



Slutrapport

Projektet Den visa organisationen,
SDF Norra Hisingen

Innehåll

1 Förord	3
2 Sammanfattning	4
3 Projektidé och förväntade resultat	6
3.1 Bakgrund	6
3.2 Förändringsteori	8
4 Arbetsätt	12
4.1 Projektets teoretiska utgångspunkter, förhållningssätt och kunskapsmodeller	12
4.2 Insatser i projektet	12
4.3 Samarbeten	26
5 Projektets resultat, mål och indikatorer	28
5.1 Måluppfyllnad och resultat	28
5.2 Projektstatistik	33
5.3 Verksamhetsförändringar i siffror	34
5.4 Berättelser från verksamheten	41
6 Kommunikation, spridning och påverkansarbete	45
7 Uppföljning och utvärdering	47
8 Användande av resultat	50
9 Kommentarer och tips	54
10 Referenser	57

1 Förord

”I de komplexa sammanhang vi idag verkar inom ställs krav på ledarens förmåga att utveckla team och teamets deltagare till ett arbetssätt som genomsyras av dialog, aktivt lyssnande och reflektion med verksamhetens mål i fokus. Det innebär att kunna hantera olikheter i perspektiv och drivkrafter så att teamet utvecklar sin samarbetsförmåga, sin ansvarskänsla och driver sitt uppdrag mot önskat resultat. Det handlar om att skapa en delad vision som inspirerar och engagerar medarbetare att vilja vara sitt bästa talangfulla jag.

Tillsammans skapas en kultur som utvecklar och stärker individen där vi inte bara har pålitliga och lojala medarbetare utan också en organisation som är pålitlig och lojal gentemot sina medarbetare – en organisation som fostrar och stödjer empowerment. Om våra strukturer och system inte internaliserar empowerment, så uteblir det önskade lärandet samt medföljande önskade förändringar i våra mindset och beteenden.

Syftet med det tillitsbaserade och medskapande ledarskapet är att skapa en positiv kultur för samarbete, lärande, effektivitet och hälsa. På så sätt kan de problem som finns i organisationen lösas, medarbetarna kan stärkas i sin kompetens och förbättrad arbetsmiljö och hälsa kan skapas.”

Rüddi Porsgaard, projektledare Den visa organisationen

2 Sammanfattning

För att lösa kompetensutmaningen i välfärden behöver vi både attrahera nya medarbetare och ta tillvara potentialen hos redan anställda. Vi behöver utbilda och stärka personalen och samtidigt förändra de organisatoriska förutsättningarna för att stärka hälsan och minska sjukfrånvaron. Inom äldreomsorgen i Göteborgsstadsdelen Norra Hisingen har EU-projektet Den visa organisationen (DVO) tagit ett samlat grepp om välfärdens utmaningar – att få en ekonomiskt effektiv, hållbar och kompetensförsörd äldreomsorg med hög kvalitet för brukarna. Vi skapar en handlingsklok organisation med förmåga att hantera utmaningar och hitta lösningar.

Resan började 2014 med höga sjuktal, rekryteringssvårigheter och stor omsättning på ledare. Ett utvecklingsarbete påbörjades på Bäckeboles äldreboende vilket gav goda resultat och ledde till att ledningsgruppen inom Särskilt boende arbetade vidare med det så kallade delaktighetskonceptet. Efter att medel tilldelats från Europeiska socialfonden startade projektet Den visa organisationen våren 2016.

Projektet påbörjades inom äldreomsorgens särskilda boenden och utökades successivt så att det kom att omfatta hela sektorn äldreomsorg. Vid projektets avslut beslutade förvaltningsledningen att den ledarfilosofi som är grundläggande för projektets arbetssätt ska spridas inom stadsdelens alla verksamheter. Det ger goda förutsättningar att fortsätta sprida både projektets arbetssätt och resultat.

Projektets övergripande mål har varit att verksamheten ska bli kompetensförsörd och att arbetsmiljön ska bidra till en god hälsa. Vi har önskat skapa Den visa organisationen, en hälsofrämjande och attraktiv arbetsplats med en lärandemiljö där både formell och icke-formell kunskap sprids som ett naturligt inslag i vardagen.

För att uppnå Den visa organisationen har vi gjort en rad olika insatser. Vi har förskjutit makten ut i linjen genom att införa ledningsgrupper på äldreboendena där undersköterskor är med och fattar beslut i frågor som rör verksamheten. Medarbetarna har fått kompetensutveckling som ger dem förmåga och mod att fatta beslut i verksamhetsfrågor, exempelvis i möteteknik, samtalsteknik och reflektionsmetodik. Genom vårt ledarutvecklingsprogram har cheferna fått verktyg för ett medskapande ledarskap för att kunna leda och lita till processer där medarbetare görs delaktiga.

Projektet har också utvecklat undersköterskans yrkesroll genom att införa ombudsroller inom tematiska ämnesområden som hygien eller demens. Ombuden driver självständigt viktiga frågor och sprider kunskap inom sina områden.

Inom projektet har vi erbjudit rehabiliteringsprogrammet Hälsospåret. Syftet har varit att förebygga stressrelaterade sjukskrivningar och få sjukskrivna åter i arbete. Programmet är tio veckor långt och innehåller mindfulnessbaserad stresshantering, seminarier kring ämnen som rör friskvård och personlig utveckling samt personliga coachningssamtal.

Målet för dessa och andra insatser inom projektet har varit att främja kunskapsspridning i organisationen, ge medarbetarna inflytande över den egna arbetssituationen och en känsla av meningsfullhet – kort och gott att skapa Den visa organisationen, en hälsofrämjande och attraktiv arbetsplats där medarbetare och ledare trivs och vill stanna kvar.

DVO har arbetat med de horisontella principerna på flera nivåer. Kunskap om normkritik, mänskliga rättigheter, jämställdhet och ickediskriminering har vävts in i samtliga insatser riktade till medarbetare och ledare för att ge nya insikter, framförallt genom de workshoppar och insatser som handlat om värdegrund, etik och förhållningssätt. Projektet har även belyst dessa frågor genom att lyfta dem på strategisk nivå i sektorledning, styrgrupp, ledningsgrupp, stadsdelsnämnd, i möten med stadens politiker etc.

DVO har arbetat med att tydliggöra yrkesroller för att tydliggöra organisationens struktur, synliggöra kompetens och skapa fler karriärvägar. Detta synliggör möjligheterna till utveckling och karriär inom branschen och stärker samtidigt branschens ställning och status i samhället. Detta kan leda till att det blir attraktivare för fler att söka arbete inom branschen, vilket är en förutsättning för att kunna diversifiera och jämställa branschen med avseende på både kön och bakgrund. Sammantaget förväntas detta bidra till ökad jämställdhet, bättre arbetsmiljö, hälsa och att organisationen uppfattas som en attraktivare arbetsgivare av fler.

DVO har arbetat normkritiskt med hur projektet kommunicerar kring hur det är att arbeta inom äldreomsorgen.

Inom särskilt boende (Säbo) i Norra Hisingen ser vi flera positiva resultat som vi tror har ett samband med projektets insatser:

- Under projektperioden har särskilt boende SDF Norra Hisingen för åren 2016 och 2017 haft lägst sjukfrånvaro bland jämförbara verksamheter i staden. År 2018 var särskilt boende SDF Norra Hisingen bland de med lägst sjukfrånvaro.
- Avgränsat för yrkeskategorin undersköterska har särskilt boende SDF Norra Hisingen lägst sjukfrånvaro bland jämförbara verksamheter i staden under hela projektperioden 2016 till 2018.
- Avgränsat för hela sektor Äldreomsorg har sjukfrånvaron i SDF Norra Hisingen under projektperioden varit bland de lägsta i staden, och 2017 - 2018 var sjukfrånvaron lägst i staden.
- Frisknärvaron för särskilt boende SDF Norra Hisingen ligger under hela projektperioden över medelvärdet för staden.
- Personalomsättningen för särskilt boende SDF Norra Hisingen gick 2016 och 2017 temporärt emot stadens uppåtgående trend för särskilt boende, för att 2018 vara på 13,9 procent vilket är i nivå med snittet i staden på 14,1 procent.
- NMI (nöjd medarbetarindex) särskilt boende SDF Norra Hisingen ökade 2014 - 2018 från 45 till 58 och NMI för ledare ökade från 45 till 55.
- Sjukskrivningsdagarna hos Hälsospårets deltagare minskade från 2 238 dagar under 10 månader innan insatsen till 776 dagar under 10 månader efter insatsen. Detta motsvarar uppskattningsvis en minskning i sjukskrivningskostnad på ca 827 000 kr.

3 Projektidé och förväntade resultat

3.1 Bakgrund

Välfärdsutvecklingen – en nationell utmaning

I Sverige arbetar idag cirka 1,2 miljoner människor i välfärden. De kommande tio åren kommer den äldre befolkningen att öka kraftigt. Om inga förändringar görs i sättet att organisera, arbeta och bemanna kommer de demografiska förändringarna att leda till att antalet anställda i välfärdstjänsterna behöver öka med nästan 200 000 personer. Ytterligare drygt 300 000 personer behöver rekryteras för att kompensera för pensionsavgångarna under perioden. Antalet anställda inom äldreomsorgen är en av de sektorer som behöver öka mest, med 67 000 personer (24 procent). För att lösa kompetensutmaningen kan arbetet inte enbart ta sikte på att attrahera och rekrytera nya medarbetare utan måste även handla om att ta tillvara den fulla potentialen hos dem som redan är anställda, till exempel genom att minska sjukfrånvaron.¹

Kostnaderna för äldreomsorg i Sverige ökar drastiskt. Mellan 2013 och 2014 ökade de med 4 procent. Och dyrare kommer det att bli. Om tio år kommer äldreomsorgen att kosta 60 miljarder mer per år och över 19 000 omsorgsplatser saknas. Den här gången kan vi inte spara oss ur krisen menar Johan Ingerö, Timbro.²

I en undersökning år 2017 där Kommunal undersökt vad som får äldreomsorgsanställda att vilja stanna eller lämna sitt yrke uppgav drygt var fjärde anställd i äldreomsorgen att de inte tror att de kommer att jobba kvar om tre år. Över hälften av dem som vill lämna äldreomsorgen upplever att de har små möjligheter att utvecklas i sin yrkesroll. Undersökningen visade också att yngre oftare vill lämna jobbet i äldreomsorgen. Fyra av fem anser att arbetet är psykiskt ansträngande. Lika många upplever jäkt och har svårt att ta rast. Bland dem som vill sluta var det också vanligare att inte kunna påverka sin arbetsbelastning.³

Rapporten ”Vem ska arbeta i framtidens äldreomsorg?” som bygger på en större nordisk enkätbaserad studie av omsorgspersonalens vardag och villkor i olika länder⁴ visar dessutom att andelen medarbetare som allvarligt har funderat på att lämna arbetet i äldreomsorgen i påfallande grad ökat mellan 2005 och 2015. År 2015 hade så gott som hälften (49 procent) av omsorgspersonalen i Sverige allvarligt övervägt att lämna sitt arbete jämfört med 39 procent i de övriga nordiska länderna sammantaget. Enligt enkäten har inte heller problemet med ofrivillig deltid blivit mindre trots att frågan om rätt till heltidsarbete fått stor uppmärksamhet. År 2015 arbetade 37 procent av all personal inom äldreomsorgen heltid, jämfört med 79 procent av samtliga anställda i Sverige (Kommunal 2016). Enligt enkäten vill var fjärde deltidsanställd arbeta fler timmar och detta gällde såväl 2005 som 2015.

¹ Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden. Rekryteringsrapport 2018. Sveriges kommuner och landsting.

² Sverige åldras. Äldreomsorgen måste byggas om. Johan Ingerö. Timbro. Augusti 2016.

³ https://www.suntarbetsliv.se/rapporterat/sa-kan-fler-vilja-jobba-kvar-aldreomsorgen/?utm_source=apsis&utm_medium=email&utm_campaign=artiklar2018vecka10&utm_content=s-a-kan-fler-vilja-jobba-kvar-aldreomsorgen

⁴ ”Vem ska arbeta i framtidens äldreomsorg?”, M Szebehely, A Stranz & R Strandell, Arbetsrapport/Institutionen för socialt arbete, 2017:1, Stockholms universitet

Vård- och omsorgspersonal är den största yrkesgruppen på svensk arbetsmarknad, nio av tio är kvinnor och här finns flest antal sjukfall per år. De främsta omständigheterna som återkommande rapporteras är dåliga organisatoriska förutsättningar att utföra ett professionellt arbete, så som bristande ledarskap, hög arbetsbelastning, underbemanning och små möjligheter att påverka sin arbetssituation och fatta egna beslut, vilket i sin tur leder till känslor av stress och otillräcklighet. Nya sätt att organisera och styra offentliga organisationer (New Public Management) har fått stor genomslagskraft vilket har medfört ökat ansvar för många medarbetare, alltmer administrativa uppgifter och stränga ekonomiska styrsystem, följt av stundtals mycket hög arbetsbelastning.⁵

Kundval har införts vilket konkurrensutsätter äldreomsorgen. Detaljstyrning och kontroll har ökat. Arbetet har gått från att i huvudsak bestå av husliga sysslor, till att handla om omvårdnad, medicinsk sjukvård, rehabilitering samt arbete av relationskaraktär, där personliga förutsättningar blir ett viktigt kriterium för kvalitet. Fler äldre vårdas i hemmet under längre tid, vilket leder till att resurserna på de särskilda boendena koncentreras kring personer med behov av omfattande omsorgsinsatser.

En komplex verklighet ställer allt högre krav på handlingskloket. Maria Bennich konstaterade i sin avhandling ”Kompetens och kompetensutveckling i omsorgsarbete” att det inte enbart räcker med utbildning och kompetensförstärkning inom äldreomsorgen. Dessa insatser måste också kombineras med förändrad organisation och arbetsplanering. Det behövs lärstrategier och ett organiserat utvecklingsarbete, handledning tillsammans med utbildning. Centralt är ledarskapet som behöver skapa en god arbetsmiljö för att anställda ska få förutsättningar att ta till sig och omsätta kunskap i praktiken. Bennich lyfter relationskompetens som en avgörande faktor för god kvalitet inom äldreomsorgen, och menar att denna kompetens behöver kopplas till frågor om makt, resurser och tid. Det finns en stor samstämmighet mellan såväl forskare som arbetsmarknadens parter och olika myndigheter om att de organisatoriska förutsättningarna måste förbättras och att detta har ett direkt samband med chefers och medarbetares hälsa och hållbarhet.⁶

Det finns många utmaningar inom äldreomsorgen men också möjligheter. Kommunals undersökning år 2017 visar bland annat att närmare två av tre anställda vill jobba kvar i äldreomsorgen. Den visar också att arbetsmotivationen är hög. Även bland dem som vill lämna sitt yrke känner sig nästan alla motiverade i arbetet.⁷

Utmaningar hos äldreomsorgen Norra Hisingen

Äldreomsorgens verksamhet styrs av riktlinjer inom Göteborgs stad och verksamheten är värdegrundad. Det innebär att den etiska aspekten är ett tydligt inslag i dess uppdrag. Omsorgen ska erbjuda livskvalitet, självbestämmande, integritet, trygghet och valfrihet. De boende ska ha möjlighet till ett aktivt liv och inflytande över sin vardag och samhället. Detta ställer höga förväntningar på omsorgspersonalens förmåga att hantera komplexitet.

⁵ Björk, Forsberg-Kankkunen & Bejerot (2011). Det kontrollerade chefskapet – variationer i genusmärkta verksamheter. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 17(4): 9-94.

⁶ Den vita organisationen, delutvärdering 2017. Carina Abrahamson Löfström.

⁷ https://www.suntarbetsliv.se/rapporterat/sa-kan-fler-vilja-jobba-kvar-aldreomsorgen/?utm_source=apsis&utm_medium=email&utm_campaign=artiklar2018vecka10&utm_content=s-a-kan-fler-vilja-jobba-kvar-aldreomsorgen

Personalens kompetens och engagemang betraktas som den viktigaste faktorn för kvalitet, trygghet och utveckling.

Före tidpunkten för projektet Den visa organisationens (DVO) tillkomst upplevde stadsdelen Norra Hisingen en situation med stigande utanförskap, psykosocial ohälsa och sjukfrånvaro. Äldreomsorgen stod inför betydande utmaningar med bland annat hög omsättning av ledare, svårighet att rekrytera personal och höga sjuktal. Många enhetschefer inom äldreomsorgen kände sig pressade och upplevde otillräckligt stöd. Var femte enhetschef var ny på sin position 2014. Det fanns ett stort förväntat framtida rekryteringsbehov av chefer inom äldreomsorgen.

Med utgångspunkt i dessa utmaningar började 2012 Bäckeboles särskilda boende på Norra Hisingen arbeta med nya arbets sätt för att vända trenden. På Bäckebole hade man en vision om att skapa ett attraktivt boende och en attraktiv arbetsmiljö för medarbetare och ledare där ohälsa förebyggdes. Man ville behålla god hälsa och gott arbets klimat liksom god kvalitet i omsorgs arbetet. Arbetet handlade bland annat om att utveckla kommunikation för stärkta relationer och lärande samt tydliggöra verksamhetens ramar och struktur. Personalens kompetens skulle stärkas genom reflektion, internt lärande och utbildningsinsatser. Ansvar delegerades och nya roller och arbets sätt skapades. Arbetet resulterade i minskad sjukskrivning och goda resultat på nöjdhetsindex samt medarbetarindex.

Utifrån dessa resultat föddes projektidén för projektet Den visa organisationen. Bäckebole såg att det var rätt väg att gå och ville nu höja ambitionsnivån, säkerställa arbets sätt, utveckla och formulera kunskapen för att kunna sprida det till hela organisationen. Man såg behov av nya arbetsroller, specialistkompetenser och ledarskap som stärker utveckling, hälsa och jämställdhet. Projektet skulle ge ett utrymme till en långsiktig strategi som inte rymdes inom befintlig budget. Projektet skulle utforska och pröva nya vägar i syfte att hitta innovativa lösningar för kompetenshöjning, arbetsorganisering, ledarskap och medarbetarskap. Målet var att arbetet skulle leda till skapandet av Den visa organisationen, en hälsofrämjande och attraktiv arbetsplats med en lärandemiljö där både formell och icke-formell kunskap sprids och delas som ett naturligt inslag i vardagen.

Den 1 mars 2016 startade projektet Den visa organisationen och vår utvecklingsresa började.

3.2 Förändringsteori

Projektet Den visa organisationen har arbetat utifrån en framtagna förändringsteori. Projektets övergripande mål är att *verksamheten blir kompetensförsörjd och att arbetsmiljön bidrar till en god hälsa.*

Projektet har arbetat utifrån följande sex delmål/delområden:

1. Medarbetarna upplever att de har stärkts i sin yrkesroll.
2. Ledarna upplever att de har stärkts i sin yrkesroll.
3. Verksamheten har startat en process för att tydliggöra och renodla sitt sätt att organisera arbetet.
4. Ökad förmåga hos organisation, ledare och medarbetare i att tillämpa lärande och kompetens i strukturer och i vardagens arbete.
5. Verksamheten har utvecklat sina processer för kompetensförsörjning.

6. Verksamheten har tagit ett utökat organisatoriskt ansvar för psykosocial, psykisk och fysisk hälsa.

Projektet har också haft ett kvantitativt mål: 630 unika deltagare (560 kvinnor, 70 män).

Samtliga delmål och aktiviteter har genomsyrats av horisontella principer. För varje delmål har funnits indikatorer framtagna som underlag för följeforskningsinsatser och för projektets interna uppföljning och lärande.

Delmål:	Indikatorer:
1. Medarbetarna upplever att de har stärkts i sin yrkesroll.	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbetarna upplever att de har <u>stärkts i sin yrkesroll.</u> • Medarbetarna upplever att de har fått <u>verktyg</u> för att agera professionellt i relationer. • Medarbetarna upplever att de har fått ökat <u>inflytande och delaktighet</u> i verksamhetens processer och beslut. • Medarbetarna upplever ökad <u>jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering.</u>
2. Ledarna upplever att de har stärkts i sin yrkesroll.	<ul style="list-style-type: none"> • Ledarna upplever att de har fått ökad <u>kompetens.</u> • Ledarna upplever att de har fått fler <u>verktyg</u> för att <u>agera professionellt i relationer.</u> • Ledarna upplever att de har fått fler <u>verktyg</u> för att <u>utveckla verksamheten</u> och nå de mål och uppdrag som finns. • Ledarna upplever ökad <u>jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering.</u>
3. Verksamheten har startat en process för att tydliggöra och renodla sitt sätt att organisera arbetet.	<ul style="list-style-type: none"> • Ledare och medarbetare upplever att organisationens <u>struktur i högre grad stödjer arbetssättet och värdegrund.</u> • <u>Identifierat vilken typ av organisering vi vill ha.</u> • <u>Identifierat vad i våra strukturer och arbetssätt som kommer att stärka den visa organisationen.</u> • <u>Identifierat befintliga motverkande och stödjande strukturer.</u> • Tydligare <u>strukturer och metoder för utveckling av ledare.</u> • <u>Strukturer för individuellt lärande, organisationslärande och kunskapsöverföring</u> finns etablerade i organisationen. • <u>Strukturer som stödjer jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering</u> finns etablerade i organisationen.

<p>4. Ökad förmåga hos organisation, ledare och medarbetare i att tillämpa lärande och kompetens i strukturer och i vardagens arbete.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Påbörjade <u>processer för lärande integrering</u>. • <u>Kunskapsplattformar</u> är startade (ex strukturer för reflektion, handledning etc). • Ledare upplever ökad <u>förmåga i att tillämpa lärande och kompetens</u> i strukturer och i vardagens arbete. • Medarbetare upplever ökad <u>förmåga i att tillämpa lärande och kompetens</u> i strukturer och i vardagens arbete.
<p>5. Verksamheten har utvecklat sina processer för kompetensförsörjning.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbetare och ledare upplever positiv utveckling av delmål 1-4.
<p>6. Verksamheten har tagit ett utökat organisatoriskt ansvar för psykosocial, psykisk och fysisk hälsa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbetare och ledare upplever positiv utveckling av delmål 1-4. • Medarbetare och ledare upplever att de har öka medvetenhet om hälsofrämjande faktorer. • Uppföljning av rehabiliteringsprogrammets påverkan på deltagarna.

Under projektets inledande fas arbetade Carina Abrahamsson, Förvaltningshögskolan i Göteborg, tillsammans med projektorganisationen fram en förändringsteori för projektet. Denna presenteras i nedanstående bild.



4 Arbetssätt

4.1 Projektets teoretiska utgångspunkter, förhållningssätt och kunskapsmodeller

De utmaningar som vi tidigare beskrivit för äldreomsorgen Norra Hisingen samt de erfarenheter vi gjort inom tidigare utvecklingsprojekt ledde till projektet Den visa organisationen. I projektet har vi haft möjlighet att undersöka empiriskt grundad forskningslitteratur inom relevanta fält. Det har rört sig om en abduktiv/interaktiv process, där vi har rört oss mellan empiri och teori. Vi har sökt stöd i forskningslitteraturen utifrån vår hypotes att ökad delaktighet och inflytande över arbetssituationen ökar hälsa. Vi har inspirerats av teorier inom flera fält: stressforskning, komplexitet och systemtänkande, organisatorisk arbetsmiljö, organisationshälsa, organisationsutveckling, coaching, handlingskloket, kollektiv intelligens med mera. I bilaga 1 tar vi i korthet upp några av våra främsta inspirationskällor som vi i olika hög grad har använt i projektet.

Vi har fastnat för vissa modeller som vi funnit speciellt fruktbara och med stöd i dessa modeller har vi utvecklat vårt eget bidrag, modellen Trappan, vilken är vår beskrivning av vägen mot den visa organisationen. Modellen beskriver viktiga steg på vägen till att bli en vis organisation där team är självorganiserande och medarbetare handlingskloka. I bilaga 2 och 3 beskrivs modellen samt projektets syn på ledarskap.

4.2 Insatser i projektet

Projektet har anammat en helhetssyn och har genomfört mångfacetterade insatser inom en rad utvecklingsområden. Nedan presenteras projektets genomförda insatser kopplade till projektets delmål.

Delmål 1: Medarbetare upplever att de har stärkts i sin yrkesroll

Projektet DVO har erbjudit ett stort antal kompetensinsatser till medarbetare inom primärt äldreomsorgen men även till medarbetare från andra sektorer och till nyckelpersoner inom SDF Norra Hisingen. I viss mån har även medarbetare från andra stadsdelar fått ta del av insatser som ett led i projektets spridningsinsatser. Kompetensinsatserna har utgått från medarbetarnas och verksamhetens behov.

Nedan presenteras några av projektets primära insatser som riktat sig till målgruppen medarbetare.

Reflex 2.0, reflektionshandledning

Strukturerad handledning i grupp är en metod med syfte att ta tillvara gruppens gemensamma kompetens och koppla den till verkliga situationer och utmaningar i verksamheterna. Projektet DVO har utvecklat en reflektionshandledning (Reflex 2) för strukturerad reflektion.

Kompetensinsatsen har lärt ut metoder för att strukturerat arbeta med reflektion. Den har riktat sig till ombud som håller i reflektionsprocesser tillsammans med sina kolleger i arbetslagen. För att stärka integrerat lärande i arbetslagen har DVO gett stöd till ombuden i att hålla reflektionsprocesser tillsammans med sina kollegor i arbetslagen, det vill säga att bli reflektionshandledare. Utvecklingsdagar för reflektionshandledargrupper har hållits där reflektionshandledarnas egna erfarenheter diskuterats.

Existentiella samtal och värdegrund

Inom ramen för projektet har kompetensinsatser i existentiella samtal och värdegrund tillhandahållits med stöd av extern kompetensleverantör. Många äldre gör någon form av summering av livet och har behov av att samtala om hur livet har varit, prata om det som känns svårt och bearbeta obesvarade frågor eller funderingar för att få ro i kropp och själ. I linje med den nationella värdegrunden behövs därför kompetens för att kunna föra existentiella samtal i den dagliga verksamheten. Kompetensinsatser i existentiella samtal har gett undersköterskor verktyg för att kunna stötta i sorgearbete och bemöta enskilda och anhöriga. En ny ombudsroll för undersköterskor har också införts.

Det salutogena arbetssättet

Projektet har erbjudit kompetensinsatser kring det salutogena arbetssättet, som innebär att vi tar tillvara våra omsorgstagares förmågor och resurser för att ge ett värdigt liv och välbefinnande. Ett salutogent synsätt innebär att vi ser till det friska hos individen för att bidra till ökad livskvalitet och känsla av sammanhang. Deltagarna har fått med sig verktyg, kunskap och insikter i hur de kan verka utifrån ett salutogent förhållningssätt.

Handledning i grupputvecklingsprocesser

Ett av projektets mål har varit att skapa handlingsklokheter hos medarbetare, team och organisation. Vi ska bli kollektivt intelligenta och använda gruppens samlade kompetenser så optimalt som möjligt. För att klara det behöver grupper jobba med sina relationer och arbetssätt för att skapa ett gott samarbete. För att arbetet ska fungera smidigt behöver grupper utvecklas och få ett ramverk att arbeta utifrån. Projektet har genomfört handledning i grupputvecklingsprocesser i de grupper där det framkommit sådana önskemål och behov.

Nonviolent communication (NVC)

Samtalstekniken NVC är användbar för att stärka kommunikationen i mellanmänniska relationer och särskilt i utmanande situationer. NVC förhindrar att vi fastnar i strategier och frågor om vem som har rätt och fel. Vi kan istället fokusera på att lösa det vi står inför och ta oss framåt tillsammans. Projektet har genomfört workshoppar med medarbetare och ledare inom äldreomsorgen för att stärka yrkesrollerna vad gäller bemötande, hantering av utmanande situationer och förstärkt normmedvetenhet.

Palliativ omsorg

Studiecirklar i palliativ omsorg har erbjudits palliativa ombud i syfte att stärka de gemensamma rutinerna inom stadsdelen. Konceptet ”train the trainer” har använts för att skapa egna interna resurser som kan fortsätta arbetet efter projektiden. Målet är att alla arbetsplatser ska ha ombud som kan värna om kunskapen och se till att Socialstyrelsens riktlinjer följs. Studiecirkelarna har arbetat med reflektion och tagit stöd av material och exempel från verksamheterna. Utöver studiecirklar för ombud har även erbjudits mer övergripande halvdagsworkshoppar i grupp för undersköterskor.

Under gruppernas samtal har gemensamt skapats ny kunskap utöver det material som var förberett. Exempelvis gjordes i en studiecirkel ett processschema för arbete och kommunikationsflöde kring palliativ omsorg och vård. Kompetensinsatserna har genomförts av en sjuksköterska som varit knuten till projektet.

Mötesteknik för ombud

Möten ger tillfälle till dialog, men för att mötet ska bli effektivt behöver både själva mötet och de som deltar vara väl förberedda. Med kunskap i mötesteknik får medarbetarna verktyg för att engagera deltagare, komma framåt i processer och skapa resultat tillsammans med en grupp. Workshoppas i mötesteknik har hållits med ombud, samordnare och planerare. Utbildningen tog bland annat upp vikten av förberedelser och att ha en tydlig agenda. Utbildningen handlade också om mötesdeltagarnas roller, hur man undviker eller hanterar konflikter och vikten av att vara lyhörd inför olika perspektiv. Syftet var att skapa dialog, delaktighet och engagemang som kan leda fram till konstruktiva och väl underbyggda beslut. Deltagarna lärde sig vikten av att hålla tydligt fokus, ta reda på relevant kunskap och följa uppdragets uppsatta ramar som kan leda till gemensamma framgångar eller en gemensam acceptans för ett beslut.

Motiverande samtal (MI)

MI är en samtalsmetodik och ett förhållningssätt som har dokumenterad effekt på motivationen i förändringsprocesser. Metodiken används av omsorgspersonal och hälso- och sjukvårdspersonal i mötet med omsorgstagare eller patienter. DVO har hållit workshoppas i motiverande samtal för äldreomsorgens personal, för att stärka medarbetares samtalsfärdigheter i sammanhang där samtal kan hjälpa människor med förändring.

Demens

Projektet har utbildat undersköterskor till demensombud som kan förbättra demenssjukas livskvalitet genom ökad kunskap kring olika demenssjukdomar, symtom, behandling och hur vi bemöter de dementa och deras anhöriga på ett bra sätt. Målet är att personen som drabbats av demens ska få en så god livskvalitet som möjligt genom att personen känner sig trygg, får ökad känsla av självständighet och upplever sin tillvaro som meningsfull. Insatsen har berört olika demenssjukdomar, symtom, behandling, bemötande, anhörigperspektiv och stärkande förhållningssätt. Kompetenslyftet utformades som en serie påbyggbara workshoppas delvis baserat på befintligt material framtaget av Svenskt demenscentrum (Demens ABC plus Hemtjänst respektive Särskilt boende, samt Checklista demens). Kompetensinsatserna har genomförts av en Silviasyster (specialiserad i demensvård) som har varit knuten till projektet.

Första hjälpen till psykisk hälsa för äldre

Undersköterskor på Kärrahus och Lillhagens äldreboende har deltagit i kompetensinsats i ämnet psykisk ohälsa och utbildar nu i sin tur annan personal inom äldreomsorgen (undersköterskor på äldreboende, personal inom hemtjänsten, biståndshandläggare och så vidare) inom ämnet. Under kompetensinsatsen har ämnen som depression, ångest, psykisk sjukdom samt demens berörts. Som ett led i att stärka undersköterskan har DVO-projektet administrativt stöttat denna kompetensinsats som syftat till att stärka medarbetare i arbetet för en god psykisk hälsa för de äldre. De undersköterskor som har ansvaret att sprida kunskapen har fått ett fördjupat uppdrag och därmed breddat sin yrkesroll.

Delmål 2: Ledarna upplever att de har stärkts i sin yrkesroll

DVO-projektet har erbjudit ett stort antal kompetens- och utvecklingsinsatser till ledare inom primärt äldreomsorgen men även till ledare från andra sektorer och till nyckelpersoner inom SDF Norra Hisingen. I viss mån har även ledare från andra stadsdelar kunnat ta del av insatser som ett led i projektets spridningsinsatser. Insatserna har utgått från ledarnas och verksamhetens behov.

Ledarutvecklingsprogram

DVO-projektet har utvecklat ett sexdagars ledarprogram för organisationens ledare och andra nyckelpersoner. Ledarprogrammet är en mycket viktig del i förändringsarbetet eftersom det tillhandahåller en ny ledarfilosofi och ger tillfälle för ledarna att anamma den, samt ger dem verktyg för att implementera det nya arbetssättet. Ledarprogrammet har vuxit fram under den inledande delen av projektet och har genomförts vid flera tillfällen då innehållet prövats och utvecklats. Primär målgrupp har varit chefer inom äldreomsorgen och HR-funktioner. Ledare har upplevt sig stärkta i sin ledarroll och i förmågan att implementera det nya arbetssättet. Det har lett till att förvaltningsledningen har tagit beslut att alla chefer inom stadsdelen ska genomgå ledarprogrammet. Dessutom kommer programmet att leva kvar efter projektets slut genom att ligga som grund i Norra Hisingens Ledarakademi. Ledarakademin är Norra Hisingens satsning på att utveckla det personliga ledarskapet, stärka det formella ledarskapet samt utveckla förutsättningarna för chefer.

Projektets ledarfilosofi handlar om ledarens uppdrag att utveckla verksamheten på ett sätt som stärker och utvecklar medarbetare genom medskapande processer och integrerat lärande. Målet är självständiga, ansvarsfulla och handlingskloka medarbetare som har inflytande och delaktighet i verksamhetsnära beslut. Utbildningen omfattar både teori och praktiska övningar och upplägget i stora drag är följande:

Dag 1 och 2 handlar om det coachande förhållningssättet, det professionella samtalet (medarbetarsamtal), närvaro och lyssnartekniker. Det cheferna lär sig och praktiserar under dagarna ska leda till att deltagarna får verktyg och metoder för att utveckla medarbetare.

Dag 3 och 4 tränas färdigheter och kunskaper som krävs för att hantera konflikter samt genomföra förändringar i grupper på ett sätt så att dessa sker med tillitsorganisering, inflytande och delaktighet. Arbetssättet har fokus på dialog, reflektion, utveckling och önskat resultat.

Dag 5 och 6 provar deltagarna kollegial handledning och pratar om verksamhetens omgivande system och intresser. Ledarna får ökad förståelse för hur de kan använda frigörande regler i gruppprocesser och vad det ger, såsom fler perspektiv, bättre lösningar, motivation och förändringskraft. De tillägnar sig också en förståelse för läroprocesser i större sammanhang.

Handledning chefer

Ledare inom äldreomsorgen arbetar många gånger med svåra ärenden och etiska dilemman. Projektet har erbjudit ledare såväl kollegial som individuell handledning utifrån handledningsmetodiken ”Seven eyed model”. Syftet har varit att ge ledare verktyg för att stärka dem i samtal med medarbetare och övriga intressenter samt att stödja kollegiala lärandeprocesser. Handledning har genomförts med bland andra omsorgshandledare och

sjuksköterskor, och kollegial handledning har även utförts i stadsdelarna Lundby och Angered.

Inom äldreomsorgen saknas en tradition av kontinuerlig handledning av chefer. Inledningsvis noterade projektet ett motstånd från cheferna där man inte först såg nyttan av handledningen. Projektet tog då beslut att genomföra en pilotutbildning i handledning för chefer inom ramen för det av DVO framtagna ledarprogrammet. Syftet var att skapa förståelse hos målgruppen för handledning och bryta de myter som finns. Efter det påbörjade flera chefer egen handledning och utbildningen har genomförts vid ytterligare ett tillfälle med gott resultat. Projektet har benämnt handledningen som kollegial handledning och ser det som en möjlighet för att höja kvaliteten på såväl medarbetarsamtal som ledarnas egna samtal mellan kollegor. Genom implementeringen avlastas HR-funktioner och samtidigt skapas kollegialt lärande.

Medveten dialog och reflektionsprocess i Säbos ledningsgrupp

Under projektet har arbete skett med att utveckla ledningsgruppens förmåga till dialog, reflektion och lärandesamtal. Tack vare detta arbete har ett hälsosamt arbetsklimat skapats som främjar utveckling. Arbetssätt som har implementerats under projektet är strukturerade mötes- och samtalsregler, lyssnartekniker och ett nyfikat förhållningssätt till varandras perspektiv. Runstens & Werrs modell för problemdefinition och problemlösning⁸ har varit ett pedagogiskt stöd i arbetssättet för utvecklade beslutsprocesser.

Chefsstöd

För att cheferna ska kunna implementera verksamhetsnära ledningsgrupper har samtliga ledningsgrupper i linjen fått kompetensinsatser i mötesteknik och struktur för att underlätta implementeringen. Andra DVO-insatser har varit stöd i konflikthantering, medling och grupputveckling på arbetsplatserna när chefer efterfrågat detta.

Delmål 3: Verksamheten har startat en process för att tydliggöra och renodla sitt sätt att organisera arbetet

Genom projektet har olika former av arbetsorganisering utvecklats, prövats och implementerats med syfte att stärka delaktighet, handlingsklokheter, tillit, hälsa och arbetsmiljö. Nedan presenteras några utvecklingsområden.

Implementering av ledningsgrupper och nya ombudsroller

Projektet har gett undersköterskor ökat inflytande och delaktighet i beslutsprocesser nära verksamheten genom införandet av ledningsgrupper och nya ombudsroller. Undersköterskor som deltar i ledningsgruppen är samordnare för olika ombud inom tematiska ämnesområden och driver till stor del självständigt dessa verksamhetsfrågor. Genom att enhetschef och undersköterskor gemensamt reflekterar kring verksamhetens utmaningar och uppdrag skapas ökad insyn, trygghet och känsla av meningsfullhet, samtidigt som kunskap sprids genom samarbete och samverkan.

⁸ Runsten, P. & Werr, A. (2016) Kunskapsintegration. Om kollektiv intelligens i organisationer. Studentlitteratur

Gemensamma ledningsträffar inom hela äldreomsorgen

Projektet har tagit initiativ till att påbörja en arbetsgrupp för att utveckla samarbetet mellan personal som arbetar under SOL- respektive HSL-lagstiftningen. Syftet har varit att utveckla samarbete och förståelse för varandras perspektiv och förebygga konflikter. Initiativet överlämnades till den ordinarie verksamheten som nu har ansvar för att realisera.

Arbete med Biståndsenheten och Ordbo (hemtjänst)

Projektet har fört utforskande dialog med Ordbo och Biståndsenheten för att öka förståelsen för välfärdsprocesser kopplat till Attraktiv hemtjänst i samverkan. Syftet har varit att stärka kommunikation och arbetsätt inom organisationen. Det identifierades behov av stärkt kommunikation och ökad förståelse för olika verksamheters förutsättningar för att stärka samverkan. Detta är ett nav i äldreomsorgen som organisationen behöver stärka upp för att långsiktigt förbättra arbetssituation och verksamhetsresultat. Som ett svar på behovet utbildades samtliga enhetschefer och biståndshandläggare i Socialtjänstlagen och hur den ska praktiseras.

Intraprenadprocess

Diskussionen om att ändra driftsform till intraprenad gav ett tillfälle att öva projektets arbetsätt på en aktuell fråga och visa att vi menar allvar med ökat medarbetarinflytande och delaktighet och hur det ska utövas i beslutsprocesser. Projektet höll inledningsvis i dialogprocessen om intraprenad genom workshoppar med medarbetare på särskilda boenden. Information gavs och utvärderades om intraprenad som driftsform och vilka utvecklingsområden i verksamheten som behöver prioriteras. Dessa workshoppar kompletterades sedan med efterföljande dialog med ledare för återkoppling och utveckling av dialogmaterialet. Från och med augusti 2017 har det fortsatta arbetet bedrivits inom ordinarie verksamhet.

Delmål 4: Ökad förmåga hos organisation, ledare och medarbetare i att tillämpa lärande och kompetens i strukturer och i vardagens arbete

Verktyg för att stärka integrerat lärande, reflektion, dialog, perspektivmedvetenhet och främjande av lärandeperspektiv har präglat projektets arbetsätt i arbetsgrupper, ledningsgrupper, workshoppar och övriga aktiviteter. Verktøygen har syftat till att träna in dessa arbetsätt så att de långsiktigt kan stödja lärandeintegrering i organisationen. Ledningsfilosofin som ingår i ledarutvecklingsprogrammet har syftat till att stödja medarbetares utveckling och är kongruent med integrerat lärande. Exempel på insatser för lärande integrering som genomförts presenteras nedan:

- Tvärprofessionella grupper.
- Dialog, reflektion och lärandesamtal som arbetsätt i alla möten.
- Tillitsorganisering, exempelvis verksamhetsnära ledningsgrupper.
- Ombud och samordnare som ansvarar för olika uppdrag för att kunna fördjupa och sprida kunskapen i organisationen.
- Metodutvecklare och omsorgshandledare som nya yrkesroller som stödjer kunskapsutvecklingen på arbetsplatserna.
- Arbetsätt i utbildningssammanhang har i sitt pedagogiska inslag med aktionsbaserat lärande (det vill säga teori och modeller i praktisk tillämpning) främjat kunskapsspridning och lärande.

Delmål 5: Verksamheten har tagit ett utökat organisatoriskt ansvar för psykosocial, psykisk och fysisk hälsa

Ett viktigt mål för projektet har varit att stärka hälsan inom äldreomsorgen på såväl individ-, grupp- som organisationsnivå. Projektet har haft som utgångspunkt att arbetet måste bedrivas utifrån samtliga tre hälsoperspektiv – hälsofrämjande, förebyggande och rehabiliterande – för att kunna uppnå en god och hållbar organisationshälsa. Tonvikten har legat på det förebyggande och främjande perspektivet, men projektet har även haft rehabiliterande inslag. Ett helhetsgrepp har kopplats kring arbetsmiljöfrågor utifrån projektets sex delområden: hälsa, kompetensförsörjning, arbetsorganisering, ledarskap, medarbetarskap och lärande integrering. Nedan presenteras några av de insatser för stärkt hälsa som genomförts inom ramen för projektet.

Hälsospåret

Hälsospåret har varit ett hälsofrämjande pilotprogram inom DVO-projektet med syfte att förbättra hälsa och välmående för personal som är sjukskriven eller riskerar långtidssjukskrivning. Programmet har varit tio veckor långt, och deltagarna har träffats en gång i veckan under en fyra timmar lång gruppträff. Basen i programmet har varit mindfulnessbaserad stresshantering. Därutöver har deltagarna aktivt deltagit i olika seminarier med ämnen som rör friskvård och personlig utveckling. De har också fått två individuella coachingsessioner. Under projektperioden har fyra grupper deltagit i programmet.

För mer information, se Hälsospårets rapport (bilaga 4).

Workshops för chefer – hälsofrämjande

DVO har arbetat för att skapa mer kunskap om psykisk ohälsa och har hållit en workshop på temat ”Friskare medarbetare”. Målgruppen var enhetschefer samt HR-personal. Syftet med insatsen var att öka förståelsen för vilka arbetsrelaterade faktorer som kan skapa psykosocial ohälsa på arbetet samt hur man kan arbeta proaktivt med dessa.

Kartläggning av hälsopromotivt arbete inom äldreomsorgen, Norra Hisingen

En nulägeskartläggning av äldreomsorgens hälsoinriktade arbete genomfördes av projektet under 2017 med rekommendationer för fortsatt arbete och som grund för eventuell hälsocertifiering.

Pilot hälsocertifiering

Projektet har genomfört en arbetsprocess för att utforska förutsättningarna att genomföra en pilot hälsocertifiering. Samtal har förts med Högskolan i Halmstad, Institutet för Stressmedicin VGR samt Stadsledningskontoret Göteborgs stad. Arbetet mynnade ut i en projektansökan (till ESF-rådet) för att stärka organisationshälsan i samverkan med två andra stadsdelar och tre kommuner. Ansökan beviljades ej.

Kunskapsinhämtning

Kunskapsinhämtning inom området hälsa har skett på olika sätt. Bland annat har projektpersonal medverkat vid vissa av Institutet för Stressmedicins föreläsningar (till exempel om utmattningssyndrom) för eventuell användning inom projektområdet hälsa. Projektpersonal har även deltagit på Institutet för stressmedicins nätverksträffar i Göteborg och i Halmstad. Projektets personal har även deltagit på arbetsmiljökonferensen ”Gilla Jobbet”. Arbetsmöten har hållits med Lisbeth Rydén (forskare i arbetsmiljö) angående organisatorisk arbetsmiljökartläggning med diskursiv ansats. Projektet har haft ett löpande

erfarenhetsutbyte med Tanums kommun vad gäller hälsopromotivt arbete med träffar både hos Tanums kommun och hos stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen. Erfarenhetsutbyte har även ägt rum med ESF-projektet ”En hälsosam arbetsplats”, SDF Östra Göteborg

Referensgruppsmöten med tema organisationshälsa

Projektet har hållit referensgruppsmöten med temat hälsa. Bland annat har Jan Winroth, universitetslektor i pedagogik/hälsopromotion och verksam i frågor som rör arbetsliv och hälsa, deltagit och presenterat sitt arbete/forskning kring organisationshälsa och hälsopromotion. Även Lisbeth Rydén som forskar och arbetar med arbetsmiljöfrågor har hållit föreläsning om diskursiv arbetsmiljökartläggning samt workshop med chefer inom äldreomsorgen som en del i hennes forskningsuppdrag.

Sahlgrenska Universitetssjukhuset – forskningsprojekt

Två forskningsansökningar har skickats in av Sahlgrenska Universitetssjukhuset (Kristina Gyllensten, doktor i psykologi, Arbets- och miljömedicin) till AFA och Forte för att följa projektet DVO. Sambandet mellan låg kontroll över arbetet och negativa effekter på hälsan har belysts i många studier (till exempel Forte, 2015). Dock saknas forskning om interventioner som syftar till att öka medarbetarnas kontroll över sitt arbete. Sahlgrenska önskade undersöka om DVO:s intervention inom äldreomsorgen med ökad kontroll över arbetet för undersköterskor stärker medarbetarnas hälsa. Ansökningarna prioriterades inte och blev inte beviljade.

Delmål 6: Verksamheten har utvecklat sina processer för kompetensförsörjning

Nulägeskartläggning

Hösten 2016 inledde projektet arbetet med att göra en första inventering för att identifiera ”best practice” och pågående initiativ inom området strategisk kompetensförsörjning. Samtal fördes med nationella och regionala aktörer som Sveriges kommuner och landsting (SKL), GR, Västra Götalandsregionen (VGR), Validering Väst, Swedish Standards Institute (SIS), Business Region Göteborg (BRG) med flera.

Hösten 2016 gjordes också en första ”scanning” av utvecklingsområden gällande äldreomsorgens praktikverksamhet och arbetsmarknadsrelaterade insatser. Samtal fördes med nyckelpersoner inom SDF Norra Hisingen samt med Göteborgs Folkhögskola och Göteborgs stad, Arbetsmarknad och vuxenutbildning (avseende inkluderande matchning), samt Vård- och omsorgscollege (avseende språkombud). Arbetet mynnade ut i en rapport kring nuläge och möjliga utvecklingsområden.

Språkombudsutbildning

Ett av de behovsområden som identifierades i ovan nämnda nulägeskartläggning var utveckling av språkombud. Genom dialoger med Göteborgsregionens kommunalförbund (GR) och Studium beslutades att äldreomsorgen Norra Hisingen inom ramen för projektet DVO skulle kunna utgöra pilotverksamhet för satsningen. Enhetscheferna på äldreboendena lyckades emellertid inte skapa tillräckligt intresse för språkombud hos sina medarbetare och man fick inte in tillräckligt stort antal medarbetare för att utbildningen skulle kunna genomföras.

Intern arbetsgrupp för utveckling av strategisk kompetensförsörjning

Projektorganisationen har haft ett nära samarbete med ordinarie verksamhet vad gäller arbetet med att utveckla processer för verksamhetens kompetensförsörjning. En intern arbetsgrupp för att utveckla verksamhetens kompetensförsörjningsprocesser initierades hösten 2016. HR-chef har haft det övergripande ansvaret för arbetet och medarbetare från projektet har deltagit i träffar. Arbetet har bestått av tre delar. En pilot har genomförts för framtagande av modell för kompetensförsörjningsplan inom IFO myndighet för spridning till övriga sektorer. En annan del har varit utveckling av medarbetar- och ledarintroduktion. När det gäller introduktion av medarbetare har uppföljningar av upplevelser av introduktionen genomförts och analyserats och ett utvecklingsarbete har påbörjats. Ett arbete har också pågått för att utveckla Norra Hisingens arbetsgivarvarumärke (attraktiv arbetsgivare).

Studiebesök och erfarenhetsutbyten

Studiebesök till Borås stad, Eskilstuna kommun och Parkeringsbolaget i Göteborg har genomförts för att lära mer om framgångsrikt kompetensförsörjningsarbete. Såväl projektmedarbetare som medarbetare från verksamheten har deltagit vid dessa tillfällen. Ett samordnat nätverksutbyte med stadsledningskontoret, Intraservice, Malmö stad samt HR Norra Hisingen har även genomförts.

Lärkonferens och erfarenhetsutbyte med svenska kommuner

Projektet har haft kontakt med Sveriges kommuner och landsting (SKL) och ett antal kommuner för att initiera ett erfarenhetsutbyte kring strategisk kompetensförsörjning inom äldreomsorgen. För att stödja denna uppbyggnad av nätverk för strategisk kompetensförsörjning tog DVO på sig värdskapet för en konferens för lärandeutbyte inom området strategisk kompetensförsörjning, som hölls i oktober 2017.

Totalt medverkade cirka 80 personer på konferensen: representanter från sju svenska kommuner, ett antal ledare och medarbetare från Göteborgs stad och SDF Norra Hisingen, politiker, Sveriges kommuner och landsting (SKL) och andra nyckelpersoner. Äldreomsorgen i Norra Hisingen och DVO berättade om hur vi kan arbeta med kompetensöverföring, tillit och delaktighet i beslutsprocesser. Eskilstuna kommun delade med sig av sina erfarenheter av strategiskt kompetensförsörjningsarbete. Philip Runsten (PhD vid Handelshögskolan i Stockholm) gästade konferensen och talade om hur man kan skapa lärande i offentlig verksamhet. Daniel Bernmar (politiker) talade om den politiska visionen för äldreomsorgen.

Den visa organisationen har även besökt Sveriges kommuner och landsting (SKL) med syftet att sprida information om projektet DVO och att utforska möjligheten till en uppföljande konferens inom strategisk kompetensförsörjning under 2018. DVO kom inte att prioritera en uppföljningskonferens inom strategisk kompetensförsörjning under 2018 då andra insatser hade prioritet utifrån tillgängliga resurser.

Transnationellt erfarenhetsutbyte

Studieresa till Corrymeela Peace and Resolution Center och My Home Life, Nordirland 2017

Freds- och försoningscentret Corrymeela på Nordirland har över 50 års erfarenhet av att arbeta med frågor som trygghet, öppenhet, delaktighet och stärkt medborgar- och anhörigdialog. 30 medarbetare och ledare från Norra Hisingens äldreomsorg reste inom ramen

för projektet till Nordirland för att delta i ett transnationellt lärandeutbyte om freds- och försoningsprocesser. Gruppen var på Nordirland under perioden 14-20 augusti 2017. Gruppen bestod av 17 undersköterskor, en HR-medarbetare, sju enhetschefer, en områdeschef och fyra medarbetare från DVO-projektet.

Idag finns en komplexitet i samhället som avspeglar sig i äldreomsorgens uppdrag och det finns ett behov av att utveckla och omsätta kunskap om mänskliga rättigheter, jämlikhet och demokratiprocesser i äldreomsorgens verksamheter. Därför sökte projektet efter arbetssätt som skapar tillit, som stärker vårt bemötande och ökar förståelsen för olika perspektiv och utmaningar. Stor fördel sågs i att kunna utveckla former för medborgardialog i verksamheterna för att få en bättre samverkan och på så sätt skapa en mer hållbar framtid för dem vi är till för.

Under resan till Corrymeela fick deltagarna uppleva hur det är att vara och arbeta i en miljö där man skapat utrymme för trygga samtal och dialog om utmaningar och konflikter. Gruppen fick med sig verktyg och metoder som ger nytta för arbetet i våra verksamheter. Lärandet handlade exempelvis om hur man kan arbeta för att öka trygghet, öppenhet och delaktighet och stärka medborgar-/anhörigdialog i verksamheterna. Erfarenheterna och inspirationen efter resan till Corrymeela har lett till ett fortsatt utvecklingsarbete och dialog kring verksamhetens vision och värdskap. En verktygslåda utarbetades efter resan för att ge stöd till verksamheterna för att arbeta vidare med sitt eget värdskap.

För mer information om studieresan till Corrymeela, se bilaga 5.

Besök av forskare från Indien

Under hösten 2018 besöktes DVO-projektet av två forskare från Indien. Bakgrunden till besöket är de indiska forskarnas samarbete med Göteborgs universitet. Syftet med besöket var ett erfarenhets- och lärandeutbyte med verksamheter som går från ord till handling. Vid besöket ökade forskarnas intresse vilket har resulterat i att DVO-projektet kommer att representeras på en konferens om äldreomsorgens utveckling i Indien på uppdrag av Göteborgs universitet.

Horisontella principer

DVO har arbetat för att jämställa äldreomsorgen på flera nivåer parallellt eftersom ojämställdheten är hierarkiskt strukturellt sammanlänkad mellan olika nivåer och tar sig olika uttryck i olika situationer, vilket inte går att motverka med någon enkel universalåtgärd.

För att motverka gränslösheten mellan betalt och obetalt arbete, samt synliggöra osynligt eller illegitimt arbete har DVO arbetat med att tydliggöra yrkesroller. Detta arbete har även syftat till att tydliggöra organisationens struktur, synliggöra kompetens och skapa fler karriärvägar. Sammantaget bidrar detta till ökad jämställdhet, bättre arbetsmiljö, hälsa och att stärka organisationen i att uppfattas som en attraktivare arbetsgivare av fler, vilket förväntas leda till en bredare rekryteringsbas och fler sökande till utlysta tjänster.

Att öka antalet karriärvägar genom att definiera nya tydliga yrkesroller utifrån verksamheternas behov synliggör möjligheterna till utveckling och karriär inom branschen och stärker samtidigt branschens ställning och status i samhället. Detta är ett led i att professionalisera branschen och komma ifrån arvet från "husmorstraditionen" och synen på

arbete inom äldreomsorgen som okvalificerat. Detta kan leda till att det blir attraktivare för fler att söka arbete inom branschen, vilket är en förutsättning för att kunna diversifiera och jämställa branschen med avseende på både kön och bakgrund.

DVO har arbetat normkritiskt med hur projektet kommunicerar (i både bild och text) kring hur det är att arbeta inom äldreomsorgen. Detta bidrar till att bryta de reproducerade traditionella normer som bidrar till äldreomsorgens genusmärkning och ett lågt antal manliga sökande (cirka 20 procent) till de tjänster som utlyses inom äldreomsorgen Norra Hisingen.

DVO har arbetat med att föra in processer och rutiner som skapar struktur och tidsutrymme i verksamheten för reflektion, dialog och medskapande processer, eftersom tid minskat för denna typ av aktiviteter i samband med införandet av New Public Management och ekonomistyrning. För att öka medvetenhet inom Göteborgs stad och hos politiker har DVO arbetat med att synliggöra och lyfta problematiken med ojämställdheten i äldreomsorgen.

DVO har bedrivit utvecklingsarbete i medskapande processer som utgått från medarbetarnas egna erfarenheter ute i verksamheten. Denna metod har använts ihop med bland annat dialog och normkritik. DVO har utbildat och organiserat reflektionshandledare (Reflexombud) och verkat för att tid/utrymme ska skapas inom organisationen för att stödja det organisatoriska lärandet kring bland annat jämställdhet, likabehandling, etik och tillgänglighet.

DVO har också arbetat med att förbättra den psykosociala miljön via coachning kring dialog och konflikthantering, samt via medskapande grupprocesser. Utbildningsinsatser kring reflektionshandledning och Reflexombud sammantaget med existentiella ombudshandledare, palliativa ombud och friskvårdsombud har gett stöd för förbättrad arbetsmiljö kring psykosocial och fysisk hälsa. Projektets arbete med fysisk och psykosocial hälsa har syftat till att minska mentala och fysiska påfrestningar bland personalen, påfrestningar som även enligt arbetsmiljöverkets rapport i större utsträckning drabbar kvinnor inom äldreomsorgen. I stadsdelsförvaltningen Norra Hisingen syns detta genom högre sjukskrivningstal hos kvinnor i förhållande till män.

Projektet har haft som ansats att integrera jämställdhet och övriga horisontella principer i projektets alla nivåer och delar. Ambitionen har varit att det rättighetsbaserade och normkritiska arbetet inte ska bedrivas som ett separat spår. Vissa riktade insatser har också genomförts för att stärka kompetens och färdigheter i verksamheten. Några av dessa presenteras nedan.

Studieresa till Corrymeela 2017

Den ovan beskrivna studieresan till freds- och försoningscentret Corrymeela hade som ett huvudmål att lära av deras mångåriga erfarenhet av konflikthantering och hur man kan använda dessa erfarenheter i äldreomsorgens arbete med jämställdhet, likabehandling och icke-diskriminering. Deltagarna fick med sig verktyg och metoder som verksamheten har nytta av i arbetet för att öka trygghet, öppenhet, delaktighet och stärkt medborgar- och anhörigdialog.

Studieresa till Botkyrka kommun

En studieresa till Botkyrka kommun genomfördes för att lära av deras mångåriga erfarenheter av interkulturellt arbete. Representanter från Botkyrka kommun bjöds därefter in till Norra Hisingens ledarforum för att ledarna skulle ges ytterligare kunskap om Botkyrkas jämlikhetsarbete inom äldreomsorgen och övergripande i kommunen.

Interna och externa kompetensinsatser för projektorganisationen

Projektorganisationen har deltagit i ett antal insatser för att stärka sin egen kompetens inom området, bland annat med stöd av MR-expertis inom Norra Hisingen. Projektorganisationen har också deltagit i externa insatser som exempelvis workshop om nationella minoriteter och Göteborgs stad som finskt förvaltningsområde, nätverksträff för ESF:s projektledare med fokus på horisontella kriterier/MR, normmedvetet ledarskap (Kvinnofolkhögskolan) med mera.

Samverkan med MR-expertis Norra Hisingen

Arbetsmöten med MR-expert på stadsdelsförvaltningens utvecklingsavdelning har löpande hållits för att utforska former för samverkan (horisontella principer) mellan DVO-projektet och verksamheten. DVO tog även fram en seminariedag tillsammans med MR-expert på Stadsledningskontorets HR-enhet för att öka våra enhetschefer medvetenhet inom MR-området. Dagen innehöll fakta, teori och verktyg för praktiskt arbete för grupputveckling som cheferna sedan kunde ta med sig till sina enheter. Se nedan under Ledarperspektiv och dynamiska grupper.

Referensgruppsmöte med tema mänskliga rättigheter och normmedvetenhet.

Projektet har även arrangerat ett referensgruppsmöte med temat mänskliga rättigheter och normmedvetenhet. Karolina Östblom från utvecklingsavdelningen Norra Hisingen inledde med ett kortare föredrag. Dialog hölls kring vad DVO redan gör inom området samt hur verksamheten skulle kunna utveckla arbetet. Exempelvis utforskades möjlig integrering av ämnet i ledarprogrammet.

Införande av språkombud

För att möta upp de utmaningar verksamheterna står inför när det gäller bristande språkkunskaper utforskade projektet möjlighet att införa språkombud i samverkan med GR och Studium. Ett pilotförslag utarbetades men på grund av svårighet att rekrytera medarbetare till satsningen kunde piloten inte genomföras.

Workshoppar – ledarperspektiv och dynamiska grupper

En heldagsutbildning hölls under hösten 2018 för ledare inom äldreomsorgen. Rüdidi Porsgaard, projektledare DVO, Marie Fredsdotter, processledare DVO, samt Inger Rydström, HR-avdelningen, Stadsledningskontoret Göteborgs stad, höll i dagen. Områden som behandlades var vägen till en vis organisation, kollegial handledning och mänskliga rättigheter. En uppföljningsworkshop genomfördes av Egon Rommedahl, utbildare i etik och värdegrund, som tog upp områden som moral och regler, etisk stress och reflektion.

Referensgruppsmöten

DVO-projektet har löpande arrangerat kunskapsträffar, så kallade referensgruppsmöten, där ledning, projektgrupp, medarbetare och ledare från verksamheten, följeforskare och samarbetspartners från Göteborgs universitet har träffats för att i dialog utforska olika områden som påverkar förändringsprocesser eller andra kunskapsprocesser. På vissa av mötena har externa föreläsare/processledare bjudits in.

Syftet med dessa träffar har varit att utveckla kunskap inom ett område. Arbetssättet har kännetecknats av dialog och reflektion, sammanfattning och slutsatser i processen. Träffarna har varit ett värdefullt stöd till kunskapsinhämtning och sammanställning av kunskaper som

använts i olika sammanhang såsom ledarprogram eller beslutsunderlag till styrgrupp, med mera. Dessa sammankomster har varit viktiga för projektets utveckling då expertis har kunnat ge perspektiv på olika aktuella utmaningar och verktyg för hur dessa utmaningar kan hanteras. Det har bidragit till projektets resultat.

Ett antal ämnesområden har berörts för att utforska hur de kan utveckla vår förståelse kring arbetsorganisering och vad framtida komplexitet kräver av såväl ledare som medarbetare. Dessa beskrivs i rutan nedan:

Tematiska referensgruppsmöten:

- Oktober 2016. Tema "Arbetsorganisering (Intraprenad), vad utgör en 'Vis organisation'?"
- November 2016. Tema "Översikt organisationsforskning/modeller, komplexitet, arbetsorganisering."
- December 2016. Tema "Reflektion, handledning och grupputveckling - Verktyg för ledare."
- Januari 2017. Tema "Medskapande ledarskap, kunskapsintegration, grupprocess S.Wheelan, Enkel/Komplex (Cynefin), distribution av förändringens intention"
- Februari 2017. Tema "Projektets aktiviteter och behov, närvarande ledarskap, strategisk kompetensförsörjning, individ- och organisationsperspektiv, jämlikhet/arbetsmiljöverket, utveckling ledningsgrupper, tillit och delaktighet."
- April 2017. Tema "Etiska dilemman i omsorgen".
- April 2017. Tema "Förändringsprocesser, spridning och fortlevnad i organisationer", Hans Lindgren (GU).
- Maj 2017. Tema "Tillitsorganisering".
- September 2017. Tema "Hur kan vi internalisera mindset?"
- Oktober 2017. Tema "Tänka: snabbt och långsamt".
- November 2017. Tema "Hållbara organisationsförändringar", Hans Lindgren.
- Februari 2018. Tema: "Mänskliga rättigheter och normmedvetet arbetssätt", Karolina Österblom (Norra Hisingen).
- Maj 2018. Tema "Chefios och Chefoskopet - att förstå och utveckla chefers organisatoriska förutsättningar", Lisa Björk vid Institutet för stressmedicin.
- November 2018. Tema "Lärandeanalys av projektet DVO", Hans Lindgren och Gunnar Gillberg (GU).
- December 2018. Tema "Diskursiv arbetsmiljökartläggning", Lisbeth Rydén, forskare organisatorisk arbetsmiljökartläggning.

Projektets insatser till medarbetare och ledare – vad som lett till resultat

Det coachande förhållningssättet har varit en viktig utgångspunkt för arbetet i DVO-projektet. Detta förhållningssätt innebär att se människor som utvecklingsbara individer som har resurser och kan hitta sina egna svar.

Projektets initiativtagare har många års erfarenhet av att arbeta med coaching på såväl individ- som gruppnivå. De har lång erfarenhet av att arbeta med grupp- och ledarutveckling inte minst vad gäller utveckling av kommunikationsfärdigheter, relations- och tillitsbyggande.

Denna kompetens och erfarenhet ser vi har varit en förutsättning för att nå projektets goda resultat.

Ett övergripande mål för DVO-projektets insatser har varit att stärka hälsan inom äldreomsorgen på såväl individ-, grupp- som organisationsnivå. Vi har i projektet haft som utgångspunkt att arbetet måste bedrivas utifrån samtliga tre hälsoperspektiv: hälsofrämjande, förebyggande och rehabiliterande. Tonvikten har legat på det förebyggande och främjande perspektivet, men projektet har även haft rehabiliterande inslag. Ett helhetsgrepp har kopplats kring arbetsmiljöfrågor utifrån projektets sex delområden: hälsa, kompetensförsörjning, arbetsorganisering, ledarskap, medarbetarskap och lärande integrering. Vi ser att detta helhetstänkande som har genomsyrat projektets alla delar och faser har varit starkt bidragande och en förutsättning för projektets resultat.

Insatser till ledare och medarbetare har byggt på ett aktionsbaserat lärande där teori, reflektion och praktik kombinerats. I det pedagogiska upplägget och utformningen av insatser har det varit viktigt att skapa en trygg lärmiljö. Man har haft tillit till processen, det vill säga det som utvecklas när man möter deltagarna där de befinner sig. För att skapa förståelse och ett gemensamt språk har metaforer och bilder använts.

Insatserna i projektet har varit behovsstyrda. Kompetensinsatser som haft som syfte att stärka medarbetarna i deras yrkesroller och öka deras anställningsbarhet (exempelvis yrkesrelaterade kompetensinsatser som palliativ utbildning och demensutbildning) har kombinerats med insatser för att stärka kommunikation, relationer och delaktighet (exempelvis grupputveckling, ledarutveckling, motiverande samtal, non-violent communication, reflektionshandledning med mera). Mångfalden av insatser och det stora antalet ledare och medarbetare som har genomgått insatserna ser vi har bidragit till att projektets budskap spridits och integrerats så väl. Med en liknelse skulle man kunna säga att vi ”hamrat in spiken flera gånger, men på olika sätt”.

Vi har på olika sätt tränat medarbetare och ledare i att ta in olika perspektiv (exempelvis att gå från låsta till öppna perspektiv), att öka sin flexibilitet i tänkande och beslutsfattande och att kunna lyfta frågor och utmaningar från individ- till systemnivå. Projektet har fokuserat på ”hur” som komplement till ”vad”, det vill säga ett starkt fokus på att ge deltagarna verktyg och metoder där de också ges möjlighet att pröva och träna dessa samt att koppla verktygen till det egna arbetet och den dagliga verksamheten. Projektet har också säkerställt att externa kompetensleverantörer anammade förhållningssätt, kunskap och erfarenhet som överensstämmer med DVO:s filosofi.

I DVO-projektet har vi sett betydelsen av verksamhetens ledarskap för att kunna bygga en god och hållbar organisationshälsa. Flera forskningsstudier visar att ledarskapet i en organisation påverkar såväl medarbetarnas prestation och organisationens resultat som medarbetarnas sjukfrånvaro, stress och välbefinnande. Karaktärsetiken utgör en viktig del av ledarskapet som handlar om integritet, autenticitet och inre auktoritet. Ett pågående arbete behövs för att leva våra värderingar i praktiken. Ett fokusområde för projektet har därför varit att utveckla organisationens ledarskap på olika nivåer och i olika sammanhang. DVO:s sex-dagars ledarprogram har skapat en robust och gemensam grund för ledarna i verksamheten. Maktförskjutning till medarbetarna, medskapande processer och delaktighetskonceptet ser vi har bidragit starkt till resultat.

I DVO-projektet ser vi paralleller mellan lärande struktur och klimat för lärande. Om klimatet i arbetsmiljön inte stimulerar till dialog och reflektion kommer det gemensamma lärandet att

påverkas negativt. Det kollektiva sammanhanget har betydelse för hur vi samverkar kring problemdefinitioner så att våra gemensamma kompetenser nyttjas när vi tar fram lösning och handling. I verksamheter som har utmaningar i att frigöra tid för kompetensutveckling och lärande blir det ännu viktigare att finna metoder för att lära i vardagen. Projektet har därför använt såväl kollegial handledning som reflektionshandledning som möjliga vägar för utveckling och gemensamt lärande inom äldreomsorgen. Detta är ett sätt att öka verksamhetens kollektiva intelligens.

Beskrivning av de olika utbildningar, metoder och modeller som DVO har utvecklat finns beskrivna i andra artiklar för intern spridning (exempelvis DVO:s ledarprogram samt modellen Trappan – en förändringsmodell för tillitsorganisering).

Jämställdhet och övriga horisontella principer har i metoder och kompetensinsatser vävts in i kunskapsdelar och övningar och har genomsyrat projektets insatser.

4.3 Samarbeten

Inom ramen för utvecklingsarbetet i DVO har projektet kontinuerligt sökt inspiration och kunskap hos olika verksamheter. Vi har tagit stöd genom lokalt, nationellt och transnationellt erfarenhetsutbyte för att utforska möjligheter och lära nytt.

Genom erfarenhetsutbyte och lärande inom projektets olika verksamhetsområden har DVO velat utforska hur äldreomsorgen kan utvecklas. Några av frågorna som DVO ställt sig inför möten med andra är: Hur står vår kunskap sig mot andra aktörers? Vad behöver vi bli bättre på och utveckla?

Lokalt och nationellt lärandeutbyte

För att lära mer om integrerat lärande och arbetsorganisering har projektet bland annat haft erfarenhetsutbyte och kontakt med äldreboendena Åbrädden i Helsingborg och Gerdas Gård i Göteborg.

När det gäller organisationshälsa har projektet löpande delat erfarenheter med Tanums kommun. ESF-projektet ”En hälsosam arbetsplats” och Borås Stad har bidragit med erfarenheter. Samtal och dialog har även förts med bland andra Högskolan i Halmstad, Göteborgs Stad, Göteborgs universitet, Sahlgrenska samt Institutet för stressmedicin (VGR) kring processer för stärkt organisationshälsa. Arbetsmiljöforskaren Lisbeth Rydén, doktorand vid Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm, har bidragit med kunskap inom området diskursiv arbetsmiljökartläggning.

Projektet har besökt Eskilstuna kommun och Parkeringsbolaget i Göteborg för att lära av deras interna arbete för att utveckla interna processer för strategisk kompetensförsörjning. Hösten 2017 arrangerades en konferens kring strategisk kompetensförsörjning inom äldreomsorgen där vi delade erfarenheter med sju inbjudna svenska kommuner. Projektet har även tillsammans med Malmö stad, stadsledningskontoret i Göteborgs stad och Intraservice, Göteborgs stad, arrangerat en erfarenhetsdag avseende strategisk kompetensförsörjning. DVO har även besökt Botkyrka kommun som delat med sig av lärdomar från sitt interkulturella arbete.

Transnationellt lärandeutbyte

I dag finns en komplexitet i samhället som avspeglar sig i äldreomsorgens uppdrag. Det finns ett behov av att utveckla och omsätta kunskap om mänskliga rättigheter, jämlikhet och demokratiprocesser i våra verksamheter. Därför har projektet sökt efter arbetssätt som skapar tillit, stärker bemötande och ökar förståelse för olika perspektiv och utmaningar. Freds- och försoningscentret Corrymeela på Nordirland har över 50 års erfarenheter av att arbeta med frågor som trygghet, öppenhet, delaktighet och stärkt medborgar- och anhörigdialog.

Sensommaren 2017 deltog 30 medarbetare och ledare från Norra Hisingens äldreomsorg i ett transnationellt lärandeutbyte hos Corrymeela. Gruppen bestod av 17 undersköterskor, en HR-medarbetare, sju enhetschefer, en områdeschef och fyra projektpersonal.

Under resan fick deltagarna också möjlighet att träffa medarbetare och chefer från äldreomsorgen verksamma genom den privata omsorgsleverantören Hutchinson. Hutchinson deltar i utvecklingsarbete med stöd i modeller och arbetssätt framtagna av paraplyorganisationen My Home Life. Efter hemkomsten förmedlade deltagarna sina nyvunna kunskaper till sina kollegor. Därefter har arbetet kring att formulera arbetsplatsernas visioner och syn på värdskap fortsatt. Målet är att Norra Hisingen ska vara den bästa platsen att åldras på.

Mentor, följeforskare och extern kompetenslämnare

Som stöd har projektet haft en mentor, Hans Lindgren, universitetsadjunkt vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet. Projektet följdes först av följeforskare Carina Abrahamson Lövström, universitetslektor vid Förvaltningshögskolan Göteborgs universitet. Uppdraget som följeforskare fullföljdes sedan av Gunnar Gillberg, fil.dr vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet, i samarbete med Lotta Dellve, professor på institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet. Projektet har också haft ett nära samarbete med konsult Egon Rommedahl, konsult,Handledning & Utbildnings AB, som bland annat utbildat medarbetare och ledare i äldreomsorgen inom områden som värdegrund, existentiella samtal och inkludering.

5 Projektets resultat, mål och indikatorer

5.1 Måluppfyllnad och resultat

Projektet Den visa organisationen har varit ett mångfacetterat projekt som tagit ett helhetsgrepp på ett antal utvecklingsområden med syfte att utveckla äldreomsorgen. Projektets övergripande mål har varit en kompetensförsörjd verksamhet med god organisationshälsa. Ambitionen har varit att skapa ”Den visa organisationen”, en hälsofrämjande och attraktiv arbetsplats med en lärandemiljö där både formell och icke-formell kunskap sprids som ett naturligt inslag i vardagen. Utifrån sex delmål har en rad insatser genomförts. Totalt har 852 unika deltagare tagit del av kompetensinsatserna varav 753 kvinnor och 99 män. Totalt har 3 086 deltagit i projektets olika insatser varav 2 836 kvinnor och 250 män.

Nedan presenteras exempel på projektresultat utifrån projektets sex delområden.

Delmål 1. Medarbetarna upplever att de har stärkts i sin yrkesroll.

Ett av delmålen i projektet har varit att utveckla medarbetarna i verksamheten.

Genom en stor mängd behovsstyrda kompetensinsatser har medarbetarna fått tillgång till kunskap och verktyg som har stärkt dem i deras yrkesroll. Kompetensinsatserna har bland annat relaterat till områden som psykisk ohälsa, palliativ omsorg och demens. Verksamheterna har tack vare genomförda palliativa cirklar idag 51 palliativa ombud (42 undersköterskor och 9 sjuksköterskor) från både särskilt boende och ordinarie boende (hemtjänst).

Projektorganisationens uppföljningar av de olika insatserna stärker bilden av att medarbetare upplever att de fått ny kunskap men också att kunskapen kunnat omsättas till praktisk handling.

Andra kompetensinsatser har haft som syfte att rusta medarbetarna inför etiska dilemman, konfliktsituationer, diskriminerande handlingar med mera. Kompetensinsatserna har handlat om områden som mötes- och samtals teknik, reflektionsmetodik, motiverande samtal, värdegrund och etikfrågor. En grupp undersköterskor deltog även i en studieresa till freds- och försoningscentret Corrymeela på Nordirland där de fick insikter och verktyg rörande det goda värdskapet, konflikthantering och likabehandling. Ovanstående insatser har gett resultat vad gäller såväl kunskapshöjning som tillämpning.

Normkritik och icke-diskriminering har vävts in i samtliga medarbetarinsatser. Framförallt genom de workshoppar och insatser som handlat om värdegrund, etik och förhållningssätt har såväl ökade kunskaper som nya insikter och färdigheter stärkts.

Projektet har syftat till empowerment och maktförskjutning där medarbetarna getts verktyg för att kunna vara medskapande. Som ett led för att åstadkomma detta har projektet arbetat med att utveckla arbetsorganisation, lärande och ledarskap. Ett konkret resultat är att

yrkesrollerna utvecklats, bland annat genom införandet av nya ombudsroller. Exempel på dessa roller är samordnare, reflexhandledare, palliativa ombud, ombud för existentiella samtal, metodutvecklare, omsorgshandledare och kulturombud. Ytterligare resultat är att ledningsgrupper införts på samtliga äldreboenden, vilket gett undersköterskorna ett forum att delta i beslutsprocesserna.

Genom reflektion kring verksamhetens utmaningar och uppdrag har skapats ökad insyn, trygghet och känsla av meningsfullhet, samtidigt som kunskap spridits genom samarbete och samverkan. Projektet har på så sätt gett undersköterskorna ökat inflytande och delaktighet i beslutsprocesser nära verksamheten. Medarbetare har även gjorts delaktiga i visionsarbetet "Bästa platsen att åldras på" genom medskapande processer. Även i utforskandet om inrapnerad för äldreomsorgen har medarbetarna involverats i delaktighetsprocesser.

Interna uppföljningar

De interna uppföljningar som genomförts visar också på goda resultat. Uppföljningar av kompetensinsatser har genomförts genom att en enkät delats ut och besvarats vid slutet av varje kompetensinsats. Frågorna har utgått från KASAM (känsla av sammanhang) och har bestått av öppna frågor. I bilaga 6 redovisas i korthet uppföljningar av några av kompetensinsatserna: motiverande samtal, reflektionshandledning, existentiella samtal samt palliativ vård.

Vid slutet av projektet genomfördes också en fokusgrupp med undersköterskor som deltagit i ett flertal kompetensinsatser. Även denna uppföljning visade på deras positiva upplevelse vad gäller såväl kunskaphöjning och egen utveckling som förändrade arbetssätt. Resultat från fokusgruppen redovisas i bilaga 7.

Intervjuer med projektets kompetensutförare har också genomförts vid projektets avslutande del. Även dessa visar på positiva resultat. Intervju med den kompetensleverantör som höll i palliativa studiecirkel visar att upplevelsen är att studiecirkel är en bra arbetsform för att fördjupa deltagares kunskap i ämnet, och skapa utrymme för samtal i gruppen så att gemensam förståelse och kunskap kan växa fram. Det har varit värdefullt för deltagarna att få stärka sin kompetens, exempelvis att reda ut begrepp och få ett gemensamt språk i organisationen. Det har varit värdefullt att de fått utforska vad palliativ vård och vård i livets slutskede innebär i praktiken. Deltagare har också ökat sin kunskap om hur de lagar och ramverk vi har i Sverige kan stödja det palliativa arbetet.

Intervju med den kompetensleverantör som höll i demensutbildningarna ser som mervärde med utbildningarna att deltagarna inte bara fått lyssna, utan att de fått vara delaktiga i utbildningen, fått vara aktivt lyssnande och ställa många frågor. Kompetensleverantören bedömer att det finns ett stort behov i verksamheten för fortsatta insatser.

Projektet ser resultat och en positiv utveckling. Under åren 2014 - 2018 minskade den totala sjukfrånvaron för medarbetarna på särskilt boende från 10,3 till 9,8 procent.

Frisknärvaron för medarbetare i särskilt boende ligger över medelvärdet för Göteborgs stad. NMI (nöjd medarbetarindex) särskilt boende SDF Norra Hisingen ökade 2014 - 2018 från 45 till 58.

Delmål 2. Ledarna upplever att de har stärkts i sin yrkesroll.

Projektets ledarfilosofi handlar om ledarens uppdrag att utveckla verksamheten på ett sätt som stärker och utvecklar medarbetare genom medskapande processer och integrerat lärande. Målet är självständiga, ansvarsfulla och handlingskloka medarbetare som har inflytande och delaktighet i verksamhetsnära beslut. Genom en bredd av insatser ser projektet ett utvecklat ledarskap inom äldreomsorgen Norra Hisingen. Ett resultat är också att förvaltningsledningen tagit beslut om att DVO:s ledarprogram ska vara en grund för Norra Hisingens ledarakademi för stadsdelens alla chefer.

Andra exempel på insatser som gett ledarna nya insikter, kunskaper och färdigheter är bland annat handledning, medveten dialog i ledningsgruppen kring utvecklingsperspektiv i verksamheten, medvetna reflektionsprocesser för lärande i ledningsgrupper samt förändrade mötesstrukturer på arbetsmöten. En utvecklad ledarfilosofi är ett av resultaten där ledarens uppdrag blir att utveckla verksamheten på ett sätt som stärker och utvecklar medarbetare genom medskapande processer och integrerat lärande. På samma sätt som för medarbetarinsatser har färdighetsträning och reflektion förts in i ledarinsatser för att ge kunskap, verktyg och färdighet i tillämpning.

Normkritik och icke-diskriminering har vävts in i ledarinsatserna för att stärka insikt och kunskap om normkritik, jämställdhet och diskriminering. Dessutom genomfördes i början av projektet en workshop i normkritik för ledarna och i slutet av projektet genomfördes ytterligare en heldags kompetensinsats om mänskliga rättigheter och hantering av gruppdynamiker.

Genom ovannämnda insatser och införande av en ledningsfilosofi som bygger på ett coachande förhållningssätt, tillitsorganisering och delaktighetskoncept bedömer vi att ledarna stärkts i sin ledarroll.

Nöjd medarbetarindex för ledare ökade under åren 2014 - 2018 från 45 till 55.

Interna uppföljningar

Ett viktigt fundament för det utvecklade ledarskapet har varit det sexdagars ledarprogram som utvecklats och som totalt 131 personer – varav 106 kvinnor och 25 män – deltagit i (totalt fyra programomgångar).

Ledarna har upplevt sig stärkta i sin ledarroll och i förmågan att implementera det nya arbetssättet. Utvärderingarna av ledarprogrammet visar på mycket goda omdömen vad avser såväl meningsfullhet och begriplighet som användbarhet och hanterbarhet (Se bilaga 8 för resultat av den interna uppföljningen av ledarprogrammet).

Delmål 3. Verksamheten har startat en process för att tydliggöra och renodla sitt sätt att organisera arbetet

Tillitsorganiserad verksamhet med delaktighetskoncept

En process för att nå en tillitsorganiserad verksamhet är ett resultat av projektet. Olika former av arbetsorganisering har utvecklats, prövats och implementerats med syfte att stärka delaktighet, handlingskloket, tillit, hälsa och arbetsmiljö. Ett resultat är ökat inflytande

genom frigörande regler, ramverk och tydliggörande struktur. Verksamhetsnära ledningsgrupper har gett undersköterskorna ökat inflytande och delaktighet i beslutsprocesserna. Införande av nya ombudsroller har också gett resultat såsom ökat inflytande och delaktighet. Utvecklade yrkesroller är uppdragen som samordnare, reflexhandledare, palliativa ombud, existentiella samtal-ombud, metodutvecklare, omsorgshandledare och kulturombud.

Ett syfte med tillitsorganisering är att det leder till att vi delar kunskap och därmed ökar förståelse för våra beslutsprocesser. Det leder till att vi kan göra mer medvetna val om hur vi kan stödja eller motverka utveckling. Vad vi ser i de verksamheter där detta tillämpas är en ökad delaktighet i utvecklingsarbetet och det leder även till färre konflikter vilket i sig bidrar till en bättre arbetsmiljö.

Dialogprocesser har förts in som metod när det gäller att utveckla arbetsorganisering. Ett exempel på detta har varit dialogprocess för utforskande av intraprenad som organisationsform. Även dialogorienterad mötesstruktur för ledningsgrupper har införts. Det goda värdskapet är ett resultat av studieresan till Corrymeela.

Delmål 4. Ökad förmåga hos organisation, ledare och medarbetare i att tillämpa lärande och kompetens i strukturer och i vardagens arbete

Projektet har uppnått starkt integrerat lärande i organisationen genom att föra in verktyg för reflektion, dialog, perspektivmedvetenhet och främjande av lärandeperspektiv. Dessa har präglat projektets arbets sätt i arbetsgrupper, ledningsgrupper, workshoppar och övriga aktiviteter. Ledningsfilosofin som ingår i ledarutvecklingsprogrammet har syftat till att stödja medarbetares utveckling och är kongruent med integrerat lärande. Exempel på resultat är att processer för kollegial handledning och reflektionshandledning har förts in i verksamheterna. Tillitsorganiseringen och de nya yrkes- och ombudsrollerna är också exempel på insatser som gett stöd till kunskapsutvecklingen på arbetsplatserna. Det arbets sätt som präglat projektets insatser, dvs att arbeta utifrån ett aktionsbaserat lärande där vi kombinerat teori, praktik och reflektion, ser vi har bidragit till att deltagarna fått stöd i att tillämpa de nya kunskaperna i den dagliga verksamheten.

DVO har skapat nya samarbetsytor för samtal om systemets påverkan och lärande i olika situationer. Verksamheten har därmed fått ökad förmåga att skilja mellan individens, gruppens och organisationens lärande. Det finns idag också en ökad medvetenhet i organisationen kring att ta ansvar för systemets påverkan på individen i olika situationer.

Delmål 5. Verksamheten har utvecklat sina processer för kompetensförsörjning

Resultat för delmål 5 återspeglas i resultaten för övriga delmål där olika insatser genomförts för att stärka medarbetare, ledare och verksamhet. Genom dessa insatser och resultat bedömer vi att verksamheten stärkt sin förmåga till kompetensförsörjning och även stärkt sin attraktionskraft.

Ledarprogram och ledarfilosofi är ett led i att säkra kompetensförsörjningen av ledare. Kompetensinsatser till medarbetare har stärkt undersköterskans yrkesroll medan delaktighetskoncept och tillitsorganisering är ett led i att säkra kompetensförsörjning av medarbetare till verksamheterna.

Ett resultat är också att verksamheten stärkt sin kompetens och nätverk vad gäller strategisk kompetensförsörjning genom benchmarking, studiebesök, konferenser och andra lärtillfällen. Ett annat resultat är den behovsanalys som genomfördes initialt i projektet genom intervjuer och dialoger med såväl verksamhet som regionala och nationella aktörer.

Delmål 6. Verksamheten har tagit ett utökat organisatoriskt ansvar för psykosocial, psykisk och fysisk hälsa

Resultat för delmål 6 återspeglas i resultaten för övriga delmål där olika insatser genomförts för att stärka medarbetare, ledare och verksamhet (se resultat för delmål 1-2). Genom dessa insatser och resultat ser vi att verksamheten tagit in kunskap och påbörjat processer för stärkt organisationshälsa. Vi ser positiva resultat som indikerar stärkt organisationshälsa.

För de medarbetare som är sjukskrivna eller riskerar att bli det har det hälsofrämjande programmet Hälsospåret gett goda resultat. Resultaten visar att deltagarna upplever mindre stress i vardagen och att de har fått verktyg att hantera stressande situationer såväl på arbetet som i privatlivet. Deltagarnas chefer uppger i djupintervjuer att de observerar positiva förändringar av deltagarna när det gäller deras stressnivå, sätt att tänka och resonera. Sjuktalet har minskat och arbetsgivarens kostnader för sjukfrånvaro har minskat betydligt.

Hälsospåret som pilotprogram har uppmärksammats internt där flera samtal förs kring att implementera programmet som en del i arbetsgivarens rehabiliterande och förebyggande insatser för medarbetare. Vi tror att stadsdelsförvaltningen kommer att verka för att programmet blir en bestående insats för våra medarbetare, vilket vi ser som ett positivt resultat.

Projektet har även gett resultat i form av uppbyggda nätverk för samverkan och erfarenhetsutbyte med bland andra Tanums kommun, Sahlgrenska, Institutet för Stressmedicin Västra Götalandsregionen, Högskolan i Halmstad och stadsledningskontoret Göteborgs stad.

Genom projektet har ett behov av utvecklad organisatorisk arbetsmiljökartläggning identifierats. Möten har skett med bland andra Lisbeth Rydén, forskare i organisatorisk arbetsmiljökartläggning med diskursiv ansats, samt med Inger Rydström, stadsledningskontoret Göteborgs stad, med ansvar för utveckling av organisatorisk arbetsmiljökartläggning med fokus på sexuella trakasserier. Samtalen resulterade bland annat i en projektansökan till ESF med fokus på stärkt organisationshälsa. Ett annat resultat är en genomförd nulägeskartläggning av äldreomsorgens organisationshälsa som blir underlag inför en eventuell hälsocertifiering.

Kvantitativt mål: 630 unika deltagare (560 kvinnor, 70 män).

Resultat vid projektets avslut:

- Unika deltagare: 852 personer (kvinnor 753, män 99).
- Deltagare: 3 086 personer (kvinnor 2836, män 250).

5.2 Projektstatistik

Insatser till ledare och medarbetare:

- Unika deltagare: 852 personer (kvinnor 753, män 99).
- Totalt antal deltagare: 3 086 personer (kvinnor 2 836, män 250).
- Ett axplock av insatser:
- Ledarprogram: 108 deltagare (87 kvinnor, 21 män).
- Reflektionshandledning medarbetare: Totalt 60 deltagare (60 kvinnor)
- Existentiella samtal och värdegrund: Totalt 84 deltagare (83 kvinnor, 1 man)
- Det salutogena arbetssättet: Totalt 227 deltagare (211 kvinnor, 16 män)
- Handledning i grupputvecklingsprocesser: Totalt 125 deltagare (109 kvinnor, 16 män)
- Non-violent communication: Totalt 44 deltagare (42 kvinnor, 2 män)
- Palliativ omsorg, studiecirkel: Totalt 46 deltagare (44 kvinnor, 2 män).
- Palliativ omsorg, workshop: Totalt 250 deltagare (234 kvinnor, 16 män).
- Möteteknik för ombud: Totalt 40 deltagare (37 kvinnor, 3 män).
- Motiverande samtal: Totalt 210 deltagare (181 kvinnor, 29 män).
- Demensutbildning för ombud: Totalt 47 deltagare (43 kvinnor, 4 män).
- Demensutbildning: Totalt 273 deltagare (254 kvinnor, 19 män).
- Hälsospåret: Totalt 40 deltagare (38 kvinnor, 2 män).
- Studieresa Corrymeela Nordirland: Totalt 30 deltagare (26 kvinnor, 4 män).

Projektet har genomfört 26 190 medfinansieringstimmar i kompetenshöjande insatser.

5.3 Verksamhetsförändringar i siffror

Kvantitativa resultat

I detta avsnitt redogörs för verksamhetsstatistik, nyckeltal och enkätundersökningar med koppling till projektets utvecklingsområden. Uppgifterna är hämtade ur stadens system för HR-data (Nekksus Hypergene), samt från Göteborgs stads årliga medarbetar- och chefsenkätundersökningar.

Kvantitativa indikatorer för utvecklingen i projektets målområden är sjukfrånvaro och personalomsättning för medarbetare, samt Nöjd medarbetarindex (NMI) för medarbetare och ledare.

Sammanfattning

2014 uppmärksammade äldreomsorgen SDF Norra Hisingen den stigande sjukfrånvaron, och inom särskilt boende påbörjades hösten 2014 utvecklingsarbetet med ”Delaktighetskonceptet” för att sänka sjukfrånvaro inom särskilt boende SDF Norra Hisingen. Arbetet med delaktighetskonceptet ledde 2015 till projektansökan för Den visa organisationen.

Under projektperioden har särskilt boende SDF Norra Hisingen för åren 2016 och 2017 haft lägst sjukfrånvaro bland jämförbara verksamheter i staden. Som lägst var sjukfrånvaron 8,5 procent 2017. År 2018 var särskilt boende SDF Norra Hisingen bland de med lägst sjukfrånvaro bland jämförbara verksamheter i staden.

Avgränsat för yrkeskategorin undersköterska har särskilt boende SDF Norra Hisingen lägst sjukfrånvaro bland jämförbara verksamheter i staden under hela projektperioden 2016 till 2018.

Avgränsat för hela sektor Äldreomsorg har sjukfrånvaron i SDF Norra Hisingen under projektperioden varit bland de lägsta i staden, och 2017 - 2018 var sjukfrånvaron lägst i staden.

Frisknärvaron för medarbetare särskilt boende SDF Norra Hisingen är hela projektperioden över medelvärdet för motsvarande verksamhet Göteborgs stad.

Personalomsättningen gick 2016 och 2017 temporärt emot stadens uppåtgående trend, för att 2018 vara på 13,9 procent vilket är i nivå med snittet i staden på 14,1 procent.

2015 till 2017 hade Säbo SDF NH bland de lägsta produktionskostnaderna per plats i egenproduktion för Äldreboende med permanentplacering i Göteborgs stad (här avses KPB, Kostnad per brukare enligt SKL:s definition).

Metod – avgränsningar för jämförbarhet

För att HR-data för verksamheterna skall vara jämförbara mellan Norra Hisingens stadsdelsförvaltning (SDF NH) och staden-nivå (Övriga SDF GBG) har i möjligaste mån

avgränsning skett utifrån stadens verksamhetskod H400 Äldreboende med permanentplats. Verksamhetskod H400 motsvarar Särskilt boende för äldre i SDF Norra Hisingen. I vissa fall har avgränsning även skett utifrån yrkesgruppen undersköterska (USK - alla befattningar). Dessa avgränsningar är de som närmast motsvarar projektets målgrupp.

För data hämtat från Göteborgs Stads årliga medarbetarenkät och chefsenkät är närmaste tillgängliga avgränsningar för jämförelser:
Staden-nivå, Sektor Äldreomsorg - Hälso- och sjukvård.
Förvaltnings-nivå, SDF Norra Hisingen – äldreomsorg, område särskilt boende.

Sjukfrånvaro

Definition av sjukfrånvaro: Procenten är framräknad som antalet sjuktimmar i förhållande till den tillgängliga ordinarie arbetstiden i timmar. I tillgänglig tid ingår inte föräldraledighet eller annan tjänstledighet, inte heller när den är partiell. Timavlönade ingår inte i beräkningen av sjukfrånvaron.

Sjukfrånvaro – samtliga yrkesgrupper H400 Äbo permanentplats

2014 - 2018 minskade total sjukfrånvaro sammantaget för personal i alla yrkesgrupper inom Särskilt boende för äldre i SDF Norra Hisingen från 10,3 till 9,8 procent. Som lägst var sjukfrånvaron 8,5 procent 2017.

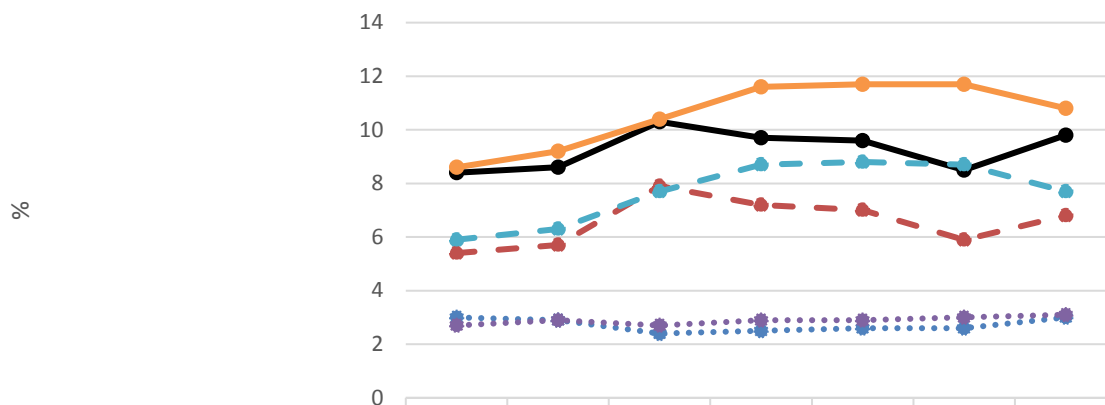
Åren 2016 och 2017 hade Säbo SDF NH lägst sjukfrånvaro av stadsdelsförvaltningars särskilda boenden. 2018 var sjukfrånvaron på 9,8 procent för Säbo SDF NH, bland de lägsta i staden. Lägsta jämförbara sjukfrånvaro var 2018 på 9,4 procent.

Under baslinje-perioden 2012 till 2014 före projektets tillkomst var sjukfrånvaron sedan 2012 stigande både för Säbo Norra Hisingen och sammantaget Säbo i staden som helhet.

Perioden 2012 till 2017 har sjukfrånvaron för särskilt boende sammantaget för samtliga personalgrupper i äldreomsorg i stadens övriga SDF varit stigande, från 8,6 procent till att plana ut vid 11,7 procent. 2018 sjönk den till 10,8 procent.

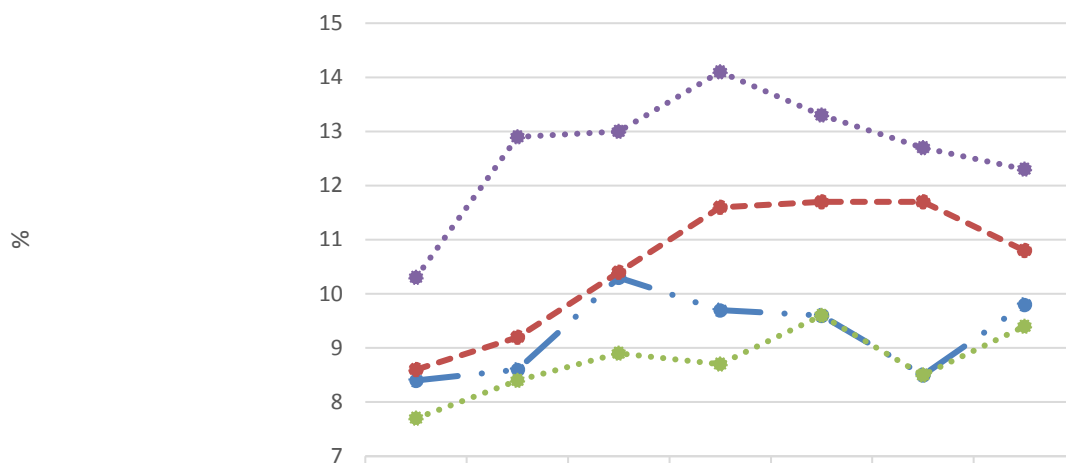
Enligt definitionen ingår ej timavlönade i beräkningen av sjukfrånvaron. Särskilt boende Norra Hisingen har under projektperioden legat relativt stadigt avseende arbetade timavlönade timmar (timvikarier). Således kan vi vid analys utesluta att minskad sjukfrånvaro skulle bero på ökat nyttjande av timavlönade.

Sjukfrånvaro - samtliga yrkesgrupper H400 Äbo permanentplats gbg



	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
••••• SDF NH Äbo H400 1-14 dgr	3	2,9	2,4	2,5	2,6	2,6	3
—•— SDF NH Äbo H400 15- dgr	5,4	5,7	7,9	7,2	7	5,9	6,8
—•— SDF NH Äbo H400 tot	8,4	8,6	10,3	9,7	9,6	8,5	9,8
••••• Övriga SDF GBG H400 1-14 dgr	2,7	2,9	2,7	2,9	2,9	3	3,1
—•— Övriga SDF GBG H400 15- dgr	5,9	6,3	7,7	8,7	8,8	8,7	7,7
—•— Övriga SDF GBG H400 tot	8,6	9,2	10,4	11,6	11,7	11,7	10,8

Total ackumulerad sjukfrånvaro för samtliga yrkesgrupper inklusive min och max H400 Äbo permanentplats



	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
—•— tot SDF NH Äbo H400	8,4	8,6	10,3	9,7	9,6	8,5	9,8
—•— tot Övriga SDF GBG H400	8,6	9,2	10,4	11,6	11,7	11,7	10,8
••••• min Övriga SDF GBG H400	7,7	8,4	8,9	8,7	9,6	8,5	9,4
••••• max Övriga SDF GBG H400	10,3	12,9	13	14,1	13,3	12,7	12,3

Sjukfrånvaro – Undersköterskor H400 Äbo permanentplats

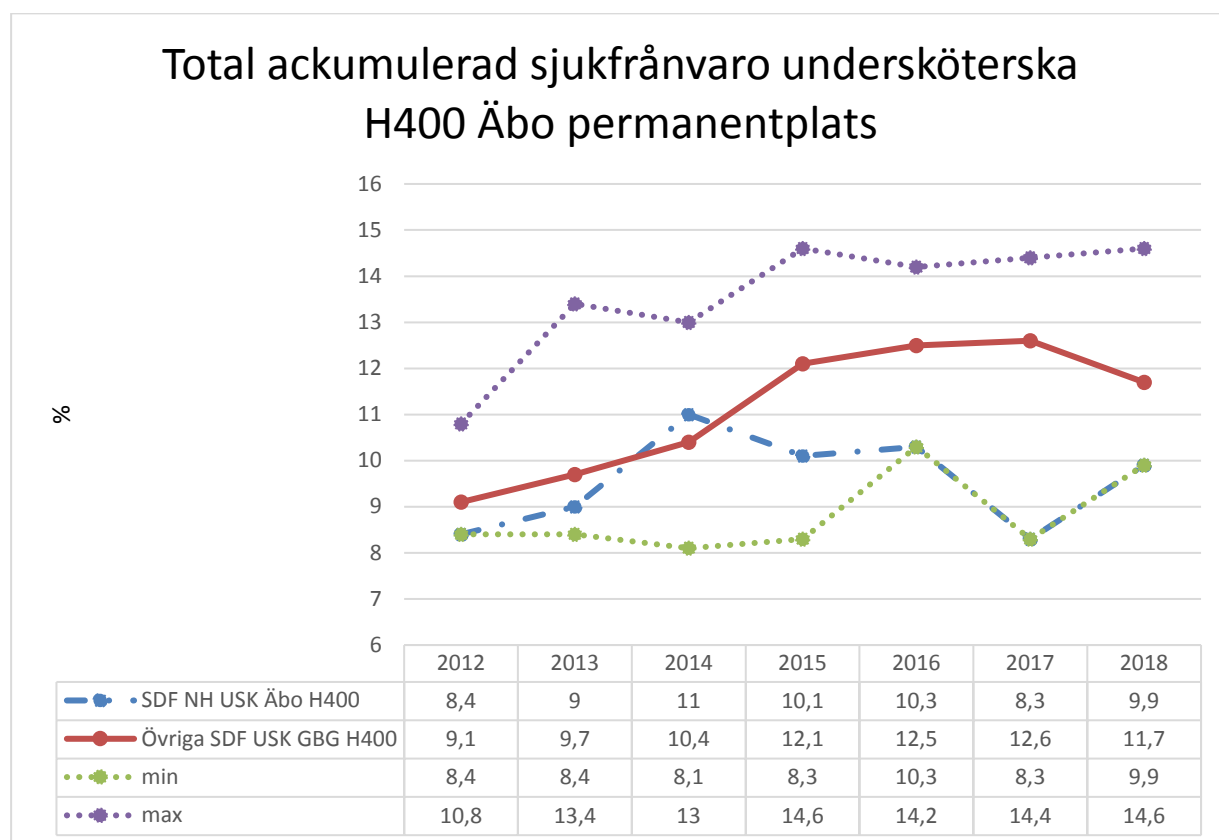
Undersköterskor i särskilt boende SDF Norra Hisingen har under projektperioden 2016 till 2018 årligen lägst sjukfrånvaro i staden, jämfört med särskilt boende för äldre i övriga enskilda stadsdelsförvaltningar.

2014 - 2018 minskade total sjukfrånvaro sammantaget för undersköterskor inom Särskilt boende för äldre i SDF Norra Hisingen från 11 till 9,9 procent. Som lägst var sjukfrånvaron 8,3 procent 2017.

Under baslinje-perioden 2012 till 2014 före projektets tillkomst var sjukfrånvaron för undersköterskor stigande både för Säbo Norra Hisingen och sammantaget Säbo i staden som helhet.

Perioden 2012 till 2017 har sjukfrånvaron för undersköterskor i särskilt boende sammantaget för stadens övriga SDF varit stigande: från 9,1 procent till att plana ut vid 12,6 procent. 2018 sjönk den till 11,7 procent.

Enligt definitionen ingår ej timavlönade i beräkningen av sjukfrånvaron. Särskilt boende Norra Hisingen har under projektperioden legat relativt stadigt avseende arbetade timavlönade timmar (timvikarier). Således kan vi vid analys utesluta att minskad sjukfrånvaro skulle bero på ökat nyttjande av timavlönade.



Personalomsättning

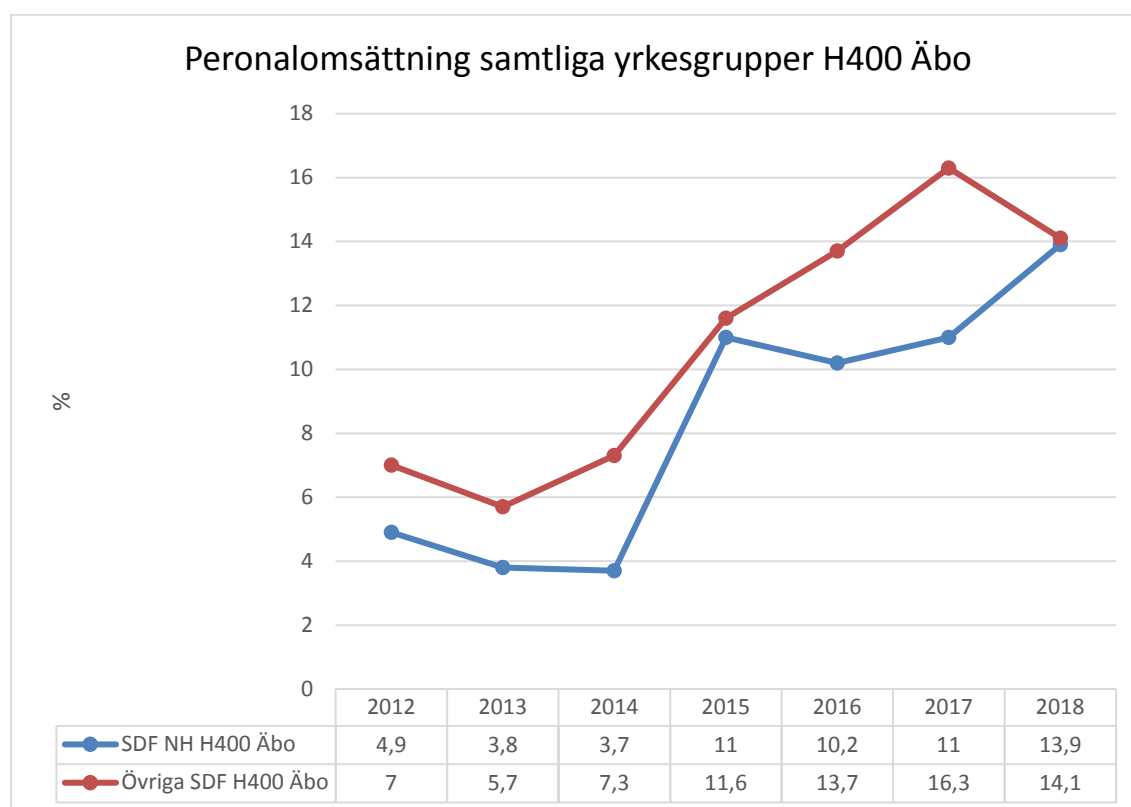
Definition personalomsättning

Beräkningsunderlaget baseras på tillsvidareanställningar. Lägsta siffran av antalet som börjat respektive slutat i verksamheten divideras med antal anställda i december föregående år. Kvoten omvandlas sedan till procent.

Personalomsättning för samtliga yrkesgrupper särskilt boende

För Säbo SDF Norra Hisingen har personalomsättningen sedan 2012 ökat från 4,9 procent 2012 till 13,9 procent 2018. För Säbo i Göteborgs stads övriga stadsdelsförvaltningar har personalomsättningen ökat från 7 procent 2012 till 14,1 procent 2018.

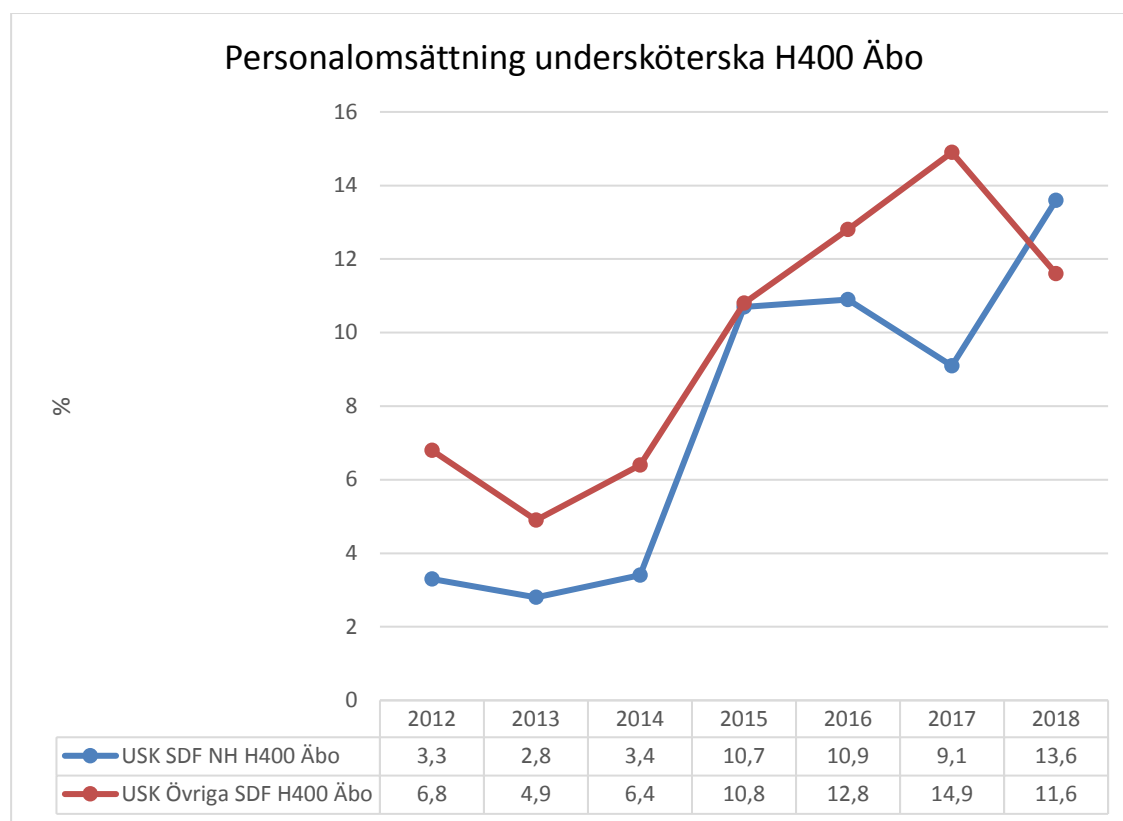
Perioden 2016 till 2017 bryter Säbo SDF Norra Hisingen trenden med ökad personalomsättning, och ligger 3,5 respektive 5,2 procent under stadens medel för motsvarande verksamhet. 2018 ökar personalomsättningen till 13,9 procent vilket är i nivå med snittet i staden.



Personalomsättning för yrkesgruppen undersköterska

Personalomsättningen för undersköterskor i Säbo SDF Norra Hisingen har sedan 2012 ökat från 3,3 procent 2012 till 13,6 procent 2018. Samtidigt har personalomsättningen för undersköterskor i motsvarande verksamheter i ökat från 6,8 procent 2012 till 11,6 procent 2017.

Perioden 2016 till 2017 bryter Säbo SDF Norra Hisingen temporärt trenden med ökad personalomsättning för undersköterskor, och ligger 1,9 respektive 5,8 procent under stadens medel för motsvarande verksamhet. 2018 ökar personalomsättningen för undersköterskor till 13,6 procent vilket är 2 procent över snittet i staden i övrigt.



Medarbetarenkät och Chfesenkät

För jämförelse mellan Säbo SDF Norra Hisingen och Säbo för staden i övrigt är närmaste tillgängliga avgränsning på staden-nivå den för sektor ÄO HSV.

För medarbetarenkätens indikatorer på SDF nivå för område särskilt boende är felmarginalen för ett 95% konfidensintervall cirka plus, minus 5 till 6 indexenheter.

Felmarginalen för medarbetarenkäten sammanställd på staden nivå för sektor ÄO HSV är cirka plus, minus 1 till 1,5 indexenheter.

För chefsenkätens indikatorer sammanställd på staden nivå för sektor ÄO HSV är felmarginalen för ett 95% konfidensintervall cirka plus, minus 5 till 6 indexenheter.

Låg svarsfrekvens på medarbetarenkäten- under 70 procent- utgör en ytterligare felkälla som ej är kvantifierad.

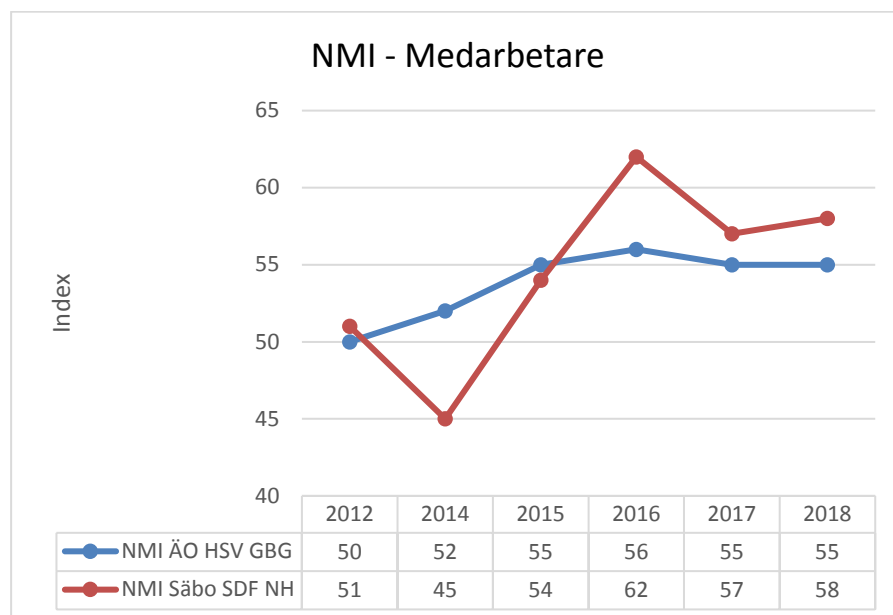
2013 genomfördes inte medarbetarenkät- och chefsenkät-undersökningar i Göteborgs Stad.

Indikatorer för medarbetare

Nöjd medarbetar index (NMI) för medarbetare

Säbo SDF Norra Hisingen har en positiv utveckling från ett NMI 51 för 2012 till NMI 58 för 2018. ÄO HSV i staden har positiv utveckling från ett NMI 50 för 2012 till NMI 55 för 2018.

Förändringar perioden 2012 till 2018 för Säbo SDF Norra Hisingen ligger inom felmarginalen för undersökningen, det vill säga ingen statistiskt säkerställd förändring.



Indikatorer för Ledare

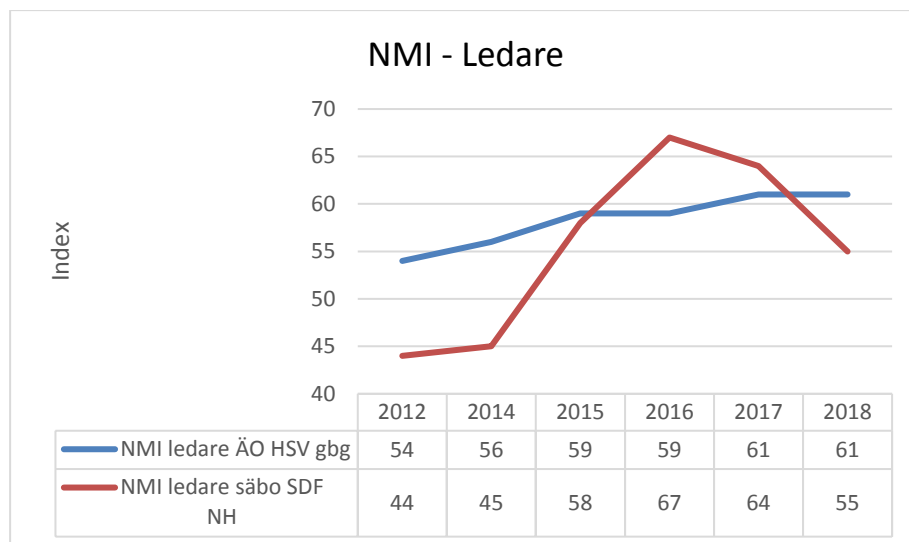
Nöjd medarbetar index (NMI) för ledare

Antalet respondenter är naturligt lågt eftersom det finns få enhetschefer i Säbo på stadsdelsnivå (cirka 8 till 11 stycken under mätperioden). Detta innebär att felmarginalen är hög. Samtidigt kan vi utläsa ur tabellen att tidsserien har två ganska stabila nivåer. 2012 - 2014 är NMI 44 respektive 45. 2015 - 2018 är NMI 58, 67, 64 respektive 55.

På staden-nivå för sektor ÄO-HSV är antalet respondenter högre och felmarginalen är lägre. Tidsserien är relativt stabil med en uppåtgående trend perioden 2012 - 2018 där NLI är 54 år 2012 och 61 år 2018.

Skillnader mellan nivåerna ligger inom felmarginalen vilket innebär att vi inte enbart baserat på NMI kan urskilja någon statistiskt säkerställd skillnad mellan ledare i ÄO-HSV staden och ledare i Säbo SDF Norra Hisingen.

I kombination med kvalitativt undersökningsmaterial kan NMI utgöra ett underlag för vidare analys.



5.4 Berättelser från verksamheten

En enhetschef berättar om hur ledningsgruppen på boendet arbetar

”Ledningsgruppen tänker övergripande på en strategisk nivå i huset och fattar beslut för hela huset. Den har också i uppdrag att driva frågor på arbetsplatsen. Frågor kan diskuteras i ledningsgruppen, tas tillbaka till de andra medarbetarna och diskuteras, och sedan tas upp för beslut i ledningsgruppen.

En process som vi lärt oss mycket av är sammanslagningen av åtta avdelningar till sex. Vi hade pratat om det länge och tog upp det i ledningsgruppen - ska vi göra detta eller inte?

Vi började med att titta på positiva och negativa effekter av en sammanslagning. Vi bad alla att tänka strategiskt: vad är bäst ur alla aspekter för hela boendet? Vi tog fram alla perspektiv och bad ledningsgruppen att väga det negativa mot det positiva.

Undersköterskorna i ledningsgruppen tog med sig frågan ut till sina arbetsplatsträffar, där den diskuterades. De berättade sedan för ledningsgruppen om de olika åsikter som kommit upp vid arbetsplatsträffarna. En övervägande majoritet tyckte att en sammanslagning till sex enheter var bäst för huset, även om det inte nödvändigtvis var bäst för var och en, personligen. Vi beslöt att göra sammanslagningen.

Nästa steg var att fråga ledningsgruppen HUR vi skulle göra sammanslagningen. Vi pratade om vad vi inte fick glömma, datum då olika saker skulle vara klart, om de boende, om ekonomin, om dörrar som skulle flyttas ... Vi gjorde en checklista tillsammans med allt som skulle göras och i vilken ordning. Det vara bara att hålla sig till listan och checka av allting.

Från början var många väldigt mycket emot förändringen, men alla fick prata om det de var emot och blev hörda i processen. Det tyckte de var jättebra. Sammanslagningen gick väldigt smidigt och vi hade inte en enda sjukskrivning under förändringen.

Det här med att kunna byta perspektiv blev så tydligt när någon sa: jag tycker inte personligen att vi ska göra det här, men tittar jag på hela huset förstår jag att vi BEHÖVER göra så här.”

Undersköterska om vilken skillnad projektet DVO gjort

”Jag är samordnare och sitter med i ledningsgruppen, och jag känner absolut en skillnad. Tidigare hade vi EN kommunikationskanal och det var APT. Det var budget som togs upp på APT, säkert 80 procent av tiden, koncentrerat till budgeten för det våningsplanet. Sen fanns punkten övriga frågor, som inte utnyttjades. Man tänkte inte i de banorna. Man blir inskolad i ett sätt att tänka, reflekterar man inte över olika frågor så kommer de aldrig på en agenda.

I och med att vi fick en ledningsgrupp fick vi ta ställning till en mängd olika frågor som vi inte behövt ta ställning till tidigare. Vi fick vara en förmedlande länk till gruppen, det som togs upp på ledningsgruppen togs också upp på APT. Det gör ju att man får olika perspektiv och olika genomlysning. Det blir en medarbetardemokrati, inte bara beslut som tas i en liten slutna grupp. Delaktigheten ska ju inte bara vara i ledningsgruppen utan bland alla medarbetare.

Jag kan inte tänka mig att gå tillbaka hur det var innan. Med det sätt vi jobbar på nu känns det som om man värderar vår yrkeskunskap men också den tysta kompetensen som vi har att faktiskt kunna organisera och leda vårt eget arbete. Vi kan ta ansvar på ett annat sätt än vi har kunnat göra tidigare. Delaktigheten har gett stärkt självförtroende, en ökad stolthet”.

Områdeschef berättar om behovet av förändrade ledningsmöten för enhetscheferna

”När jag kom som områdeschef till Norra Hisingen 2014 kände jag att mötena nästan bara bestod av att pressa in en massa information och att enhetscheferna gick från mötena ännu mer tyngda av saker som måste göras. I ett ledningsmöte jag höll i där i början bröt jag agendan när jag såg att energinivån var väldigt låg och sa att nu måste vi prata om vad vi ska ha den här ledningsgruppen till. Det var starten till att vi började forma vad vi ville ha ut av ledningsmötena.

Vi ville öka gemenskapen och öka samarbetet mellan enheterna. Det fanns grupperingar och småkonflikter, vi hade ingen struktur för att föra dialog. Mötet kunde ta alla möjliga vägar. Eller så var vi så fast i en dagordning att vi aldrig hade tid att diskutera någonting, det skapade bara frustration i gruppen.

Vi ville skapa en trygg plats där vi kunde prata om saker och känna att vi blev påfyllda med energi. Vi jobbade med olika verktyg, kommunikationsmodeller, dialogmodeller. Alla fick svara på frågor om hur vi skulle skapa jämvikt i dialogutrymmet. Jämvikt innebär att alla har ett ansvar att delta och bidra.

Genom DVO:s ledarprogram har jag fått verktyg för att klara av att hålla i processer och låta cheferna jobba fram lösningar och komma till beslut, snarare än att jag ska vara pådrivande och få gruppen att komma fram till en lösning som jag har tänkt ut i förväg. Det är den största skillnaden, att lita till den processen. Det är lätt att lockas att gå in som chef och säga att nu måste vi fatta ett beslut - jag har lärt mig att backa från det och lita till dialogen. Ur dialogen kommer alltid en lösning som vi chefer kan ställa oss bakom.

Numera kör vi till exempel alltid en runda, så att ingen går från ett möte utan att ha sagt något. Det innebär också att alla vet att de kommer att få ordet, min tur kommer, alla SKA bidra. Vi fattar inga beslut utan att alla har bidragit till beslutet.

När man tittar på fakta, beprövad erfarenhet, lägger bort eget tyckande och bara har uppdraget för ögonen - då kommer vi till slut fram till ett gemensamt beslut. Jag hoppas att våra resultat skapar ett intresse att vilja ta efter våra arbetssätt. Att man vill ta emot ny kunskap och praktisera den nya kunskapen och arbetssätten.”

Områdeschef om hur det egna ledarskapet förändrats genom projektet DVO

”Den traditionella uppfattningen är att en ledare måste vara stark, peka ut riktningen och fatta beslut, snarare än att vara en ledare som vågar hålla i dialogprocesser. Det är så enkelt att bara gå in och vara chef - folk kommer att göra som jag säger eftersom jag har det mandatet, men det blir inget bra resultat av det.

Jag har alltid drivits av en sunt förnuft-känsla, har jobbat på och lärt mig vad som funkar längs vägen. I och med DVO har jag fått möjlighet att mer på djupet sätta mig in i vad forskningen säger och läsa om och testa modeller. Det har gett mig en styrka och en övertygelse om att det är så här vi ska jobba för att klara av utmaningarna i vår omsorg.

Jag har insett att för att jag som ledare ska kunna få ett resultat måste jag ändra mitt ledarskap, min inställning till vem jag är som ledare. Jag måste våga vara i lärande tillsammans med gruppen. Det är en framgångsfaktor för oss. Vi chefer har gått alla utbildningar tillsammans. Vågar jag vara i lärande när jag sitter i min grupp så vågar enhetscheferna vara i lärande i sina grupper.

Jag har trivts så bra med att jag har fått jobba så här. Jag skulle inte kunna vara kvar i en organisation med en traditionell och hierarkisk chefsyn. Det skulle vara helt otänkbart.

Nyttan vi ser med att jobba så här är att vi har vänt trenden med ökade sjukskrivningar, missnöje och hög personalomsättning.”

Områdeschef om inställningen till projektet DVO

”I linjen har det aldrig varit svårt att få med medarbetarna på tåget. När vi skrev ihop vårt koncept i Säbos ledningsgrupp beslöt vi att fokusera på dem som VILL, inte på dem som INTE vill. Jag tror att det har varit viktigt och en framgångsfaktor - det räcker att en viss procent är positiv så kommer de andra att haka på.

Det har inte varit något motstånd vare sig hos chefer eller medarbetare. Det har funnits ett stort behov att utvecklas i den riktningen som vi gjort.

Utmaningen har varit att få organisationen att förstå att det är tillitsorganisering som ger resultat. Det är när vi har tillit som vi får medarbetare som tar ansvar. Om vi fortsätter med detaljstyrningen så får vi passiva medarbetare och det får vi inga positiva resultat av. Detaljstyrningen sänker moralen, skapar passivitet och ökar rädslan för att göra fel. Det är bättre att inte göra något alls, för då har man i alla fall inte gjort fel.

När man jobbar med tillitsorganisering får man tillitsfulla och goda relationer, det är så häftigt att se att man kan påverka i en positiv inriktning. Det ger tillfredsställelse och väldigt mycket stolthet. Jag har väldigt stor respekt, jag vet vilket enormt jobb alla chefer har lagt ned. De har behövt ändra på sig och det har även medarbetarna behövt göra. Det betyder inte att det man gjorde innan var fel. Jag känner tacksamhet och ödmjukhet inför att chefer och medarbetare haft modet att vilja utvecklas.”

En ledare inom hemtjänsten berättar om mervärden med deltagandet i projektet DVO

”Viktigast av allt är känslan av att man som arbetsgivare satsar på att kompetensutveckla sina medarbetare. Den känslan går inte riktigt och mäta men jag tror att den påverkar friskheten hos medarbetarna genom att understryka för dem att vi är ett team. Stora delar av ledarskapsprogrammet har ju också handlat om att skapa team och att hjälpa ledarna att arbeta på ett positivt och utvecklande sett både för medarbetaren och verksamheten.

Ledarskapsprogrammet har på många sätt stöttat alla chefer i förvaltningen på att fokusera uppdraget och ramen för uppdraget. Mångsidigheten har även gjort det möjligt för enskilda medarbetare att utvecklas inom det de specifikt haft ett behov av. Jag tänker först och främst på Hälsospåret, som jobbat med enskilda medarbetares stresshantering vilket skapat ett mervärde för verksamheten genom att gynna inte bara den enskilda medarbetaren utan också kollegor. Som jag ser det har det också skapat en känsla av att vi hanterar saker tillsammans.

Även andra insatser som demensutbildning, motiverande samtal (MI), existentiella samtal, palliativ utbildning och kopplingen till vårt uppdrag inom omsorgen har bidragit till att skapa en stabilare hemtjänstgrupp.

Utifrån tanken på verksamhetsnära ledningsgrupper som särskilt boende har arbetat med har vi valt att fokusera på geografiska team med ett ökat ansvar för delar som ingår i arbetet.

Projektets fokus på utveckling och förmågan att snappa upp behov har gjort att jag som ledare känner ett stort stöd och jag tror att det har gynnat verksamheten vad gäller soliditet och trovärdighet som arbetsgivare, något som vi på Norra Hisingen annars inte haft.

Jag är därför mycket glad för att vi har ingått i projektet.

Till detta kan läggas ekonomiska mervärden som låg sjukfrånvaro och omsättning av ordinarie personal. Vi har haft få konflikter, vi har gått ekonomiskt bra där vi planerat ut alla timmar som beviljats och vi har haft lågt nyttjande av bemanningen. Vi har även haft mest kompetensutveckling per medarbetare inom hemtjänsten under 2016/2017 vilket troligtvis kommer att gälla även för 2018. Vi har också bedrivit en kostnadseffektiv hemtjänst och klarat vårt uppdrag inom den ekonomiska ramen.”

6 Kommunikation, spridning och påverkansarbete

DVO-projektets kommunikations- och spridningsarbete har utgått från projektets ”Plan för kommunikation och strategisk påverkan”. Planen togs fram i början av projektet och har utgjort ett levande dokument som kontinuerligt reviderats utifrån projektets utveckling och behov. Kommunikation och strategisk påverkan har tagit hänsyn till de horisontella principerna, inte minst avseende tillgänglighetsaspekten. Kommunikation i trycksaker, på intranät, extern webb och så vidare har utgått från stadens riktlinjer kring bland annat normkritisk och jämställd kommunikation. Vi har också använt oss av stadens skrivregler kring exempelvis klarspråk med syfte att alla lätt ska kunna ta till sig information och känna sig inkluderade.

När det gäller projektets kommunikation och spridning internt har framförallt Göteborgs Stads och SDF Norra Hisingens etablerade kommunikationsplattformar använts (till exempel intranätet). Olika former av informationsmaterial har tagits fram avsedda för olika målgrupper (exempelvis filmer, broschyrer, nyhetsbrev, roll-ups med mera).

En extern hemsida, www.goteborg.se/denvisaorganisationen, har utarbetats och lever vidare efter projektets avslut. Löpande under projektet har rapporter för olika temaområden tagits fram som illustrerar projektets utveckling och resultat. Projektet tog vid halvtid även fram en halvtidsrapport för lärande och spridning.

Projektet har gjort informationsinsatser riktade till såväl ledare som medarbetare. Projektet har även tagit fram ett introduktionsmaterial för sommarvikarier i syfte att synliggöra det utvecklingsarbete som pågår i stadsdelens äldreomsorg och stärka äldreomsorgens varumärke (attraktiv arbetsgivare). Projektledaren för DVO har även hållit i introduktionsdagen för sommarvikarier.

Projektet har arbetat nära ordinarie verksamhet och har på olika sätt arbetat för att stärka engagemang, delaktighet och kunskap om projektet. Medarbetare från ordinarie verksamhet har löpande bjudits in till olika projektaktiviteter och insatser. Referensgruppsmöten har fungerat som ett forum för spridning om projektets metoder och angreppssätt (för beskrivning av referensgruppsmöten, se avsnitt Insatser). Projektet har genomfört presentation av projektet på ledarforum Norra Hisingen samt haft kontinuerlig information, dialog och förankring av projektets förändringsprocesser i sektorledningen.

Föreläsningar kring DVO:s arbetssätt och riktade insatser till omsorgshandledare i syfte att stärka deras yrkesroll i samtalsmetodik har genomförts för bland annat Angereds och Lundbys omsorgshandledare.

Projektet har även arbetat för att nå ut till strategiskt viktiga aktörer utanför SDF Norra Hisingen. När det gäller delområdet kompetensförsörjning har studiebesök arrangerats (exempelvis till Parkeringsbolaget Göteborg, Eskilstuna kommun med flera). Ett informellt nätverk har bildats bestående av ett antal svenska kommuner för erfarenhetsutbyte och kunskapshöjning kring området strategisk kompetensförsörjning. Projektet arrangerade hösten 2017 en konferens med cirka 80 deltagare för erfarenhetsutbyte och för att sprida projektets metoder och resultat.

Nätverksbyggande och informationsinsatser har skett med viktiga målgrupper som Sveriges kommuner och landsting, stadsledningskontoret Göteborgs stad, Tillitsdelegationen, Göteborgsregionens kommunalförbund (GR), Västra Götalandsregionen (VGR), Validering Väst, Swedish Standards Institute (SIS), Business Region Göteborg (BRG), Göteborgs Folkhögskola, Studium, Göteborgs stad Arbetsmarknad och vuxenutbildning, Malmö stad med flera.

Projektet har också medverkat på olika publika aktiviteter, som exempelvis College Västs spridningskonferens och informationskampanjen Mitt Europa våren 2018 som genomfördes tillsammans med ett flertal andra ESF-finansierade projekt.

En artikel om delaktighetsarbetet på Bäckebo äldreboende har skrivits av Äldreomsorgstidningen (nr 2/2018) som även besökt äldreomsorgsverksamheten i Norra Hisingen.

Erfarenhetsutbyte och studiebesök har löpande ägt rum med Tanums kommun som även medverkat på referensgruppsmöten. Syftet har varit kunskapshöjning avseende hälsopromotivt arbete. Här har även nätverksbyggande och planering av eventuell hälsocertifiering skett med aktörer som Högskolan i Väst, Högskolan i Halmstad, Institutet för Stressmedicin (ISM), stadsledningskontoret Göteborgs stad och Intraservice Göteborgs stad. Projektet har även haft erfarenhetsutbyten med andra projekt som exempelvis ESF-projektet ”En hälsosam arbetsplats”, SDF Östra Göteborg.

Projektet har även medverkat i det projektledarnätverk som ESF-rådet arrangerar för erfarenhetsutbyte mellan västsvenska projekt. Projektet har berättat om DVO och dess arbete för stadsdelens politiker samt för ansvarig politiker för äldreomsorgen inom Göteborgs stad.

Projektet har kontinuerligt fått förfrågningar om att informera om projektets syfte, innehåll och resultat från andra stadsdelar och även från andra kommuner. Spridning av projektets metoder och verktyg har ägt rum i närliggande kommuner och i andra stadsdelar. Forskningsvärlden, bland annat Sahlgrenska, har visat stort intresse för projektet. Andra stadsdelar har också visat intresse för projektets utvecklingsarbete och vill utforska möjligheterna till implementering av DVO:s arbetssätt (exempelvis stadsdelarna Centrum och Angered).

Projektet har spridit sina metoder och resultat till Nordirland genom det transnationella erfarenhetsutbytet med Corrymeela freds- och försoningscenter samt med den privata omsorgsleverantören Hutchinson. Projektet kommer även att representeras på en konferens i Indien.

En artikel skriven av projektledaren för projektet som behandlar ”Ledarskap i en komplex tid” har tagits fram. Likaså har förändringsmodellen ”Trappan” tagits fram, som utgår från DVO-projektets arbete.

Projektets avslutande spridningskonferens ägde rum 28 mars 2019.

7 Uppföljning och utvärdering

Extern utvärdering

Genomförandet av utvärderingen av projektet DVO har skett i form av följeforskning. Det specifika med följeforskning (eller som det också kallas i Sverige, ”lärande utvärdering” från engelskans ”on-going evaluation”), är att istället för att enbart följa upp resultat vid projektets slut, som vid traditionell utvärdering, följa processen under hela projektperioden (Svensson et al, 2009).

En viktig uppgift för följeforskaren i en lärande utvärdering är att på olika sätt återkoppla det som synliggörs under projektet och fokusera på om det som genomförs verkar leda till att målen uppnås. Det innebär således att bedöma och värdera om projektet är på rätt väg och kontinuerligt återkoppla lärdomar till ansvariga för projektet. På så vis möjliggörs ett gemensamt lärande och en förbättring av genomförandet medan projektet pågår, samtidigt som spridning underlättas.

I utvärderingen av projektet Den vita organisationen har utgångspunkten varit Europeiska socialfondens (Svensson et al, 2009) beskrivning av lärande utvärdering där utvärderaren har olika typer av roller i olika faser av genomförandet av ett projekt. Följeforskaren ska under projektets analys- och planeringsfas stödja projektledningen med att formulera målsättningar och förändringsteori samt med att säkra förutsättningar för utvärdering av effekter och resultat. Under genomförande- och slutfasen följs och utvärderas projektet och dess genomförande utifrån den förändringsteori och de målsättningar som formulerats under föregående fas. Följeforskarens återföring av resultat ska bidra till lärande inom projektet och hos de användare och intressenter som identifierats och involverats i utvärderingen.

Följeforskare upphandlades inledningsvis i projektet och uppdraget gick till Carina Abrahamson Löfström vid Förvaltningshögskolan i Göteborg. Följeforskaren bidrog i arbetet med att utforma projektets förändringsteori (projektlogik) med tillhörande mål, indikatorer och verifikationskällor inbegripet ansats horisontella principer. En extern utvärderingsplan utarbetades av följeforskaren i samråd med projektorganisationen.

Följeforskaren medverkade under projektets inledande fas i olika projektinsatser genom deltagande observation, exempelvis på projektmöten, referensgruppsmöten med mera. Hon genomförde även intervjuer med medarbetare och ledare samt analyserade projektdata och verksamhetsstatistik. En delrapport togs fram och presenterades i juni 2017.

Sammanfattningsvis uttryckte följeforskaren i den första delrapporten att Norra Hisingens särskilda boenden är på god väg mot den vita organisationen. Genomförandefasen hade vid delrapportens tillkomst ännu bara pågått i nio månader och ändå uppvisade projektet många goda resultat. Verksamhetsstatistik visade på positiv utveckling och såväl undersköterskor som enhetschefer uttryckte en positiv förväntan inför kommande aktiviteter och utvecklingsarbete. Följeforskaren pekade i delrapporten på två utvecklingsområden. Det första handlade om överlevnaden av projektets prestationer och effekter på längre sikt och vikten av att projektet på olika sätt bygger in utvecklingsarbetet i de organisatoriska strukturerna så att arbetet kan bli varaktigt även på längre sikt.

Den andra utmaningen som följeforskaren såg som avgörande för såväl projektidéns överlevnad som personalens förtroende för och tillit till verksamheten var situationen med

hög omsättning av chefer. Detta är ett problemområde som inte är unikt för Norra Hisingen utan snarare är vanligt inom äldreomsorgsverksamheter i hela landet. Här lyfte följeforskaren vikten av att i utvecklingsarbetet satsa på chefernas utveckling, välmående och känsla av att kunna hantera sin yrkesmässiga situation, så att de stannar kvar i sina uppdrag. Följeforskaren såg att detta var något som redan initierats i den inledande delen av projektet vilket bedömdes båda gott för projektets fortsatta arbete.

Under augusti 2017 överlämnades uppdraget som följeforskare från Carina Abrahamsson Löfström, Förvaltningshögskolan Göteborgs universitet, till Gunnar Gillberg, lektor vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet. I samband med att själva utvärderingen avslutningsvis skulle genomföras inkluderades även institutionens professor Lotta Dellve i arbetet.

Syftet med den pågående utvärderingen har varit att analysera i vilken utsträckning projektmålen har nåtts och att förklara vilka faktorer som varit viktiga för de resultat som utvecklats. Inom ramen för själva utvärderingsuppdraget har fyra aspekter varit i fokus:

1. I vilken utsträckning chefer tycker sig ha fått tillgång till fungerande verktyg och modeller (effekter på chefsnivå)
2. Hur starkt förankrad projektiden är bland personalen (grad av implementering)
3. I vilken utsträckning tilliten till sig själv, gruppen och organisationen har ökat bland de anställda (effekter på medarbetarnivå)
4. Vilka strategier som används (av projektet) för att sprida resultat och modeller inom den egna organisationen och i Göteborgs Stad (strategisk kommunikation)

Utvärderingen har haft ambitionen att undersöka vad som möjliggjort respektive hindrat projektet att nå sina mål, samt synliggöra tänkbara förklaringar till olika processer och utfall.

Uppdraget har konkret inneburit att följeforskaren regelbundet deltagit i projektets styrgruppsmöten, referensgruppsmöten samt projektmöten. Uppdraget har även inneburit intervjuer, gruppintervjuer, kontinuerliga samtal med projektledningen samt deltagande observationer vid DVO-projektets ledarutbildning. Majoriteten av alla intervjuer har genomförts under hösten 2018.

Intern uppföljning och lärande

Projektet har synkroniserat sin egen utvärdering med följeforskarens utvärderingsinsatser för att uppnå synergier och för att undvika dubbelarbete. Projektet har förutom löpande data- och statistikinsamlingar genomfört uppföljningar efter varje enskild insats i projektet. Rapporter och sammanställningar av uppföljningar har genomförts för ett urval av projektets insatser. Rapporter finns för Hälsospåret (bilaga 4) och studieresan till Corrymeela (bilaga 5).

Sammanställningar av interna uppföljningar finns för motiverande samtal, reflektionshandledning, ledarprogram, palliativ vård och existentiella samtal. Avslutande intervjuer har även genomförts med externa kompetensleverantörer. Dessutom har de regelbundna veckovisa projektmötena haft stående inslag av reflektion och lärande.

Referensgruppen - bestående av projektorganisation, följeforskare, projektmentor, chefer och medarbetare från verksamheten och vid vissa tillfällen externa gäster - har haft månadsvisa möten där det har förts dialog och reflektion kring viktiga frågeställningar och områden. Även

projektets styrgruppsmöten har använts för lärande och uppföljning där dialogpunkter funnits med på dagordningen som tillägg till informations- och beslutspunkter. Projektet har även haft en mentor (Hans Lindgren, universitetsadjunkt, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet) med uppdrag att stödja projektorganisationen i projektets utvecklingsarbete och lärande.

Vad avser horisontella principer har projektorganisationen haft stöd av verksamhetens utvecklingsledare för mänskliga rättigheter som bidragit i såväl kompetensuppbyggnad som lärande. Kompetens gällande mänskliga rättigheter, normmedvetenhet och jämlikhet har efterfrågats i alla upphandlingar som avsett kompetenslämnare och utbildare i projektet.

8 Användande av resultat

Följande avsnitt beskriver hur vi i DVO-projektet har arbetat med vårt implementerings- och förankringsarbete och vilka projektresultat som kommer att fortsätta användas i ordinarie verksamhet efter projektets slut. Innan vi påbörjar beskrivningen av vår implementeringsprocess vill vi börja med att ge en teoretisk inblick i de implementeringsutmaningar många projekt möter.

Implementeringsutmaningar hos projekt

Fil. Dr. Christian Jensen och docent Björn Trädgård har i en rapport om möjliga implementeringsstrategier beskrivit de utmaningar många projekt står inför när det gäller att säkra fortlevnad av projektens resultat och metoder.⁹

Europeiska socialfondens medel är inte tänkta att finansiera ordinarie verksamhet utan syftet är att resurserna ska skapa förutsättningar för att förbättra verksamhetens metoder och arbetssätt. Det blir därför viktigt att studera och förstå samspelet mellan projekt och ordinarie verksamhet. När ett projekt är avslutat är tanken att lärdomar ska återkopplas till ordinarie verksamhet. Jensen & Trädgård (2012) menar att just denna särkoppling mellan vad de beskriver som temporär och permanent organisering skapar konsekvenser i olika skeden av projektet som ofta förstärker implementeringsproblemet. Det kan skapas olika identiteter, där projekten står för förnyelse och ordinarie verksamhet för tradition. Om projekt har som mål att förändra verksamheten blir det därför oerhört viktigt att projekt och ordinarie verksamhet inte blir alltför särkopplade (Johansson, Löfström & Ohlsson 2007).

Budgeten är ett viktigt medel för att göra prioriteringar i verksamheten. Jensen & Trädgård menar dock att det ofta är svårt att ompröva verksamheten. Personal och rutiner är fastställda sedan tidigare och det blir viktigt att förstå att budgeten inte enbart är ett uttryck för ekonomi utan att den också upprätthåller etablerade förståelseformer. I budgetprocesser finns alltid väktare och förkämpar (Wildavsky 1975, Brunsson & Jönsson 1979, Jönsson & Lundin 1979), och kopplat till studerade ESF-projekt kan man överlag säga att väktarna av ordinarie verksamhet har tolkningsföreträde före projektens förespråkare.

Projektens budgetar är ofta marginella i förhållande till verksamheternas budgetar men trots detta vittnar många projektledare om hur svårt det kan vara att få ordinarie verksamhet att fortsätta finansieringen av projektinsatserna. Fenomenet kan förstås med hjälp av Wildavskys (1975) teori om budgetering, där den tröghet som ofta sker i omprioriteringar kan förklaras av att de parter som deltar i budgetprocessen snarare är socialt än ekonomiskt rationella. Parterna har starka sociala bindningar där det ofta uppstår ett eget intresse av att behålla status quo.

Att å ena sidan initiera och genomföra ett projekt och å andra sidan att ta tillvara erfarenheterna från det genomförda projektet är enligt författarna två helt olika handlingsarenor och det som framstår som en "god" erfarenhet på den ena arenan behöver nödvändigtvis inte uppfattas på samma sätt på den andra arenan. Organisationsforskare brukar här tala om lös koppling och frikoppling (Weick 1976, Meyer & Rowan 1977). För att

⁹ "Temporära organisationer för permanenta problem: Om implementering av samverkansprojekt för unga som står långt ifrån arbetsmarknaden." Skrifter från Temagruppen Unga i arbetslivet 2012:1.

överbrygga de här lösa kopplingarna talar organisationsforskare om begreppet översättning (Czarniawska-Joerges & Sevón 1996) vilket innebär att erfarenheter, arbetssätt och metoder omformuleras utifrån de lokala förutsättningar som aktörerna verkar under.

Studier och forskning visar att det inte finns några enkla lösningar på projekts implementeringsutmaningar. Ett projekt är en del av ett större system och är beroende av den organisation projektet tillhör. Vilken implementeringsstrategi man därför som projekt väljer måste övervägas utifrån det specifika system projektet verkar inom.

För att möta implementeringsutmaningarna har projektet DVO gjort medvetna val vad gäller strategier och förhållningssätt som hjälpt oss i implementering och spridning. I avsnittet nedan beskrivs hur vi arbetat och vilka lärdomar vi dragit.

Implementeringsstrategi för DVO

Utvecklingsorienterad implementeringslogik

Projektet DVO har i sitt arbete utgått från en utvecklingsorienterad implementeringslogik (Gremyr & Elg, 2014). I motsats till en deterministisk logik som utgår från en förutbestämd plan där utvalda aktörer steg för steg verkställer planen, utgår en utvecklingsorienterad logik från att organisationsutveckling kräver anpassning efter den enskilda organisationen och de situationer som uppstår i processen. Med den här utgångspunkten går det inte att i förväg fastställa en detaljplan som sedan genomförs. Istället utvecklas och förändras arbetet och metoderna längs vägen. Nyttänkande, testande och delaktighet blir viktiga delar i arbetet och att misslyckas blir heller inte slutgiltigt, utan är en självklar del av processen och lärandet. Utvecklingsorienterat lärande handlar om en process, där man går från att omedvetet och av vana göra något till att reflektera och bli medveten om sina handlingar.

Detta har för projektet inneburit att vi har upprättat en plan för vårt utvecklingsarbete men utan att i förväg ha fastställt detaljer. Planen har reviderats och utvecklats utifrån de lärdomar och resultat projektet dragit under resans gång. Processledarna i projektet har inte heller haft fastställda och förutbestämda arbetsuppgifter utan arbetsinnehållet har utformats i samklang med projektets behov, inriktningar och olika utvecklingsfaser.

Dialogisk organisationsutveckling

Projektet har i sitt organisationsutvecklingsarbete eftersträvat ett så kallat ”dialogiskt” förhållningssätt där man har inspirerats av forskarna Bushe och Marshak (2016). Dialogiska metoder är effektiva för att ta itu med två slags situationer. Den ena är när etablerade sätt att ta sig an och prata om organisatoriska dilemman snärjer in en organisation och dess ledare i repetitiva, ineffektiva lösningsförsök. Den andra är när organisationen ställs inför komplexa problem och adaptiva utmaningar där det inte finns några kända lösningar för att hantera situationen.

Förhållningssätten inom dialogisk organisationsutveckling som projektet anammat är att:

- Verkligheten och relationer är socialt konstruerade.
- Organisationer är meningsskapande system.
- Vårt språkbruk har betydelse.
- Förändring kräver förändrade samtal.

- Grupper och organisationer är självorganiserande.
- Användning av dialogprocesser kan ge olika perspektiv för att hitta gemensamma lösningar.
- Transformativ förändring går inte att planera.
- Konsulter/processtöd utgör en del av processen, snarare än att vara fristående.

Dialogisk organisationsutveckling handlar inte bara om att skapa goda dialoger eller objektivt utbyte av information, men genom goda samtal finns möjligheten att skapa nya bilder eller idéer som gör det möjligt för medarbetare och chefer att se gamla situationer ur nya perspektiv, ändra de centrala organisatoriska berättelserna och kunna agera annorlunda. Genom att förändra våra samtal förändrar vi hur vi tänker och beter oss.

Pull-strategi

Projektets strategi har varit att använda en ”pull-strategi” där ambitionen varit att skapa en nyfikenhet för projektets lärande och resultat, snarare än att försöka nå så många mottagare som möjligt, vare sig de har önskat information eller inte. För de verksamheter som varit intresserade av vårt arbete har vi varit öppna med att dela med oss av våra metoder och kunskaper till såväl andra sektorer inom vår egen stadsdel som till andra stadsdelar och kommuner i regionen. För att möjliggöra ytterligare spridning av metoder och angreppssätt har olika artiklar skrivits och en hemsida har tagits fram där vi lägger ut artiklar och rapporter för spridning.

Ägarskap och förankring hos styrgrupp

För att skapa legitimitet, förankring och ägarskap har projektet säkerställt en bred representation i styrgruppen. Olika yrkesroller har varit representerade inbegripet stadsdelsdirektör, sektorchef, områdeschef, enhetschefer och stabsfunktion som HR-direktör. Projektet har arbetat med beslutsunderlag inför varje styrgruppsmöte för att underlätta och förankra beslutsprocessen. Styrgruppen har arbetat med såväl besluts- som dialogfrågor, och lärande har varit en integrerad del av mötena.

Forskning och projektorganisation

Projektet har haft en förändringsmentor som stöd för implementeringsprocessen: Hans Lindgren, universitetsadjunkt vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet. Hans undervisning och forskning rör personal-, organisations- och ledarutveckling. Genom detta externa forsknings- och implementeringsstöd har projektet kunnat inspireras av och nyttja aktuell organisations- och ledarskapsforskning till sitt interna förändringsarbete.

Projektet har använt referensgruppsmöten som ett gränsöverskridande forum där forskare, verksamhet och projektorganisation regelbundet träffats. I referensgruppen har projektet arbetat tematiskt med olika projektutmaningar och implementeringsstrategier. Genom referensgruppsmötena har projektet fått ett resurstillskott utifrån och insikter i olika perspektiv som varit viktiga för att kunna anpassa projektinsatser till verksamhetens behov och förutsättningar.

Gunnar Gillberg har varit projektets följeforskare och är universitetslektor med doktorsgrad, verksam vid institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet. Även Lotta Dellve har deltagit i följeforskningsuppdraget. Hon är professor i vårdvetenskap med inriktning på vårdens ledarskap och organisering och har undervisat på olika nivåer om

områden såsom psykosocial arbetsmiljö, hälsofrämjande och hållbart ledarskap, forskningsmetodik och förbättrings- och utvecklingsarbeten i vården.

Projekt och verksamhet i samverkan

För att motverka att projektet bedrivs som ett separat spår har ambitionen varit att så långt som möjligt interagera med ordinarie verksamhet. Personal från ordinarie verksamhet har bjudits in till kompetensinsatser och andra projektaktiviteter. Projektet har så långt som möjligt eftersträvat att insatserna utgått ifrån verksamhetens behov, förutsättningar och planering. Projektledaren har deltagit i olika verksamhetsaktiviteter för att dela projektets aktiviteter och resultat, och har haft en stående informationspunkt om DVO-projektet på äldreomsorgens gemensamma ledningsgruppsmöten samt på sektorsledningens möten.

Exempel på vad som lever kvar efter projektet

- Ledningsfilosofi och utvecklat ledningsarbete.
- DVO:s ledarprogram ingår nu i Norra Hisingens ledarakademi.
- Kollegial handledning, strukturerad reflektion för ledare samt lärandefokus.
- Verksamhetsnära ledningsgrupper där undersköterskor deltar i beslutsfattandet.
- Dialog- och medskapande processer, delaktighetskoncept.
- Tillitsorganiserad verksamhet.
- Nya och breddade yrkesroller.
- Reflexombud, handledning för medarbetare och kunskapsspridning.
- Totalt 51 palliativa ombud från både särskilt boende och ordinarie boende.
- ”Det goda värdskapet” har etablerats som begrepp i verksamheten och stödjer visionsarbetet.
- Rehabiliteringsprogrammet Hälsospåret.

9 Kommentarer och tips

Nedan presenteras en sammanfattande bild av projektets styrkor, det vill säga vad som gått bra i projektet, och de utmaningar projektet haft, det vill säga vad som gått mindre bra och varför.

Styrkor

Förankring

- Projektet har varit väl förankrat i verksamheten och projektet har tillkommit inifrån verksamheten som ett svar på aktuella utmaningar och behov.
- De högsta cheferna i verksamheten har deltagit på ledarprogram och andra insatser vilket förutom kompetenshöjning även skapat en gemensam förståelse och ett gemensamt språk. Det har funnits ett stort engagemang hos ledningen och en ödmjukhet och vilja i att utvecklas på ett personligt plan. Hela sektorn Särskilt boende har varit öppen för att genomföra förändringar och utvecklingsarbete. Ledarna som först anammade projektet bidrog till att skapa en trygg utvecklingsmiljö där man ”satte ribban högt” för utvecklingsmiljö och möjligheter.
- Såväl internt som externt har projektet haft ”goda ambassadörer” som spridit projektets vision. Bland annat har deltagare i Ledarprogrammet och Hälsospåret varit ambassadörer och bidragit till att fler blivit intresserade av medverkan.

Strategisk tanke och helhetsgrepp

- Projektets olika insatser (delar) har tillkommit utifrån kunskap baserad på forskning. Det har arbetat utifrån en strategisk tanke om att alla delar i projektet hänger samman och utgör en helhet. Detta har varit ett medvetet arbetssätt från projektets början och har varit en styrka och förutsättning för projektets goda resultat och måluppfyllelse.

Verktyg och angreppssätt

- Projektet har arbetat med ”komplexitetens verktyg”, det vill säga verktyg och metoder som ger medarbetare och ledare stöd i att möta den ökande komplexiteten inom äldreomsorgen. Samtidigt som projektet har tillhandahållit ett utbud av på förhand bestämda insatser, har insatser även skräddarsytt utifrån verksamhetens behov allteftersom de signalerats. Det har inte funnits en detaljplan som varit fastlåst, utan projektet har haft en utvecklingsorienterad process.

Integrering av projekt och verksamhet

- Projektet har eftersträvat att ”sudda gränsen” mellan projekt och organisation. Projektet har bjudit in övrig verksamhet till delaktighet i olika insatser och beslut, har spridit kunskap om projektet och eftersträvat förankring på olika nivåer.
- Efterfrågan och nyfikenhet från andra sektorer, stadsdelar och kommuner har av projektorganisationen mötts med öppenhet och vilja att dela erfarenheter. Detta har gett flera tillfällen till spridning och information om projektet samt projektets arbetssätt.

Styrgrupp

- Projektets styrgrupp har haft en både bred och djup representation från olika yrkesroller där olika nyckelpersoner i ledningsfunktion deltagit (till exempel stadsdelsdirektör, sektorchef, områdeschef, enhetschefer, HR-chef med flera).
- Projektets arbetsätt med skrivna beslutsunderlag inför styrgruppsmöten har fungerat väl och har underlättat beslutsfattandet. En kombination av dialogpunkter (utvecklingsdialoger) och beslutspunkter har bidragit till kvalitet på styrgruppsmötena.

Forskningsansats och stöd

- Projektet har haft en forskningsansats, där förhållningssätt, metodik och insatser utgått från relevant forskning som omvandlats till praktik.
- Projektet har fått legitimitet och stöd genom projektets mentor, följeforskare och referensgrupp. Aktuell och relevant forskning har kunnat omvandlas till praktik och har översatts till verksamhetens specifika behov.
- Forskare har gett stöd till projektet i att förflytta projektet från operativ till strategisk nivå.

Arbetsorganisering/projektorganisation

- Arbetsorganiseringen inom projektet har varit flexibel. Projektgruppen har hjälpts åt vid arbetstoppar och har anpassat sina arbetsuppgifter utifrån vad som efterfrågats av verksamheten.
- Projektorganisationen har bestått av medarbetare med varierande bakgrund och kompletterande kompetenser. Ett par av medarbetarna i projektorganisationen arbetar också som ledare i ordinarie verksamhet vilket inneburit att det har funnits uppbyggda relationer och kunskap om verksamheten. De personer som arbetat både i projektet och i verksamheten har direkt kunnat pröva och utveckla teorier och angreppssätt i sin egen verksamhet.
- Projektorganisationen har eftersträvat att arbeta som man lär, det vill säga att arbeta processinriktat och avsätta tid för gemensamt lärande och reflektion.
- Projektledningen har haft en hög ambitionsnivå och har varit öppen för att utveckla nya insatser när detta efterfrågats av verksamheten, vilket har lett till optimal användning av projektets resurser med större påverkan på verksamheten.

Utmaningar

Krockar mellan projektlogik och verksamhetslogik

- Projektets arbete med strategiska utvecklingsfrågor har medfört vissa inbyggda roll- och intresseutmaningar inom organisationen. Det har gjort att det på vissa sätt varit utmanande med ”bridging”, det vill säga att skapa intresseallianser.
- Verksamhetslogik har ställts mot projektlogik. Det kan vara svårt för verksamheten att till exempel hantera kostnader eller arbetsuppgifter som inte ingår i den ordinarie verksamheten. Delvis kan detta bero på att ”kostnaderna” hamnar på ett specifikt kostnadsställe medan ”vinsterna” eller de positiva effekterna kan synas på ett annat. De två olika logikerna, verksamhetslogik och projektlogik, existerar samtidigt och det är viktigt att visa att båda har ett värde.

Stadsdelens ekonomiska situation

- Den ekonomiska situationen för framför allt Ordbo (Hemtjänsten) har gjort det svårt för medarbetarna att vara med på projektets aktiviteter och därmed det utvecklingsarbete som medarbetare från andra enheter kunnat delta i.
- Stadsdelens ekonomiska situation har påverkat projektet. Exempelvis har verksamhetens kostnadsbesparingar vad gäller kompetensinsatser, planerings- och reflektionstid påverkat projektets implementeringsmöjligheter.

Förändrade förutsättningar inom Göteborgs stad

- 2018 infördes valfrihetssystem enligt lagen om valfrihet (LOV) i Göteborgs stad för hemtjänst (Ordbo). Det har tagit mycket tid och resurser från organisationen och har påverkat hemtjänstens deltagande i DVO-projektet.
- 2018 övergick ansvaret för skola och förskola från Göteborgs stads stadsdelsförvaltningar till två nya nämnder. Denna stora stadensövergripande förändringsprocess stod i fokus och präglade stadsdelsförvaltningens arbete under året.

Omsättning på ledare

- Under projektets löptid har stadsdelen haft fyra olika stadsdelsdirektörer. Detta har medfört att projektet fått lägga extra tid på kommunikation och förankringsarbete.
- En utmaning har varit att få kontinuitet och efterlevnad i utvecklingsarbetet då organisationens ledare byts ut på olika nivåer.

10 Referenser

- Abrahamsson Lofström, C (2017). Den visa organisationen. Delutvärdering.
- Allison, M A (1999) The Complexity Advantage – How the Science of Complexity Can Help Your Business Achieve Peak Performance. McGraw-Hill Companies.
- Axelrod & Cohen (2008) Harnessing Complexity – Organizational implications of a Scientific Frontier. Basic Books.
- Argyris, C (1977) Double Loop Learning in Organizations. Harvard Business Review, September 1977 issue.
- Aronsson G m.fl (2012) Arbets- och organisationspsykologi: Individ och organisation i samspel. Natur och Kultur Akademisk.
- Bennich, M (2012). Kompetens och kompetensutveckling i omsorgsarbete: Synen på kompetens och lärande – i spänningsfältet mellan samhällliga förutsättningar och organisatoriska villkor. (Doctoral dissertation). (Sammanläggning) Linköping: Linköping University Electronic Press.
- Bushe, G.R. & Marshak, R.J (2016) The Dialogic Organization Development Approach to Transformation and Change. Kapitel i Rothwell, W. Stavros, J., & Sullivan R. (eds.) Practicing Organization Development 4th Ed. (407-418). San Francisco, Wiley.
- Czarniawska-Joerges, B & Sevón, G (1996) Translating organizational change, Berlin. New York. Walter de Gruyter.
- Covey, S.R (1999) The 7 Habits of Highly Effective People. Free Press.
- Cummings, T & Worley, C (2015) Organization Development and Change. Cengage.
- Dellve L & Eriksson A (2016) Hållbart ledarskap: I vardag och förändring. Högskolan i Borås.
- Dweck, C. S (2017) Mindset: Du blir vad du tänker. Natur och Kultur Akademisk.
- Gillberg, G & Lindgren, H (2017) Distribution av förändringsintentioner: om styrning och handlingsutrymme i fyra förändringsarbeten. Arbetsliv i omvandling nr 1 2017. Work, Technology and Social Change (WTS). Lunds universitet.
- Gjerde, S (2012) Coaching: vad, varför, hur. Studentlitteratur.
- Hawkins, P & Shohet, R (2008)Handledning inom behandlande yrken. Studentlitteratur.
- Holmblad Brunsson, K (2005) Ekonomistyrning: om mått, makt och människor. Lund. Studentlitteratur.
- Ingerö, J. (2016) Sverige åldras. Äldreomsorgen måste byggas om. Timbro. Augusti 2016.
- Jensen, C & Trädgård, B (2012) Temporära organisationer för permanenta problem: Om implementering av samverkansprojekt för unga som står långt ifrån arbetsmarknaden. Skrifter från Temagruppen Unga i arbetslivet 2012:1.

Johansson, S, Löfström, M & Ohlsson, Ö (2007) Separation or Integration – A Dilemma when Organizing Development Projects. *International Journal of Project Management*, 25.

Karasek, R & Theorell, T (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.

Meyer, JW & Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Psyscology*, vol. 83.

Rowley, J & Gibbs, P (2008) From learning organization to practically wise organization. *The Learning Organization* vol 15 no 5, 2008.

Runsten, P & Werr, A (2016) *Kunskapsintegration. Om kollektiv intelligens i organisationer*. Studentlitteratur

Rydén, L (2015) *Komma till tals, komma till sin rätt, komma till rätta med. Om organisatoriska arbetsmiljörisker och hur man kan hantera, förebygga och bedöma dem*. EllErr Konsult.

Senge, P (1990) *The fifth discipline; The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.

Szebehely et al (2017) *Vem ska arbeta i framtidens äldreomsorg? Arbetsrapport/Institutionen för socialt arbete, 2017:1, Stockholms universitet*

Snowden, D. J & Boone, M. E (2007) *A Leader's Framework for Decision Making*. *Harvard Business Review*, November 2007 issue.

Snowden, D. J & Kurtz, C. F (2003) *The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world*. *IBM Systems Journal*, vol 42.

Svensson L et al (2009) *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Studentlitteratur.

Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden (2018) Rekryteringsrapport 2018. Sveriges kommuner och landsting.

Ingerö J (2016) *Sverige åldras. Äldreomsorgen måste byggas om*. Timbro.

Weick, K (1976) *Educational organizations as loosely coupled systems*, *Administrative Science Quarterly* vol. 21, no. 1.

Wheatley, M (2006) *Leadership and the New Sciece: Discovering Order in a Chaotic World*. McGraw-Hill Education.

Wheelan, S.A (2013) *Att skapa effektiva team*. Studentlitteratur.

Wildavsky, A (1975), *Budgeting: A Comparative Theory of Budgetary Processes*. Boston/Toronto. Little. Brown & Company.

Winroth, J (2008) *(Hälsa & hälsopromotion: med fokus på individ-, grupp- och organisationsnivå)*. SISU Idrottsböcker.

Winroth, J (2018) Organisationshälsa. En bok om hållbart arbetsliv. Studentlitteratur.

Örtenblad, A (2009) Lärande organisationer - vad och för vem? Liber 2009.

https://www.suntarbetsliv.se/rapporterat/sa-kan-fler-vilja-jobba-kvar-aldreomsorgen/?utm_source=apsis&utm_medium=email&utm_campaign=artiklar2018vecka10&utm_content=sa-kan-fler-vilja-jobba-kvar-aldreomsorgen