Med det organisatoriska upplägg som finns idag drivs utvecklingsarbetet i praktiken på två nivåer. En övergripande nivå med arbete utifrån långsiktiga mål och handlingsplaner. Arbetet sker i tvär-

grupper med representanter från olika avdelningar. Behov av förändringsarbete och samverkan finns naturligtvis också på en "lokal" nivå. Varje enskild arbetsplats har sina behov eller problem som behöver lösas ibland genom samarbete på arbetsplatsen. Detta upplägg medför att det, i alla fall potentiellt, blir väldigt många grupper. Detta kräver någon form av medveten organisatorisk lösning för ledning av grupperna, kommunikationsvägar och uppföljning. Idag har enhetschefen ansvar för många olika verksamheter och arbetsgrupper. Det är inte rimligt att hon är närvarande som stöd och pådrivare i alla arbetsgrupper. Verksamhetschefens roll och uppgift torde snarare vara att följa verksamhetsutvecklingen på håll. Frågan är hur man då kan organisera utvecklingsarbetet i framtiden.

## Slutsatser och rekommendationer

### Organisation för utvecklingsarbete

#### - att gå från projekt till integrerat utvecklingsarbete

Enhetschefen uppfattar det som att det är ett glapp mellan verksamhetsutvecklingen, EU-projektet och organisationen. Stöd för det finns också i övriga intervjuer. Verksamhetsutvecklingen behöver nu bli något som ingår i organisationen och inte är ett separat projekt. Det är viktigt för fortsättningen att man kan skapa en ram för utvecklingsarbete där man har tid för möten och kan samla alla berörda. Projektet (utvecklingsprogram, behovsinventering och handlingsplanarbetet) har utgjort en sådan ram. Nu behövs en likande ram i verksamheten. Att ha **ansvariga** för att uppgifterna blir gjorda och som driver på och ger stöd, **tidsplanering** som anger när arbetet ska vara färdigt och **dokumentation** av arbetet som underlättar uppföljning så att verksamhetsutvecklingen kan bli en kontinuerlig del av arbetet.

Att få tid till **möten** och mötestider där alla berörda kan delta har varit ett problem och hinder för verksamhetsutvecklingen. Att lösa det är en utmaning med de resurser man har idag. I vissa fall kräver det också schemaändringar.

Förbättringar i utvecklingsprogrammet skulle eventuellt också kunna underlätta genomförandet av förändringar. Deltagarna upplever att det är ett hinder att alla inte gått programmet. Man stöter på motstånd och oförståelse. Programmet behandlar inte förändringsarbetets villkor och människors reaktioner inför förändringar och hur man kan bemöta det motstånd som ofta uppkommer. En förståelse för dessa fenomen skulle kunna underlätta förändringsarbetet. Vikten av att förankra förändringen med de berörda och låta alla berörda vara delaktiga i problemformulering och lösning skulle också kunna betonas mer. Att ge deltagarna kunskaper om vikten av dialog, goda argument och hur man kan underlätta initiering av förändringar skulle kunna bidra till det.

### Information om och delaktighet i programmet för medarbetarutveckling

En fråga som förtjänas att diskuteras är om och hur man kan förbättra information om programmet. Dels om innehållet och dels om programmets syfte. Mot bakgrund av att många inte fullföljt programmet kan man också fråga sig om bättre information skulle öka de anställdas motivation och trygghet när de påbörjar programmet.

Programmet har också varit obligatoriskt. Det finns säkert både för- och nackdelar med detta. En nackdel är att de anställda kan uppleva det som att de inte har inflytande och är delaktiga i besluten att delta i kursen. Eftersom delaktighet förutsätter att man är informerad, kan det tyckas vara viktigt att ge mer information innan kursen börjar och innan den inledande intervjun med kursledarna. Att genomföra förändringar, som har till syfte att öka delaktighet, utan delaktighet får sällan ett positivt utfall, vilket tidigare forskning har visat (Björk, 1991).

Sammantaget är verksamhetsutvecklingen mycket ambitiöst planerad och genomförd. Den använda modellen är en helhetslösning och innefattar en orientering mot långsiktiga, övergripande mål för

verksamheten, orientering mot vårdtagare och anhöriga samt kompetensutveckling för personalen. Förbättringar av verksamheten sker både på en övergripande nivå med strategiska mål och handlingsplaner och lokalt med förändringar på arbetsplatser/avdelningarna genom arbetet i utvecklingsprogrammet. Programmet ger medarbetarna ökad möjlighet att vara delaktiga i verksamhetsutvecklingen. Dels genom att ge deltagarna möjlighet till personlig utveckling och dels genom att de deltar i konkret förändringsarbetet under programmets gång. Instrument för att mäta och följa upp arbetsmiljö och kundernas upplevelse av kvalitén finns också.

### **Att beakta inför framtiden**

1. Det finns ett behov att klargöra rollen som förändringsledare. Vilket ansvar ska man ha som ledare av arbetsgrupper?
2. För motivationens och delaktighetens skull är det viktigt att ge medarbetarna möjlighet att arbeta med de frågor/problem som de själva upplever som väsentliga att förändra.
3. En förändring av ledarskapet behövs. Ledarskapet bör stödja initiativ och skapa rutiner för kontinuerlig uppföljning av utvecklingsarbetet, snarare än att driva förändringar. Det kan göras genom att ledning och förändringsledare gemensamt formulerar mål för gruppernas arbete och formulerar tidsplaner och ser till att dessa följs.
4. Det är också viktigt att belöna förändringsledarna i form av uppskattning, uppmärksamhet och lyfta fram de förändringar som genomförts. Det är också önskvärt att de som leder arbetsgrupper belönas i form av lönepålägg och att detta tydligt knyts till uppdraget.
5. Mot bakgrund till att det finns mycket som man vill förbättra är prioritering av arbetet viktigt och att se till helheten så att det finns rimliga möjligheter att slutföra det som påbörjats.

## **Referenser**

1. Björk, L. Förändringsarbete, sid 328-338 i *Människan i arbetslivet* (Red. Lennerlöf). Allmänna förlaget, Stockholm, 1991.
2. Forslin, J. & Thulestedt, B-M. *Lärande organisation – Att utveckla kompetens tillsammans*. Publica, Stockholm, 1993.
3. Karasek, R. & Theorell, T. *Healthy Work*. Basic books, New York, 1990.

# BILAGOR

## Förslag på förbättringar av utvecklingsprogrammet och utvecklingsarbetet från deltagarna

1. Mer tid till konkreta förändringsarbetet som ligger i slutet av programmet.
2. Mer problemlösningssuppgifter.
3. En utveckling av pärmen med mer exempel och renskrivna dokument.
4. Viktigt att fler går programmet.

## Gällande verksamhetsutvecklingen

5. Behov av handledning. Någon som ser helheten och har perspektiv och kan se ”vad som är fel”.
6. Tid för möten, marginaler.
7. Någon som ställer krav och driver på.
8. Vikariepool för ökad kontinuitet och tillgång till vikarier.

## Enkät

### A. Var vänlig att kryssa för de svarsalternativ som bäst stämmer överens med Dig eller Din uppfattning.

1. Kön?  Kvinna  Man

2. Födelseår .....

3. Vilket ålderdomshem arbetar Du på eller är knuten till?

A  B  C

4. Arbetar Du inom hemtjänsten?  Ja  Nej

5. Hur många år har Du varit anställd på Din nuvarande arbetsplats?

mindre än 1 år  1 - 3 år  4 - 10 år  mer än 10 år

1. Hur många år har Du arbetat inom äldreården eller äldreomsorgen?

mindre än 1 år  1 - 3 år  4 - 10 år  mer än 10 år

7. Vilken är Din befattning?.....

8. Har Du en arbetsledande funktion?  Ja  Nej

9. Vilken är Din anställningsform?  Tillsvdare  Tidsbegränsad

Annat, vad.....

10. Hur många timmar arbetar Du en normal arbetsvecka? .....tim/vecka

11. Vill Du förändra antal timmar du arbetar per vecka?

Nej  
 Ja, fler timmar  
 Ja, färre timmar

12. Vilka arbetstider har du?

- Endast dag  
 Endast Natt  
 Dag och kväll  
 Annat, vad.....

13. Arbetar Du helger?  Ja  Nej

14. Vilken utbildning har Du för arbete inom äldrevård och äldreomsorg?  
Flera alternativ kan vara tillämpliga.

- ingen  
 yrkesutbildning, nämligen

.....  
 högskoleutbildning, nämligen

.....  
 annan utbildning, nämligen

15. Har du fullföljt kompetensutvecklingsprogrammet som Gerd Segring hållit?

- Ja, hösten 1998  
 Ja, hösten 1999  
 Nej

Om du svarat Ja, besvara följande påståenden;

	Ja, i mycket hög grad	Ja, i hög grad	Ja, i någon mån	Nej, knappast	Nej, inte alls
15 b) Programmet har haft en positiv effekt för mig som person:					
privat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
på arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 c) Programmet har haft en positiv effekt för verksamheten i stort.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Har du genomgått kursen i stresshantering som hölls under våren 1999?

- Ja  
 Nej

Om du svarat Ja, besvara följande påstående;

	Ja, i mycket hög grad	Ja, i hög grad	Ja, i någon mån	Nej, knappast	Nej, inte alls
16 b) Kursen har hjälpt mig att hantera stressiga situationer i arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B. Nedan följer ett antal påståenden. Tag ställning till dem genom att kryssa för det alternativ som bäst stämmer överens med din uppfattning:**

	Instämmer helt				Instämmer inte alls
1. på min arbetsplats har vi stor öppenhet för att pröva nya grepp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. jag skulle vilja ta mer eget ansvar i mitt arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. jag tycker att min kompetens tas tillvara i mina nuvarande arbetsuppgifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. i mitt arbete har jag stora möjligheter att pröva egna idéer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. på min arbetsplats finns ett arbetsklimat som lockar fram bra prestationer hos mig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. på min arbetsplats finns goda möjligheter för mig att utvecklas i mitt yrke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. mitt arbete är <u>alltför</u> fysiskt krävande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. mitt arbete är <u>alltför</u> känslomässigt krävande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. jag upplever mitt arbete tillräckligt omväxlande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. jag upplever mitt arbete tillräckligt engagerande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. jag upplever mitt arbete tillräckligt meningsfullt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. jag upplever mitt arbete tillräckligt ansvarsfullt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. jag upplever mitt arbete tillräckligt utvecklande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. i min arbetsgrupp kommer vi bra överens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. jag har möjlighet att påverka verksamhetens utveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. jag känner mig delaktig i verksamhetens utvecklingsarbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. jag visar mina arbetskamrater uppskattning när de gör något bra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	Instämmer helt			Instämmer inte alls	
18. jag känner att jag inför de boende har en betydelsefull roll	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. våra boende har en meningsfull tillvaro med aktiviteter som stärker och intresserar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. på min arbetsplats tillfredsställer vi de boende vad gäller god vård och omsorg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. jag har en god relation med de boendes anhöriga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. min närmaste chef diskuterar gärna nya idéer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. i mitt arbete har jag lätt för att uttrycka mina åsikter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. i mitt arbete har jag lätt för att hantera min oro och stress	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. i mitt arbete har jag lätt för att inta en positiv attityd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. i mitt arbete har jag lätt för att hantera konflikter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. i mitt arbete har jag lätt för att handla målinriktat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. i mitt arbete har jag lätt för att ta egna initiativ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. i mitt arbete har jag lätt för att ta eget ansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. min närmaste chef tydliggör verksamhetens mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. gör jag något ”dåligt” så påpekar mina kollegor det på ett positivt sätt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. på min arbetsplats tillfredsställer vi de boende vad gäller deras behov av inflytande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. på min arbetsplats är organisationen klar och tydlig vad gäller anställdas befogenheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. på min arbetsplats är organisationen klar och tydlig vad gäller rutiner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Instämmer helt			Instämmer inte alls	
35. mina arbetskamrater visar mig uppskattning när jag gör något bra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. jag trivs med mina arbetsuppgifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. vi ger våra boende en god personlig vård och omsorg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. på min arbetsplats stannar oftast nya idéer som idéer, utan att bli prövade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. min närmaste chef kan ta vara på medarbetarnas kompetenser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. jag känner mig stolt över vad vi åstadkommer på min arbetsplats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. informationen fungerar medarbetarna emellan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. informationen fungerar från närmaste chef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. jag trivs på min arbetsplats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. på min arbetsplats fungerar samarbetet mellan ledning och medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. på min arbetsplats fungerar samarbetet mellan oss medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C. Hur ser Dina arbetsförhållanden ut nu jämfört med för ett år sedan när det gäller...**

	Minskat	Som förut	Ökat
1. Stöd och uppbackning när Du behöver det	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Arbetsbelastning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tidspress i arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Omväxling i arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kunskapskrav i arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ansvar för de egna arbetsuppgifterna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Möjligheten att lära nytt i arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Möjligheten att utvecklas i arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Samarbetet på arbetsplatsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Inflytande på det egna arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Kontroll över det egna arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Användning av Dina kunskaper och erfarenheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Medbestämmande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Påverkansmöjligheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Dialog mellan ledning och medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### D. Hur brukar Du hantera problem /konflikter i arbetet?

	Instämmer helt			Instämmer inte alls	
1. gör upp en handlingsplan och följer den	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. tar det som en utmaning och försöker hitta ....lösningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. känner mig misslyckad och kritiserar mig själv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. blir upprörd och protesterar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. accepterar det som är oundvikligt utan att kunna påverka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. försöker tänka på annat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. behåller problemet för mig själv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. söker hjälp och stöd i omgivningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. koncentrerar mig och tar en sak i taget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. blir ledsen och uppgiven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. intalar mig att det som hänt inte är viktigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. anpassar mig och låter andra lösa problemet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. tar initiativ till diskussion för att lösa problemet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. förbereder mig mentalt för att klara av situationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. låtsas att problemet inte finns	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. mår dåligt och stannar hemma från jobbet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. låter tiden gå och väntar på bättre tider	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. söker tillfälliga lösningar för att få arbetet att fungera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*OBS! Glöm inte baksidan*

### E. Har Du under det senaste året känt följande besvär/problem?

	Ja, ständigt			Nej, aldrig	
1. I muskler och leder i nacke/skuldror nacke/skuldror/axlar/bröstrygg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. I muskler och leder i ländrygg/korsrygg /höfter/knän	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Hjärt-/kärlbesvär	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sömnbesvär	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Magbesvär (sveda, värk, orolig mage m m)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Huvudvärk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Fysisk trötthet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Psykisk trötthet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Rastlöshet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Irritation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ängslan/oro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Nedstämdhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Håglöshet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Koncentrationssvårigheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Social trötthet (för trött för att umgås med familj/vänner)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TACK FÖR DIN MEDVERKAN! Lämna gärna idéer eller synpunkter nedan!

.....

.....

.....