

The background is a complex, abstract painting. It features a dense arrangement of rectangular shapes in various colors, including shades of brown, orange, red, blue, grey, and white. These shapes suggest a town or village with many buildings. There are small, dark figures scattered throughout, some appearing to be walking or standing. The overall style is textured and somewhat chaotic, with visible brushstrokes and overlapping colors.

Mot en visare organisering av äldreomsorgen

Rapport från ett
följeforskningsprojekt

**Gunnar Gillberg
och Lotta Dellve**

MOT EN VISARE ORGANISERING AV ÄLDREOMSORGEN

Rapport från ett följeforskningsprojekt

Gunnar Gillberg & Lotta Dellve



**GÖTEBORGS
UNIVERSITET**

© Gunnar Gillberg & Lotta Dellve

Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap
Skanstorget 18, Box 720, 405 30 Göteborg
031 786 00 00
www.socav.gu.se

Samling ”Gothenburg Studies in Work Science”
Nr 17, 2019
Framsida: Berit Näsell, konstnär, Strömsholm
ISBN 978-91-87876-25-7

Sammanfattning

Det sker idag många olika satsningar för att utveckla former för organisering av äldreomsorgen men flera av dessa har haft stora svårigheter att genomföra förändringar i praktiken. Den visa organisationen är ett ESF-finansierat projekt som i huvudsak har satsat på ledarskapsutbildning, kompetensutveckling och djupare involvering av medarbetarna i organiserandet av äldreomsorgens verksamhet med målet är att etablera tillitsorganisering och handlingsklokhets på verksamhetsnära nivåer.

Rapporten redogör för resultat av utvärderingen av projektet ”Den visa organisationen”. Syftet med utvärderingen var att analysera implementeringsprocess och måluppfyllelse samt identifiera faktorer som varit viktiga för att utveckla arbetet i äldreomsorgen.

Analysarbetet bygger på intervjuer med 65 undersköterskor och 17 chefer under 2018 och 2019. Den interaktiva delen av följeforskningsuppdraget har också inneburit deltagande i projektets olika former av möten, kontinuerliga samtal med projektledningen samt deltagande observationer vid den ledarutbildning som utgör en viktig del av projektet.

Intervjuerna visade att en process för distribuerande av ledningsansvaret hade skett i praktiken genom utveckling av medarbetarnas arbetsroller. I denna process var chefernas stärkta kompetens och frigörelse av kontroll betydelsefull. Av central betydelse var också att tid för utveckling avsattes genom schemaplanering, att utveckla arbetsformer som baserades på dialog, att erbjuda utbildning och skapa ansvarsområden samt utveckla verksamhetsnära ledningsgrupper. Ett långsiktigt lärande i handlingsklokhets hade startat genom att stärka kompetens att arbeta strategiskt verksamhetsnära och att bygga tillit och relationer. I intervjuer med undersköterskor beskrevs att ansvarsförskjutningar i realitet ägt rum på arbetsplatsen och hur de växt med det ökade ansvaret. De upplevde ett utvecklat stöd av sin chef, att bli mer sedd, lyssnad på och delaktig i beslutsprocesser. Ansvaret och kompetensutvecklingen innebar ökad yrkes stolthet, status och erkännande – men också mer arbete.

Slutsatser är att en reell maktförskjutning kommit till stånd genom de utvidgande verksamhetsnära ledningsgrupperna, delegerade och utvecklade ansvarsområden samt samordnarfunktioner. Den utvecklade ledarutbildningen och arbetsformerna var av central betydelse för utveckling av chefsroll som skapade delaktighet, lärande och distribuerad ledning på verksamhetsnära nivåer i praktiken.

För hållbarhet i utvecklade arbetsformer och i det fortsatta utvecklingsarbetet föreslås att tillsätta en strategisk grupp som arbetar med strategier för implementering av tillitsorganiseringen på fler nivåer i organisationen samt att permanenta ledarutbildningen och utveckla strategier för kontinuerlig kompetensutveckling av verksamhetsnära personal.

Förord

Författarna vill rikta ett stort tack till alla undersköterskor, chefer och övriga anställda inom äldreomsorgen i Norra Hisingen som ställt upp och låtit sig intervjuas och observeras under de år utvärderingen pågått. Likaså vill vi tacka initiativtagarna och projektledarna Rüdidi Porsgaard och Marie Fredsdotter samt övriga i DVO-projektets ledning för de gångna årens arbete. Vi vill också rikta ett tack till Hans Lindgren vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, som under hela följeforskningsperioden funnits med som samtalspartner.

ESF har finansierat Gillbergs arbete, medan forskningsfinansiärerna Forte och AFA har finansierat Dellves arbete med utvärderingen (Dnr Forte 2017-00030, Dnr AFA 150336).

Innehåll

Sammanfattning	5
Inledning	11
Syfte.....	12
Rapportens disposition.....	13
Bakgrund	15
ESF-Projektet – den visa organisationen (DVO)	15
<i>Norra Hisingens stadsdelsförvaltning och äldreomsorg</i>	16
<i>Utvärderingsuppdrag</i>	18
Tidigare forskning och teoretiska perspektiv kring utveckling av äldreomsorgen	19
<i>Hållbarhet genom att ha olika perspektiv i åtanke</i>	19
<i>Lärande organisationer - utveckling genom att stödja lärande på olika nivåer</i>	23
<i>Distribuerad och integrerad ledning och styrning</i>	24
Metodansats	29
Teoretisk utgångspunkt och analytiskt ramverk	30
Analys av data.....	33
Intervjuer och observation.....	35
Projektets programteori	35
”Den visa organisationens” vision, mål och arbete.....	35
<i>Mål och delmål</i>	35
<i>Från teori till praktik</i>	36
<i>Det praktiska arbetet</i>	38
<i>Hälsospåret</i>	40
Utvärderingens resultat	41
Enhetschefernas perspektiv.....	41
A. Process för distribuerande av ledningsansvaret för delaktighet i praktiken	42
B. Utveckla former för delaktighet och distribuerat ansvar	43
C. Långsiktigt lärande i verksamhetsnära handlingsklokheter	44
D. Den utvecklade verksamhetsnära delaktigheten i den vidare organisationen	45

Undersköterskornas perspektiv	50
A. Att växa med ansvar	51
B. Den stödjande chefen	55
C. Utbildning och yrkesstolthet	57
D. Status och erkännande	57
Perspektiv från chefer på strategiska nivåer.....	60
Sammanfattande analys och diskussion	63
<i>Utveckling av en hållbar organisation: delaktighet, lärande och distribuerad ledning.....</i>	<i>64</i>
<i>Utveckling av chefsrollen genom utvecklad ledarutbildning.....</i>	<i>68</i>
<i>Framgångsfaktorer och hinder.....</i>	<i>70</i>
Slutsatser.....	75
Rekommendationer inför framtiden.....	77
Litteratur	79
Appendix A: Intervjuguider	87
Appendix B: Statistik från staden: medarbetarenkäter och registerdata	89

Inledning

En väl fungerande äldreomsorg är grundläggande i ett starkt välfärdssamhälle och ska erbjuda trygghet och livskvalitet för äldre i livets senare skede. Äldreomsorgen står dock inför en rad utmaningar och resursproblem. Dessa rör bland annat en ökande äldre befolkning i behov av vård och omsorg i relation till antalet arbetsföra individer som kan arbeta i äldreomsorgen. Flera olika satsningar för att utveckla organiseringen av äldreomsorgen har prövats – och prövas – i Sverige, till exempel med mål att skapa ökad delaktighet, förändrade lednings- och styrningspraktiker, ägarförhållanden, teknikanvändning, brukar- och anhörigmedverkan samt värdebaserad ledning av vård och omsorg. Andra satsningar för att utveckla organiseringen av äldreomsorgen riktar sig till personalen, med fokus på stabil bemanning, attraktivitet för att välja arbetet som undersköterska eller hållbara arbetsförhållanden för att kunna stanna kvar i yrket. En pågående studie om utveckling av nya former av organisering av äldreomsorgen visar att satsningar ofta har svårigheter att implementeras i det praktiska arbetet och att de – om så sker – är mer eller mindre hållbara (Dellve et al., 2018).

En viktig åtgärd är att rusta äldreomsorgens chefer och medarbetare med kunskap för att bättre kunna möta de sammansatta utmaningar som finns i deras arbeten. Ett sådant projekt är *Den visa organisationen* (DVO). DVO-projektet har som mål att kompetensutveckla och djupare involvera medarbetarna i organiserandet av äldreomsorgens verksamhet. Det långsiktiga målet är att etablera en så kallad ”vis organisation”, dvs. en hållbar organisation präglad av tillit och handlingskloka medarbetare. För att nå detta mål har projektet i första hand arbetat med att förändra ledningsfilosofin och som en naturlig följd av detta även förändrat organiseringen av arbetet på verksamhetsnivån. Den grundläggande tanken har varit att skapa en tillitsbaserad organisering av arbetet samt utveckla en ledarskapsutbildning som präglas av ett konstruktivt och dialogorienterat ledarskap. Projektets namn, *Den visa organisationen*, indikerar att visionen är en organisation som präglas av kompetenta och involverade chefer och medarbetare som tillsammans styr och utvecklar verksamheten.

Föreliggande rapport är ett resultat av ett följeforskningsuppdrag av DVO-projektet. Syftet med följeforskningen var att värdera och analysera projektets implementering och måluppfyllelse av specificerade delmål samt identifiera faktorer som varit viktiga för att utveckla arbetet i äldreomsorgen. Uppdraget innebar också att bidra till utvecklingen genom processtöd och

perspektiv på arbetet. Därmed har följeforskningen karaktär av interaktiv forskning (Svensson, 2007). Författarna har dock haft olika roller: Gillberg har varit den interaktiva följeforskaren, medan Dellves uppgift har varit att genomföra och analysera uppföljningsintervjuer med chefer samt medverka i det övergripande analys- och skrivarbetet. Rapporten presenterar resultat av det analysarbete som är grundat i de erfarenheter, intervjuer och skriftliga utvärderingar som genomförts under 2018 och 2019. Resultat som redovisas ska i första hand ses som en läroprodukt, som belyser och diskuterar både de positiva och de mindre lyckade delarna i projektet. Rapporten kan därmed bidra till ett lärande och ett förbättringsarbete som dels skapar förutsättningar för lärande av erfarenheter inför nya projekt och insatser, dels bidrar till att de positiva delarna dokumenteras och tas till vara. I rapporten redovisas de olika utvecklande och motverkande mekanismer som påverkat projektet i olika riktningar. Detta innebär en analys av såväl projektinterna aspekter som kontextuella faktor och förhållanden som påverkat inriktning och utfall. I huvudsak bygger rapporten på intervjuer, deltagande observationer och analyser av verksamhetsstatistik som knyter an till projektets målområden. Dessutom för den teoretiska diskussioner mot bakgrund av existerande organisations- och ledarskapsforskning samt i relation till olika projektteoretiska perspektiv.

Syfte

Syftet med utvärderingen är att analysera implementeringsprocess och delmåluppfyllelse samt identifiera faktorer som varit viktiga för att utveckla arbetet i äldreomsorgen. Fyra av projektets delmål har fokuserats inom ramen för följeforskningsuppdraget:

- I vilken utsträckning cheferna upplever att de har stärkts i sin yrkesroll samt har startat en process för att tillämpa lärande och kompetens i strukturer och i vardagens arbete (effekter på chefsnivå)
- Hur starkt förankrad projekttiden är bland personalen (graden av implementering)
- I vilken utsträckning medarbetare upplever att de har stärkts i sin yrkesroll och fått tillit till sig själv och gruppen samt har tillämpat detta i vardagens arbete (effekter på medarbetarnivå)
- Vilka strategier som har använts (av projektet) för att sprida resultat och modeller inom den egna organisationen och i Göteborgs stad (strategisk kommunikation).

En avslutande fråga, som befinner sig på en mer teoretisk nivå, kommer också att diskuteras i relation till de mer allmänna förutsättningar som gynnar respektive missgynnar olika former av förändringsarbete. Det handlar om balansen mellan styrning och handlingsutrymme i projektet.

Rapportens disposition

Rapporten inleds med en kort bakgrund till DVO-projektet och till de organisatoriska förutsättningar som präglar stadsdelen Norra Hisingen. För att läsaren ska få en bild av de utgångspunkter som väglett utvärderingsarbetet beskrivs forskningsläget och vissa centrala teoretiska perspektiv som använts i tolkningen. Nästa del beskriver metodiken för utvärderingen. Mot bakgrund av den inledande beskrivningen av utvärderingens syfte och DVO-projektets verksamhet och mål presenteras därefter resultaten. Dessa inleds med en beskrivning av programteorin för DVO-projektet och en del av det praktiska arbetet som genomförts. Resultaten fortsätter med en beskrivning av resultat från de kvalitativa intervjuer som genomförts med chefer och medarbetare. Även viss verksamhetsstatistik presenteras i appendix B. En analys av de intervjuer och deltagande observationer som gjorts genomförs därefter. Den avslutande delen av rapporten består av slutsatser samt en värdering av dessa i ljuset av de utgångspunkter som väglett utvärderingsarbetet.

Bakgrund

ESF-projektet – den visa organisationen (DVO)

Projektet har genomförts i stadsdelen Norra Hisingen i Göteborg. Det påbörjades formellt den 1 mars 2016 och avslutades den 28 februari 2019.

Flera motiv låg bakom idén att påbörjade det aktuella projektet. Höga sjukskrivningstal, rekryteringsproblem och en hög personalomsättning var bland de viktigaste orsakerna till att projektet startade. Den höga personalomsättningen gällde inte enbart undersköterskor, utan omfattade även enhetschefer och övrig ledningspersonal. Mot bakgrund av dessa problem ansåg initiativtagarna till projektet att det krävdes organisatoriska förändringar och även förändringar av lednings- och styrningsfilosofin inom äldreomsorgen i stadsdelen. En annan central fråga som hängde samman med de övriga var kompetensbehovet, vilket fick projektet att betona och arbeta för en så kallad lärande organisation med medarbetarskapet i fokus.

Projektets mål var att utveckla äldreomsorgen, och det övergripande målet delades in i följande delmål:

- Medarbetare upplever att de har stärkts i sin yrkesroll
- Ledarna upplever att de har stärkts i sin yrkesroll
- Verksamheten har startat en process för att tydliggöra och renodla sitt sätt att organisera arbetet
- Ökad förmåga hos organisation, ledare och medarbetare i att tillämpa lärande och kompetens i strukturer och i vardagens arbete
- Verksamheten har tagit ett utökat organisatoriskt ansvar för psykosocial, psykisk och fysisk hälsa
- Verksamheten har utvecklat sina processer för kompetensförsörjning.

Totalt uppgick projektets budget till 15 miljoner kronor (mnkr). Av dessa medel kom 10,5 mnkr från Europeiska socialfonden (ESF). Inledningsvis knöts en följeforskare från Förvaltningshögskolan i Göteborg till projektet. Ett visst transnationellt utbyte, i form av besök vid freds- och försoningscenter Corrymeela på Nordirland, ingick i projektplanen. Den övergripande tanken var att arbeta strategiskt med kompetensförsörjning och arbetsrelaterad hälsa inom äldreomsorgen på Norra Hisingen. Arbetet skulle bedrivas på både individuell och organisatorisk nivå. Målsättningen var att utveckla förutsättningar för den så kallade ”visa organisationen”.

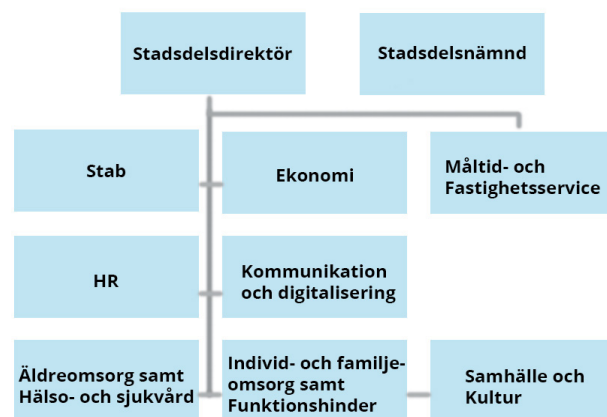
DVO-projektets arbete har i första hand koncentrerats till de särskilda boende brukarna, men medarbetare och chefer från hemtjänsten har på olika sätt deltagit. Samtliga chefer har deltagit i ledarprogrammet, en enhetschef har varit delaktig i projektgruppen, och flera medarbetare har deltagit i utbildningar i projektets regi.

Arbetsförhållanden i särskilt boende och hemtjänst kan skilja, liksom förutsättningar för att utveckla äldreomsorgen. Inte minst efter det att LOV (lagen om valfrihetssystem, som konkurrensprövar verksamheten genom att öppna för privata utförare) infördes i hemtjänsten under 2018. Under projekttiden påbörjades även diskussioner om möjligheter att omvandla särskilda boenden till intraprenad.

Projektets bas var, som tidigare nämndes, stadsdelen Norra Hisingen. Innan vi närmar oss utvärderingens mer specifika syfte samt de teoretiska perspektiv som fungerat som verktyg vid analysen av projektet, presenteras några korta faktauppgifter om stadsdelen.

Norra Hisingens stadsdelsförvaltning och äldreomsorg

Stadsdelsförvaltningen på Norra Hisingen omfattar primärområdena Kärra, Tuve, Skälltorp, Backa, Brunnsbo, Skogome, Säve och Rödbo. I stadsdelen Norra Hisingen bor cirka 51 000 invånare, vilket innebär cirka 9 % av Göteborgs befolkning. Stadsdelen Norra Hisingen är organiserad enligt traditionell modell. Vid sidan om ledning och stödfunktioner, är själva verksamheten indelad i tre sektorer (se nedan). DVO-projektets huvudsakliga målgrupp befinner sig inom sektor ”Äldreomsorg samt hälso- och sjukvård”.



Figur 1 Organisationsschema för SDF Norra Hisingen (<https://goteborg.se>).

Stadsdelsförvaltningen är indelad i tre sektorer som hanterar äldreomsorg samt hälso- och sjukvård; individ- och familjeomsorg; samt samhällsfrågor och kultur. Stödfunktioner i förvaltningen är de traditionella, dvs. en stabsenhet, ekonomiavdelning, HR-avdelning, måltids- och fastighetsservice samt kommunikation och digitalisering. Under sektor Äldreomsorg samt hälso- och sjukvård ligger följaktligen äldreomsorgen och den del av äldreomsorgen som kallas ”särskilt boende” (Säbo), som är det gemensamma namnet för boendeformer som anpassats för exempelvis äldre med stort behov av omsorg. Äldre som valt att vårdas i hemmet (ordinärt boende) kan få vård och omsorg genom hemtjänst och hemsjukvård.

I Norra Hisingen arbetar drygt 700 inom äldreomsorgen (tabell 1). Ansvarig är en sektorchef som i sin tur lyder direkt under stadsdelsdirektören. Ansvaret för de särskilda boendena och ordinarie boenden vilar på en områdeschef som i sin tur har enhetschefer under sig som har ett arbetsledande ansvar på de olika boendena och geografiska områdena. Norra Hisingen erbjuder sju särskilda boenden med personal som är tillgängliga dygnet runt, varav sex drivs i kommunal regi. De kommunala boendena i stadsdelen är Backa hus äldreboende, Bäckebohus äldreboende, Glöstorps höjdens äldreboende, Kärra hus äldreboende och Lillhagsparken 9 och 10. Majoriteten av de anställda är undersköterskor.

Tabell 1 Antal anställda i olika kategorier samt platser på äldreboenden och omsorgstagare

	Särskilt boende (6 äldreboenden)	Ordinarie boende (7 hemtjänstområden)
Anställda (alla)	459	258
Enhetschefer	12	7
Undersköterska	361	178
Vårdbiträde	76	59
Administratör/ handläggare	9	11
Platser/omsorgstagare	416	765

Utvärderingsuppdrag

Det första steget i utvärderingen

I samband med projektstart anlätades en följeforskare vars uppgift var att stödja och analysera den förändringsprocess som startat. Följeforskningsuppdraget genomfördes inledningsvis av Carina Abrahamson Löfström, knuten till Förvaltningshögskolan. En delrapport skrevs 2017 (se Abrahamson Löfström, 2017). Efter det att Löfström av sagt sig uppdraget övergick det från och med januari 2018 till Gunnar Gillberg vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap. Sammanfattningsvis ansåg följeforskaren i den första delrapporten att Norra Hisingens särskilda boenden var på god väg mot ett förverkligande av det övergripande målet att etablera en så kallad *vis organisation*. Genomförandefasen hade vid delrapportens tillkomst pågått i nio månader, och redan i detta skede ansågs projektet var på god väg mot målet. Verksamhetsstatistik visade även i detta skede på en positiv utveckling: både undersköterskor och enhetschefer upplevde det inledande arbetet som positivt.

Följeforskaren pekade i delrapporten på två viktiga utvecklingsområden för projektet. Det första handlade om implementeringen av de åtgärder som planerades, dvs. det betydelsefulla i att projektet redan i ett tidigt skede förankrade utvecklingsarbetet i en organisatorisk struktur. Det andra utvecklingsområdet handlade om den höga omsättningen av chefer. I rapporten lyftes behovet av att satsa på chefernas utveckling, hälsa och möjlighet att hantera rollen som chef. Följeforskaren påpekade att projektledningen var medveten om dessa utvecklingsområden, samt att ett antal åtgärder redan var initierade för att möta utmaningarna.

Det andra steget i utvärderingen

Utvärderingens andra steg har tagit avstamp i slutsatser från steg ett, vilket inneburit att frågan om implementering på olika nivåer har växt fram som en viktig fråga att undersöka. Föreliggande rapport är resultatet av utvärderingens andra steg. Liksom den första delen har det andra steget mer karaktären av interaktiv följeforskning. De interaktiva delarna i uppdraget har inneburit ett bidrag till utvecklingen genom processtöd och att ge perspektiv på det pågående arbetet. Till detta kommer också ett mer regelrätt utvärderingsarbete som har syftat till att analysera implementering och målpåfyllelse.

Denna kombination av ansatser (roller och uppgifter) är inte helt problemfri. Risker med den nära relationen är att följeforskaren inte klarar att distansera sig från sitt utvärderingsobjekt och komma med tydliga kritiska iakttagelser.

Den nära relationen mellan följeforskare och projektledning ger samtidigt unika möjligheter att bidra till ett förbättringsarbete. Följeforskning innebär alltså dubbla roller och detta gäller även föreliggande utvärdering.

Vid traditionella utvärderingar förhåller sig utvärderaren distanserat till utvärderingsobjektet. Följeforskaren, däremot, ska fungera som ett bollplank och löpande ge synpunkter och råd till dem som ansvarar för genomförandet av projektet. Det speciella med följeforskning är alltså att det även inkluderar en framåtsyftande och utvecklingsstödande ansats (Tillväxtverket, 2011). Samtidigt ska följeforskaren analysera, värdera och bedöma insatsen utifrån de specifika kriterier som satts upp.

Tidigare forskning och teoretiska perspektiv kring utveckling av äldreomsorgen

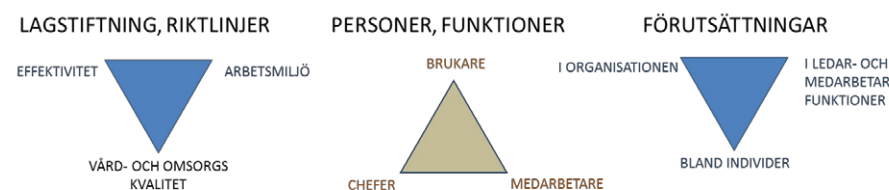
Här redovisas ett urval av tidigare forskning och teoretiska perspektiv om utveckling av vård och omsorg. Då det redan finns viss tidigare forskning som har applicerat just "vishet" om utveckling inom äldreomsorgen anknyter vi till begreppen "social hållbarhet" och "lärande organisationer" som hänsyftar på en långsiktig klokhet i utvecklingen av integrerade värden och perspektiv. Dessa har oftare använts i tidigare forskning som möter de olika utmaningar som verksamheter står inför samt syftar till att utvecklingen ska vara mer hållbar för alla inblandade.

Hållbarhet genom att ha olika perspektiv i åtanke

Begreppet *hållbarhet* avser ofta och i mer generella termer strävan efter att uppfylla dagens behov på ett sådant sätt att kommande generationers möjligheter att uppfylla sina behov inte äventyras (Brundtlandskommissionen). Denna definition poängterar balanser, medan andra definitioner har mer av regenerativa idéer, dvs. hållbarhet genom att proaktivt främja utvecklingen av resurser (Kira & Forslin, 2008). Social och human hållbarhet betonar mänskliga resurser bland individer, grupper, organisationer och samhällen (WHO, 1987; Kira et al., 2010), vilka inkluderar engagemang, hälsa, välbefinnande och förmåga att ge ett positivt bidrag till samhället, till exempel genom arbete. Dock kan resurser ofta vara kontextuella och intersektionella, dvs. i ett sammanhang kan en faktor innebära ett problem, medan samma faktor i ett annat sammanhang kan vara en resurs.

Hållbart arbete kan definieras som "främjande av utveckling av chefers och medarbetares resurser att utföra och utveckla professionellt arbete under samarbete, god hälsa och engagemang och vi inkluderar att olika organisato-

riska värden som rör hälsa, kvalitet och effektivitet hanteras och optimeras” (Dellve & Eriksson, 2016, s. 4). Arbeten i äldreomsorgen kan i dag karakteriseras av att vara komplexa och ställa krav på att möta olika lagrum, logiker, förutsättningar, perspektiv och förväntningar (figur 3). Detta ställer krav på både chefers och medarbetares arbete. Det finns troligtvis få, om ens några, arbeten i äldreomsorgen som kan räknas till de enkla.



Figur 3 Perspektiv på värden, perspektiv och förutsättningar som påverkar arbete i äldreomsorgen (Dellve & Wolmesjö, 2016).

En utmaning i äldreomsorgen är krav på en hög förändringstakt för att möta upp samhällsutvecklingen av bland annat åldersdemografiska förändringar, teknikutveckling och förändrade lednings- och styrningsformer av välfärden. Samtidigt finns det problematiskt belastande arbetsförhållanden och stora utmaningar avseende hållbarhet hos medarbetare (Dellve, 2003). För organisationen rör det i dag främst rekryteringsproblem, hög personalomsättning och höga sjukskrivningstal. Tidigare studier lyfter ledarskap och organisering samt organisatoriska förutsättningar för att understödja nödvändiga utvecklingsarbeten att skapa hållbara arbetsförhållanden och driva utveckling på ett hållbart sätt (se t.ex. Andreasson, 2018; Strömgren, 2017; Williams-son, 2018; Dellve & Wolmesjö, 2016; Gunnarsdottir, et al 2018; Dellve, et al 2016; Eriksson, et al 2016), dvs. så att mänskliga resurser i arbetet kan skapas, stärkas och återskapas – samtidigt som utvecklingsarbetet fortgår och bidrar till hållbarhet i samhället. En grundläggande idé är att utveckling av meningsfullt, engagerat utvecklingsarbete ska stärkas genom att förutsättningar i arbetet skapas, vilket får betydelse för både anställda, brukare, verksamhet och samhälle. En rapport från Finland sammanfattar att det behövs en holistisk utveckling i äldreboenden, där alla aktörers röster hörs och utvecklingen balanserar olika behov, förväntningar, kulturer och diskurser. Detta kräver klokt och engagerat samarbete mellan olika aktörer (Hujala et al., 2013).

Hållbarhet i utvecklingsarbetet genom att integrera värden och perspektiv

Hållbart utvecklingsarbete arbetar mot långsiktiga effekter utan att tära på resurser av olika slag, till exempel ekonomiska, sociala och humana resurser (Docherty et al., 2009). En grundprincip är att hållbart utvecklingsarbete också ser till att både chefer och medarbetare har förutsättningar för att proaktivt optimera, utveckla och bygga resurser i sin arbetssituation, liksom att delta i utmanande utvecklingsarbeten på ett stimulerande och hållbart sätt.

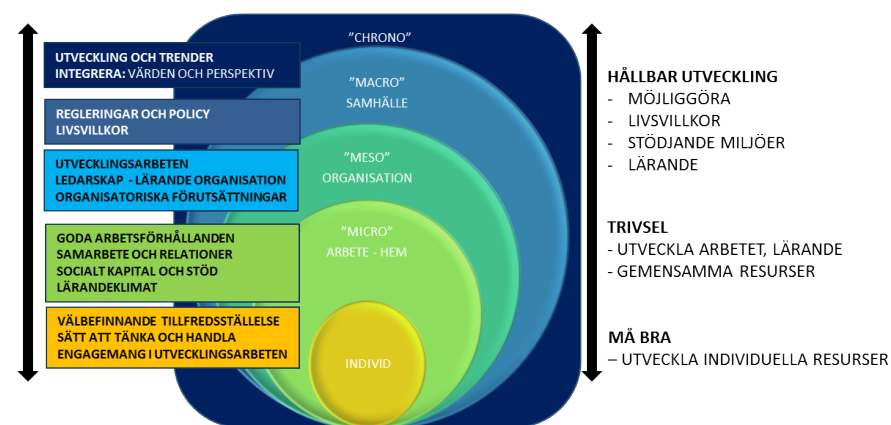
Det kan dock ofta finnas olika förståelsehorisonter, beroende på var i en organisation arbetet bedrivs. Mellan organisationens nivåer finns också filter i överföring av information och budskap. Tidigare studier har observerat att utvecklingsarbeten som drivs från ledning har mer framgång med ett mer verksamhetsinriktat kommunikationsflöde med tillitsskapande kommunikationsprocesser, vilka bättre tycks överbrygga nivåer och engagera medarbetare, än de mer kontrollerande och distanserade kommunikationsformerna (Andreasson et al., 2015; Andersen & Westgaard, 2015; Dellve et al., 2016; 2018; Kankkunen et al., 2010; Gunnarsdottir et al., 2017). På samma sätt har socialt kapital bland medarbetare haft avgörande betydelse för det engagemang och ledarskap under utvecklingsprocessen som initieras från och drivs av medarbetare och första linjens chefer (Strömgren, 2018; Jutengren et al., 2019). Forskning visar också att socialt kapital i arbetsgrupper till viss del kan bidra till att individer bättre kan anpassa arbetet till sina egna förutsättningar och behov (s.k. *job crafting*) vilket kan bidra till en hållbarare arbetssituation för den individ som arbetar inom vård och omsorg.

En offentlig förvaltning präglas i hög grad av en byråkratisk logik (se t.ex. Brante, 2015) och medarbetare som gör karriär i en sådan organisation måste i de flesta fall acceptera denna logik. Samexistens av olika vård/omsorgs- och styrideal innebär dock utmaningar i form av intressekonflikter, genom olika rum av förståelse, mellan grupper och funktioner i genomförande av utvecklingsarbeten som skapar sina argument och verktyg för utveckling. Dessa förhållanden och utmaningar anknyter till det som kallas institutionella logiker. På förenklat sätt kan det beskrivas som ett teoretiskt ramverk som belyser hur individer och organisationer påverkas av de olika institutionella och professionella regler, normer och strukturer som omger dem (Thornton et al., 2012). Perspektivet ger vid handen att individer som tillhör en profession eller ingår i ett specifikt organisatoriskt sammanhang i hög grad präglas av de logiker som råder inom det aktuella området. Thornton et al. (2012) menar att institutionella logiker utgör de organisatoriska och professionella villkor som möjliggör vissa förhållningssätt och begränsar andra. Logiken

blir i viss utsträckning en del av både organisationens och individens identitet och definierar vilka värderingar som gäller och vilka beslutsordningar som är acceptabla. De institutionella logiker som råder sätter med andra ord ramar för hur saker bör göras och vad som anses vara acceptabelt och möjligt att åstadkomma. Logiker ska här förstås som tankefigurer som växer fram inom ramen för specifika organisatoriska eller professionella villkor. Institutionella logiker skulle i detta sammanhang även kunna översättas till organisationslogiker, eftersom de präglar medarbetarnas tänkande, handlande och normativa ställningstagande inom en specifik organisation. Samexistensen av konkurrerande logiker i en och samma organisation är inte ovanlig. Det betyder i vissa fall att olika aktörer kämpar om utrymme och dominans (se t.ex. Pache & Santos, 2013a; 2013b).

Hållbar utveckling genom systemperspektiv

Kunskapen om vilka psykosociala arbetsförhållanden som har betydelsen för medarbetares hälsa är i dag relativt känd och robust (Vingård, 2015; Dellve & Eriksson, 2016; 2017), medan kunskapen om vilka förhållanden som har betydelse för hållbart engagemang, liksom vilka organisatoriska förhållanden som har betydelse är under både ständig förändring och utveckling (Dellve & Eriksson, 2017). Ett flertal forskningsstudier visar att det har betydelse att stärka de goda arbetsvillkor som ger hälsorelaterad hållbarhet, vilka också ökar välbefinnande och engagemang. Forskningen visar tydligt att interaktioner mellan individers hållbara förutsättningar och möjligheter att arbeta i linje med sin identitet samt goda förhållanden i organisationen starkast påverkar hälsa och hållbarhet (Ljungblad et al., 2014; 2015; Dellve & Eriksson, 2017). För en mer ”vist” och hållbart utvecklingsarbete behöver vi skapa bredare medvetenhet om hur olika förhållanden och aktiviteter påverkar över och mellan systemnivåer (figur 4). Det kan dock vara mer komplicerat att applicera denna kunskap systematiskt i praktiken. Det ställer stora krav på kompetenser bland medarbetare, chefer och i organisationen.



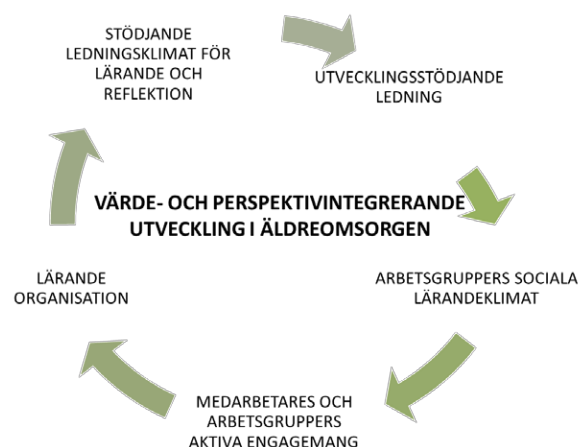
Figur 4 Samverkan mellan individ – grupp – arbetsplats – organisation och samhällsnivåer för engagemang i hållbart utvecklingsarbete.

Lärande organisationer - utveckling genom att stödja lärande på olika nivåer

Gladwin et al. (1995) definierar hållbar utveckling som en process för att uppnå mänsklig utveckling på ett inkluderande, rättvist, klokt och säkert sätt. Hållbar utveckling kan ses som processen att främja anpassningsförmåga och skapa de möjligheter som stärker individers och organisationens hållbarhet. Det innebär att integrera aspekter på hållbarhet (humana, sociala, ekonomiska, och ekologiska) och se komplexiteten i utvecklingsarbeten.

Genom att det finns olika förutsättningar för förståelse, lärande och praktiskt arbete med utveckling behöver utvecklingsprocessen vara långsiktig och ske stegvist samt byggas genom gemensamma processer av lärande genom reflektion, utvärdering och återkoppling. Genom att ta vara på erfarenheter och vara medveten om styrkor och hinder i processen (i ledarskapet, bland medarbetare och i organisationen) kan man hantera dessa och skapa kontinuitet (figur 5). Organisatoriskt lärande är integrerat i organisationens sociala och kulturella klimat. Det inkluderar det aktiva arbetet med kontinuerliga förbättringar, kollegialt stöd och lärande nätverk, tid för lärande och utveckling, ledarskap och organisatoriskt stöd för lärande. I en studie förklarade lärandeklimatet till stor del (53 %) framgången i en utveckling som integrerade olika värden och perspektiv i äldreomsorgen (utveckling av vård- och omsorgskvalitet, arbetsförhållanden, effektivitet, säkerhet och brukarbestämmande) (Dellve, 2018). Lärandeklimat innebär att den övergripande organisationen stödjer lärandeprocesser, att ledningsgruppen har ett stödande klimat för chefers lärande och reflektion, att chefen arbetar utveck-

lingsinriktat och har ett aktivt engagemang samt att arbetsgrupper både har ett ansvarsfullt, socialt lärandeklimat och arbetar aktivt och engagerat med utveckling av det konkreta vård- och omsorgsarbetet (figur 5).



Figur 5 Lärandeklimat (eller hinder för utveckling) på olika nivåer i en organisation skapar förutsättningar för hållbar utveckling som integrerar olika värden och perspektiv i äldreomsorgen.

Utvecklingsåtaganden i offentlig vård- och omsorg kan dock i hög grad vara oförutsebara och komma att förändras över tid trots tydlig planering och tydliga avsikter (Eriksson et al., 2016). En helhetssyn över utvecklingen av mer komplexa arbetsprocesser är därmed också en organisatorisk förmåga. En viktig uppgift för den högsta ledningen är då att ge förutsättningar för lärande och delaktighet genom bland annat inflytande och återkommande dialoger på alla nivåer i organisationen.

Distribuerad och integrerad ledning och styrning

En vanlig problematik är att det finns en stor klyfta mellan operativa och strategiska nivåer (dvs. nivån där verksamheten utförs och nivån där organisationen styrs). De mål och värden som beslutas och kommuniceras på strategiska nivåer upplevs inte alltid stämma med den vardag som chefer och medarbetare på operativa nivåer möter (Andersen & Westgaard, 2015). Då blir det svårt att genomföra utvecklingsarbeten på ett hållbart sätt. På samma sätt kan det finnas svårigheter med att samarbeta och koordinera mellan olika verksamheter i samma organisation (Gittell, 2009). Dessa problematiker kan skapa frustration, misstro och otrygghet och minskad vilja att engagera sig i verksamhetsutvecklingen. Studier visar att mer tillitsbaserad styrning, som är transparent och verksamhetsfokuserad (ända från strategiska nivån)

tycks bäst överbrygga nivåer och skapa förutsättningar för engagemang och utveckling i praktiken (Dellve et al., 2018).

I utvecklingsprojekt behövs det därför att flera funktioner aktivt ”äger”, styr, leder och är delaktiga i utvecklingen. För hållbar verksamhetsutveckling krävs engagemang av alla funktioner och roller i organisationen (Svensson et al., 2007). Till exempel kan förändringsledning sällan verka effektivt enskilt, utan behöver nära samverka med berörda (Williamsson, 2018). Det behövs med andra ord ett mer distribuerat ledarskap över utvecklingsarbeten i komplexa verksamheter. Detta innebär inklusivitet, kollektivitet och samarbete, vilket också svarar väl mot:

- den era av nätverk och samarbeten som karakteriserar vår tid med olika intressenter som är sammankopplade i större ekosystem av nätverksprocesser,
- det skifte i syn på ledarskap, från individualistiskt till att vara samverkande, delegerande och delat,
- betydelsen av relationer, medskapande och samproduktion av värderingar snarare än bara skapande eller produktion, samt
- behov i komplicerat frontlinjearbete, såsom äldreomsorgen.

Cirkeln i modellen nedan om hållbar projektorganisation för utvecklingsarbeten innebär att det finns kommunikation och koordinering mellan funktionerna och rollerna och att lärande äger rum mellan funktionerna. Varje funktion har en uppgift som bidrar till hållbar verksamhetsutveckling. Aktivt ägarskap och styrning säkrar resurser uppifrån och effekter som sträcker sig även efter projekttiden. Projektledningen bör koordinera samverkan mellan funktionerna och rollerna i cirkeln för att främja innovation och nytänkande samt bredare ägarperspektiv (Halvarsson Lundkvist, 2013).



Figur 6 Hållbart utvecklingsarbete genom distribuerad ledning och "ägarskap" (modifierad efter Halvarsson Lundkvist, 2013; Dellve & Eriksson, 2017).

Strukturerande organisering av utvecklingsarbeten kan också ha betydelse för effekter. Till exempel kan det finnas tydliga mandat från strategisk och operativ ledning (Williamsson, 2018), struktur för utvecklingsarbetet och arenor för regelbundna möten (Bergman et al., 2017; Dellve et al., 2008) och en dagordning för möten som tydliggör när inflytande kan ges (Bergman et al., 2017).

Sammanfattningsvis används de teoretiska perspektiv som presenterats i analysen och i diskussionen av utvärderingens resultat; till exempel används:

- hållbarhetsperspektiv – som dels betonar resursanvändning och stärkande av humana och sociala resurser i ett utvecklingsarbete, dels betonar bredd i delaktighet (t.ex. distribuerad ledning, inflytande och ägande)
- systemteoretiska ansatser – för att förstå betydelser av förhållanden och resurser såsom t.ex. lärande, arbetsförhållanden och ledarskap i dess delsystem och i en sammanhängande helhet
- distribuerat ledningsansvar – som rör förmågan att i verklig mening förflytta makt och inflytande (delaktighet) i organisering till operativ verksamhet
- institutionella logiker – för att begreppsliggöra vissa av de problem som uppstått i relationen mellan den logik som introducerats i samband med projektet och den logik som är förhärskande inom de flesta politiskt styrda förvaltningar

- fokus på betydelser för värde- och perspektivintegrerande utveckling, vilket är i samklang med hållbarhet, systemtänk, distribuerat ledningsansvar och (troligtvis) "vishet" att hantera komplexa förhållanden såsom t.ex. institutionella logiker.

Metodansats

Teoretisk utgångspunkt och analytiskt ramverk

Utvärderingen har haft en interaktiv karaktär. Till skillnad från aktionsforskning tonar interaktiv forskning ned forskarens ansvar att driva själva utvecklingsarbetet. Forskaren kan stödja utvecklingen genom olika aktiviteter, men tar inte ansvar för själva driften (Brännmark, 2011; Svensson et al., 2007). Det finns tydliga skillnaden i roller och ansatser för forskningen och å andra sidan den praktik som i grunden arbetar utifrån den lokala teori som ligger till grund för själva förändringsarbetet. Det sammantagna arbetet utmynnar förhoppningsvis i en kunskapsbildning som bygger på två processer, dvs. dels forskarnas utvärderingsarbete och analyser och dels arbetet i det praktiska förändringsarbetet (som kallas programteori). Tillsammans innebär det en gemensam kunskapsbildning som på ett genomarbetat sätt ökar förståelsen för det aktuella förändringsarbetet. Följande figur illustrerar denna process:



Figur 7 Interaktiv forskning för gemensam kunskapsbildning, men med olika ansvar och ansatser i forskningsprocessens olika steg (modifierad efter Brännmark, 2011; Svensson, 2007).

En uppgift som tillkommer de forskare som följer förändringsarbetet är den utvärderande aspekten. Denna uppgift kräver att forskaren tar ett steg tillbaka och analyserar det som hänt med fokus riktat mot resultat och konkreta förändringar och relaterar detta till den ursprungliga programteorin, dvs. till de problemdefinitioner, mål och aktiviteter som ligger till grund för förändringsarbetet. Ur detta perspektiv kan man säga att ett förändringsarbete i grunden är en strategisk plan att transformera ett antal problematiska sociala fenomen till det bättre. En utvärdering innebär vanligtvis att planen jämförs med det faktiska utfallet (Ackroyd & Karlsson, 2014:39). Att följa och undersöka förändringsarbeten i komplexa organisationer innebär emellertid en rad svårigheter, men också nödvändiga avgränsningar. Allt kan inte undersökas, och de bedömningar och värderingar som görs är alltid osäkra och approximativa. Eftersom jämförelser under kontrollerade former saknas och de kontextuella faktorerna är oändliga, går det inte att slå fast några kausala samband mellan en åtgärd inom ramen för projektet och ett specifikt utfall. Detta innebär emellertid inte att det inte går att göra bedömningar av olika slag. Bedömningarna kan på olika sätt vara förankrade i den empiri som växt fram genom intervjuer och observationer. Genom en prövande ansats blir det också möjligt att synliggöra de mekanismer som påverkar vissa utfall inom ramen för projektet. Därmed har utvärderingen en abduktiv ansats, dvs. en analys som växt fram ur de intervjuer och observationer som genomförts och verifierats genom de empiriska data samt analyserats relation till befintlig och framväxande teori.

Analys av data

Pawson och Tilley (1997) lyfter i boken *Realistic evaluation* fram ambitionen att studera det de kallar för generativa mekanismer, dvs. de faktorer som får vissa saker att hända inom ramen för exempelvis ett förändringsarbete. Pawson och Tilley (1997) menar att generativa mekanismer har en kausal potential, en potential som kan aktiveras beroende på olika omgivande villkor och omständigheter. Genom att studera relationen mellan villkor (av olika slag), de mekanismer som aktiveras och olika former av utfall, är det möjligt att föra en informerad diskussion om vad som får saker att hända, eller inte hända, inom ramen för exempelvis ett förändringsarbete (se t.ex. Blom & Morén, 2011; Gillberg et al., 2017). Föreliggande utvärdering tar sin utgångspunkt i detta antagande och ambitionen är att förklara och diskutera i vilken utsträckning projektets lyckats mer eller mindre bra mot bakgrund av de mål som finns, samt vilka faktorer som påverkat projektets möjligheter att nå dessa mål (figur 8).

	Möjliggörande faktorer	Hindrande faktorer
Chefsroll, fungerande utvecklingsprocesser (effekter på chefsnivå) Mål: Ledarskap, lärande		
Grad av implementering (effekter på organisationsnivå) Mål: Organisering		
Upplevelse av roll, tillit och gemensam målbild (effekter på medarbetarnivå) Mål: Hälsa, lärande och medarbetarskap		
Kommunikation och relationer (effekter på projektnivå) Mål: Strategisk förankring och spridning		

Figur 8 Teoretisk ram i analysarbetet.

Genom ett fokus på vad som möjliggör respektive hindrar en förväntad förändring synliggörs tänkbara förklaringar till olika processer och utfall. Genom att analytiskt dela upp dessa hindrande och möjliggörande mekanismer är ambitionen att studera både projektets planerade åtgärder (exempelvis utbildning och verktyg) och den omgivande verklighetens effekter (t.ex. övergripande organisatoriska förändringar och politiska beslut).

Projektets ursprungliga mål har bildat en bakgrund till analysen. Det är därför rimligt att beskriva utvärderingen i programteoretiska termer (se t.ex. Funnell & Rogers, 2011), dvs. projektets uttalade teori (problembeskrivning, vision och tänkta åtgärder) har utgjort den referenspunkt som fått avgöra om en åtgärd (t.ex. en utbildning eller en projektstyrd förändring) har varit lyckad eller inte. Med teori menas i det här fallet projektets beskrivning av problem, åtgärder och önskat utfall, såsom det har presenterats i den ursprungliga projektansökan. I den analytiska modell som presenterades ovan har fyra olika områden valts ut, mot bakgrund av projektets uttalade föränd-

ringsambitioner. Dessa områden överensstämmer med de inledande frågeställningarna som väglett undersökningen.

Det första området är frågan om ledarskap som varit en central aspekt av projektet. I vilken utsträckning har projektet utvecklat fungerande kunskaper och verktyg för enhetscheferna?

Den andra aspekten handlar om organisationsstrukturen och projektets möjligheter att påverka denna. Har olika organisatoriska förändringar kopplade till projektet kommit till stånd på verksamhetsnivå? Den tredje aspekten handlar om medarbetarnas upplevelser av projektets insatser, dvs. har projektet olika insatser ökat känslan av erkännande och tillit bland undersköterskorna? Den fjärde och sista aspekten handlar om vilka strategier som använts (av projektet) för att sprida resultat och modeller inom den egna organisationen och i Göteborgs stad, samt i vilken grad detta bidragit till att implementera projektets resultat och skapa bestående förändringar. Mot bakgrund av projektets egna mål bör dessa fyra aspekter ge en relativt bra bild av i vilken utsträckning projektet har lyckats nå de centrala målen.

Analysen av de intervjuer och observationer som gjorts utgår från det ramverk som beskrivs i figur 8. Medarbetarnas och chefernas beskrivning av sina upplevelser och sin arbetssituation har tematiserats och studerats med fokus på positiva respektive negativa effekter, liksom kontextuella faktorer som på olika sätt framträtt som viktiga. En tematisk analys har därmed inlett bearbetningen av intervjumaterialet. Den tematiska analysen har dock hela tiden relaterats till de fyra analytiska områden som bedömts som centrala i relation till DVO-projektets programteori (figur 8). Medarbetarnas och chefernas upplevelser och beskrivningar har i nästa skede analyserats och relaterats till olika åtgärder och skeenden inom ramen för projektet, liksom mot bakgrund av vad som skett i organisationen under etablerings- och implementeringsfasen. I samband med detta har *retroaktiva* analyser genomförts. Dessa analyser handlar i praktiken om att vilja försöka förstå vilka villkor som måste finnas för att fenomenet i fråga inte ska upphöra att existera eller radikalt förändras. Detta har lett till ett antal slutsatser rörande möjliggörande respektive hindrande faktorer och villkor (se t.ex. Danermark et al., 2018; Gillberg et al., 2018).

Intervjuer och observation

Utvärderingsuppdraget har konkret inneburit ett regelbundet deltagande i projektets styrgruppsmöten, referensgruppsmöten samt projektmöten. Uppdraget har även inneburit intervjuer, gruppintervjuer, kontinuerliga samtal med projektledningen samt deltagande observationer vid den ledarutbildning som utgör en viktig del av projektet. Majoriteten av alla intervjuer genomfördes under hösten 2018, medan de flesta chefsintervjuerna genomfördes i början av 2019.

Analysarbetet bygger i första hand på intervjuer. Totalt har 65 undersköterskor intervjuats, fördelade på 12 fokusgrupper, alla verksamma vid de sex särskilda boenden som finns på Norra Hisingen. Dessa intervjuer har varit semi-strukturerade och väglett av tematiskt organiserade frågeguider (se appendix).

Intervjuer med chefer startade med att enhetscheferna vid Särskilt boende Norra Hisingen deltog i en fokusgruppintervju. Därefter har chefer intervjuats individuellt. Följande chefer har intervjuats enskilt: enhetschefer vid särskilt och ordinärt boende, områdeschef för Säbo, områdeschef för ordinärt boende, sektorchef för äldreomsorgen, HR-chefen och de två stadsdelsdirektörer som var verksamma under projektperioden (n = 17). Frågor till enhetschefer har rört uppfattning och upplevelse av att arbeta som chef i äldreomsorgen, av utvecklingsarbetet i sin helhet och specifika delar, hur utvecklingsarbetet haft betydelse för deras arbete och vad som haft betydelse för att en utveckling av äldreomsorgen har kommit, resp. ska komma, till stånd. Frågor till övriga chefer har anpassats till respektive funktion och har i huvudsak varit relativt öppna och utforskande. De intervjuade personerna har fått berätta vad de vet om projektet, vilken uppfattning de har om det aktuella förändringsarbetet samt på vilket sätt de upplever att DVO:s arbete kan nyttiggöras i förvaltningen.

Vid sidan av de kontinuerliga samtal som förts har projektledningen för DVO-projektet också intervjuats mer formellt. Vid sidan om detta har en av utvärderarna (Gillberg) deltagit i majoriteten av de projektmöten, styrgruppsmöten och referensgruppsmöten som genomförts under 2018. En deltagande observation av den ledarutbildningen som DVO ansvarar för har också genomförts.

I appendix B bifogas verksamhetsstatistik (data från medarbetarenkät och personalregister) från Göteborgs stad. Materialet har sammanställts av DVO-medarbetaren Daniel Veres.

Projektets programteori

”Den Visa Organisationens” vision, mål och arbete

Mål och delmål

Programteori är ett begrepp som refererar till en ansats som avser att rekonstruera och fånga upp den ursprungliga teorin bakom en satsning eller ett projekt. Det finns därför anledning att återknyta till vilket mål den ursprungliga idén hade och därefter se vad som faktiskt hände. DVO har i sin ursprungliga projektplan angett sex målområden som ska omfattas av projektet.

Dessa är:

- ledarskap
- medarbetarskap
- arbetsorganisering
- integrerat lärande
- hälsa
- kompetensförsörjning.

De fyra första målområdena handlar om konkreta insatser för att förändra organisationen och dess medarbetare på olika sätt. De två avslutande målområdena, hälsa och kompetensförsörjning, ska snarare förstås som effekter av de fyra första. Ett förändrat ledarskap och ett utvecklat medarbetarskap, en förändrad arbetsorganisation och ett integrerat lärande förväntas leda till ökad hälsa och en förbättrad och hållbar kompetensförsörjning. De problem som projektet vill angripa är väl kända inom äldreomsorgen och de rör även offentlig sektor i sin helhet. Höga sjuktal och rekryteringsproblem är väl dokumenterade problem. De lösningar som DVO har arbetat fram för att möta dessa problem bygger i huvudsak på en blandning av befintlig forskning, egna erfarenheter och en prövande metod, där olika aktiviteter och tankefigurer testats. Projektets kvantitativa mål var att nå 630 unika individer med utbildningsinsatser och övriga åtgärder.

DVO-projektet olika målsättningar har i hög grad varit riktade mot att motverka negativa arbetsmiljöfaktorer. I den lägesanalys som DVO-projektet gjort har hög arbetsbelastning, låg grad av kontroll över arbetssituationen och bristande stöd från ledningen lett till höga sjuktal och rekryteringsproblem. Graden av handlingsutrymme har ur ett DVO-perspektiv handlat om

att öka i första hand undersköterskornas medverkan i olika beslutsprocesser samt att förändra ledarskapet i riktning mot mer stöd och coaching. Genom att höja kompetensen och öka den så kallade "handlingsklokheten" bland undersköterskor har projektet försökt hitta vägar att både ta till vara undersköterskornas erfarenhetsbaserade kompetens och skjuta till teoretisk och praktisk kunskap i form av olika kurser och praktiska verktyg.

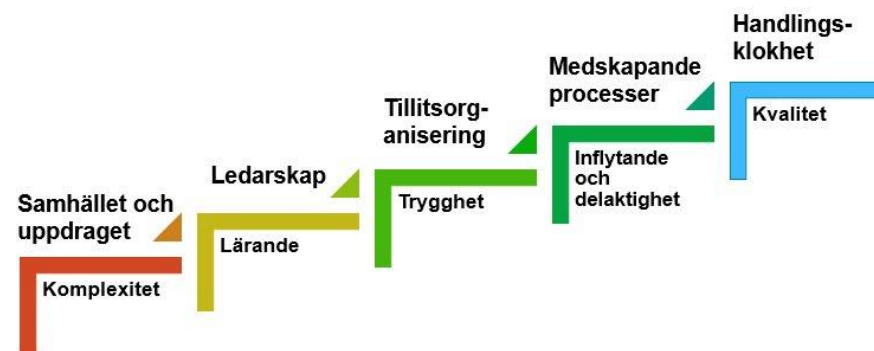
Sammanfattningsvis kan vi konstatera att DVO:s mål har varit att utveckla äldreomsorgen mot bakgrund av en rad identifierade problem och utmaningar. Utgångspunkten är antagandet att arbetslivets och den offentliga sektorns verksamhet präglas av en allt högre komplexitet. Mot bakgrund av detta vill DVO ta till vara den kunskap som finns i organisationen och kanalisera den i riktning mot en ökad förmåga att på verksamhetsnivå hantera utmaningar och lösa problem. Ett antal teorier och begrepp har väglett arbetet. Tillitsorganiseringen är ett sådant begrepp, och likaså handlingsklokheter. Båda begreppen omfattar och beskriver de mål som DVO har uttalat. Tillitsorganisering betyder i detta fall en verksamhetsnära organisering av arbetet och beslutfattande som bygger på föreställningen att alla i organisationen har något att bidra med. Handlingsklokheter betyder i detta sammanhang att medarbetare utvecklar en förståelse för arbetet, organisationen och ledningen av verksamheten. Projektet har genom olika utbildningsinsatser, som bland annat inkluderar samtals teknik, mötesteknik och reflektionsteknik, försökt realisera dessa mål. En helt ny ledarskapsutbildning har också utvecklats med fokus riktat mot ett coachande ledarskap som delvis bryter mot traditionella hierarkiska ledningsmodeller och i stället betonar tillit och medarbetarskap. Till sin hjälp i arbetet har projektledningen bland andra haft Hans Lindgren från Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet, som fungerat som mentor och rådgivare.

Från teori till praktik

DVO-projektet har enligt projektledningens uppfattning utvecklat en relativt heltäckande och teoretiskt förankrad modell avseende det förändringsarbete som bedrivits. Modellen bygger på ett grundläggande antagande att den offentliga sektorn är komplex och kräver en hög kompetensnivå. Graden av komplexitet ökar och därmed också behovet av att reformera de organisatoriska förutsättningarna och den ledarskapsfilosofi som präglar de olika verksamheterna. Svårigheten att hantera komplexitetsgraden är enligt projektet en bidragande orsak till vissa av de problem som vi kan se i de människovårdande verksamheterna i form av höga sjuktal och stor personalomsättning. Det finns dock andra faktorer som förstärker dessa tendenser och bidrar till ohälsa och kompetenstapp. Ledarskapet är en sådan faktor. Ett toppstyrt

och hierarkiskt ledarskap bidrar dels till en försämrad arbetsmiljö och dels till att den inneboende och erfarenhetsbaserade kompetens som finns hos personalen inte tas till vara eller utvecklas. För de enhetschefer som arbetar nära den operativa nivån innebär det också en orimlig arbetsbörda, vilket leder till personalomsättning och i värsta fall sjukskrivningar. Enligt projektet finns det därmed dubbla anledningar att arbeta med organisatoriska förändringar och en förändrad ledningsfilosofi. Genom att ta till vara och utveckla den inneboende kompetens som finns hos personalen (i det här fallet undersköterskorna) genom ett förändrat ledarskap ökar man undersköterskornas delaktighet i de beslutsprocesser som äger rum. En sådan delaktighet innebär också i nästa steg en avlastning för enhetscheferna, som i stället får ökat utrymme på strategisk nivå.

Det första steget i den process som projektet har haft för avsikt att starta är med andra ord en ökad medvetenhet om den komplexa verklighet som omger verksamheten. Nästa steg i processen är det förändrade ledarskapet, som bedöms som en nyckelfaktor. Genom en förskjutning mot en mer coachande och stödjande ledarstil önskar man skapa de grundförutsättningar som behövs för en tillitsorganisering. DVO-projektet betonar alltså den processtödjande sidan av chefskapet. Delaktighet, dialog och reflektion blir därmed ett sätt för chefen att utveckla och följa upp arbetet och på ett konstruktivt sätt arbeta med verksamhetsutveckling och kvalitet. Detta innebär i praktiken en distribuering av makt och inflytande på arbetsplatsen. Genom utbildningar, handledning, reflekterande samtal och ömsesidigt lärande vill projektet alltså skapa förutsättningar för denna tillit och det medskapande som är nödvändigt för att stärka professionen, minska sjuktalet och på sikt tillgodose rekryteringen av kompetent personal. Modellen presenteras på följande sätt av projektet:



Figur 9 DVO-projektets trappa, som synliggör stegen mot handlingsklokheter (se t.ex. projektets slutrapport).

I praktiken har projektet arbetat målmedvetet med modellen som utgångspunkt. Idéerna och de teoretiska influenserna har utgjort basen för de utbildningar och övriga insatser som genomförts inom ramen för projektet. I första hand har steget från teori till praktik ägt rum vid de sex särskilda boenden som finns på Norra Hisingen.

De teoretiska perspektiv och verktyg som projektet utnyttjat är bland annat Rowley och Gibbs utveckling av Senges tankar om en lärande organisation (Rowley & Gibbs, 2008), samt Wheelans analys av gruppprocesser och grupputveckling (Wheelan, 2017). Torbert publicerade 2004 boken *Action inquiry: the secret of timely and transforming leadership*. Det perspektiv som Torbert lanserar i denna bok har haft ett relativt stort genomslag inom ledskaps- och organisationsforskningen. Även DVO har låtit sig inspireras och använt delar av Torberts tankefigurer. Torbert utvecklar en idé om det transformativa ledarskapet, som närmast kan definieras som en noggrann uppmärksamhet på intentionen, strategin, beteenden samt de effekter som uppstår. Transformativt ledarskap bygger på en process uppdelad i tre grundläggande reflektionssteg: Det första handlar om att reflektera över de egna handlingarna och deras effekter (single loop). Det andra steget handlar om att handla och reflektera, också över valen av strategi och plan (double loop). Det tredje steget betonar en reflektion, inte bara över det som görs, utan också över de underliggande föreställningar och antaganden som finns bakom det som görs, samt hur dessa kan ifrågasättas och eventuellt ändras. DVO-projektets ledarskapsutbildning är i stor utsträckning ett praktiskt exempel på denna process. Deltagarna får i utbildningen i teori och praktik närma sig detta sätt att tänka.

Det praktiska arbetet

Redan i inledningsskedet av projektet reste ett antal chefer och undersköterskor på studiebesök för att studera hur arbetet med värdskap och bemötande har utvecklats vid Corrymeela på Nordirland. En rad utbildningsinsatser har också genomförts för att stärka undersköterskornas kompetens. Exempel på utbildningar riktade till undersköterskorna är demensutbildning, samtalsmetodik och palliativ vård. Enhetscheferna har genomgått den ledarutbildning som togs fram inom ramen för projektet. Utbildningen, som omfattar totalt sex heldagar, bygger i stor utsträckning på trappans (se figur 9) olika steg och innehåller teori varvat med praktiska övningar. I praktiken innebär det att kortare teoretiska föreläsningar som lyfter fram de perspektiv som ligger till grund för de olika stegen i trappan följs av övningar i grupp. Övningarna

innebär bland annat att deltagarna får träna på att identifiera och hålla isär egna behov från arbetsgruppens behov och att reflektera över vad som händer i en grupp under olika omständigheter. Under utbildningen får cheferna också pröva på att arbeta coachande och konflikthanterande i anslutning till att olika scenarier spelas upp. Ledarutbildningen är en central komponent i DVO:s förändringsarbete, då den, enligt projektledningen, är en förutsättning för den tillitsorganisering som är projektets sannolikt viktigaste bidrag.

Exempel på konkreta organisatoriska åtgärder som genomförts är verksamhetsnära ledningsgrupper som inkluderar undersköterskor. I första hand är det de undersköterskor som fungerar som samordnare för de olika ansvarsområdena på de olika boendena, som ingår i ledningsgruppen. Ledningsgrupperna är dock öppna för var och en som är intresserad. För att få denna distribution av makt och inflytande att fungera har en rad åtgärder vidtagits. Omfattande diskussioner om ramverken och de organisatoriska förutsättningarna har genomförts, och betoningen har legat på uppdraget, så kallade frigörande regler och professionens kunskap. Målsättningen har varit att etablera en samsyn rörande problemområden och organisatoriska förutsättningar. Här har man etablerat en dialogorienterad mötesstruktur som dels präglar ledningsgrupperna, dels utgör en plattform för ömsesidigt utbyte på ett mer generellt plan. En rad andra processer har också initierats. Exempel på detta är diskussioner kring hälsoscheman och hälsobokslut. Det som hänt, i första hand på de sex särskilda boendena, är ett försök att förverkliga en så kallad tillitsorganisering av verksamheten, där ledning och medarbetare gemensamt utvecklar och styr verksamheten inom de ramar som har satts upp.

Det treåriga arbete som DVO-projektet genomfört har lett till en rad konkreta förändringar rörande både organiseringen av arbetet vid de särskilda boendena samt möteskultur och förhållningssätt. Projektledningen har själv angett följande exempel på lyckade resultat under projektperioden:

- verksamhetsnära ledningsgrupper som inkluderar medarbetare/undersköterskor
- utvecklat dialogorienterad mötesstruktur för att uppnå samverkan och kunskapsspridning
- påbörjade processer för kollegial handledning för chefer
- reflektionshandledning som metod för medarbetares lärande och kompetensspridning
- nya verktyg för att stärka integrerat lärande, reflektion och dialog
- utvecklad ledningsfilosofi för medskapande processer
- framtaget utbildningsmaterial riktat till medarbetare och ledare

- samarbetsytor skapade för samtal om att integrera projektets grundtanke om lärande organisation
- ökad förståelse i organisationen för tillitsorganisering som modell samt ett godkännande av den ledarprofil som föreslås.

Tillitsorganiseringen är något mer än bara en organisationsprincip. Den förutsätter en ledningsfilosofi som betonar medskapande och en maktförskjutning som är reell. DVO-projektet strävat mot detta mål genom framför allt ledarskapsutbildningen, men också via den dialogorienterade mötesstrukturen och satsningarna på kollegial handledning via olika former av reflektionsträffar. Det praktiska arbetet har också inneburit en rad kurser och utbildningstillfällen för undersköterskorna. Exempel på sådana insatser och utbildningar är Reflex 2.0 (reflektionshandledning), Existentiella samtal, Palliativ omsorg, Demensutbildning, Motiverande samtal och Möteteknik.

Hälsospåret

En åtgärd som utvecklats inom ramen för projektet är det så kallade Hälsospåret, som är en speciell satsning på medarbetare som varit långtidssjukskrivna eller drabbats av stressrelaterad ohälsa. Denna åtgärd har i praktiken inneburit att grupper av medarbetare i riskzonen eller varit långtidssjukskrivna har deltagit i ett 10 veckor långt program bestående av mindfulness-baserad stresshantering samt seminarier rörande friskvård och personlig utveckling.

Sammanfattningsvis är ovanstående beskrivningen en översiktlig genomgång av DVO-projektets teoretiska och praktiska arbete. Beskrivningen är inte på något sätt heltäckande, men den ger en bild av projektets arbete och den synliggör också några av de perspektiv som ligger till grund för projektets syn på ledningsfrågor och organisering av arbetet. Den teoretiska basen kommer till uttryck i den trappstegsmodell som projektet utvecklat och som fungerar som ramverk runt de åtgärder som genomförts. Den kanske största och viktigaste satsningen i projektet är den ledarskapsutbildning som presenterats ovan. Projektet har även tagit steget från teori till praktik genom att bland annat införa verksamhetsnära ledningsgrupper som inkluderar undersköterskor vid de särskilda boendena.

Utvärderingens resultat

Enhetschefernas perspektiv

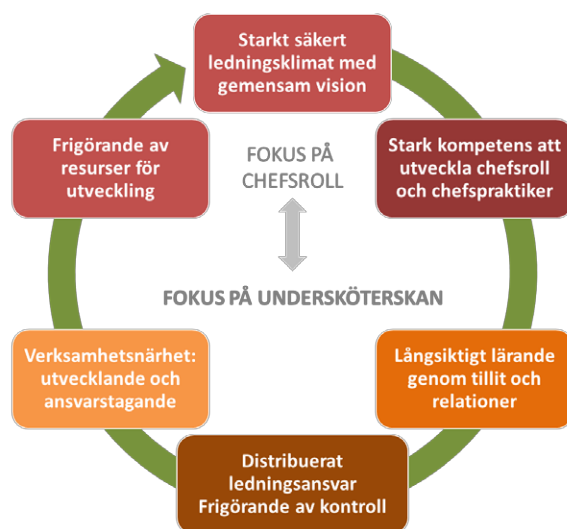
Enhetscheferna som ansvarar för verksamheten utgör en viktig målgrupp i DVO-projektet. Den ledarskapsutbildning som utformats av projektet har inledningsvis riktats till cheferna vid särskilda boenden. Därefter har även chefer för ordinära boenden tagits med i projektet, intervjuats och fått utgöra underlag för analysen. Nedan följer en sammanställning av analysen av hur enhetschefernas upplevde sin yrkesroll och utvecklingsarbetet under den tid som DVO-projektet genomfördes, deras arbete med att implementera och tillämpa DVO-filosofin i lärande, utvecklingen och i vardagens arbete för en visare organisation i äldreomsorgen. De centrala teman som växt fram via intervjuerna är följande:

- A. Process för distribuerande av ledningsansvaret för delaktighet i praktiken
 - o Fokus på utveckling av medarbetarnas arbetsroller
 - o Frigöra sig från kontroll, för att medskapa och distribuera ledningsansvaret
 - o Organisera genom schemaplanering
- B. Utveckla former för delaktighet och distribuerat ansvar
 - o Dialog i planerade och oplanerade möten
 - o Erbjud utbildning och skapa ansvarsområden
 - o Verksamhetsnära ledningsgrupper
- C. Långsiktigt lärande i handlingskloket
 - o Stärka kompetens att arbeta strategiskt verksamhetsnära – med kvalitetsfokus.
 - o Lära genom att bygga erfarenhet, tillit och relationer
 - o Positiv – men realistisk – grundton för gemensamt lärande
 - o Hantera gruppdynamiska problem – och individer
 - o Utveckla lärande, trots begränsande arbetsvillkor
- D. Den utvecklade verksamhetsnära delaktigheten i den vidare organisationen
 - o Utvecklingsarbete som skapar attraktivitet.

Dessa beskrivs i den följande texten nedan och illustreras med citat i tabell 2.

A. Process för distribuerande av ledningsansvaret för delaktighet i praktiken

I huvudsak genomförde cheferna implementering av en vis organisation genom att förflytta (distribuera) ledningsansvar från strategiska till alltmer operativa och verksamhetsnära nivåer, dvs. över både organisations- och systemnivåer. Cheferna gav exempel på olika kreativa sätt att utveckla, delegera och understödja ansvarstagande och befogenheter att ta ansvar till dem som utförde omsorgen, dvs. till undersköterskor. Att frigöra de kontrollmöjligheter som finns i en chefsroll krävde att de själva hade tillräckligt kunnande och trygghet i chefsrollen. Enhetscheferna visade uttryck på en gemensam vision och att de både individuellt och tillsammans hade utvecklat en stärkt ledarroll och stödjande ledningsklimat för lärande och progression. Genom framför allt dialog, ledarskapsutbildningen och ledningsgrupperna skapades stärkt kompetens och trygghet i chefsrollen. Med detta i ryggen (och tidigare erfarenheter) kunde ett verksamhetsnära lärande (mellan chefer, ledare, medarbetare) understödjas, med utveckling av medarbetarskap i vidare bemärkelser. Det långsiktiga lärandet stöttades genom dialogformer och att bygga tillit samt utveckla former för ansvarstaganden och inflytande, t.ex. genom verksamhetsnära ledningsgrupper. Resultaten av utvecklingen var att beslut om den direkta kärnverksamheten fattades av undersköterskor och med allt bredare delaktighet dem emellan. Den verksamhetsnära kontrollen som de skapat upplevdes vara utvecklande av ansvarstagande och frigörande av resurser för utveckling. Figur 10 nedan illustrerar utvecklingsprocessen.



Figur 10 Processen att distribuera ett ledningsansvar och utveckla delaktighet i praktiken.

Fokus på utveckling av medarbetarnas arbetsroller

Samtliga intervjuade enhetschefer menade att utvecklingen av medarbetarnas, och särskilt undersköterskornas, arbetsroll, kompetens och tillit att axla ökat ansvar var högst prioriterat i utvecklingen av äldreomsorgen. Flera chefer hade kommit mycket långt i distribuering av ansvar, och andra inspirerades av dem. Man beskrev hur arbetsrollen för undersköterskor hade utvecklats: att det på flera ställen funnits arbetsgrupper med dåligt arbetsklimat som hade kunnat vändas. Flera menade att skillnaden i ansvarstagande inte enbart var marginell, utan gav flera exempel på hur uppgifter som vanligtvis sköttes av enhetschefer framgångsrikt delegerats. Ledarutbildningen bidrog till ett gemensamt stärkt fokus på utveckling av undersköterskornas arbetsroll och ökade ansvarstagande.

Frigöra sig från kontroll för att medskapa och distribuera ledningsansvaret

Chefer beskrev en process av att släppa kontrollen över detaljer för att utveckla säkerhet i chefsrollen som inte byggde på kontroll över andra utan tillsammans med medarbetare – som i sin tur utvecklade en allt större säkerhet i yrkesrollen. Cheferna såg detta som en process som inte hade slutat. Ingen av de intervjuade ville återgå till hur det var tidigare. Man trodde att det inte ens skulle vara möjligt, att medarbetarna inte skulle gå med på ett mer traditionellt ledarskap då de hade växt i sitt ansvar. Detta frigjorde också chefers tid, så att de kunde lägga den på utveckling av äldreomsorgen lokalt och centralt, och samtidigt vara tillgängliga för medarbetare vid behov.

Organisera genom schemaplanering

Tid för undersköterskornas uppdrag med lednings- och utvecklingsarbeten organiserades genom att använda sig av det system för schemaplanering som utarbetats i staden. Så länge budgeten inte överskreds upplevde man att detta fungerade bra och att kontrollen över arbetstiden var rimlig.

B. Utveckla former för delaktighet och distribuerat ansvar

Cheferna beskrev hur det distribuerade ledarskapet tagit former och hur de inspirerats till dessa genom ledarskapsutbildningen, genom att höra om andra chefers arbeten och genom direkt stöd från projektledningen för DVO. Chefer betonade också att de hade börjat med delaktighet redan före DVO-projektet.

Dialog i planerade och oplanerade möten

Tydlig var den mötesstruktur som tagit form med dialog. Här fanns både former för att verkligen lyssna på varandra (t.ex. rundor med utcheckning) och metaforer som underlättade förståelse av komplicerade situationer. Det dialoginriktade arbetet hade stärkts genom chefsutbildningen.

Erbjuda utbildning och skapa ansvarsområden

För att utveckla äldreomsorgen skapades de ansvarsområden som behövdes och en undersköterska på enheten blev ansvarig. Att kunna erbjuda den ansvarige utbildningar uppfattades vara en förutsättning för detta.

Verksamhetsnära ledningsgrupper

De ledningsgrupper som utvecklats nära verksamheten (ibland kallad lilla ledningsgruppen) tycks väl inarbetade på många enheter, framför allt på de särskilda boendena, och i utvecklingsskede på enheter med fler utmaningar att klara det dagliga arbetet. Då dessa hade utvecklats i samråd fanns rum för variation i former för delaktigheten, dvs. vilka som ingick i dessa, hur ledamöter involverades och byttes ut. Samtliga intervjuade såg enbart fördelar. Dessa rörde engagemang, beslut som bättre påverkade omsorgskvalitet, större följsamhet till beslut och frigörande av tid för enhetschefen m.m. Man menade att utmaningar fångades snabbt upp genom dialog med brukare och anhöriga, personal och andra som är involverade i verksamheten. Om de är av övergripande karaktär, diskuteras utmaningarna i lilla ledningsgruppen som kan ge förslag på sätt att lösa problemet för att skapa en bra omsorg. Denna process uppfattades gå relativt snabbt och med god närhet till "beslutsfattarna".

C. Långsiktigt lärande i verksamhetsnära handlingsklokhet

Stark kompetens att arbeta strategiskt – med kvalitetsfokus

Cheferna uttryckte tydligt stolthet över sina medarbetares förmågor att arbeta strategiskt nära verksamheten för att skapa verkligt omsorgskvalitet. Det mandat som distribuerats hade omvandlats i de former som passade verksamheten, vilket gav energi för att möta verkliga problem och inte bara hantera inspel från nivåer som saknade insyn i verksamheten.

Lära genom att bygga erfarenhet, tillit och relationer

Cheferna skapade en långsiktig lärandeprocess baserat på goda fungerande relationer i verksamheten och mellan medarbetare och chefer med trygghet i ramar och tillit till varandra. Målet var handlingsklokhet i stunden och i utvecklingsprocessen. Att kunna utvecklas genom att få utveckla erfarenhet och helt enkelt få prova olika uppgifter betonades också.

Positiv, men realistisk, grundton för gemensamt lärande

I flera intervjuer lyfts vikten av att ha en positiv, men realistisk, grundton och att det är viktigt att hålla hoppet uppe, för det gemensamma bästa i utvecklingen av äldreomsorgen.

Hantera gruppdynamiska problem – och individer

Flera enheter hade en historia av informella ledare och negativa attityder till samarbete mellan chefer och medarbetare. I chefernas fokus att understödja lärande och goda relationer var det viktigt att möta de problem kring negativa attityder som uppstod i medarbetargrupper. Dessa hade utvecklats dels genom att majoriteten av medarbetarna hade ett ökat engagemang i meningsfulla utvecklingsområden och inte längre gav utrymme för informella ledare, dels genom mer frekventa individuella samtal mellan chef och medarbetare.

Utveckla lärande trots begränsande arbetsvillkor

I vissa verksamheter kunde det dock finnas mer utrymme för att gruppdynamiska problem kunde kvarstå längre. Sedan LOV infördes hade hemtjänsten fått större tidsutmaningar i vardagen och mycket kort tid att stämma av arbetet med varandra. Cheferna i hemtjänsten hade en stor utmaning att lyckas skapa klimat av lärande i vardagsarbetet. Ledarutbildningar, ett starkt ledningsklimat och individuellt stöd av projektledningen till chefer i hemtjänsten hade betydelse för att skapa lärandeklimat, trots de begränsade möjligheterna att mötas på arbetstid.

D. Den utvecklade verksamhetsnära delaktigheten i den vidare organisationen

Det fanns både en viss rädsla för att vad de hade byggt skulle bli sämre efter DVO-projektet och en säkerhet i att vad de redan hade byggt i form av verksamhetsnära delaktighet inte skulle gå att ta bort. Personalen förväntade sig ett chefskap som tillät delaktighet i praktiken och skulle troligen inte gå med på annat. Däremot var det frustrerande att rutiner fortfarande kunde komma från ledning eller resursfunktioner som upplevdes underminera förtroendet att ha delaktighet i verksamhetsnära beslut.

Utvecklingsarbete som skapar attraktivitet

Man menade att det var lätt att rekrytera utbildad personal och att personalen gärna jobbade kvar. Det fanns flera anställda som hade nått pensionsåldern som fortfarande var i tjänst och arbetade kvar. Dock fanns personal som hade slutat på grund av att utvecklingen inte hade passat deras sätt att arbeta.

Tabell 2 Resultat av analys med chefer: teman med underkategorier och citat.

A. Process för distribuerande av ledningsansvaret för delaktighet i praktiken	
Fokus på utveckling av medarbetarnas arbetsroller	<p>Våra undersköterskor har under lång tid haft en ganska nedtryckt situation</p> <p>Det finns inget enkelt arbete som undersköterska i äldreomsorgen längre</p> <p>En av drivkrafterna har varit att ... kan vi skapa en arbetsmiljö som är effektiv, optimal och har arbetsglädje, engagemang och har hälsa ... det är ju det vi har ... den frågan har drivit mig jättelänge innan i mina andra verksamheter jag har drivit.</p> <p>I början så famlar de lite ... ”ska vi göra detta”? ... men nu ser man att de förstår rollen ...</p> <p>... när jag sökte det här jobbet så rimmade det väldigt väl med mina egna värderingar. Det vi pratar om i DVO ... sättet att se på ledarskap och sättet att se på medarbetarskap och på organisation ... det var väldigt mycket, så jag vill jobba ... man får reflektera väldigt mycket och man får arbeta med sig själv. Att jag verkligen får lyssna på mina medarbetare ... att jag ska lyssna ... det är liksom inbyggt i systemet.</p> <p>En av de mest positiva sakerna för mig personligen har varit ledarutbildningen och även om det var mycket värderingar som jag hade innan så utforskar man de här sakerna tillsammans.</p> <p>När man ser hur deras professionalitet höjs och när man ser att de som individer får känna sig viktiga och duktiga ... det pratar vi mycket om ... hur våra undersköterskor bär på kompetens ... och det är ju vad DVO pratar om ... just det här hur man ser på människor ... att man verkligen tror på att människor går och bär på kompetens och det får ju konsekvenser för mig som chef också</p>
Frigöra sig från kontroll för att medskapa och distribuera ledningsansvaret	<p>Medskapandet och att lyfta ut makten i organisationen från oss själva. Det är det vi jobbar med och har kommit en bra bit med.</p> <p>Mitt jobb är att jobba bort mig själv... jag har inte sett något negativt</p> <p>Jag behöver inte bli involverad i alla saker ... de är så trygga i sin roll och det är vi också</p> <p>Det är ett omvänt förhållande ... det är inte jag som ger uppdragen och de som kommer med förslag och åtgärder eller uppdrag</p> <p>En chef kan inte ha alla rätt ... det är en befrielse ibland</p> <p>Samtidigt får jag lära mig att gå tillbaka mer och mer. Det var ju inte så där jättelätt i början att bara släppa allt ... det är också en resa.</p> <p>Nu har jag mer tid för utveckling... på egna enheten och att bidra i stadsdelens och stadens utvecklingsarbeten</p> <p>Även om jag inte är på plats uppfattar medarbetarna mig i dag som mer närvarande och tillgänglig</p>

Organisera genom schemaplanering	<p>Jag schemalägger bara den tiden som de samordnade undersköterskorna arbetar med sitt uppdrag eller det sker kompetensutveckling</p> <p>Jag ser inga problem med schemalaggnings av uppdrag så länge budgeten hålls ... och det gör den</p>
B. Utveckla former för delaktighet och distribuerat ansvar	
Dialog i planerade och oplanerade möten	<p>Det är inget projekt ... det har blivit ett begrepp för ett arbetssätt.</p> <p>Vi började med konceptet innan, men om vi inte hade haft DVO så hade vi inte varit där vi är i dag. Det har gjort att konceptet fått en väldig dragkraft. Vi vet vad vi ska göra ... jag tror vi hade famlat mycket mer annars ... delaktigheten är fantastisk och att se medarbetare växa</p> <p>... hur får vi människor att hänga med på tåget. Dialog är den enda vägen. Jag försökte arbeta så här i mitt tidigare jobb också ... men här finns det strukturer för det ... mötesstrukturer och fokus på dialog. Verktyg, bilder och förhållningssätt.</p> <p>... Jag upplevde förr att bara var en ... en monolog ... enkelspårigt. I dag efter chefsutbildningen är det i samtal ... i dialog. För var det bara att ”gilla läget” men nu är det dialog. Det tar lite tid ... ja ... men när man har det här sättet som vi jobbar så kanske man inte kommer direkt med lösning och då tar det lite längre tid. Men jag tror att när man får bolla och se saker från olika håll, och vi har alla olika bagage och erfarenheter med oss ... jag tycker om den här rörelsen ... jag lär mig massor.</p>
Erbjuda utbildning och skapa ansvarsområden	<p>Personalen har olika ansvarsområden och man är nu mer engagerad i frågorna</p> <p>det är spännande att se att efter utbildningarna ... får vi samma vokabulär ... våran personal kan gå in och säga att ”det här behöver vi” till sjuksköterskorna och de har en annan trygghet i det</p> <p>... det har gett jättemycket resultat på grund av att vi har kunnat utbilda</p> <p>DVO har hjälpt oss med en push med utbildningar som har gjort att de har fått en högre kompetensnivå, vilket gör att man vågar lita mer ... för annars har min farhåga varit ... vi har ju lagat att förhålla oss till och vi har riktlinjer och så ... men det har de fått under hela resan ... och det gör att man vågar lite ännu mer på att de tar rätt beslut som leder till kvalitet för våra hyresgäster.</p> <p>den kompetensutveckling som vi fått är helt fantastisk ... och det är medarbetarna medvetna om också ... att så mycket utbildning som vi fått ... det är inte många förutnat.</p>
Verksamhetsnära ledningsgrupper	<p>... det är roligt att sitta i ledningsgruppen och höra hur de för diskussioner ... man hittar vägar att gå.</p> <p>Jag ser otroligt stora vinster i dem. Man samlas kring gemensamma frågor och det avlastar oss. Vi behöver inte springa på alla enheter och gå igenom det här utan då kan vi bolla detta. Där sitter ju massor av kompetent personal.</p>

	<p>Jag ser en enorm kraft i det här... om man fattar gemensamma beslut så följer man dem också. Att man får förståelsen ... för vi är öppna i vår dialog.</p> <p>Man kan påverka sitt förhållningssätt till besluten. Är personalen delaktigt så får man insikt i det förhållanden som råder och detta ändras den enskildes förhållningssätt till de beslut som måste fattas)</p> <p>Vi hade anhörigråd nu här i tisdags ... och där vi också får en dialog ... långt bort från den där monologen ... och de längtar redan till augusti när vi ska nästa.</p>
C. Långsiktigt lärande i handlingsklokhet	
Stärka kompetens att arbeta strategiskt verksamhetsnära – med kvalitetsfokus.	<p>Vi hade ledningsgrupp i går ... alltså när man hör en undersköterska som från början har varit ... alltså ... så där att ”det tycker inte jag” ... som säger att ”ja jag kanske privat skulle säga nej till det här, men jag är ju här för verksamheten och jag stöttar ju det här beslutet” ... så blir jag bara så lycklig. För det som hänt är att de har börjat förstå att jag inte sitter här som privatperson, utan jag är här för ett uppdrag. Man har börjat kunna föra samtal på en strategisk nivå.</p> <p>... i går fattade de ett beslut att mobilen ska låsas in ... de ska låsa in sina mobiler i omklädningskåpet. Det här kommer helt från dem själva. När jag får lyssna på hur de tänker så ökar min tillit till dem ... alltså de har ju samma uppdragsfokus som jag har ... så min tillit ökar ju när jag får lyssna. Och det gäller alla frågor tycker jag ...</p> <p>.... de ett jätte starkt uppdragsfokus och en jätte starkt ansvarskänsla och den ökar också när de får sätta ord på det.</p> <p>Personalen tar ansvar på ett annat sätt ... de ställer frågor på ett annat sätt ... när det är problem ... något har verkligen hänt.</p> <p>Det är väldigt sällan anhöriga kommer till mig numera. Det gjorde de ofta förut. För nu får de svaren direkt på enheten av vår personal. Det är faktiskt en stor skillnad</p>
Lära genom att bygga erfarenhet, tillit och relationer	<p>Om jag verkligen måste lita på att den här människan kan sin sak så får det konsekvenser hur jag handlar också ... Jag tvingas att lyssna och jag kan inte dra förutfattade slutsatser ... jag måste avvakta ... jag måste vänta Jag är chef så jag måste lyssna först ... och det tar ju mycket på en ibland, men jag tror att det i slutändan avlastar en ganska mycket</p> <p>En konsekvens i det dagliga arbetet är en ökad tillit ... till mig som chef ... och där jag som chef har en ökad tillit till mina medarbetare. Jag tvingas ibland att lita på mina medarbetare trots att jag ibland känner att ... ja vi får se hur det här går. Man tvingas att göra detta eftersom det tillhör konceptet.</p> <p>en sådan här verksamhet ... det är ju ett levande och komplext system ... och vi har stoppat in saker från alla möjliga håll ... på alla möjliga sätt i det här levande systemet ... och så blir det ... alltså ... så ser man dynamiken ... man ser hur det börjar hända saker som man själv ... alltså ... oj titta här. En av de saker som händer är ju nivån på samtalet ... alla samtal ... våra samtal ... i huset.</p>

	<p>Handlingsklokheten har ökat och att man känner sig trygg i sina roller.</p> <p>Att få någon att lita på en ... det är inte gjort i en handvändning. Ibland är det enkelt att ta snabba beslut. Det är ju en process hela tiden att utvärdera sig själv. Det är det svåraste ... att rannsaka sig själv.</p>
Positiv men realistisk grundton för gemensamt lärande	<p>Det är ett svårt och komplext arbete och jag vill hålla ett gott humör. Det är viktigt att sprida hopp och möjligheter och inte låta klagen och uppgivenheter dra ner möjligheterna att göra något åt problemen.</p> <p>En av de stora vinsterna är att det är ett väldigt glatt hus. De har roligt på jobbet och det smittar av sig till våra hyresgäster upplever jag. Vi har en tät kontakt. Det är den stora vinsten ... att vi har ett enat hus.</p>
Hantera gruppdynamiska problem – och individer	<p>De vet vilka ramarna är och om de skulle råka göra ett misstag så har du ett lärandesamtal sen i stället för bannor.</p> <p>I de individuella samtalen visar jag att jag ser problemet, var ramarna finns och att vi tillsammans behöver lösa det.</p> <p>De informella ledarna har tappat sin roll ... de har levt på att klaga på systemet och på chefen och nu håller inte det längre, för nu håller inte personalen med längre</p> <p>Lita på människor det ju också att förstå alla kommer inte att kunna hänga med. Nästa steg i ledarutvecklingsprocessen blir ju att lära sig att hantera människorna som inte är med på tåget och kan vi ha en organisation där vi litar på människor, men de inte litar tillbaka. Då måste man ju ha regler ... frigörande regler ... som är väldigt tydliga.</p>
Utveckla lärande trots begränsande arbetsvillkor	<p>Vi har cirka 10–15 minuters möte på eftermiddagen. Då ser jag till att jag är på plats i tid och även efter arbetstid för de som cyklat snabbt till mötet eller vill stanna kvar efter arbetstid. Det är viktigt att dessa möten bli meningsfulla och lärande. Deras arbete är komplicerat och de jobbar ofta ensamma. Det finns ofta flera frågor som behöver stämmas av och reflekteras över...</p> <p>Den tid vi hinner ses är väldigt kort. Därför behöver jag alltid vara fokuserad och närvarande och direkt möta dem i de problem de har... och skapa lärande kring situationerna ... så handlingsklokheten att klara dessa själv blir ännu bättre...</p>

D. Den utvecklade verksamhetsnära delaktigheten i den vidare organisationen	
Spänningar i mötet med den stora organisationen	... det är människor som inte kopplar konceptet med delaktighet... ... det finns ett gammalt system där ute eller däruppe som påverkar oss ... Det är väldigt lätt att bli förbannad ...de har suttit i förvaltningsledning och bestämt vad vi ska spara och det blir liksom ingen kraft, men om vi själv får tänka till i stället då blir det en helt annan kraft. Våra medarbetare hade i dag aldrig acceptera en annan typ av chef.
Utvecklingsarbete som skapar attraktivitet	... Vi får i alla våra hus jättemånga ansökningar. När jag hör andra från andra stadsdelar eller som säger att de får ingen personal som söker ... och vi har ju hur mycket kompetens som helst som söker. Våra medarbetare är stolta Folk som inte känner att de gillar det nya sättet att arbeta säger upp sig. Förr var det dem som vi egentligen ville ha som sa upp sig.

Undersköterskornas perspektiv

Undersköterskorna är den yrkesgrupp som DVO-projektets åtgärder i slutändan är riktade till. Det är i denna grupp som den arbetsrelaterade ohälsan och rekryteringsproblemen är som störst. Målsättningen att skapa en ”vis organisation” och en ökad ”handlingsklokhet” förutsätter därför att undersköterskorna blir en aktiv del i den process som i hög grad handlat om inflytande och erkännande av denna yrkesgrupp.

Som vi sett i föregående avsnitt har verksamhetscheferna en mycket positiv uppfattning om projektets ambitioner och insatser. Den förändrade chefsrollen beskrivs som en positiv utmaning som i på många sätt har förändrat arbetssituationen på de sex olika särskilda boenden som i första hand varit i fokus för de olika DVO-relaterade insatserna. Hur ser då undersköterskorna på den process som satts i gång? Nedan följer en genomgång av de erfarenheter och synpunkter som är knutna till denna yrkesgrupp. De citat som presenteras är alla hämtade från de fokusgruppsintervjuer som genomförts med totalt 65 undersköterskor. Analysen av intervjuerna har lett fram till en kategorisering av fyra centrala områden som speglar undersköterskornas syn på det som hänt i organisationen:

- A. Att växa med ansvar
- B. Den stödjande chefen
- C. Utbildning och yrkesstolthet
- D. Status och erkännande.

A. Att växa med ansvar

Det första området som framträder som viktigt handlar om inflytande över det egna arbetet. Då detta var ett av de centrala tematiska områden som på förhand styrde intervjuerna, blev det givetvis också en viktig diskussionspunkt för undersköterskorna. Det visade sig emellertid att detta var viktigt ur flera aspekter.

För undersköterskorna är det uppenbart att ansvarsförskjutningar ägt rum på arbetsplatsen. Att bli sedd, lyssnad på och delaktig i beslutsprocesser uppfattas som något mycket positivt samtidigt som det också innebar nya och ökade arbetsuppgifter. En undersköterska som svarar på den direkta frågan om det skett några förändringar i och med att DVO-projektet startade gör det på ett sätt som är mycket representativt för den allmänna uppfattningen bland personalen på de särskilda boendena:

Ja det har vi fått (ansvar), på gott och ont. Alltså det är nytt för oss också. Vi är ju i första hand undersköterskor, men vi känner att helt plötsligt är det så mycket nya saker man ska kunna och det är lite nytt och främmande och utmanande för oss. Men samtidigt så klart ... man växer.

Även om inte alla är helt på klara med i vilken utsträckning dessa förändringar kan knytas till DVO-projektet, är förändringen tydlig på flera sätt. En uppenbar förändring är att i princip alla har ett ansvarsområde (t.ex. beställningsansvar, konst och kultur, brandskydd och kost) på arbetsplatsen, och alla ansvarsområden har en undersköterska som samordnare vars uppgift är att samla den specifika gruppen, liksom att ingå i ledningsgruppen. Inflytandet över arbetet och en rad beslut har, mot bakgrund av detta, ökat. Följande röster från ett antal undersköterskor får illustrera denna förändring:

... det är inte någon som kommer uppifrån säger att ni ska göra så här eller så här bara för att jag säger det. Nu är det mer att vi får föreslå förändringar och vi lyssnas på mycket mer än förr, tycker jag.

Ja ... alltså ... det största jag har märkt är att vi är ju med och bestämmer. Medbestämmande ... vi har organiserat det på ett annat sätt, där vi har samordnare som sitter i ledningsgruppen och att vi är med i beslutsprocesserna på ett helt annat sätt. Och det ökar i alla fall min stimulans och mitt intresse.

Jag har arbetat här i rätt många år. Det tydligaste exemplet på delaktighet, det här ... de här ledningsgrupperna som vi har fått vara med om

att bilda och utforma innehållet i. Och också det att de som inte har samordnarfunktioner är välkomna att delta i ledningsgrupperna. Det tror jag har bidragit till att många känner sig delaktiga.

Chefen får se andra sidor hos mig, alltså andra kompetenser hos mig som hon kanske inte sett tidigare och att hon måste lita mig ... på att vi har en hjärna ... (skratt) ... att vi kan tänka ... nej, men jag menar att vi klarar ju andra saker i samhället och då ska vi ju klara det här också.

Att undersköterskorna fått olika ansvarsområden upplevs av många som något positivt. Även om det innebär nya arbetsuppgifter och utökat ansvar, bidrar det till att arbetet blir intressantare och roligare. En av undersköterskorna påpekar detta på följande sätt:

Specialområdena lyfter jobbet. När riktiglinjerna fungerar är det jätteroligt. Alla har sitt ansvar ... det betyder mycket.

På en direkt fråga om vad som blivit bättre, lyfts olika exempel fram. Den viktigaste förändringen är delaktigheten i de beslutsprocesser som äger rum på arbetsplatsen. Det ökade inflytandet uppfattas till stor del ha kommit till stånd genom DVO-projektets förändringsarbete. Nedan följer ett antal röster från verksamheten som belyser förändringsarbetet ur ett undersköterskeperspektiv:

Delaktighet och hur man kommunicerar och arbetsrelationer. Jag tycker vi har bra kommunikation och samarbetar mycket.

Att man försöker få mer delaktighet och att alla ska få vara med och bestämma om alla beslut som tas på huset ... och att det ska vara en bra arbetsmiljö och bra bemötande mot de som bor här och mot alla som besöker huset. Personalen har ju gått en hel del utbildningar och det har blivit bättre ... många i personalen har blivit bättre. Vi jobbar mer och mer med bemötandet och vi gör mer och mer bemötandeplaner. Vi ska kunna prata och kommunicera med anhöriga på ett bra sätt vid en krissituation och vi har anhörigträffar där vi har bjudit in olika aktörer och det har varit väldigt uppskattat.

Det är det här med delaktigheten och vi jobbar väldigt delaktigt här – på APT:n – och att vi har en ledningsgrupp där vi är med och beslutar om olika saker. När man har det konceptet med delaktighet och alla enheterna är delaktiga i alla besluten som görs här, så får man ökad förståelse ... man får ökad känsla för vad som händer i huset. Jag har inte varit här så länge, men jag känner att det är en väldig skillnad mot

många andra ställen ... det är en väldigt skön känsla ... en bra känsla. Man känner att man får ansvar och får vara med. Man diskuterar och för dialoger med varandra och det är inte bara att det är direktivstyrt från chefer som det är på många andra ställen.

Jag tycker det är bra att det finns ledningsgrupp i husen och att man får vara med att besluta, men det är inte bara på ledningsgruppen utan även på APT:n där alla får säga vad man tycker.

Jag tycker det är mycket bättre än när jag började för att man är delaktig och man är med i vissa beslut och man har fått utbildningar och utvecklingsjättemycket. Där jag jobbade tidigare bestämde cheferna, men nu får man vara med och diskutera.

Specialområdena lyfter jobbet. När riktiglinjerna fungerar är det jätteroligt. Alla har sitt ansvar, det betyder mycket.

Ytterligare en undersköterska ger uttryck för liknande uppfattningar, men lyfter också fram den ambivalenta känsla som ibland uppstår när nya arbetsuppgifter och ansvarsområden tillkommer:

Det känns som om det har ändrat sig, jag vet inte om det är det här DVO-projektet, men det är det här med ledningsgrupp och att vi får mycket mer ansvar. Vi har fått mer ansvar och vi har mer administrativa uppgifter. Det är ibland på gott och ont, för ibland känns det som att de man är till för, de boende, att det blir mindre tid för dem ibland.

Uppfattningen om hur långt undersköterskornas inflytande sträcker sig är i hög grad realistisk, och de intervjuade är väl medvetna om de ekonomiska och politiska ramarna som omger verksamheten. Att ingå i ledningsgruppen och att delta i beslutsprocesserna innebär inte att undersköterskorna blivit chefer, framhåller flera av de intervjuade. Två av undersköterskorna uttrycker det på följande sätt:

Vi har inflytande över besluten, men det kanske inte alltid är vi som bestämmer de beslut som fattas. Men så är det ju alltid i en ledningsgrupp. Men ett inflytande det har vi, tycker jag, och så har vi ju en roll att föra ut det som bestäms till våra kolleger.

Jag har varit här i ett år och alla har ju sitt ansvarsområde och alltså vi har ju hand om vår egen ekonomi på avdelningen tillsammans med cheferna då och jag är ju hälsoinspiratör och är med i ett hälsoschema-projekt nu. Så det är större ansvar – ansvarsfrihet säger man? – eller delaktighet, kanske.

En annan undersköterska beskriver det på detta sätt:

... det med ledningsgruppen tycker jag är jättebra, för alla får ju prata och alla får säga vad man tycker. Och det är inte att vi sitter och bestämmer, utan vi pratar med alla. Jag tycker det är jättebra.

Den nya roll som undersköterskorna fått upplevs, som vi ser, som positiv och stimulerande. Det ökade inflytandet uppfattas som ett erkännande av undersköterskans kompetens och kapacitet. Synen på delaktighet och de nya arbetsuppgifter som denna för med sig upplevs emellertid inte som odelat positiv. Dels spelar stabiliteten och kontinuiteten en viktig roll för många. Vissa har varit utsatta för chefsbyten, vilket gjort att delaktighetskonceptet inte fullt ut har slagit igenom. Andra ser med viss oro på den ökade arbetsbörda som de nya arbetsuppgifterna för med sig. De nya arbetsuppgifterna innebär administrativa uppgifter och fler möten, vilket i sin tur innebär mindre tid för de gamla, menar vissa. Nedan följer ett urval av de kritiska röster som bland annat lyfter frågan om den ökade arbetsbördan och problemen med att hinna med:

Det jag kan känna – i den rollen vi har – är att vi ska vara tillgängliga för alla. Alltså vi är till för våra boenden, vi är det för våra kolleger, vi är det för alla. Det är sjuksköterskor, det är administratörer, det är måltidspersonal, det är rehab-personal. Vi ska kunna lyfta upp till deras kompetens. Det känns som att vi ska kunna väldigt mycket om väldigt många områden. Det ställs väldigt höga krav på oss från väldigt många håll. Det innebär ett stressmoment – att tiden inte alltid räcker till – men också en form av mental stress, att man inte alltid känner sig tillräcklig.

Myntet har två sidor. Det är ju ändå bra att man får vara delaktig ... det känns som att vi blir lyssnade på, men det tar ju tid

... jag är lite kluven ... jag tycker det är bra att man har ansvarsområden, för då vet man vem som har hand om den biten, men däremot skulle jag vilja att det var avsatt i schemat så att man visst exakt hur mycket tid man har. Det finns inga riktiga riktlinjer om vad som ingår i uppdraget, ingen uppdragsbeskrivning. Möten lägger vi ju in, det finns ju något som heter ombudstid, men man vet ju inte hur mycket man får lova att sätta upp och jag som har så många uppdrag. Jag hade ju kunnat sitta en timma varje dag, men jag måste ju ta hand om de gamla också

En annan fråga som lyfts fram är det förhållandet att alla kanske inte vill eller känner sig kompetenta att delta i olika beslutsprocesser. Även om relativt få ger uttryck detta och trots att en rad kompetensförstärkande åtgärder vidtagits, hörs dessa röster bland personalen. En av de intervjuade undersköterskorna uttrycker det på följande sätt:

En del kanske inte vill ta beslut. De kanske inte vill vara med och bestämma. De kanske liksom bara vill jobba på enheten och göra sitt arbete, men inte behöva ta beslut om de saker som kanske inte är deras kompetensområde. Alltså, de kanske inte känner att de har kompetens att ta beslut om saker det nästa mer eller mindre krävs att de ska ta beslut om. Det kan vara en stressfaktor.

DVO-projektet har på olika sätt arbetat med att utveckla ett konflikthandterande förhållningssätt bland chefer och medarbetare. Delar av ledarutbildningen behandlar exempelvis just detta. Trots det förekommer givetvis konflikter, men också nya konfliktområden kopplade till det nya sättet att arbeta. De intervjuade undersköterskorna understryker att detta är ett relativt litet problem, men att det vid olika tillfällen uppstått situationer där kritik riktats mot dem som engagerar sig i förändringsarbetet och deltar i olika beslutsprocesser på arbetsplatsen. En av de intervjuade får illustrera detta via följande citat:

Vi är undersköterskor och vi är med i ledningsgruppen och det är många i huset som kanske känner att liksom ... varför ska de springa i väg nu ... varför är det så märkvärdigt med dem ... och varför ska de bara bestämma? Vissa upplever att vi har en gräddfil.

De flesta är emellertid överens om att slitningarna i grupperna är små och att den övervägande majoriteten av alla medarbetare uppskattar delaktigheten och har stor förståelse för att samordnarna måste delta i olika möten och beslutsprocesser. Den ambivalens och oro som undersköterskorna upplever är snarare knutna till känslan av att inte hinna med allt som ska göras samt att de äldre får stå tillbaka när nya arbetsuppgifter införs.

B. Den stödjande chefen

Samstämmigheten är stor beträffande synen på hur ledarskapet förändrats på de olika boendena. Chefsrollen har förändrats, och personalen uppskattar detta. Även om inte alla ser en direkt koppling mellan den förändrade chefsrollen och DVO-projektet, lyfter de intervjuade fram en rad exempel på situationer som understryker detta faktum. En av de intervjuade uttrycker det på följande sätt:

Jag tycker personligen att chefen lyssnar. Hon låter oss rekrytera personal ... alltså vi har mer inflytande och hon lyssnar på oss. Det är klart att hon är chef och måste vara det också, men hon lägger mycket på oss, ger oss ansvar för hon tror att vi kommer att växa med det, liksom.

Följande citat från en undersköterska som tidigare arbetat inom hemtjänsten i en annan stadsdel illustrerar den ökande självkänsla som detta fört med sig:

Jag kommer från hemtjänsten och har jobbat här ganska exakt ett år och den största skillnaden är att här vi människor ... alltså vi är undersköterskor ... men här är vi också människor. I hemtjänsten upplevde många av oss att vi var siffror, utbytbara siffror och jag tycker det är jätteskönt att man har sin röst hörd här. Det beror framför allt på att chefer och administration pratar med oss på samma nivå liksom ... att vi är jämlika.

Tre undersköterskor som nyligen hade bytt arbetsplats och kommit till Säbo på Norra Hisingen beskriver skillnaden rörande chefskapet på följande sätt:

Jag som kommer från ett helt annat ställe ... där fanns det ... det gamla sättet ... en tydlig hierarki. Här finns det en möjlighet att diskutera. Vi pratar och kommunicerar på ett helt annat sätt. Man är van vid att till chefen vill man inte gå, men här är det ... ja man kan lyfta grejer på ett helt annat sätt.

På min tidigare arbetsplats, där blev man rädd när chefen kom och man försökte undvika chefen, men nu blir man glad när chefen kommer och man går fram och pratar på samma nivå.

... jag kan ju jämföra chef och chef. Jag har jobbat på många olika ställen, både på sjukhus och med assistans och så och jag tycker att här är man lika mycket värd. Det är en vi-känsla: att man är lika mycket värd oavsett om man är chef eller medarbetare.

Ledarskapet var ett av de prioriterade mål som DVO-projektet i sin målbeskrivning ville fokusera. En omfattande arbete har också lagt ner på att utveckla en ledarskapsutbildning som på sikt ska möjliggöra ett coachande förhållningssätt, en ökad delaktighet och ett organisatoriskt lärande. Intervjuerna med undersköterskorna visar att denna satsning har varit mycket lyckad och gett märkbara effekter i organisationen. De chefer som nu arbetar inom de sex särskilda boendena har alla genomgått den aktuella utbildningen och alla har förändrat sitt arbete i linje med den ledarfilosofi som grundläggs i ledarskapsutbildningen. De intervjuer som gjorts visar att det för under-

sköterskornas del har inneburit nya möjligheter, där deras erfarenhet och kunskap tas till vara och där chefen i högre grad uppfattas som en stödjande kollega och inte som en traditionell chef.

C. Utbildning och yrkesstolthet

DVO-projektet har satsat en stor del av sina medel på olika utbildningsinsatser. Ledarskapsutbildningen har redan nämnts. Vid sidan om denna utbildning har i första hand undersköterskorna erbjudits en rad utbildningar som dels knyter an till själva verksamheten vid de olika boendena och dels är kopplade till det förändrade sättet att arbeta och organisera verksamheten. Exempel på utbildningar som syftar till en förändrat organisering av arbete är kurser och seminarium rörande ett reflekterande förhållningssätt. Undersköterskorna anser över lag att de olika utbildningarna har varit bra och nyttiga. För många av de intervjuade är det emellertid oklart i vilken utsträckning utbildningarna är en produkt av DVO-projektet eller inte. Oavsett detta, uppfattas de flesta utbildningar som nyttiga och viktiga. Nedan följer några korta kommentarer från de intervjuer som genomförts som belyser synen på utbildningsinsatserna:

Jag tycker att de palliativa studiecirkelarna var bra. Det har höjt nivån på arbetet. Personalen har blivit mycket bättre och vi har kommit en bra bit längre, tack vare dem.

Existentiella samtal ... den utbildningen var en aha-upplevelse.

Reflexionskursen har varit bra. Man får lära sig hur man ska reflektera över vårt jobb och hur man ska hantera tankar.

Det som framför allt upplevs som positivt inom undersköterskegruppen är att de blivit sedda och satsade på. Även om specifika utbildningar pekas ut som extra nyttiga och kompetenshöjande är kanske detta som är den mest framträdande känslan. Satsningen på olika utbildningsinsatser har med andra ord fått undersköterskegruppen att uppleva att arbetsgivare tydligt visar att de är värda att satsas på, vilken för många har inneburit en ökad självkänsla och en stolthet inför yrket. Det har också fått undersköterskorna att känna sig bättre rustade både i relation till de ansvarsområden som de fått och i relation till de beslutsprocesser de blivit en del av, i och med att de nu har egna representanter i ledningsgrupperna.

D. Status och erkännande

Redovisningen av de intervjuer som genomförts har hittills i stor utsträckning handlat om uppfattningar och upplevelser av de förändringar som går att

knyta till DVO-projektet. De intervjuade undersköterskorna lyfter emellertid också fram en rad faktorer rörande sitt arbete som ligger vid sidan om det förändringsarbete som de är en del av. Dessa faktorer påverkar i hög grad deras arbete, och för många undersköterskor är dessa faktorer viktigare än en eventuell delaktighet i olika beslutsprocesser. Flera av de intervjuade lyfte exempelvis fram den fysiska belastningen som en faktor som påverkar både den egna hälsan och även den allmänna uppfattningen om yrket. En undersköterska uttrycker det på följande sätt:

Yrket är ju tungt. Dels så är det omvårdnadsarbete och det är jätteroligt, men det är tungt. Efter en dag ute på avdelningen är man ganska trött och då ska man sätta sig och dokumentera. Jag brukar känna mig så trött vissa dagar att det är svårt att koncentrera sig. Det är fysiskt tungt och så ska man få till tankeverksamheten också

Även om yrket har förändrats rent fysiskt, med exempelvis en rad hjälpmedel i det dagliga arbetet, upplevs alltså arbetet som tungt. Det handlar dock i första hand om en trötthet som är knuten till att arbetet är intensivt och har få möjligheter till återhämtning.

En kanske viktigare fråga som aktualiserats under intervjuerna handlar om status och erkännande. I relation till DVO-projektet och de förändringar som projektet för med sig, ser de intervjuade undersköterskorna en hög grad av erkännande. Projektet har bidragit till en stolthet och en känsla av de betyder något. I relation till samhället i övrigt är känslan däremot den motsatta. En av undersköterskorna berättar följande på frågan om vad som skulle kunna höja statusen i samhället:

... yrkeslegitimation, det kanske skulle höja statusen. Jag hör ju på mina tonåringar hemma. De säger: "undersköterska, det är ju ingenting, mamma, det valde väl du för att du inte hade något annat" ... så de har ju en helt annan uppfattning, och då är det ändå mina egna barn. Och jag pratar ju inte nedvärderande om mitt jobb hemma, så det är ju något som ligger i samhället.

Frågorna om status och erkännande är viktiga för de flesta av de intervjuade. Undersköterskorna är väl medvetna om att samhället i vid bemärkelse ser yrket som ett lågstatusyrke. Flera av de intervjuade lyfter också fram den aktuella debatten om så kallade "enkla jobb" och påpekar att vissa politiker och beslutsfattare ser hemtjänsten och undersköterskeyrket som just sådana "enkla" jobb. En undersköterska beskriver det på följande sätt:

det är viktigt att man känner att man betyder något och att man är viktig när man arbetar, för det är ett viktigt jobb.

De intervjuade undersköterskorna lyfter själva fram legitimation för undersköterskor som en möjlig lösning:

Jag tror att legitimation för undersköterskor skulle hjälpa. Det skulle göra att statusen höjs för som det är nu är det luddigt. Folk vet inte vad undersköterska gör och det finns ingen direkt beskrivning av vad en undersköterska ska göra. Det hoppas jag ska ändras nu om det blir legitimation. Legitimerad undersköterska låter bättre och det höjer statusen.

Legitimation, en tydlig utbildningsstege, är alltså lösningar som tycks vara populära bland undersköterskorna själva. En annan och minst lika viktig fråga för de intervjuade är lönen. Möjligheten till en god löneutveckling är liten, och vissa hävdar att det enda sättet att påverka lönen är att byta jobb. DVO-projektet har givetvis inte haft möjlighet att påverka löneläget, men flera undersköterskor menar att det ökade ansvaret borde ge utdelning lönemässigt. En av de intervjuade uttrycker det på följande sätt.

Jag har jobbat så länge och jag känner att jag inte får lön för alla uppdrag jag har. Det kanske inte sätts rätt lön för jag har ganska hög lön för jag jobbat länge, men jag får inget för mina uppdrag. Det tycker jag är fel.

Ett problem som delvis spelat roll vid planeringen och implementeringen av DVO-projektet var rekryteringsfrågan. Många av de faktorer som påverkar exempelvis rekrytering, men också status och negativ självbild hos undersköterskorna ligger dock utanför DVO-projektets räckvidd. Att rekrytera och behålla kvalificerad personal är en överlevnadsfråga för den offentliga sektorn och problemet är i hög grad relevant när vi ser på äldre omsorgen. Flera undersköterskor har lyft just denna fråga och några menar att DVO-projektet ambition att öka undersköterskans ansvar, trots allt, innebär en statushöjning som eventuellt kan påverka rekryteringen av personal. En av dem uttrycker det på följande sätt:

... folk vet inte vad det innebär (äldreomsorgen) ... nu är det ju så mycket mer. Det här med ledningsgrupper och samordnare, att vi får utveckla oss administrativt och så.

Det finns, som vi sett, en rad externa frågor som upptar undersköterskornas funderingar och som delvis ligger utanför de ramar som DVO-projektet verkat inom. Dock kan man konstatera att DVO-projektets insatser har

både märkts och uppskattats av undersköterskorna inom särskilt boende. Två aspekter av projektet tycks ha spelat en speciellt viktig roll för undersköterskorna: Det är dels det ökade inflytandet som upplevs som positivt, även om det också inneburit mer arbete och ansvar, och dels den förändrade chefsrollen, som upplevs som mycket positiv. Chefernas förändrade attityd och förhållningssätt har för undersköterskorna inneburit ett erkännande och en ny form av trygghet i arbetet, vilket i sin tur har ökat arbetsglädjen och engagemanget.

Perspektiv från chefer på strategiska nivåer

Den över lag mycket positiva bild som framträtt av DVO-projektet och som i hög grad är knuten till enhetschefer och medarbetare inom särskilt boende visar att projektets idéer var väl förankrade inom just denna del av äldreomsorgen. Spridningen till hemtjänsten har också kommit i gång. Ett av de mest lyckade exemplen är ledarskapsutbildningen, som i en något förkortad version har implementerats i organisationen och blivit en del av den ledarakademi som alla chefer i förvaltningen genomgår. Det har också inneburit att den ledarfilosofi som präglas av medskapande och ett coachande förhållningssätt har blivit en del av förvaltningens filosofi. Flera andra utbildningsinsatser lyfts också fram, inklusive det reflexiva förhållningssättet. Det fanns en samstämmighet kring att dessa delar bör lyftas in i den ordinarie verksamheten.

Den kritik som riktades mot projektet är att vissa inom förvaltningen upplevt ett avstånd mellan förvaltningens ordinarie arbetet och projektet. Projektet har enligt några av de intervjuade i för stor utsträckning utvecklats på sina egna villkor, vilket lett till en brist på samordningen mellan olika intressenter i förvaltningen och projektledningen. Strategiska allianser har mot bakgrund av detta inte kommit till stånd, vilket kan försvåra implementeringen av projektets grundidé. Vissa framhåller att förvaltningsledningen borde, mot bakgrund av detta, kanske ha tagit ett fastare grepp om projektet och säkerställt en tydligare integrering av projektet i förvaltningen och en bredare implementering av projektet. Den självvranssakande kritiken rörde också att projektet troligtvis inte hade lagt tillräckligt med energi och tid på att förankra sitt arbetssätt i stadens gemensamma utvecklingsprocesser. Detta skulle kunna innebära en spänning mellan projektet och de grupper som drev övergripande utvecklingsarbeten i äldreomsorgen.

En annan fråga som lyfts fram rör de demokratiprocesser som startat samt långtgående delegering av arbetsuppgifter. Det finns en rad frågor som inte går att delegera och som av nödvändighet beslutas i enlighet med den logik som råder i en politiskt styrd organisation. Mot bakgrund av detta är det viktigt, menar vissa, att inte ge en missvisande bild av vilka möjligheter till med-

bestämmande som verkligen finns. Risken finns att arbetstagare blir besvikna när de upptäcker att det demokratiska handlingsutrymmet är begränsat. Möjligen skulle även projektets långtgående delegering av arbetsuppgifter också möta formella hinder vid en närmare granskning.

Följande huvudpunkter sammanfattar de kritiska röster som kommit fram:

- projektets förankring i förvaltningen och i stadens utvecklingsarbeten
- en risk för att löften om medbestämmande och delaktighet i vissa beslutsprocesser och delegerade arbetsuppgifter inte ska gå att uppfylla.

Olika intressenter i organisation betraktar givetvis projektet och dess verksamhet utifrån sina perspektiv. Att spänningar kan uppstå mellan linjeorganisationen och en projektverksamhet är ett välkänt faktum. Det kan exempelvis röra sig om oenighet om kostnader och prioriteringar; det kan röra implementeringsmöjligheter; och det kan även handla om styrning och ledning av själva projektet. Dessa synpunkter kan delvis ses som en kollision mellan olika institutionella logiker. I DVO:s fall kan synpunkterna sammanfattas med att målkonflikter uppstår när ett projektbaserat förändringsarbete konfronteras med en offentlig förvaltning som tvingas ta ett helhetsansvar och göra prioriteringar som inte alltid överensstämmer med de mål som finns hos projektet. De kritiska rösterna var emellertid få och kritiken handlar om vissa aspekter av och roller i projektet. Det huvudsakliga omdömet om projektets verksamhetsnära arbete med att utveckla delaktighet och tillitsorganisering i praktiken är mycket gott. Ledarskapsutbildningen och det så kallade hälsospåret lyfts också fram som mycket positiva projektresultat.

Sammanfattande analys och diskussion

De problem som DVO har försökt angripa under de tre år som projektet pågått är dels de arbetsmiljöfrågor som går att knyta till höga sjuktal, rekryteringsvårigheter och personalomsättning och dels ledning och styrning av verksamheter inom äldreomsorgen. Dessa aspekter hänger samman och bildar projektets grundantagande avseende hur en frisk organisation ska utformas på ett vist och hållbart sätt. Genom ett förändrat och utvecklat ledarskap och genom kompetenshöjande satsningar på medarbetare har DVO försökt att möta problemen genom ett ledarskap som tydligt delar eller distribuerar inflytandet över verksamheten till medarbetarna genom en omstrukturering av ledningsgrupper och ansvarsområden, samt en reell maktförskjutning.

Med hjälp av resultat från intervjuer, fokusgrupper och deltagande observationer (och viss verksamhetsstatistik, appendix B) har vi försökt ge en bild av DVO-projektet och chefernas och medarbetarnas synpunkter och upplevelser. Intervjuer med enhetscheferna visade att deras inställning till DVO-projektet och den nya ledningsfilosofin var odelat positiv. Detsamma gäller medarbetarna, även om en viss oro fanns för en ökad arbetsbörda. Perspektiv från strategiska nivåer indikerade olika aspekter på projektledning, som kan tolkas som bristande förankring i den större organisationen (stadsdelen och staden). På verksamhetsnära nivåer såg dock i princip alla personer stora fördelar med det nya sättet att arbeta: undersköterskornas delaktighet i styrningen och ledningen av verksamheten uppfattades som en vinst för både organisationen, medarbetarnas trivsel och chefernas egen arbetssituation.

Den övergripande analysen och diskussionen nedan kommer att ramas in i de teoretiska perspektiv som tidigare presenterats:

- Hållbarhetsperspektiv med systemteoretisk ansats – projektets vägar och förmåga att stärka humana och sociala resurser genom utvecklingsarbetet i delsystem och i en sammanhängande helhet; bredd i delaktighet och lärande samt distribuerat ledningsansvar, för att i verklig mening förflytta makt och inflytande i organisering till operativ verksamhet.
- Institutionella logiker – för att förstå vissa av de problem som uppstått i relationen mellan den logik som introducerats i samband med projektet och den logik som är förhärskande inom de flesta politiskt styrda förvaltningar.
- Betydelser för värde- och perspektivintegrerande utveckling, vilket står i samklang med hållbarhet, systemtänk, distribuerat ledningsansvar och (troligtvis) ”vishet” rörande att hantera komplexa förhållanden, såsom institutionella logiker.

Utveckling av en hållbar organisation: delaktighet, lärande och distribuerad ledning

Grundtanken för DVO-projektet är att ta ett steg till: från det som brukar beskrivas som en lärande organisation, till ett försök att etablera en vis organisation. Vad innebär då detta? I första hand avses en organisation som utnyttjar och utvecklar organisationens samlade resurser genom att distribuera ledningsansvaret till dem som arbetar närmast verksamheten. Här inkluderas i allra högsta grad de anställda som arbetar på verksamhetsnivå. I det här fallet är majoriteten av dem undersköterskor. Det innebär även en reell makt-förskjutning som betyder att beslut och beslutsmedverkan sträcker sig hela vägen ner till verksamhetsnivå. Ett exempel på detta är att undersköterskor som varit föremål för projekts insatser ingår i ledningsgrupperna samt att en majoritet av undersköterskorna har specifika ansvarsområden (exempelvis kost, hygien och kultur). Varje ansvarsområde har en samordnare som ingår i ledningsgruppen, och varje samordnare har regelbundna möten och avstämningar med övriga medarbetare. Detta kunde komma till stånd genom bland annat schemaläggning av utvecklingsarbeten, vilka kunde försvaras genom att verksamheten höll sin budget.

Att överföra ansvar och befogenheter nedåt i en organisation innebär givetvis att ta risker. Det innebär också en ny ledarroll som vågar släppa kontrollen. Tanken bakom en så kallad vis organisation är därmed en förändring hos både personal och ledning i riktning mot ömsesidig tilltro och tillit. Begreppet tillit är detta sammanhang centralt och skiljer denna utvecklingsprocess från traditionell problemöverföring i organisationer där enskilda medarbetare eller arbetslag görs ansvariga för kostnader, effektivitet eller enskilda moment i arbetet. I detta fall handlar det om en *hållbar tillitsorganisering* för att öka medarbetarnas inflytande och kontroll över sitt eget arbete, vilket i linje med en rad forskningsresultat, som tidigare redovisats, ökar graden av tillfredsställelse i arbetet. Skillnaden mellan det som skulle kunna kallas för en styrning genom *responsibilisering* och en hållbar tillitsorganisering är att reell makt i form av handlingsutrymme förläggs till arbetsgrupper på verksamhetsnära nivå. Detta handlingsutrymme innebär givetvis inte att medarbetarna är frikopplade från organisationens ekonomiska och politiska realiteter, men det betyder att den kompetens och kreativitet som finns ute i organisationerna tas till vara inom ramen för det möjliga. Konsekvenser blir bättre och mer förankrade beslut och en personal som upplever att den blir tagen på allvar som vuxna ansvarstagande individer. Enligt teorierna (se bakgrunden) skapas förutsättningar för hållbar verksamhetsutveckling genom delat ägarskap mellan den strategiska styrningen, operativa ledningen,

projektledningen och medarbetarna. I intervjuerna framkom också arbetssätt som ökad delaktighet av brukare och anhöriga.

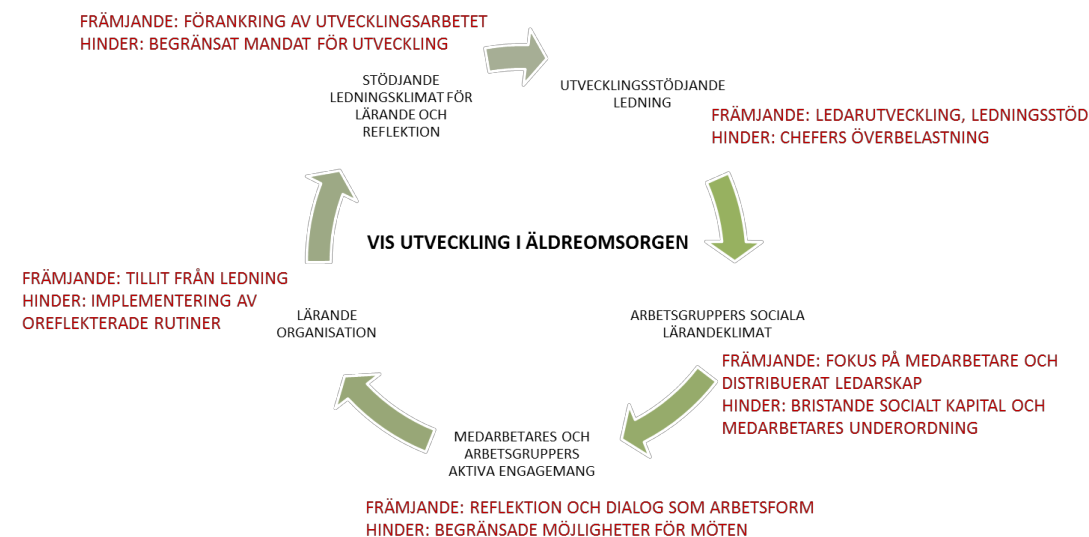
Den viktigaste delen i den förändringsprocess vars mål är en vis organisation och hållbar tillitsorganisering är sannolikt en förändrad ledarroll. Projektet har arbetat intensivt med att utveckla denna roll, vilket har lett till en ledarskapsutbildning vars fokus riktas mot en förskjutning från chef till coach. Detta betyder i praktiken att chefens roll delvis övergår från att fatta beslut till att möjliggöra för medarbetarna att fatta beslut genom aktivt stöd och kontinuerligt lärande. Forskning pekar i det här sammanhanget på synergieffekter mellan utveckling av ett klimat för lärande och ett på sikt förbättrat ledarskap. En studie av framgångsfaktorer för en utbildning i hållbart ledarskap pekar t.ex. på att ett ökat gruppklimat för lärande spelade roll för att medarbetare också skulle uppleva ett förbättrat ledarskap till följd av utbildningen (Eriksson & Dellve, 2019). Att skapa förutsättningar för lärande genom ett coachande och distribuerande ledarskap betyder också en träning i att våga släppa taget och lita till medarbetarnas kompetens, samt en förmåga att avgöra när och vilken situation som olika former av stöd och samtal är lämpliga. I stället för att styra personalen utvecklas ledarrollen till en handledarfunktion som innebär ett gemensamt lärande. Det innebär också att de regler som upprättas, vid sidan av de lagstiftningar som måste följas, är utformade gemensamt, vilket skapar både en trygghet och en hög grad av legitimitet. Det innebär också en nödvändig minskning av de glapp i kommunikation och förståelse som finns mellan operativa och strategiska nivåer samt mellan vårdare och chefer. Parallell forskning bekräftar resultaten från denna studie om att ett strukturerat utvecklingsarbete som manifesteras genom ökad dialog och ökad måltydighet också bidrar till en hållbarare verksamhetsutveckling (Eriksson & Dellve, 2019).

Tankar om distribuerat ledarskap som framgångsrik väg för verksamhetsutveckling av vård och omsorg har tydligt demonstrerats i projektet och i tidigare studier (Gittell, 2007). Det distribuerade ledarskapet ligger också nära till det tjänande ledarskapet (Greenleaf, 2002; Gunnarsdottir et al., 2018). Nyligen argumenterade vi för det praktiktjänande ledarskapet som nödvändigt för hållbar verksamhetsutveckling (Dellve et al., 2016). Centralt i dessa utvecklade former av ledarskap är att överge idén om ledaren som den ensamme och starke hjälten. Också Raelin (2016) menar att vi i dagens komplexa verklighet bör lämna vårt ensidiga fokus på ett individuellt ledarskap och i stället se fördelarna med det han kallar ”kollaborativt agentskap”. Detta kan översättas till *kollektivt ledarskap* eller snarare *kollektivt handlande*. Genom att se ledarskap som en praktik som utvecklas i samarbete och via

gemensamma ansträngningar kan man skapa en större dynamik i en organisation. Detta innebär dels att den individfokuserade synen på ledarskap får ge vika, dels att energin i en organisation och medarbetarnas potentialer frigörs i högre utsträckning. Även om DVO-projektet inte övergett tanken på det individuella ledarskapet, utan snarare ägnat stor kraft åt att utveckla detsamma, ligger dessa tankar i linje med den form av tillitsorganisering som DVO eftersträvar. De medskapande processer som DVO formaliserat via exempelvis de utvidgade ledningsgrupperna och de regelbundet förekommande reflektionssamtalen med medarbetarna skulle kunna beskrivas som ett försök att etablera det som kan kallas för ”distribuerat ledarskap” eller ”kollaborativt agentskap”, dvs. en kollektiv handlingskloshet som innebär att alla medarbetare engageras i de olika beslutsprocesserna. Mycket tyder också på att ett väl fungerande kollektiv utvecklar egenskaper som inte går att reducera till de enskilda individerna. Kollektivet blir med andra ord något mer och kraftfullare än summan av de individer som ingår (se t.ex. Donati & Archer, 2015).

Liksom de flesta andra projekt vill DVO-projektet av uppenbara skäl att de positiva resultat som växer fram ska spridas inom och utanför organisationen. Ett sätt att se på spridning är att betrakta det som en relationskapande och lärande aktivitet. Effekten av att ”dela värld” innebär att man skapar ett relationellt subjekt som ”har egen kraft” (se t.ex. Donati & Archer, 2015, samt Burkitt, 2016). Att dela värld och skapa en tillitsorganisering kan alltså, om det lyckas, innebära att de relationer som skapas genererar ett lärande genom emergenta krafter som börjar leva sitt eget liv. Om det misslyckas, så dör projektets idéer när det avslutas. Dessa potentiella förändringar reser dock frågan om ledarskapet och om gruppklimatets förmåga till vidgat lärande för att dessa relationella effekter ska uppstå.

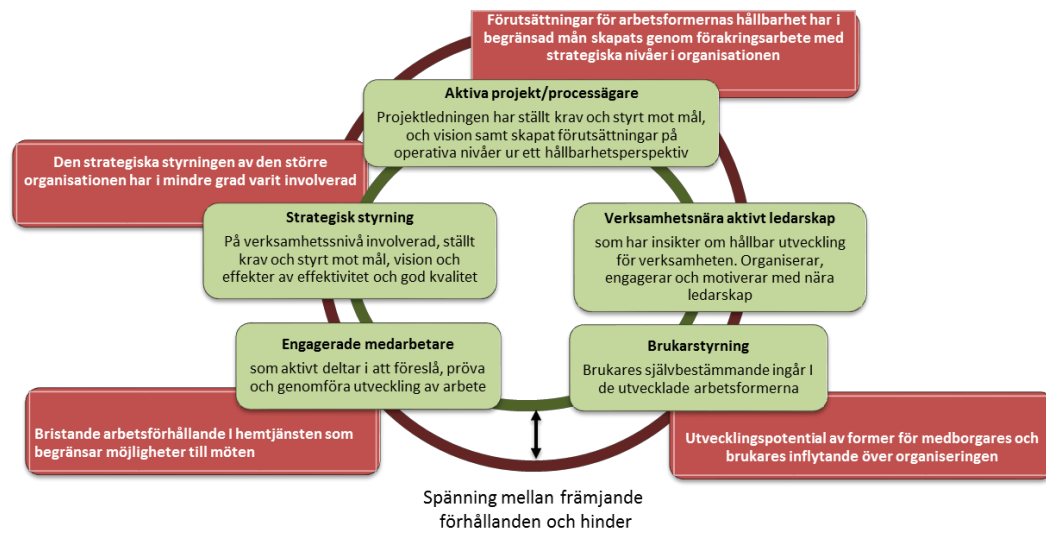
Nedanstående figur sammanfattar tidigare forskning som redovisades i bakgrunden (Dellve, 2018), som är i samklang med utvärderingens resultat om utveckling av en lärande organisation. Här illustreras också de hindrande och främjande faktorer som beskrivits och diskuteras i texten ovan och nedan.



Figur 11 Utvecklingsprocess av lärande organisation som stödjer en vis utveckling av äldreomsorgen – med främjande och hindrande förhållanden.

Tydligt hindrande förhållanden för hållbarhet i utveckling av organisering av vård och omsorg har i tidigare studier varit att chefen var överbelastad, att medarbetare saknade goda arbetsförhållanden eller reflekterande möten, eller att de hade lågt socialt kapital, samt att styrningen från övergripande organisationsnivå var av ett kontrollerande slag eller begränsade mandatet för den verksamhetsnära utvecklingen (se t.ex. Gunnarsdottir et al., 2018; Dellve et al., 2016; 2018; Strömberg, 2017). DVO-projektets arbete har stärkt flera av dessa förhållanden: t.ex. fanns inga tydligare indikationer på chefers överbelastning och medarbetares bristande sociala kapital. Projektets vägar att stärka humana och sociala resurser har skett genom: (a) ett lärandeklimat som vilade på utvecklad ledarutbildning och kontinuerligt ledningsstöd i det gemensamma ledningsarbetet, utvecklade former för lärandeklimat i arbetet med fokus på medarbetares utveckling och ledarskap, (b) utvecklade former för delaktighet i praktiken som gav ett distribuerat ledarskap i det verksamhetsnära arbetet och dess beslutsprocesser, (c) utvecklade arbetsformer för att möta brukares självbestämmande. Detta har på ett tydligt sätt stärkt verksamhetens förmåga att skapa hållbarhet av utvecklingsarbetet i delsystem på operativa nivåer. Ur ett hållbarhetsperspektiv kan följande svagheter kunna påverka utvecklingen av arbetsprocesserna. Dessa rör: (a) vissa arbetsgrup-

pers begränsade arbetsförhållanden för möten (hemtjänsten), (b) projektets förankringsarbete till den sammanhängande helheten som de verkar i (den politiska organisationen och förvaltningen). I denna, liksom i de flesta andra äldreomsorgsorganisationer, fanns dessutom en utvecklingspotential att utveckla former för hur medborgare och brukare kan påverka organiseringen av verksamheten. Figur 12 sammanfattar resurser som skapats och problematiken ur ett hållbarhetsperspektiv. Det är att rekommendera att alla de parter som är inblandade i frågor som rör bristande förankring i den större organisationen tar sitt ansvar utifrån ett hållbarhetsperspektiv.



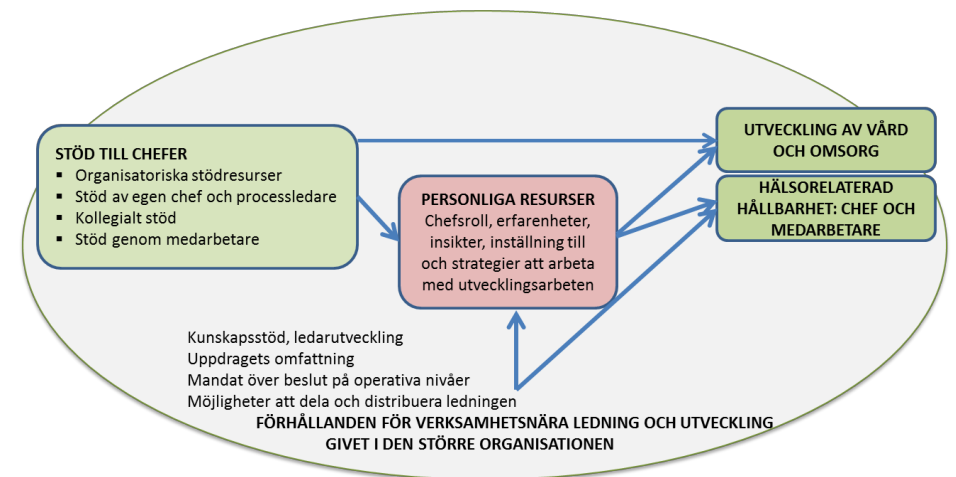
Figur 12 Analys av projektet utifrån ett hållbarhetsperspektiv – med de delar som är främjande respektive hindrande och den spänning dem emellan som utmanar hållbarheten.

Utveckling av chefsrollen genom utvecklad ledarutbildning

En central del av att projektet har lyckats så bra är det stöd till chefer som bland annat skett genom ledarutbildningen. Utbildningen har utvecklats genom ett gediget arbete baserat på forskning och erfarenhet och varje moment i utbildning ligger till grund för nästa moment, vilket synliggörs i den trappa som har beskrivits tidigare. Denna utbildning är en central aktivitet som i stor utsträckning utgör själva fundamentet i det förändringsarbete som projektet vill åstadkomma. Dels är ledarutbildningen uppskattad hos deltagarna och dels anlägger den ett perspektiv, och levererar verktyg kopplade till detta perspektiv, som är vetenskapligt förankrade. De verktyg som presenteras (t.ex. coachande ledarskap, konflikthantering, reflektion och ett tillitsskapande

förhållningssätt) är en förutsättning för en personlig utveckling och en tillitsorganisering som på allvar ser medarbetarna som kompetenta. Intervjuerna visar att effekten av ledarutbildningen är ett faktum på verksamhetsnivå, då många medarbetare upplever att deras inflytande ökat och att ledningen ser medarbetarna som en resurs. De utvidgade ledningsgrupperna där samordnarna ingår är ett organisatoriskt exempel på detta. Resultaten är också i linje med forskning som pekar på att när en organisation förstår när och hur dess chefer lär sig, och när den förstår vad dess chefer själva vill lära sig, underlättar det att utveckla utbildningsinsatser som anpassas och tar hänsyn till viktiga organisatoriska förutsättningar (Tjulin et al., 2019).

Detta kan ses i ljuset av tidigare studier som lyft och problematiserat de organisatoriska förutsättningarna för att utföra sitt chefsarbete och bristande stöd till chefer i offentlig vård- och omsorg (Skagert et al., 2008; Dellve et al., 2009; Wikström et al., 2009; Larsson Fallman et al., 2019). Särskilt första linjens chefers bristande förutsättningar har försvårat hållbarhet i utvecklingsarbeten med t.ex. hög chefsomsättning (Skagert et al., 2012), värdekonflikter och överbelastning (Larsson Fallman et al., 2018; Dellve & Wolmesjö, 2016; Corin et al., 2011) samt bristande ledningsförhållanden givet i den större organisationen (Andreasson, 2018). Resultaten av utvärderingen är i samklang med tidigare resultat som pekar på att sammansatta stödresurser är viktiga för operativa chefers arbete med förändringar samt resultat av dessa (figur 13).



Figur 13 Modell som sammanfattar betydelse av chefsstöd och stödjande förhållanden för hållbar verksamhetsnära ledning och utveckling med hållbar utveckling av vård och omsorg.

Framgångsfaktorer och hinder

Den positiva utveckling som ägt rum under den aktuella projekttiden har i hög grad vilat på ett stort mått av engagemang från projektledningens sida. Detta engagemang har bland annat inneburit att de har använt sig av befintlig forskning inom organisations- och ledarskapsområdet. Projektledningen engagemang är mot bakgrund av detta en viktig faktor för projektets positiva resultat. Detta gäller i synnerhet ledarskapsutbildningen som på ett framgångsrikt sätt omvandlar komplexa teoretiska aspekter till praktisk och användbar kunskap. Den forskningsnära utvecklingen av projektet och de olika utbildningarna har växt fram genom att praktisk erfarenhet och teori befruktat varandra under resans gång, vilket också har lett till en kunskapsbas som är förankrad och grundad. Det stora engagemang, och i många fall långa erfarenhetskunskap, som fanns bland enhetschefer och omsorgspersonal var en viktig förutsättning för projektets hållbarhet.

En annan projektintern framgångsfaktor är ett aktivt stöd från strategiska chefer i organisationen. Äldreomsorgschefen har helhjärtat backat upp projektet genom att skapa handlingsutrymme för projektgruppen, och detsamma kan sägas om stadsdelsdirektören. Den referensgrupp som skapades inledningsvis kan också ha spelat roll, liksom de övriga personer som bidragit med utbildningsinsatser och stöd.

Det finns emellertid även ett antal motverkande faktorer som till viss del har bromsat projekts utveckling. En av dessa är den kollision som uppstått mellan olika verksamhetslogiker. I praktiken har det inneburit att stadens och stadsdelens traditionella byråkrati har konfronterats med en syn på organisation, decentralisering av makt och förändrat ledarskap som projektet förespråkade. Detta möte av mellan olika verksamhetslogiker har delvis lett till ett avvaktande stöd till projektet. Den utmaning som en förändrad ledarroll innebär har på olika sätt utmanat traditionella beslutsstrukturer och hierarkier i organisationen, vilket har inneburit vissa spänningar inom organisationen. Likaså tycks tidigare gruppdynamiska problem bland medarbetare ha kvarstått och hindrat utveckling i framför allt verksamheter som har begränsade möjligheter till gemensamt lärande.

Ur ett projektinternt perspektiv kan man också konstatera att projektledningen, men även styrgruppen, inte fullt ut har lyckats med att involvera vissa centrala intressenter i projektets utveckling. Det engagemang och den hängivenhet som präglade projektledningens arbete har i vissa fall fått en kontraproduktiv effekt, vilket inneburit att vissa intressenter har upplevt att det är svårt att ta sig in i den inre cirkeln. Den organisering av tillit som projektet

lyckats bygga vid de olika särskilda boendena i stadsdelen har med andra ord utvecklats i mindre grad på högre chefsnivå. Detta kan delvis förklaras genom att olika institutionella och professionella logiker har svårt att samexistera. Noteras bör dock att den styrgrupp som regelbundet fått ta del av projektets utveckling inte fullt ut använt sitt mandat att sprida resultaten. Projektägarskapet ligger ju också formellt på stadsdelsdirektören (som ingått i styrgruppen) och förvaltningsledningen, vilket betyder att ansvaret för implementering till stor del ligger där.

Det finns med andra ord krafter som motverkar projekts möjligheter att lyckas skapa hållbarhet i den organisering de utvecklat. Krafterna har dels frigjorts när projektet utmanar traditionella hierarkier och beslutsstrukturer och har dels knutits till den projektinterna strategin rörande kommunikation och samverkan med centrala intressenter i organisationen.

Sammantaget visar de intervjuer och observationer som genomförts att projektet nått delar av de mål som inledningsvis sattes upp. Det finns även positiva tendenser i de stadens medarbetarenkäter och registerdata av sjukfrånvaro och personalomsättning som sammanställts av projektet (appendix B). De framgångsfaktorer som lyfts i utvärderingen har i stor utsträckning möjliggjort förverkligandet av centrala mål och delmål inom projektet med framgång. En ny ledarskapsfilosofi har etablerats och integrerats i förvaltningen och en hållbar tillitsorganisering av arbetet på verksamhetsnivå har kommit till stånd. Samtidigt har integrationen av projektets framgångar i den övriga organisationen påbörjats, men varit svårare att fullfölja.

De verktyg som utvecklats, i första hand för de enhetschefer som arbetar verksamhetsnära, har utgjort en nyckelfaktor för de framgångar som nåtts. Den ledarskapsutbildning (som innehöll en stor del av dessa verktyg) som projektet utvecklade och genomförde har varit mycket framgångsrik och uppskattad. Utbildningen har etablerat en ledningsfilosofi som med stor säkerhet utgjort en förutsättning för övriga framgångar. Faktorer som möjliggjort denna positiva utveckling går bland annat att hänföra till en engagerad och erfaren projektledning som haft en förmåga att omsätta teori till praktiskt användbara verktyg för enhetscheferna. De faktorer som har fungerat bromsande kan beskrivas i termer av en oro för vad en förändrad chefsroll innebär, i synnerhet i relation till den maktförskjutning som utgör en central komponent i den aktuella ledarskapsfilosofin.

De organisatoriska förändringar som kommit till stånd inom de särskilda boendena är ett framgångsrikt uttryck för den tillitsorganisering som utgjorde ett mål för projektet. De utvidgade ledningsgrupperna, samt de ansvarsom-

råden som alla undersköterskor numera har, är konkreta exempel på detta. Genom dessa har projektet lyckats implementera idén om tillitsorganisering i praktiken. Faktorer som verkade återhållande på dessa förändringar är bland annat de realiteter som existerar i en politiskt styrd organisation (med uttalad institutionell logik som delvis står i direkt motsättning till projektets organisatoriska idéer), liksom en viss tveksamhet från olika medarbetare, som grundat sig i en oro för att förändringarna enbart skulle vara av enbart kosmetisk natur. De som arbetar mitt i denna nya organisatoriska miljö, dvs. undersköterskorna, har emellertid en både realistisk och insiktsfull syn på vad det innebär, vilket bidragit till att förändringen måste betraktas som lyckad.

Gruppen undersköterskor, som utgör basen i verksamheten, har upplevt tydliga förändringar i sitt arbete genom projektets insatser. De faktorer som möjliggjort detta är, vid sidan om den rent organisatoriska förändringen av ledningsgrupperna, den ledningsfilosofi som implementerats samt de verktyg i form av reflektionsträffar och utbildningar som undersköterskegruppen fått. Faktorer som motverkat dessa effekter kan närmast beskrivas som ett ambivalent förhållningssätt rörande den problem- och maktförskjutning som kommit till stånd, där vissa medarbetare känner sig obekväma med eller inte vill ha ett ökat ansvar. Frågor som lön och arbetstider konkurrerar också om uppmärksamheten. Dessa frågor upplevs av vissa medarbetare som viktigare än inflytande och ansvar.

Trots att projektet rent generellt måste betraktas som lyckat, i relation till de mål som inledningsvis sattes, är frågan om kommunikation och strategisk spridning inom den egna organisationen den troligen minst lyckade aspekten av projektet. En framgång i relation till denna aspekt är att ledarskapsutbildningen har integrerats i förvaltningens så kallade ledarakademi. Det finns dock fortfarande ett visst motstånd inom förvaltningen mot andra delar av projektets idéer och resultat. Som nämnts tidigare är det relevant att här förstå delar av denna problematik i ljuset av att konkurrerande institutionella logiker kolliderar, vilket i praktiken innebär att projektets vision om en tillitsorganisering uppfattas som omöjlig eller orealistisk och i viss utsträckning hotar den traditionella hierarkiska organisationsstrukturen. En faktor som rönt framgång genom sitt fokus, men eventuellt också hindrat den strategiska spridningen och bidragit till ett visst organisatoriskt motstånd, är det projektinterna starka fokus som riktats mot en specifik del av den operativa verksamheten (särskilt boende), samtidigt som strategiska allianser med andra delar av organisationen inte kommit till stånd. Det är givetvis svårt att slå fast samband rörande dessa faktorer inverkan. En rimlig tolkning är dock

att projektets starka fokus på undersköterskorna och enhetscheferna inom särskilt boende är både en framgångsfaktor och ett hinder.

Följande figur, som utgjort basen för analysen, sammanfattar de centrala punkterna som beskrivits ovan:

	Möjliggörande faktorer	Hindrande faktorer
Chefsroll, fungerande utvecklingsprocesser (effekter på chefsnivå) Mål: Ledarskap, lärande	<ul style="list-style-type: none"> Tydligt kommunicerad vision och inspirerande projektföreträdare Mandat och förmåga att omsätta teori till praktik Förändrad möteskultur och kommunikation Distribuerat ledningsansvar Utbrett lärandeklimat och bra utbildningsinsatser 	<ul style="list-style-type: none"> Ambivalens inför maktförskjutningen (att släppa ifrån sig makt skapar osäkerhet)
Grad av förankring och implementering (effekter på organisationsnivå) Mål: Organisering	<ul style="list-style-type: none"> Utvecklade former för delaktighet, t ex verksamhetsnära ledningsgrupper, samordnare Förändrad mötesform och kultur som bygger på dialog och lärande Tillit och lärande som bas jämte struktur och aktivt möta problem (verksamhet, medarbetare) Styr- och referensgrupp med kontinuerlig information till berörda chefer 	<ul style="list-style-type: none"> Begränsande arbetsvillkor för lärande och delaktighet i hemtjänsten Konfrontation med en politiskt styrd organisation Koncurrerande institutionella logiker
Upplevelse av roll, tillit och gemensam målbild (effekter på medarbetarnivå) Mål: Hälsa, lärande och medarbetarskap	<ul style="list-style-type: none"> Reflektionsträffar, utbildningar Coachande ledarskap Personal upplever sig sedd och bekräftad Ansvarsområden och samordnarfunktioner Lätt att rekrytera utbildad personal 	<ul style="list-style-type: none"> Gruppdynamiska problem Alla vill inte ha ett ökat ansvar Problemförskjutning som ökat arbetsbördan för berörd personal Andra frågor upplevs som viktigare (ex lön, arbetstider och status i samhället)
Kommunikation och relationer (effekter på projektnivå) Mål: Strategisk förankring och spridning	<ul style="list-style-type: none"> Inledande stöd från stadsdelsdirektör Generellt intresse för tillitsorganisering Stort behov av goda exempel inom offentlig sektor Projektets förmåga att pedagogiskt förklara vad man gjort och varför 	<ul style="list-style-type: none"> Kolliderande institutionella logiker Projektet uttalade fokus (som riktats mot undersköterskor och enhetschefer) Konkurrenssituationer med närliggande verksamheter (projektet som en konkurrent och ett hot)

Figur 14 Modell med teoretisk ram som sammanfattar resultaten av analysarbetet.

Slutsatser

De slutsatser vi kan dra mot bakgrund av den kvalitativa undersökning som gjorts är att en reell maktförskjutning kommit till stånd genom de utvidgande verksamhetsnära ledningsgrupperna, delegerade och utvecklade ansvarsområden samt samordnarfunktioner.

Undersköterskornas upplevelser av de aktiviteter och åtgärder som utvecklats inom ramen för DVO-projektet kan sammanfattas på följande sätt:

- Gruppen har upplevt tydliga positiva förändringar i sitt arbete.
- Projektets insatser har varit en bidragande orsak till denna positiva upplevelse.
- De faktorer som möjliggjort detta är, vid sidan om den rent organisatoriska förändringen av ledningsgrupperna, den ledningsfilosofi som implementerats samt de verktyg i form av reflektionsträffar och utbildningar som undersköterskegruppen fått.
- En viss ambivalens finns till problem- och maktförskjutningen bland vissa medarbetare som känner sig obekväma med eller inte vill ha ett ökat ansvar.
- Frågor som lön och arbetstider konkurrerar om uppmärksamheten. Dessa frågor upplevs av vissa medarbetare som viktigare än inflytande och ansvar.

Enhetschefernas upplevelser av de aktiviteter och åtgärder som utvecklats inom ramen för DVO-projektet kan sammanfattas på följande sätt:

- De verktyg som enhetscheferna fått har utgjort en nyckelfaktor för de framgångar som nåtts.
- Ledarskapsutbildningen (som innehöll en stor del av dessa verktyg) har varit mycket framgångsrik och uppskattad.
- Utbildningen har etablerat en ledningsfilosofi som med stor säkerhet utgjort en förutsättning för övriga framgångar.
- Schemaläggning av utvecklingsarbeten försvaras genom att man håller budgeten.
- Faktorer som möjliggjort denna positiva utveckling går bland annat att hänföra till en engagerad och erfaren projektledning som haft en förmåga att omsätta teori till praktiskt användbara verktyg för enhetscheferna.
- De faktorer som fungerat bromsande kan beskrivas i termer av en oro för vad en förändrad chefsroll innebär, i synnerhet i relation till den maktförskjutning som utgör en central komponent i den aktuella ledarskapsfilosofin.

När det gäller strategisk spridning av projektets resultat och vision är ledarutbildningen tveklöst en framgång, då den integrerats i förvaltningens ledar-akademi. Konkurrerande institutionella logiker kan förklara en viss ambivalens rörande projektets vision om en hållbar tillitsorganisering. En möjlig tolkning är att projektet utmanar den traditionella hierarkiska organisationsstrukturen. En faktor som eventuellt hindrat den strategiska spridningen och bidragit till ett visst organisatoriskt motstånd är det starka projektinterna fokus som riktats mot en specifik del av den operativa verksamheten (särskilt boende), samtidigt som strategiska allianser med andra delar av organisationen inte kommit till stånd. Detta kan emellertid också ses som en framgångsfaktor rörande projektets stora genomslag på verksamhetsnivå.

- Den första slutsatsen som kan dras av detta är att en ömsesidig tilltro och tillit har utvecklats i först hand bland chefer och medarbetare på de särskilda boendena. Traditionell problemöverföring i organisationer innebär vanligtvis att enskilda medarbetar- eller arbetslag görs ansvariga för kostnader, effektivitet eller enskilda moment i arbetet. Vid de särskilda boendena har detta dock i första hand inneburit att medarbetarnas inflytande och kontroll över sitt eget arbete har ökat genom en maktförskjutning och ett ökat handlingsutrymme inom vissa givna ramar. Mycket tyder på att detta har lett till en ökad tillfredsställelse i arbetet och sjunkande sjuktal.
- Den andra slutsatsen är att en tillitsorganisering har genomförts, med omfattande praktiska konsekvenser. Skillnaden mellan det som skulle kunna kallas för en styrning genom problemförskjutning och en tillitsorganisering är att reell makt i form av handlingsutrymme förläggs till arbetsgruppen på basnivå (exempelvis ledningsgrupperna). Detta handlingsutrymme innebär givetvis inte att medarbetarna skulle vara frikopplade från organisationens ekonomiska och politiska realiteter, utan det betyder att den kompetens och kreativitet som finns ute i organisationerna tas till vara inom ramen för det möjliga (intervjuer visar att detta är en realitet inom delar av Säbo).
- Den tredje slutsatsen som kan dras är att en förändrad ledarroll, som varit ett av projektens mål, har utvecklats med utgångspunkt från den aktuella ledarutbildningen. Denna roll innebär en förskjutning från en traditionell chefsroll till ett mer coachande förhållningssätt. Faktorer som påverkat denna utveckling går att knyta till enhetschefernas utvecklade förmåga att våga släppa taget och lita till medarbetarnas kompetens samt förmågan att avgöra när och i vilken situation som olika former av stöd och samtal behövs.

- Den fjärde och sista slutsatsen som kan dras är att den förändrade ledarrollen och ledningsfilosofin som DVO lanserat på olika sätt har utmanat traditionella beslutsstrukturer och hierarkier, vilket inneburit vissa spänningar inom organisationen. Delvis kan dessa spänningar knytas till att projektet inte lyckats involvera vissa centrala intressenter och bygga strategiska allianser. Det kan också indikera att olika institutionella och professionella logiker har svårt att samexistera friktionsfritt.

Sammantaget visar utvärderingen att projektet har nått stora delar av de mål som inledningsvis sattes upp. Det är emellertid svårt att slå fast vilka kausala samband som råder mellan åtgärder inom ramen för projektet och de effekter som noterats i form av förändrade sjuktal etc. Den kvalitativa delen av utvärderingen visar dock att en rad genomförda åtgärder fått effekt och upplevts som mycket positiva av enhetschefer och undersköterskor.

De insatser som vidtagits inom ramen för projektet har alltså på en rad områden bidragit till en förbättrad arbetsmiljö och en förändrad chefsroll. En anledning till framgångarna är med stor sannolikhet att projektet har vilat på tre stabila projektutvecklingsben:

- Forskning har utnyttjats på ett systematiskt och genomtänkt sätt och omvandlats till praktiskt hanterbara verktyg
- Erfarenheter från verksamhetsnära praktiker har utnyttjats och förts samman med forskningsbaserad kunskap
- Projektledarna och projektmedarbetarna har genom sin gedigna processkompetens lyckats förmedla dessa verktyg och denna kunskap till medarbetare och chefer.

Den programteori som präglat projektet utgår med andra ord från en genomtänkt probleminventering, en identifiering av problemens orsaker och effekter samt en forsknings- och erfarenhetsbaserad plan för hur dessa problem bör angripas och lösas. Resultatet har blivit enhetschefer och medarbetare som förmår hantera osäkerhet och därmed vågar lita på den kollektiva handlingsklokheden. Mot bakgrund av det kan man konstatera att en central framgångsfaktor har varit projektledningens mångdimensionella kompetens.

Rekommendationer inför framtiden

Denna utvärdering har berört två grundfrågor: dels i vilken utsträckning DVO-projektet levererat den förändring som var anledningen till att idén sjosattes och genomfördes och dels vilka interna och kontextuella faktorer som påverkat projektets mål i positiv och negativ riktning. Det har alltså handlat om både innehåll (idéns bärkraft) och implementering (förändrings-

arbetets genomslag). En central fråga som rör alla förändringsarbeten är i vilken utsträckning den önskvärda förändringen får genomslag och överlever i det organisatoriska sammanhang där den ingår. För DVO:s del är det i hög grad knutet till följande:

Projektidéns överlevnad är kopplad till den ledningsstrategi som kommer att etableras på övergripande nivå. Förvaltningsledningens stöd är med andra ord ett grundläggande villkor för implementering och spridning i organisationen. Detta förutsätter emellertid en genomtänkt handlingsplan där projektföreträdare och förvaltningsledning utarbetar en gemensam strategi och konsekvensanalys. Som vi tidigare klargjort är tillitsorganisering i första hand en organisatorisk förändring (som förutsätter ett förändrat förhållningssätt till verksamheten) och inte ett styrinstrument. Implementeringen av denna organisationsprincip innebär att inflytande och ansvar distribueras ut i organisationen. Detta förutsätter för det första en maktförskjutning och för det andra en kontinuerlig utbildning och kompetensutveckling av medarbetarna. Båda dessa förutsättningar för med sig svårigheter som måste hanteras. Maktförskjutningen innebär spänningar i organisationen på flera plan. Att släppa makt och inflytande innebär för många chefer en osäkerhet i relation till den egna rollen och positionen. Chefsutbildningen kan i detta sammanhang ses som en väg att motverka denna spänning. En annan och mer svårlost fråga handlar om de spänningar som kan uppstå på verksamhetsnivå där ett ökat ansvar i vissa fall upplevs som oönskat. Det finns med andra risk för att konflikter mellan dem som ser förändringen som en möjlighet och dem som ser den som ytterligare en belastning.

Följande rekommendationer föreslås:

- Tillsätt en strategisk grupp som arbetar med implementering och konsekvensanalys. I denna grupp bör stadsdelsdirektören och ledningsstöd från stadsledningskontoret ingå.
- Permanent ledarutbildningen och utveckla en strategi för kontinuerlig kompetensutveckling av undersköterskor och annan personal på verksamhetsnivå.
- Utveckla strategier för att implementera tillitsorganiseringen på flera systemnivåer, dvs. praktisera principen om medskapande på alla nivåer i organisationen.

Litteratur

Ackroyd, S. & Karlsson, J. CH. (2014). "Critical Realism, Research Techniques, and Research Designs". I: Edwards, P. K., O'Mahoney, Joe & Vincent, Steve (red.), *Studying organizations using critical realism: a practical guide*. Oxford: Oxford University Press.

AFS 2015:4 (2015). *Organisatorisk och social arbetsmiljö*, Arbetsmiljöverkets författningssamling.

Andersen, G. R. & Westgaard, R. H. (2015). Discrepancies in assessing home care workers' working conditions in a Norwegian home care service: differing views of stakeholders at three organizational levels. *BMC Health Services Research*, 15(1).

Andreasson, J. (2018) Organizational preconditions and supportive resources for Swedish healthcare managers. Factors that contribute to or counteract changes. Ak.avh. Kungliga Tekniska högskolan.

Andreasson, J., Eriksson, A. & Dellve, L. (2016). Health care managers' views on and approaches to implementing models for improving care processes, *Journal of Nursing Management* 24(2):219–227.

Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the Mystery of Health, How People Manage Stress and Stay Well*, Jossey Bass, San Francisco.

Bergman, C. (2018). Critical conditions for co-workership in healthcare organizations: A workplace health promotion perspective. Licentiatavhandling, Göteborgs universitet.

Besharov, Marya L. & Smith, Wendy K. (2014). "Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications". *The Academy of Management Review*, July 2014.

Björk, Forsberg Kankkunen & Bejerot. Det kontrollerade chefskapet – variationer i genusmärkta verksamheter. *Arbetsmarknad & Arbetsliv* 17.4 (2011): 79–94.

Blom, B. & Morén S. (2011). "Kritisk realistisk utvärdering" I: Blom, Björn, Nygren, Lennart & Morén, Stefan (red.), *Utvärdering i socialt arbete: utgångspunkter, modeller och användning*. 1. utg. Stockholm: Natur & Kultur.

Brante, Thomas (2014). *Den professionella logiken: hur vetenskap och praktik förenas i det moderna kunskapssamhället*. 1. uppl. Stockholm: Liber.

Brännmark, M. (2010). "Interaktiv forskning: Gemensamt kunskapande för allas nytta". *Forum för arbetslivsforskningens årliga konferens*. FALF, 2010.

Burkitt, Ian (2016). "Relational agency: Relational sociology, agency and interaction". *European Journal of Social Theory*, Vol. 19 (3): 322–339.

Cregård, Anna, Berntson, Erik & Tengblad, Stefan (2018). *Att leda i en komplex organisation: utmaningar och nya perspektiv för chef*. Natur & Kultur.

Danermark, B., Ekström, M & Karlsson, J. (2018). *Att förklara samhället*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Dellve L. Explaining occupational disorders and work ability among home care workers. (Thesis, PhD). Göteborgs Universitet, Sahlgrenska Akademien, 2003

Dellve & Wikström. Att räkna eller räknas: öppen, tillits- och värdebaserad styrning på strategiska och operativa nivåer" Att leda i en komplex organisation: utmaningar och nya perspektiv för chefer i offentlig verksamhet", Cregård, Berntsson, Tengblad (red) Natur och Kultur 2018

Dellve (2018) Arbetsledning och patientsäkerhet. I: Hemsjukvård. Ekstedt (red). Liber

Dellve L & Wolmesjö M (2016) Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande i en röra av värden och förutsättningar. Vetenskap för profession 35:2016, Högskolan Borås

Dellve, L. & Wikström, E. (2009). Managing complex workplace stress in health care organisations: Leaders' perceived legitimacy conflicts. *Journal of Nursing Management*, 17: 931–941.

Dellve, L. (2018). Tillitsskapande styrningspraktiker? En analys av styrningspraktiker i sjukvården genom nyckeltal. *Socialmedicinsk tidskrift*, 95(3): 298–310.

Dellve, L., Andreasson, J., Eriksson, A., Strömgren, M. & Williamsson, A. (2016). Nyorientering av svensk sjukvård: Verksamhetstjänande implementeringslogiker bygger mer hållbart engagemang och utveckling – i praktiken. Stockholm: KTH STH 2016:1: Kungliga Tekniska högskolan.

Dellve, L., Lagerström, M. & Hagberg, M. (2003). Work system risk factors for disability pension among home care workers: a case-control study. *International Archives of Occupational and Environmental Health* 76: 216–224.

Dellve, L., Skagert, K. & Eklöf, M. (2008). The impact of systematic health & safety management for occupational disorders and work ability. *Social Science & Medicine*, 67(6): 965–970.

Dellve, L., Skagert, K. & Vilhelmsson, R. (2007). Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2-year effect on long-term work attendance. *The European Journal of Public Health*, 17(5): 471–476.

Dellve, L & Eriksson, A (2016a). Hållbart ledarskap – i vardag och förändring. *Styrning, organisation och Ledning* 2016:1. Högskolan i Borås.

Dellve, L & Eriksson, A (2017). "Health-Promoting Managerial Work: A Theoretical Framework for a Leadership Program that Supports Knowledge and Capability to Craft Sustainable Work Practices in Daily Practice and During Organizational Change". *Societies* 2017, 7 (2): 12.

Docherty, P., Kira, M. & Shani, A.B. (red.) (2009). *Creating Sustainable Work Systems, Developing Social Sustainability*, 2nd edition. London: Routledge.

Donati, Pierpaolo & Archer, Margaret Scotford (2015). *The relational subject*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

Eriksson & Dellve (2019). *Learning processes in interventions on health-promoting leadership in Swedish healthcare*, Manuscript.

Eriksson, A. (2011). *Health-Promoting Leadership: A Study of the Concept and Critical Conditions for Implementation and Evaluation*. Ak.avh., Nordic School of Public Health.

Eriksson, A., Holden, R. J., Williamsson, A., & Dellve, L. (2016). A case study of three Swedish hospitals' strategies for implementing lean production. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(1), 105–131.

- Funnell, Sue C. & Rogers, Patricia J. (2011). *Purposeful program theory: effective use of theories of change and logic models*. 1. uppl. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gillberg, Gunnar & Lindgren, Hans (2017). *Distribution av förändringsintentioner: om styrning och handlingsutrymme i fyra förändringsarbeten*. Lund: Work, Technology and Social Change (WTS), Lunds universitet.
- Gillberg, Gunnar, Persson, Sofia, Seldén, Daniel & Wennerström, Ulla-Britt (2017). *Social struktur och mänskligt handlande: en introduktion till kritisk realistisk samhällsanalys*. 1 uppl. Malmö: Gleerups.
- Gittel, J.H. (2009). *High performance healthcare: Using the power of relationships to achieve quality, efficiency and resilience*. McGraw Hill Professional, New York, NY, USA.
- Gladwin T.N., Kennelly J.J. & Krause T.-S. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academic Management Review*, 20 (4): 874–907.
- Glouberman, S. & Mintzberg, H. (2001). Managing the care of health and the cure of disease, part I–part II. *Health Care Management Review*.
- Greenfield, D., Braithwaite, J., Pawsey, M., Johnson, B. & Robinson, M. (2009). Distributed leadership to mobilise capacity for accreditation research. *Journal of Health Organization and Management* 23 (2): 255–267.
- Greenleaf, R. (1991). *The servant as leader* (rev. red.). Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center.
- Gunnarsdóttir, S., Edwards, K., & Dellve, L. (2018). Improving Health Care Organizations Through Servant Leadership. In *Practicing Servant Leadership* (pp. 249-273). Palgrave Macmillan, Cham.
- Göteborgs stads plan för att förbättra arbetsmiljöarbetet och minska sjukskrivningstalen 2018–2019.
- Halvarsson Lundkvist, A. (2013). *Styrning genom lärande: En studie av programutvecklingens dynamik i nationella program*. Licentiatavhandling, Linköpings universitet.
- Hujala, A., Rissanen, S., & Vihma, S. (red.) (2013). *Designing wellbeing in elderly care homes*. School of Arts, Design and Architecture, Aalto University.
- Jutengren, Jaldestad, Dellve & Eriksson (2019). The potential importance of social capital and job crafting for work engagement and work satisfaction among health care employees, *submitted manuscript*.
- Jönson, Håkan & Szebehely, Marta (red.) (2018). *Äldreomsorger i Sverige: lokala variationer och generella trender*. 1 uppl. Malmö: Gleerups.
- Karasek, Robert & Theorell, Töres (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, N.Y.: Basic Books.
- Kira M. & Forslin J. (2008). Seeking regenerative work in the post-bureaucratic transition. *Journal of Organisational Change Management* 21; 76–91.
- Kira, M. & van Eijnatten, F. M. (2011). Socially Sustainable Work Organizations: Conceptual Contributions and Worldviews. *Systems Research and Behavioral Science*, 28: 418–421.
- Kira, M. (2003). From Good Work to Sustainable Development – Human Resources Consumption and Regeneration in the Post-Bureaucratic Working Life.
- Kira, M. (2010). Routine-generating and regenerative workplace learning. *Vocations and Learning*, 3:71–90.
- Kira, M., Balkin, D. B. & San, E. (2012). Authentic work and organizational change: Longitudinal evidence from a merger. *Journal of Change Management*, 12(1): 31–51.
- Kira, M., van Eijnatten, F. M. & Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5): 616–632.
- Kotter, John P. (1995). *Leading Change. Why Transformation Effort fail*. *Harvard Business Review*, March–April.
- Larsson Fallman, S., Jutengren, G., & Dellve, L. (2018). The impact of restricted decision making autonomy on health care managers' health and work performance. *Journal of Nursing Management*, In press
- Larsson, Bengt, Letell, Martin & Thörn, Håkan (red.) (2012). *Transformations of the Swedish welfare state: from social engineering to governance?* New York: Palgrave Macmillan.

- Ljungblad, C. (2015). *Workplace health promotion and employee health in municipal social care organizations*. Ak.avh. Karolinska Institutet.
- Ljungblad, C., Granström, F., Dellve L. & Åkerlind, I. (2014). Workplace health promotion and working conditions as determinants of employee health. *International Journal of Workplace Health Management*, 7(2): 89–104.
- Miller, Peter & Rose, Nikolas S. (2008). *Governing the present: administering economic, social and personal life*. Cambridge: Polity.
- Mounk, Yascha (2017). *The age of responsibility: luck, choice, and the welfare state*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Norlén, 2019. Hälsospåret. Förkortad slutrapport. Göteborgs Stad, Norra Hisingen
- Pache, Anne-Claire & Santos, Filipe (2013a). “Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics”. *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 4.
- Pache, Anne-Claire & Santos, Filipe (2013b). Embedded in hybrid context: How individuals in organizations respond to competing institutional logics. I: *Institutional Logics in Action*, Part B, Vol 39B, 3–35.
- Pawson, Ray & Tilley, Nick (1997). *Realistic evaluation*. London: SAGE.
- Persson, Sofia & Uhnö (2018). ”I spänningsfältet mellan institutionella logiker – professionella och frivilliga vid skogsbranden i Västmanland”. I: *Arbetsmarknad § Arbetsliv* årg. 24, nr 1–2.
- Pyysiäinen, Jarkko, Halpin, Darren & Guilfoyle (2017). ”Neoliberal governance and ‘responsibilization’ of agents: reassessing the mechanisms of responsibility-shift in neoliberal discursive environments”. *Journal of Social Theory*, Vol. 18, nr 2: 215–235.
- Raelin, Joseph A. (2016). “Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency”. *Leadership*, Vol. 12 (2): 131–158.
- Rowley, Jennifer & Hartley, Richard (2008). ”From learning organization to practically wise organization”. *The learning organization*, Vol 15, nr 5.
- Runsten, Philip & Werr, Andreas (2016). *Kunskapsintegration: om kollektiv intelligens i organisationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Skagert, K, Dellve, L. & Ahlberg, G Jr (2012). A prospective study of managers’ turnover and health in a healthcare organization. *J Nurs Manag.* Oct;20(7): 889–899.
- Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Ljung, T., Pousette, A. & Ahlberg, G Jr (2008). Leadership and stress in public human service organizations: Acting shock absorber and sustaining own integrity. *Applied Ergonomics*, 39: 803–811.
- Stressforskningsinstitutet, Stockholm universitet (2015). *Arbetsorganisation och hälsa. Två modeller för psykosocial arbetsmiljöforskning*. Temablad från Stressforskningsinstitutet (<https://www.stressforskning.su.se/om-oss/allm%C3%A4nt-om-stress-s%C3%B6mn/temablad-om-s%C3%B6mn-stress?cache=title%3DP>).
- Strömberg, M. (2017). *Social capital in healthcare: A resource for sustainable engagement in organizational improvement work*. Ak.avh. Kungliga Tekniska högskolan.
- Svensson, L., Aronsson, G., Randle, H. & Eklund, J. (2007). *Hållbart arbetsliv – projekt som gästspel eller strategi i hållbar utveckling*. Gleerups.
- Thornton, Patricia H., Ocasio, William & Lounsbury, Michael (2012). *The institutional logics perspective: a new approach to culture, structure, and process*. Oxford: Oxford University Press.
- Tjulin, Landstad, Vinberg, Eriksson & Hagqvist (2019). *Lessons learned – first line public sector managers’ experiences of a health-promoting educational intervention*, submitted manuscript.
- Torbert, William R. (2004). *Action inquiry: the secret of timely and transforming leadership*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Wheelan, Susan A. (2017). *Att skapa effektiva team: en handledning för ledare och medlemmar*. 3 uppl. (rev.). Lund: Studentlitteratur.
- Wikström & Dellve, Arman, Tengelin (2011). *Chefers tidsanvändning och stress i sjukvården*. Västra Götalandsregionen.
- Wikström, E. & Dellve, L. (2009). Contemporary Leadership in Healthcare Organizations: Fragmented or Concurrent Leadership and Desired Support. *Journal of Health Organization*, 23(4): 411–428.

Williamsson, A. (2018). *Change agents and use of visual management tools in care process redesign: Implications on working conditions for operative managers and healthcare professionals*. Ak.avh. Kungliga Tekniska högskolan.

Williamsson, A., Eriksson, A. & Dellve, L. (2016). Organization of change agents during care process redesign in Swedish health care. *Journal of Hospital Administration*, 5(3): 20–32.

Vingård, E. (2015). En kunskapssammanställning: Psykisk ohälsa, arbetsliv och sjukfrånvaro. Stockholm: FORTE.

Appendix A: Intervjuguider

Undersköterskorna

Följande tematiska områden har behandlats i relation till de undersköterskor som arbetat inom särskilt boende:

Inflytande över arbetet

- Hur har ert arbete förändrats?
- Hur ser ni på chefskapet och beslutsprocesser?
- Har ert inflytande över arbetet förändrats?
- Vilka problem och svårigheter har uppstått?

Utbildningsinsatser och konkreta verktyg i arbetet

- Är det några speciella verktyg, kurser eller kunskaper som ni vill lyfta fram?
- Vilka verktyg har varit mest användbara i det konkreta arbetet?

Arbetsmiljö, hälsa och trivsel

- Trivsel på arbetet?
- Sjukskrivningar och deras relation till arbetsmiljö?
- Hur ser en bra arbetsmiljö ut? Exempel och beskrivningar.

Svårigheter och konflikter

- Exempel på utmaningar som uppstår?
- Har det uppstått några konflikter mellan er omsorgspersonal och (a) chefer, (b) organisationens mål, uppdrag, resurser och styrning av verksamheten?
- Ge exempel på när ni lyckats skapa god omsorg som integrerat olika värden och perspektiv!

Ovanstående utgångspunkter har väglett intervjuerna, men i vissa fall har respondenterna själva utvecklat egna teman. Exempel på teman som lyfts upp i intervjuerna är status, lön och arbetstider.

Cheferna

Intervjuerna som riktade till cheferna har varit öppet utforskande och rört sig kring följande tematiska områden:

- uppfattning och upplevelse av att arbeta som chef i äldreomsorgen
- uppfattning och upplevelse utvecklingsarbetet i sin helhet och specifika delar
- vad och på vilket sätt utvecklingsarbetet har haft betydelse för deras arbete och för att tillämpa lärande och kompetens i strukturer och i vardagens arbete
- vad och vilka förhållanden som haft betydelse för att en utveckling av äldreomsorgen har kommit (resp. ska komma) till stånd.

Appendix B: Statistik från staden – medarbetarenkäter och registerdata

Den verksamhetsstatistik som finns tillgänglig ger vissa indikationer som eventuellt går att knyta till DVO:s arbete. Här redovisas kort data från medarbetarenkäten och personalregistret som indikerar måluppfyllelse. Dessa är framtagna av medarbetare i SDF Norra Hisingen.

Uppföljning av hälsospåret

Bland de medarbetare som deltagit hade långtidssjukskrivningarna (> 15 dagars sjukskrivning) minskat tydligt (Norlén, 2019). Här saknas dock jämförelsematerial.

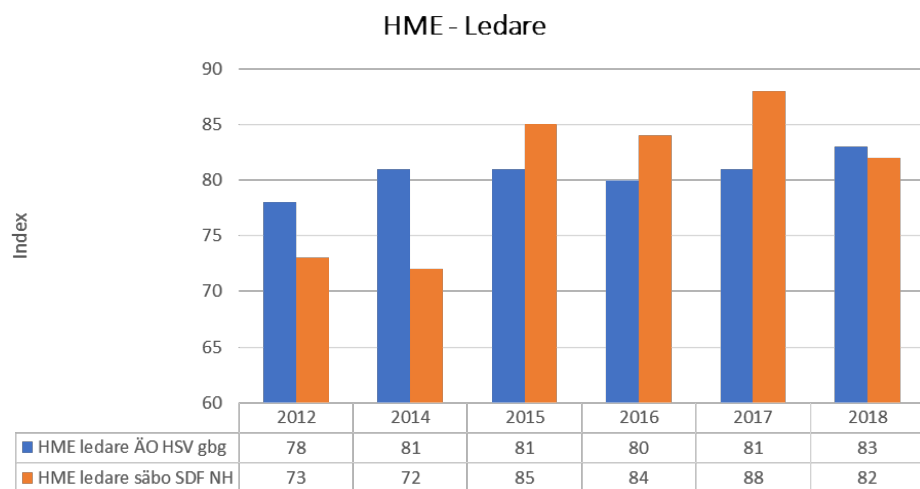
Medarbetarenkäter: Hållbart medarbetarengagemang

I de regelbundna medarbetarenkäter som skickas ut till alla anställda ställs bland annat frågor om hur väl de trivs med jobbet, hur de uppfattar arbetet och ledningen samt hur engagerade de är. *Hållbart medarbetarengagemang* (HME) är ett sådant mått som också används som nyckeltal i SKL:s databas Kolada. HME-index är ett medeltal för anställdas svar på följande nio frågor, som är indelade i tre subindex:

- *Motivation:* Mitt arbete känns meningsfullt; Jag lär mig nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete; Jag ser fram emot att gå till arbetet.
- *Ledarskap:* Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser; min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare; min närmaste chef ger mig förutsättningar för att ta ansvar i mitt arbete.
- *Styrning:* Jag är insatt i min arbetsplats mål; min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt; jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete.

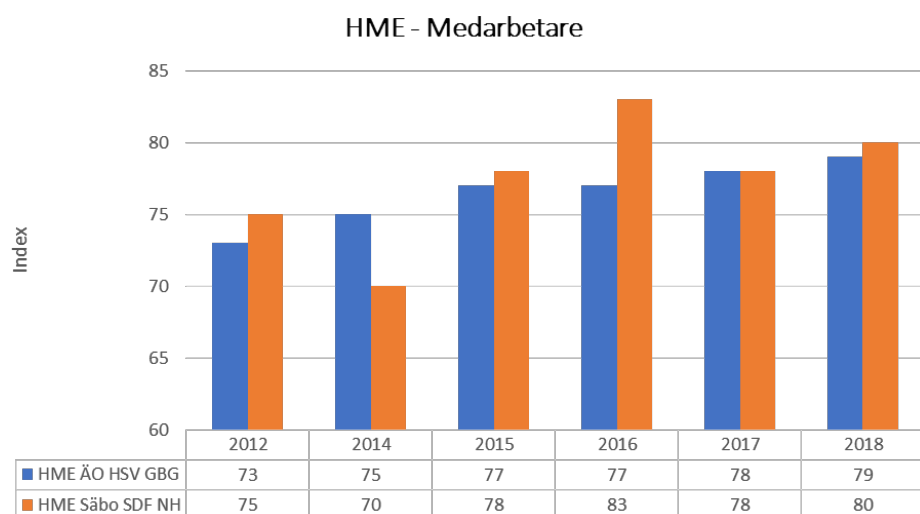
Här jämförs anställda vid Norra Hisingen inom särskilt boende med anställda i äldreomsorgen i Göteborgs stad. Skälet är att projektet riktade sig framför allt till Särskilt boende (Säbo), men att det inte var möjligt att bryta ned data på så specifik nivå, annat än för den egna stadsdelen.

Figur A illustrerar hur anställda i ledande befattning har skattat sitt arbete inom äldreomsorgen. Vi kan se en något ökad nöjdhetsgrad hos chefer som arbetar vid Norra Hisingen, även om den avslutande mätningen 2018 antyder att en positiv trend är bruten. Felmarginalen är dock mycket stor i denna undersökning eftersom antalet chefer är få, varför både en positiv och en eventuellt negativ tendens bör tolkas med försiktighet.



Figur A Hållbart medarbetarengagemang (HME) skattat av anställda i ledande befattning för särskilt boende (Säbo) i SDF Norra Hisingen, i jämförelse med anställda i äldreomsorgen med ledande befattning i staden.

Figur B visar på samma sätt, och med samma jämförelsedata, hur medarbetarna har skattat HME-index. Diagrammet illustrerar en något uppåtgående trend efter 2014. Även här är emellertid felmarginalen så stor att några säkra slutsatser inte går att dra.



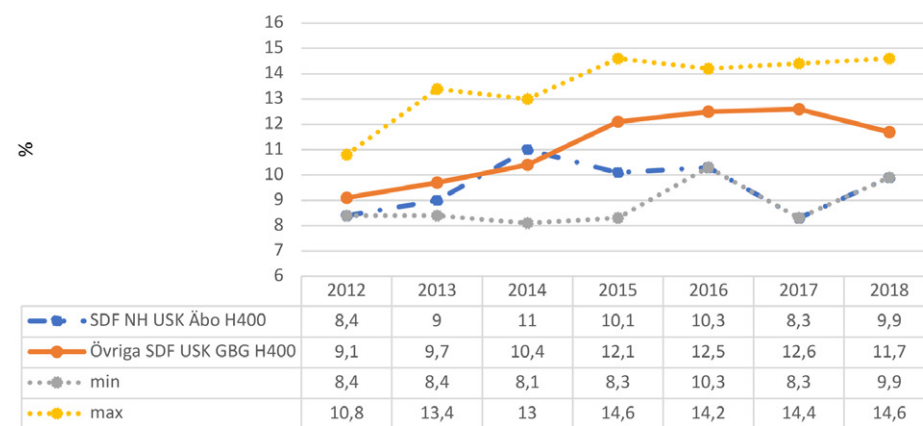
Figur B Hållbart medarbetarengagemang (HME) skattat av anställda inom Säbo (särskilt boende) i SDF Norra Hisingen i jämförelse med anställda i äldreomsorgen i staden.

Personalstatistik

Sjuktal och frisknärvaro bland medarbetarna

Ett annat centralt mål för DVO-projektet var att minska sjukfrånvaron hos medarbetarna. Diagrammet nedan visar hur sjuktalet bland undersköterskor inom "äldreboende med fasta platser" på Norra Hisingen utvecklades under de år som projektet pågick. Diagrammet presenterar utvecklingen i jämförelse med undersköterskor inom kategorin "äldreboende med fasta platser" i hela Göteborg, samt med de stadsdelar som under perioden 2012–2018 hade högst respektive lägst sjukskrivningstal. Detta beräknades på samma sätt, dvs. antalet sjuktimmar som bokförts per hur många tillgängliga timmar som finns att arbeta på. Långtidssjukskrivning i mer än 90 dagar räknas inte in. Resultaten visade att undersköterskor i SDF Norra Hisingen under 2016 till 2018 hade en årlig lägre sjukfrånvaro än övriga enskilda stadsdelsförvaltningar, för anställda inom "äldreboende med fasta platser".

Sjukfrånvaro - Undersköterskor

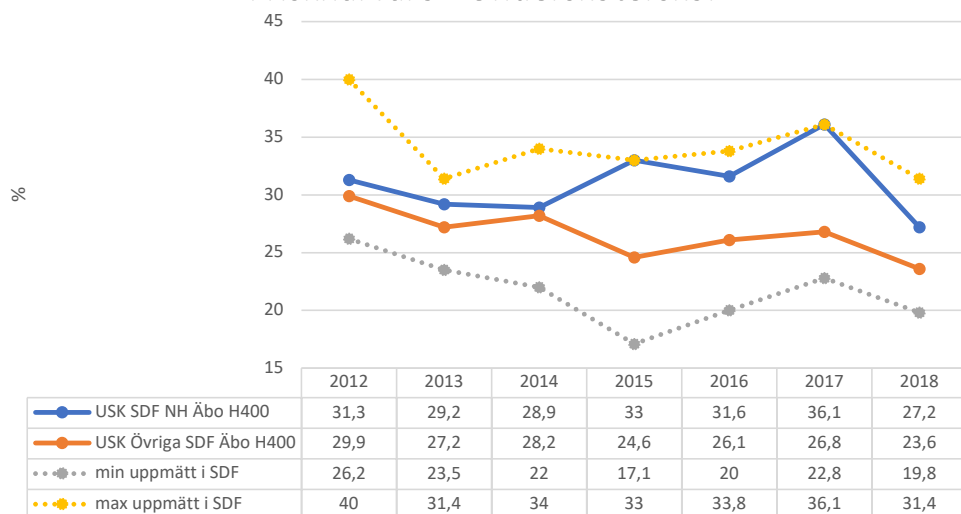


Figur C Sjukfrånvaro i andel arbetstimmar (%) bland anställda i äldreomsorgen Norra Hisingen, i övriga stadsdelar samt de stadsdelar som hade högst respektive lägst sjukskrivningstal.

Ett annat mått är den så kallade frisknärvaron (eller balanserade närvaron) som undersöker andelen anställda som inte varit sjuka mer än fyra dagar under ett år. Figur D nedan visar utvecklingen inom Särskilt boende i Norra Hisingen och jämförs med Särskilt boende i Göteborgs stad samt den stads-

del som har högst frisknärvaro respektive den som har lägst. Under perioden 2016 – 2017 var frisknärvaron för undersköterskor i Säbo SDF Norra Hisingen bland de högsta i staden för motsvarande verksamhet.

Frisknärvaro - Undersköterskor

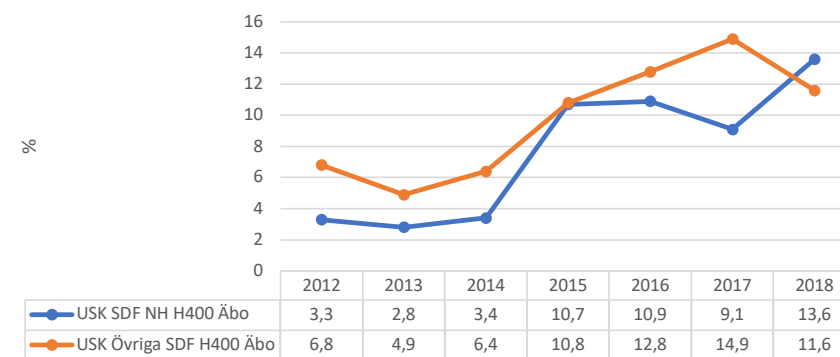


Figur D Andelen anställda med frisknärvaro (max fyra dagars sjukfrånvaro under ett år) bland anställda i äldreomsorgen Norra Hisingen, i övriga stadsdelar samt de stadsdelar som hade högst respektive lägst sjukskrivningstal (streckade linjer).

Personalomsättning

Ett av målen var att bidra till en positiv kompetensförsörjning inom äldreomsorgen. Personalomsättningen kan givetvis bero på flera olika faktorer som ligger utanför projektets räckvidd (t.ex. omorganisationer, chefsbyten eller av löneskäl). Nedanstående diagram visar personalomsättningens utveckling bland undersköterskor under projektperioden. Personalomsättningen har för undersköterskor i Säbo SDF Norra Hisingen, liksom i övriga staden, ökat sedan 2014.

Personalomsättning - Undersköterskor



Figur E Andelen som avslutat sin anställning under ett år bland anställda i äldreomsorgen Norra Hisingen och i övriga stadsdelar.

Ovanstående sammanställningar av verksamhetsstatistik och medarbetarenkäter ligger visserligen utanför den egentliga utvärderingens ram, som är kvalitativ. De kvantitativa måtten kan emellertid bidra till att ge en bredare bild av utvecklingen. I vilken utsträckning statistiken säger något om projektet eller inte är däremot svårt att säga. Förändringarna enligt medarbetarenkäten ligger inom felmarginalen, och en rad faktorer som ligger utanför projektets kontroll spelar roll, när olika grupper väljer att svara på enkäter etc.

En väl fungerande äldreomsorg är grundläggande i ett starkt välfärdssamhälle och ska erbjuda trygghet och livskvalitet för äldre i livets senare skede. Verksamheten står dock inför en rad utmaningar och resursproblematiker. Dessa rör bland annat en ökande äldre befolkning i behov av vård och omsorg i relation till antalet arbetsföra individer som kan arbeta i äldreomsorgen. Flera olika satsningar för att utveckla äldreomsorgen har prövats i Sverige – men få har mer genomgripande implementerats i praktiken.

En viktig åtgärd är att rusta äldreomsorgens chefer och medarbetare med kunskap för att bättre kunna möta de sammansatta utmaningar som finns i deras arbeten. Ett sådant projekt är Den visa organisationen. Projektets mål var att kompetensutveckla och djupare involvera medarbetarna i organiseringen av äldreomsorgen. Det långsiktiga målet är att etablera en "vis organisation", dvs. en hållbar tillitsbaserad organisering präglad av tillit och handlingskloka medarbetare.

Rapporten är ett resultat av följeforskningsuppdraget av projektet som genomfördes i Göteborg, Norra Hisingen, 2016-2019. I huvudsak bygger analysen på intervjuer och deltagande observationer. Rapporten beskriver de olika främjande och motverkande förhållanden som påverkat utvecklingen i olika riktningar.

Slutsatser är att en reell maktförskjutning kommit till stånd genom verksamhetsnära ledningsgrupper, delegerade och utvecklade ansvarsområden samt samordnarfunktioner. En utvecklad ledarutbildning är av central betydelse för att stärka arbetsformer som skapar delaktighet, lärande och distribuerad ledning på verksamhetsnära nivåer - i praktiken.



GÖTEBORGS
UNIVERSITET



Göteborgs
Stad