

Slutrapport från lärande utvärdering
i projektet

PR-Hälsa i Hållbart Arbetsliv

Februari 2022

Carina Åberg

Apel AB



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

apel

Innehåll

Inledning.....	3
Projektet PR-Hälsa i Hållbart Arbetsliv.....	3
Bakgrund.....	3
Projektets förändringsteori.....	4
Projektets organisering	5
Översikt över projektets genomförda insatser och aktiviteter	5
Utgångspunkter för utvärderingen.....	6
Metod och genomförda insatser.....	7
Resultat och måluppfyllelse.....	8
Organisatorisk ACT.....	8
Processledarutbildning med Chefoskopet.....	9
Den handlingskloka organisationen.....	13
Män i hälsa/Vårdskapet	14
Integrering av de horisontella principerna	16
Måluppfyllelse i projektet.....	17
Måluppfyllelse på individnivå	18
Måluppfyllelse på organisationsnivå.....	19
Reflektioner och rekommendationer	21
Sjuhäradssamordningsförbund som intermediär	21
Rekommendationer inför nya projektsatsningar	23

Inledning

Denna rapport är en slutrapport från en lärande utvärdering i projektet PR-Hälsa i hållbart Arbetsliv som genomförts av Sjuhärads samordningsförbund. Apel AB har arbetat med detta utvärderingsuppdrag sedan september 2020. Apel AB är ett konsultföretag hemmahörande i Örebro, som erbjuder utvecklingsstöd, utvärdering, utbildning samt stöd i projektutveckling och projektekonomi. Sedan många år arbetar Apel AB med frågor om lärande och utveckling i arbetslivet, till nytta för individer, organisationer och samhälle. Vuxenutbildning, arbetsmarknad, kompetensförsörjning och integration är kärnområden i verksamheten.

Projektet PR-Hälsa i Hållbart Arbetsliv

PR-Hälsa i Hållbart Arbetsliv är ett socialfondsprojekt som har genomförts under perioden mars 2020 - februari 2022 med Sjuhärads samordningsförbund som projektägare. Chefer och medarbetare i Västra Götalandsregionen (VGR) och de åtta kommunerna i Sjuhäradsbygden¹ har deltagit i projektets olika insatser och aktiviteter. Under projekttiden har 824 kvinnor och 214 män i ett 20-tal olika förvaltningar fått kompetensutveckling genom projektet. Nedan följer en kortfattad beskrivning av hur vi som utvärderare har uppfattat bakgrunden till projektet och den förändringsteori som styr projektets design och erbjudanden.

Bakgrund

Projektet PR-Hälsa i Hållbart Arbetsliv beviljades inom ramen för Svenska ESF-rådets utlysning av projektmedel under våren 2019 (2019/00245). Det har tagit sitt avstamp i de utmaningar som många kommuner står inför då det gäller kompetensförsörjningen inom välfärdssektorn. Hos parterna bakom Sjuhärads samordningsförbund² fanns sedan tidigare erfarenheter av att driva kompetensutvecklingsprojekt genom samordningsförbundet. Socialfondsprojektet Positiv Rörelse, som då var inne på sista året, genomförde kompetenshöjande insatser i de deltagande organisationernas egna projekt med fokus på att sänka sjuktalen. Framför allt handlade det om att öka medarbetares kunskaper om hållbarhet i arbetslivet med fokus på ökad psykisk hälsa.

Sjuhärads samordningsförbund har i grunden ett uppdrag som handlar om arbetslivsinriktad rehabilitering och projektet PR-Hälsa i Hållbart Arbetsliv fick en förebyggande inriktning med ett tydligt fokus på strukturpåverkande insatser. Genom att stärka kompetensen hos chefer och medarbetare, tillsammans med ett hälsofrämjande arbetssätt, skulle behovet av rehabiliterande insatser kunna minskas.

¹ Kommunerna Bollebygd, Borås, Herrljunga, Mark, Svenljunga, Tranemo, Ulricehamn och Vårgårda

² Kommunerna i Sjuhärad, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen.

Projektets förändringsteori

En förändringsteori kan kortfattat beskrivas som ett logiskt sätt att synliggöra projektets bakomliggande tankar utifrån följande frågeställningar:

- Vad är det vi vill förändra och varför? (Problemanalys)
- Vad vill vi se i stället på kort och på lång sikt? (Förväntade resultat och effekter)
- Vad behöver vi göra för att komma dit? (Planerade insatser och aktiviteter)
- Vad kommer att krävas för att göra det? (Resurser i olika former)

Problemanalysen i PR-Hälsa i Hållbart Arbetsliv lyfter särskilt fram de utmaningar som arbetsgivare inom välfärdssektorn har med höga sjukskrivningstal och medarbetare som lämnar det yrke de valt att utbilda sig till. Samtidigt ökar svårigheterna att hitta utbildad personal. Befintlig personal får en ökad arbetsbörda som också påverkas av de effektiviseringskrav som följer av att många kommuner har en ansträngd ekonomi. Den bild som förmedlas i media av arbetsgivare och arbetsplatser är ofta negativ och bidrar inte till att öka välfärdssektorns attraktivitet. Det förekommer också faktiska arbetsmiljöproblem som förstärker den negativa bilden. För att behålla och attrahera ny kompetens behövs en ny och stark identitet. Detta gäller särskilt för omsorgssektorn som domineras av kontaktyrken, där män är klart underrepresenterade.

Den förändring som projektet ska medverka till i ett längre perspektiv är ett icke diskriminerande arbetsliv med balans mellan efterfrågan på välfärdstjänster och tillgänglig kompetens. Projektmålet är att kompetenshöjande aktiviteter förväntas utveckla organisationer och främja god hälsa. Stolta medarbetare och höjd status i kontaktyrken säkrar kompetensförsörjning och ett hållbart arbetsliv.

Följande delmål sattes för projektet inför genomförandefasen:

- Ökad kompetens ger starkare ställning i yrkesrollen och på arbetsmarknaden.
- Ökad kunskap som bidrar till att starkare uppmärksamma och bryta diskriminerande strukturer/normer på arbetsplatsen.
- Ökad kunskap och metodutveckling i arbetsmiljöarbetet för fler hälsofrämjande arbetsplatser.
- Ökad status i kontaktyrken, vilket bidrar till rekrytering och underlättar välfärdens framtida utmaningar.

För att uppnå de förväntade resultaten skulle projektet genomföra olika kompetensutvecklande insatser för kvinnor och män som är offentligt anställda som medarbetare och chefer i kontaktyrken, vilka utgör den primära målgruppen. De insatser som erbjöds skulle vara organisationsutvecklande och självstärkande för att bli långsiktigt hållbara. För att svara mot identifierade behov presenterades insatserna som ett "smörgåsbord", där de deltagande organisationerna själva gavs möjlighet att välja bland följande moduler:

- ACT, Acceptance Commitment Training. Utbildning på individuell och/eller organisatorisk nivå.
- Den handlingskloka organisationen. Lokalt utformade och drivna utbildningskoncept.

- Processledarskap med Chefoskopet. Processledare utbildas och samordnar genomförande av lokala Chefoskop.
- Män i Hälsa. Ett utbildningskoncept tas fram och testas bland anställda inom vård och omsorg.

Projektet skulle också enligt förändringsteorin arbeta med kunskapsdelning för att systematiskt öka medvetenheten om hur bättre förutsättningar kan skapas på olika arbetsplatser, hur samhällets normer påverkar egna synsätt och beteenden samt hur normer kan påverkas positivt.

Projektets organisering

Sjuhärads samordningsförbund har varit projektägare och därmed haft det övergripande ansvaret för projektets genomförande. Yttersta ansvaret har vilat på samordningsförbundets styrelse, medan förbundschefen varit företrädare för projektet på tjänstemannanivå. För den strategiska styrningen av projektet tillsattes en styrgrupp med representanter från två av kommunerna, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan. Styrgruppens uppdrag har varit att ge stöd i genomförande, spridning och implementering av projektresultat. I genomförandet av projektets olika moduler har även lokala styrfunktioner utsetts i vissa fall.

För att få stöd i planering och genomförande har olika rådgivande funktioner kopplats till projektet. För att underlätta utveckling och implementering av konceptet Män i hälsa anordnades dialogmöte med nyckelpersoner på nationell nivå och till de övriga modulerna kopplades referensgrupper som kunskapsstöd och bollplank.

Det operativa ansvaret för projektets genomförande har vilat på projektledaren som arbetat i nära dialog med lokala koordinatörer och/eller processledare i genomförandet av de olika modulerna. Dessa har också varit aktiva i metodutveckling och olika kompetenshöjande insatser i projektet.

Översikt över projektets genomförda insatser och aktiviteter

I projektansökan uttrycks insikter om vad som krävs för en framgångsrik kompetensförsörjning. Det behövs ”mer av arbetsintegrerat lärande, värdegrundarbete, engagemang och motivation, delaktighet och inflytande samt kunskap om bemötande och normer”. Att satsa på kompetensutveckling beskrivs som ännu ett åtagande för chefer och medarbetare i de verksamheter som behöver den. Därför är det avgörande att de insatser och aktiviteter som projektet erbjuder är efterfrågade och att det finns en tydlig koppling till pågående och/eller planerade förändringsarbeten. En tydlig ambition i projektet är att den kompetensutveckling som chefer och medarbetare erbjuds ska påverka på organisations- och strukturnivå.

Mot bakgrund av detta lades stor vikt vid förankring av projektet både inför ansökan och under analys- och planeringsfasen. Projektidén presenterades och diskuterades med kommunchefer och HR-chefer för att få en bild av behoven och förväntningarna på ett kommande projekt. Under analys- och planeringsfasen genomfördes också en kartläggning och analys av verksamheternas förutsättningar, möjligheter och behov.

Projektets analys- och planeringsfas under mars och april 2020 skedde samtidigt som det kunde konstateras att spridningen av Covid 19 hade utvecklats till en pandemi. Detta förändrade förutsättningarna att bedriva kompetensutveckling i kommunernas och regionens verksamheter, som av förståeliga skäl behövde fokusera på kärnverksamheten. Trots detta kunde merparten av de planerade utbildningarna anpassas efter det nya läget och genomföras med digitala lösningar. I tabellen nedan ges en översikt över utfallet av kompetensutvecklingen i projektet fördelat på organisationer och erbjudna moduler.

	Bolle- bygd	Borås	Mark	Sven- ljunga	Trane- mo	Ulrice- hamn	Vår- gård	Herr- ljunga	VGR
<i>ACT individ³</i>		X	X	X	X				
<i>ACT Organisation</i>		X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Processledning med Chefskopet</i>	X	X							X
<i>Män i hälsa /Värdskapet</i>		X		X			X		
<i>Den handlingskloka organisationen</i>			X	X	X				X

Sammantaget kan konstateras att projektet i hög grad har kunnat ställa om till de nya förutsättningarna. Pandemin har lett till förseningar och medfört en koncentration av kompetenshöjande insatser under genomförandefasens senare del.

Utgångspunkter för utvärderingen

Vid upphandlingen av utvärderare efterfrågade Sjuhärads samordningsförbund en utvärdering av projektet med en "lärande karaktär" som genom en kontinuerlig dialog under genomförandet förväntades bidra med kunskap och underlag för ställningstaganden gällande projektets aktiviteter. En tyngd på strategisk organisationsutveckling efterfrågades i utvärderarens insatser, då kompetens- och metodutveckling i projektet förväntades ge avtryck och leda till långsiktigt hållbara förändringar i deltagande verksamheter.

Utgångspunkterna för utvärderingen kan sammanfattas i följande punkter:

- Ha relevans och vara till nytta för kommunerna i ett fortsatt arbete.
- Ge underlag för lärande och erfarenhetsutbyte.
- Ge kunskap om områden för fortsatta och/eller nya utvecklingsåtgärder.
- Bidra till lärande i projektorganisationen.

³ I Svenljunga och Tranemo genomfördes delar av ACT-utbildningen integrerat i den inspiratörsutbildning som genomfördes inom ramen för Den handlingskloka organisationen.

Metod och genomförda insatser

Som utvärderare ser vi vår roll som att vara en "kritisk vän" till projekt och uppdragsgivare. Detta betyder att vi har ett ansvar och en självständig roll i att utforma uppdraget utifrån vår yrkeskunskap och utvärderarkompetens, samtidigt som vi i dialog tar fram de viktigaste utvärderingsinsatserna och kontinuerligt diskuterar dessa. Vår utvärdering ska vara till nytta och ha en stödjande funktion. Vi har använt oss av kvalitativa metoder för att skapa oss en bild av projektet i sin helhet och av de olika insatser och aktiviteter som har genomförts:

- Kontinuerlig dialog med projektledare kring projektets framdrift, framgångsfaktorer och utmaningar.
- Avstämningar med projektägare kring prioriteringar och val av metoder.
- Medverkan på projektets styrgruppsmöten.
- Dokumentstudier som lägesrapporter, informationsmaterial och interna uppföljningar.
- Intervjuer med chefer och medarbetare i verksamheter som deltagit i kompetensutveckling.
- Löpande observationer genom deltagande i planeringsmöten.

Inledningsvis kunde vi i dialog med projektägare och projektledare konstatera behovet av att avgränsa utvärderingen. PR-Hälsa i Hållbart Arbetsliv är ett omfattande projekt med olika insatser i ett tjugotal förvaltningar i sjuhäradskommunerna och Västra Götalandsregionen och det skulle inte bli möjligt att göra en heltäckande utvärdering. Vägledande i avgränsningen av studier inom utvärderingens skulle gälla insatser och aktiviteter med en tydlig koppling till organisatorisk nivå, fler professioner/funktioner skulle vara berörda och det skulle handla om en planerad process över tid i den aktuella organisationen.

Nedan följer en översikt över insatser som prioriterats och genomförts i utvärderingen:

Genomgång och analys av projektets förändringsteori.	September-oktober -20
Intervjuer med HR-chefer i kommunerna. Nulägesanalys och framåtblick.	November -20 till januari -21
Studie av Den handlingskloka organisationen /MedKänsla i Svenljunga/ Tranemo.	Mars till juni -21, januari -22
Studie av satsningen på Processledarutbildning med Chefoskopet i Borås och VGR.	November -21 till januari -22
Intervjuer med chefer och medarbetare, Organisatorisk ACT i Marks kommun	December -21 till januari -22
Löpande observationer, Män i Hälsa/Vårdskapet	April -21 till januari -22
Löpande observationer, Den handlingskloka organisationen VGR/SÄS	November -21 till januari -22
Intervjuer med chefer, Män i Hälsa/Vårdskapet	Januari till februari -22

Resultat och måluppfyllelse

I denna del av rapporten presenterar vi de resultat som framkommit i utvärderingen av projektet. Inledningsvis redovisas hur de olika modulerna i projektet tagits emot och vad kompetens- och/eller metodutvecklingen resulterat i. Därefter tittar vi närmare på resultaten i relation till de mål som projektet förväntades uppnå enligt förändringsteori.

Organisatorisk ACT

I projektet har Organisatorisk ACT utvecklats som verktyg för ökad hållbarhet i arbetslivet. Över 100 chefer i Sjuhärads kommun har genomgått ACT-utbildning. Under våren 2021 genomfördes en utbildning specifikt riktad till chefer och under hösten följde två omgångar, där chefer och medarbetare deltog tillsammans. Enligt inbjudan ska kursen ”främja psykisk hälsa för ledare och forma en riktning i organisationen som är inkluderande och grundas i en samsyn – hitta visionens hur tillsammans”. Cheferna har sedan fått erbjudande om att, som ett andra steg, delta i en begränsad pilotverksamhet på arbetsgruppsnivå. Ambitionen i projektet har varit att utveckla ett koncept som ger cheferna bättre förutsättningar att omsätta nya kunskaper och verktyg från ACT-utbildningen i den egna verksamheten. Genom att utbilda arbetsgruppens medarbetare i ACT under tre halvdagar skapas en grund att gemensamt arbeta vidare utifrån i organisationen.

I utvärderingen har vi intervjuat enhetschefer och ett urval av medarbetare i två verksamheter i Marks kommun som deltagit i pilotverksamheten. En av cheferna hade tidigare deltagit i ACT-utbildningen för chefer inom ramen för projektet, medan den andra endast deltagit i utbildningen tillsammans med sina medarbetare. Motivet för att satsa på utbildning för medarbetarna har för båda cheferna varit att investera i arbetsgruppen, att ge dem kunskaper och verktyg att hantera utmaningar i arbetsvardagen – att bli mer medvetna om hur de själva kan tänka och agera för att påverka i olika situationer. Båda menar att satsningen har varit positiv och uppskattats av både dem själva och av medarbetarna, men att det är för tidigt att avläsa vilka avtryck utbildningen gjort i verksamheten. Förväntningar finns på att satsningen ska underlätta i arbetsvardagen för medarbetarna och samtidigt tillföra en ny dimension i arbetsmiljöarbetet. Samtidigt uttrycker båda insikter om att det krävs mer än en utbildning för att åstadkomma större förändringar.

”Alla fick tankeställare, men man förändrar inte beteenden så lätt. Det räcker inte med tre tillfällen, man måste arbeta återkommande för att hålla det vid liv.”

Båda är medvetna om att de som chefer har en viktig roll då det gäller att följa upp och bygga vidare på de kunskaper som utbildningen gett. Det är också här som de ser utmaningar. Det kan handla om svårigheter att följa upp utbildningen när man som chef inte har deltagit i utbildningen tillsammans med medarbetarna eller att kunna frigöra tid för uppföljning i gemensamma forum som arbetsplatsträffar. Att inte vara helt förtrogen med ACT som verktyg kan också utgöra en svårighet. Samtidigt betonas att medarbetarna också har ett eget ansvar för att ta till sig verktygen – t ex att lära sig prioritera och att ta hjälp av varandra i arbetsgruppen.

De förbättringar av konceptet som föreslås av cheferna handlar om att erbjuda någon form av uppföljning och/eller coachning som stöd i verksamheterna – gärna av de som genomfört utbildningen. De har fått en bild av arbetsgruppen och skapat en relation till medarbetarna.

*”Det skulle vara bra att få externt stöd i att arbeta mer aktivt med det på arbetstiden efter utbildningen. Det blir inte av i vardan. Ganska snart spinna vidare...
Hur ska vi göra? Vad ska vi använda i vår verksamhet?”*

Intervjuerna med medarbetare i de båda verksamheterna ger samma bild av hur utbildningen tagits emot. Både upplägg och kursledning har uppskattats. Att varva teoretiska pass med olika övningar har varit bra, även om inte alla känt sig bekväma med vissa övningar. Att få ”gå på djupet” i viktiga frågor och att få dela med sig av egna reflektioner och erfarenheter har upplevts som värdefullt.

Egna mervärden som lyfts fram handlar om att våga utmana sig själv och göra saker annorlunda och att prioritera det som är viktigt. Att känna sig mindre stressad – att kunna tänka att ”det får lösa sig”, att inte ta med sig problemen hem samt att få syn på hur många roller man har i arbetsvardagen är andra exempel på de intervjuade medarbetarnas upplevda nytta med utbildningen.

”Jag kände mig lycklig efter varje tillfälle. Jag har lärt mig att fokusera på det större sammanhanget och att hantera det som är jobbigt för stunden, mentalt lägga det åt sidan.”

Intervjuerna med medarbetare visar också att utbildningen uppfattas ha gett vissa mervärden redan nu i arbetsgruppen. I ett fall handlar det om att arbetsgemenskapen upplevs som starkare och att nya medarbetare lättare har kunnat inkluderas.

”För oss som enhet var det viktigt att göra något ihop. Vi återkommer till utbildningen och pratar om det. Vi lärde känna varandra, öppnade upp. Det blev en inkörsport för de nya”.

I ett annat fall handlar det om reflektioner kring en förändring i arbetsfördelningen inom gruppen som skett parallellt med utbildningen.

*”Vi trodde att det skulle bli svårt, men det gick smidigt.
Utbildningen har säkert påverkat oss undermedvetet”.*

Sammanfattningsvis visar intervjuerna att ACT-utbildningen gett resultat på individnivå. Alla intervjuade har förhoppningar om att satsningen ska kunna hållas vid liv i arbetsgruppen och det finns en medvetenhet om hur chefs roll är i sammanhanget. En god grund är lagd, men vilka avtryck utbildningen kan komma att ha på arbetshälsa och arbetsmiljö i ett längre perspektiv går i nuläget inte att avgöra.

Processledarutbildning med Chefoskopet

Chefoskopet är ett verktyg som tagits fram av Suntarbetsliv⁴. Det vänder sig till ledningsgrupper och ger stöd i ett systematiskt arbete med att utveckla chefs organisatoriska förutsättningar. Verktyget innehåller en forskningsbaserad kunskapsdel och en metoddel som stöd för kartläggning, analys och beslut om åtgärder. Inom ramen för PR-

⁴ Suntarbetsliv är en plattform som drivs av arbetsmarknadens parter och som erbjuder inspiration och verktyg för arbetsmiljö- och hälsofrämjande arbete vid arbetsplatser i kommuner, regioner och kommunala företag.

Hälsa i Hållbart Arbetsliv har samtliga förvaltningar i Bollebygds kommun genomfört Chefoskop med stöd av externt upphandlade processledare.

Projektet har också utbildat interna processledare som lett Chefoskop i fem förvaltningar inom Borås Stad och Västra Götalandsregionen. Tanken med interna processledare har dels varit att hålla nere kostnader, dels att bygga upp processledningskompetens i den egna organisationen. Processledarna har deltagit i en seminarieriserie, där de fått kompetensutveckling i att facilitera nyttjandet av Chefoskopet som verktyg och hur processen kan ledas. Efter seminarierna har de fått support och handledning i rollen som processledare parallellt med genomföranden av Chefoskop i den egna organisationen.

I utvärderingen har vi studerat hur initiativet har uppfattats av de processledare som utbildats inom ramen för projektet och av förvaltningschef/verksamhetschef som varit processägare i genomförandet av Chefoskop i sina respektive förvaltningar/verksamheter under hösten 2021. I samtliga förvaltningar hade satsningen förankrats i ledningsgrupp och chefsgrupper innan processen påbörjades.

Chefoskopet har ett systematiskt upplägg med olika faser som genomförs i en sammanhållen process. Förankring och ägarskap betonas starkt. Efter att ha inventerat behov följer en kartläggningsfas, därefter en analysfas och sedan en åtgärds- och uppföljningsfas. I Suntarbetsliv används begreppen "förstå, utforska och förändra" för de tre faserna.

Intervjuerna med processledare och processägare genomfördes i ett läge, då de förvaltningar/verksamheter som arbetat med Chefoskopet befann sig i slutet av "utforskafasen" eller nyligen hade avslutat den. Handlingsplaner för "förändrafasen" hade tagits fram, var under utarbetande eller skulle påbörjas. Nedan presenterar vi vad som framkommit i intervjuerna gällande processledarutbildningen, erfarenheter från genomförandet av Chefoskopet, rollerna som processledare och processägare samt uppfattningar om uppnådda och förväntade resultat.

Processledarutbildningen

Processledarna uppger olika motiv till att de valt att delta i utbildningen. Det handlar om eget utvecklingsintresse och ett intresse av arbetsmiljö- och arbetshälsofrågor. Flera lyfter också fram metoden som tilltalande – att få arbeta utvecklingsinriktat och sammanhållet med en grupp chefer utifrån identifierade behov och med möjligheter att påverka organisatoriska faktorer och åstadkomma förändringar.

Processledarutbildningen har uppskattats av alla. Kopplingen till forskning och möjlighet till behovsanpassad och flexibel handledning har lyfts fram som positivt. Utbildningen har gett en teoretisk referensram och begrepp som varit klargörande och synliggörande. Den har också gett kunskaper om förändringsteori och vad som skiljer en förändring "av andra ordningen" från ett förbättringsarbete. En synpunkt som flera haft på utbildningen är att mer fokus skulle behöva läggas på processledning med tydlig koppling till genomförande av Chefoskopet och gärna med konkreta exempel på hur andra arbetat.

Genomförande av Chefoskopet

Intervjuerna ger en samstämmig bild av hur satsningen på *Chefoskopet* tagits emot i förvaltningarna. I alla fyra fallen svarar den tydligt mot olika behov som identifierats:

- En viktig pusselbit i ett större förändringsarbete i en nybildad förvaltning.

- Ett naturligt steg efter tidigare insatser i ledningsgrupp.
- Behov av att få helhetsperspektiv och tydlighet i uppdrag och roller.
- Behov av förändringar i en förvaltning som vuxit snabbt.

Både processägare och processledare uppfattar att ledning och chefer är nöjda med processen och att modellen är tilltalande, då den mynnar ut i ett faktiskt förändringsarbete.

Verktyget Chefoskopet beskrivs både av processledare och processägare som ett ramverk som medger anpassningar efter rådande förutsättningar i gruppen och möjlighet att skapa sin egen version. Det finns ett helt upplägg som beskriver processen med workshops på olika teman och ger tillgång till olika verktyg att använda sig av. Viktiga verktyg som lyfts fram är enkäten och dagboken, där cheferna har fått möjligheter att reflektera över frågor som de annars inte hade fått syn på och lyft dem till ett medvetet plan. Den workshop som avslutar utforskafasen, "Dela värld" har också lyfts fram som mycket värdefull. Där har chefer på olika nivåer tillsammans med processägare och HR-chefer/-strateger fått undersöka om de har samma bild av de organisatoriska förutsättningarna.

"Cheferna kände sig sedda och vi kunde prata om den svåra rollen i att vara första linjens chef. Vi fick ett systematiskt verktyg för att sätta ord på det ni upplever".

En viktig erfarenhet som lyfts fram av flera intervjuade handlar om vikten av förankring. I samtliga förvaltningar upplevs satsningen som väl förankrad i ledning och bland berörda chefer, vilket har gett processen en "tyngd" och skapat ett stort engagemang bland deltagarna. Att förvaltningschefer har deltagit aktivt i planering och genomförande tillsammans med processledarna har också varit en styrka. Det har varit viktigt att hitta ett gemensamt språk tillsammans med cheferna och att skapa goda förutsättningar inför kommande åtgärder och förändringar.

"Självklart att jag deltar. Vi ska skapa handlingsplan, så jag måste vara delaktig."

"Det gick inte att ducka under uppdraget som processägare."

En annan lärdom är hur viktigt det är att kunna dröja kvar i "utforskafasen" och inte gå för snabbt framåt. De flesta är lösningsinriktade och det ligger nära till hands att förslå åtgärder utan att ha analyserat alla bakomliggande faktorer. Här uppger flera processledare att det har behövts mer tid än vad som ursprungligen planerats, vilket också har kunnat hanteras.

"Dom är lite som otåliga hästar nu och vill i gång med förändrafasen, men vi har hållit dom kvar och gjort en ordentlig problemanalys."

Även om det är viktigt att ge analysen tid, så har det i intervjuer med processägare getts exempel på hur konkreta utmaningar som synliggjorts i chefsrollen har tagits om hand parallellt med den utforskande processen och inte fått vänta tills en handlingsplan funnits på plats.

Processledarrollen

De intervjuade processledarna beskriver sin roll som mycket stimulerande, men samtidigt krävande. Det är tilltalande att få arbeta processorienterat på organisationsnivå. Under "utforskafasen" har det handlat om att strukturera arbetet i gruppen, att facilitera och ge stöd i analysarbetet, så att cheferna kunnat tränga på djupet i de organisatoriska frågor som är kritiska för deras förutsättningar i rollen. Det har i hög grad handlat om att bidra med kunskaper, att skapa tillit och förutsättningar för ett öppet och samtal och att kunna agera

utifrån olika sammanhang/scenarios – att fånga det som kommer fram i dialogen och ställa rätt frågor. Processledarna har arbetat parvis, vilket alla är mycket positiva till. Fördelar som lyfts fram är att det skapar trygghet och ger en minskad sårbarhet i både planering och genomförande. Man bidrar med olika kompetenser och perspektiv och kan "växeldra" i genomförandet av workshoppar.

Alla processledare lyfter fram den kontinuerliga handledning som de fått under genomförandet av Chefoskopet som mycket värdefull. Den har gett möjlighet till fördjupning utifrån upplevda behov, med en god balans mellan reflekterande dialog kring erfarenheter, påfyllnad av teori och konkreta råd. Handledarens teoretiska perspektiv har bidragit till en ökad förståelse av processen utifrån olika infallsvinklar.

"Han har frigjort vår kreativitet och hjälpt oss att dela upp stegen i de olika faserna."

Samtliga processledare skulle, med vissa reservationer, rekommendera kollegor att gå utbildningen och processleda genomförande av Chefoskop om möjlighet skulle ges. Reservationerna handlar om vikten av att ha tidigare erfarenheter av processledning och att kunna arbeta parvis, då processen kan vara "mer komplex än man kan tro". Det kan också vara en fördel att leda processen i en annan förvaltning än den man själv tillhör, så att man inte har ett beroendeförhållande när man faciliterar.

De processägare som intervjuats är samstämmiga när det gäller synen på processledarrollen. Det uppfattas som avgörande att få tillgång till den specifika kompetensen. Processledarna har skapat struktur för processen genom väl genomförda workshoppar som tagit arbetet successivt framåt.

"Älskar det, man får så mycket stöd, dom sätter press, man måste leverera."

Uppnådda och förväntade resultat

Ett tydligt resultat av projektet är att de förvaltningar/verksamheter som genomfört Chefoskop inom ramen för projektet har utarbetat handlingsplaner som bygger på ett gediget analysarbete och där samtliga processägare uppger sig se fram emot ett kommande förändringsarbete. De lyfter fram olika exempel på mervärden som skapats så här långt under processen:

- Synliggjort hur viktigt det är med stödfunktioner.
- Lett till samsyn kring behov.
- Skapat en förståelse för helheten i förvaltningens arbete som inte funnits tidigare.
- Nya förvaltningschefer har lärt känna sin organisation snabbare.
- Bidragit till en organisationskultur där det är viktigt att prata om sina arbetsvillkor.
- Synliggjort utmaningar som kräver förändringar på strukturell nivå.

"Det blev ett verktyg för mig att påbörja en förändring som jag visste är nödvändig. HR som arbetar utan stöd från förvaltningschef kan komma en bit, men inte hela vägen."

I ett längre perspektiv finns förväntningar på att förändringsarbetet ska leda till att cheferna kan använda sin fulla potential i en föränderlig verksamhet. Med ett systematiskt arbete som undanröjer organisatoriska hinder kan de frigöra tid och bli mer närvarande för sina medarbetare, vilket i förlängningen kommer att påverka hela arbetsplatsen. Samtidigt finns insikter om att det kommer att ta tid och att det kan bli en

utmaning att ”hålla i” ett förändringsarbete som i mycket handlar om ett nytt sätt att tänka när det gäller chefers organisatoriska förutsättningar.

Den handlingskloka organisationen

Sjuhäradskommunerna och Västra Götalandsregionen har inom ramen för PR-Hälsa i Hållbart arbetsliv getts möjligheter att arbeta med lokalt drivna utvecklingsprocesser med stöd av projektet. Inspiration till upplägget kommer bland annat från ESF-projektet Den visa organisationen som tidigare genomförts i Göteborgs stad. En bärande del i konceptet är att knyta ihop individens lärande, teamets lärande och organisationens lärande och på så sätt skapa en tillitsbaserad och vis organisation, där varje medarbetare blir en viktig medspelare och får verktyg för att kunna hantera vardagsutmaningar.

I projektet har följande lokalt drivna processer genomförts under ledning av lokala processledare:

- Kommunerna Svenljunga och Tranemo har samarbetat kring skapande av inspiratörsnätverk och utbildat medarbetare under namnet Medkänsla.
- Västra Götalandsregionen/Södra Älvsborgs Sjukhus har utvecklat en karriärutvecklingsmodell som ett verktyg att trygga kompetensen hos sjuksköterskor.
- Marks kommun inledde ett arbetsmiljöarbete inom Barn- och utbildningsförvaltningen med fokus på hantering av komplicerade elevärenden. (Interna förhållanden i kommunen gjorde att insatsen ersattes med ACT-utbildning.)

I utvärderingen har vi valt att genomföra en studie av inspiratörsutbildningen i Svenljunga/Tranemo, då detta var en omfattande satsning både resursmässigt och numerärt. I satsningen, som fick det lokala namnet MedKänsla, genomfördes en inspiratörsutbildning för medarbetare med syftet att ”öka förståelsen för vad som skapar den hälsofrämjande arbetsplatsen, som på sikt leder till ett hållbart arbetsliv där medarbetaren känner sig delaktig och vill stanna kvar”. Utbildningen skapades av processledarna med stöd av kommunvisa reflektionsgrupper bestående av personer med olika yrkesroller från olika sektioner/förvaltningar i respektive kommun. Reflektionsgrupperna träffades vid flera möten under hösten 2020 för att tillsammans med processledarna diskutera material och upplägg. Under våren 2021 genomförde fem grupper med sammanlagt 30 deltagare en pilotutbildning bestående av fem digitala halvdagsträffar på olika teman för att få kunskaper och verktyg att fungera i rollen som inspiratör för kollegor. Genom att fånga upp erfarenheter från genomförandet skulle upplägget successivt kunna utvecklas inför utbildningar som planerats till hösten.

I utvärderingen har vi intervjuat ett urval av deltagare för att undersöka hur de upplevt utbildningen – vad den resulterat i för deras egen del och hur de upplever att rollen som inspiratör tagits emot på arbetsplatserna. Några hade precis avslutat utbildningen, medan andra hunnit prova sin nya roll i praktiken.

De intervjuade hade fått information om möjligheten att utbilda sig till inspiratör av sin chef. De flesta hade fått information på APT och sedan fått anmäla intresse, medan ett par hade ”handplockats” av chefen. I korthet kan konstateras att samtliga var mycket positiva till satsningen på inspiratörer och på utbildningens innehåll och upplägg. De tycker att

funktionen är viktig och att utbildningen har gett både kunskaper och verktyg att använda sig av i rollen.

"Jätterolig roll att ha. Jag känner mig stolt över att chefen och kollegorna tycker att jag är lämpad. Det är viktigt att alla är med på tåget och vill se en förändring."

De digitala lösningarna har fungerat över förväntan, även om de flesta menar att det hade varit bättre att få träffas på plats. Det har också varit uppskattat att få träffas i blandade yrkesgrupper, där de kunnat spegla sig i varandras erfarenheter.

Inspiratörerna hade vid intervjutillfället kommit olika långt i tillämpningen av sina nya kunskaper och användning av de verktyg som tillhandahållits. Intervjuerna visar på stora skillnader vad gäller det stöd och den uppbackning som inspiratörerna upplever från chef och kollegor. Några upplever att de har fullt stöd och en löpande dialog med chefen, medan andra känner sig ensamma i rollen och/eller osäkra på hur de ska ta sig an uppdraget. De som upplever stöd av chefen har också fått möjlighet att använda APT som forum i sitt arbete och kan genomföra olika inslag, även om risken alltid finns att en stående punkt "trängs undan" av frågor som bedöms som mer prioriterade.

"Jag hade en punkt stående på agendan när utbildningen pågick, men det fanns sällan tid. Nu har jag gett upp lite."

Skillnader finns också i hur inspiratörernas kollegor har svarat upp när olika aktiviteter har genomförts under och efter utbildningen. Aktiviteter som genomfört har tagits emot med intresse och engagemang på vissa arbetsplatser, medan några har mötts av ifrågasättanden och motvilja. Rådande arbetsklimat och kultur på arbetsplatsen har stor betydelse för hur den nya funktionen tas emot av arbetskamrater.

Flera av de intervjuade uttryckte farhågor över långsiktigheten i satsningen. Hur ska de klara att hålla arbetet i gång så att det inte ebbar ut?

"Vi behöver påminna oss hela tiden om varför vi gör detta och dela med oss av konkreta tips om sånt man gjort på arbetsplatsen. Vi behöver pushas för att orka ha rollen på sikt."

Att fler på arbetsplatsen utbildas, så att det finns en kollega/kollegor att samarbeta med kan vara ett sätt att stärka förutsättningarna enligt intervjuerna. Ett annat är de nätverksträffar som planeras. Här finns stora förväntningar på att de ska ge både energi och konkreta tips på aktiviteter.

Vid den uppföljning av satsningen som gjordes i januari 2022 framkom att ytterligare tre inspiratörsgupper utbildats under hösten 2021 och att sammanlagt 55 inspiratörer i de båda kommunerna hade utbildats med goda resultat. Samtidigt kunde konstateras att MedKänsla påverkats av chefsbyten, vilket ändrat förutsättningarna för genomförande och implementering.

Män i hälsa/Värdskapet

Kommunerna i Sjuhärad har inom ramen för PR-Hälsa i Hållbart Arbetsliv erbjudits att delta i en pilotverksamhet som bygger på ett transnationellt utbyte med Norge, där konceptet Menn i helse⁵ har tillämpats under ca tio år och visat sig vara framgångsrikt

⁵ <https://mennihelse.no>

då det gäller att rekrytera män till arbete inom vård och omsorg och att utjämna könsfördelningen i utbildningarna. Arbetssökande män i åldrarna 25 - 55 år har erbjudits praktikplatser parallellt med studier som leder till ett yrkesbevis. Arbetsplatser som tar emot män som "rekryter" ger samtidigt bilden av vård och omsorg som en attraktiv arbetsmarknad.

Inom projektet har Sjuhärads samordningsförbund samarbetat med Menn i helse och Vård- och omsorgscollege i utvecklingen av Vårdskapet. Samarbete med Vård- och Omsorgscollege kring konceptet har skett på regional nivå i syfte att stärka satsningen och att skapa intresse för spridning inom Sjuhäradskommunerna. Dialog har förts på nationell nivå för att på sikt kunna möjliggöra en bredare satsning. På lokal nivå har enhetschefer och medarbetare vid sex olika vård- och omsorgsverksamheter deltagit i en workshopserie, där syftet varit att bidra till en ökad yrkes stolthet och ett gott vårdskap och att därigenom öka arbetsplatsens attraktivitet. Sex workshoppar har genomförts utifrån olika perspektiv på vårdskapet⁶ och med fokus på normer, yrkes stolthet, attityder och bemötande i arbetsvardagen. Efter genomförda workshoppar erhåller arbetsplatsen ett diplom.

I utvärderingen har vi följt arbetet med utformning av workshopseriens innehåll och upplägg samt i strategiska överväganden som rör implementering, långsiktig hållbarhet och spridning. Vi har sedan intervjuat de sex enhetschefer, som tillsammans med sina arbetsgrupper har deltagit i pilotomgången, för att få en bild av hur Vårdskapet tagits emot och vad det resulterat i.

Samtliga enhetschefer menar att Vårdskapet är en viktig satsning som adresserar den utmaning som vård- och omsorgssektorn har när det gäller kompetensförsörjning. Det handlar om att intressera fler – och främst män – för utbildning och arbete i en starkt kvinnodominerad bransch. Viktigt är då att synliggöra det viktiga arbete som görs och att ge en motbild till medias ofta negativa rapportering. Andra motiv för deltagande har varit att ge arbetsgruppen en "energiboost", att få arbeta med arbetsplatskulturen och stimulera till utveckling.

"Branschen har varit slagpåse i media och det negativa fastnar lätt hos medarbetarna. Att få lyfta det viktiga i deras arbete har varit jätteroligt och gett energi."

Förväntningar som uttrycktes var att Vårdskapet skulle ge medarbetarna möjlighet att "sätta strålkastarljuset" på sitt jobb, ge insikter om den egna rollen i relation till andra samt att bli ett startskott för fortsatt reflekterande kring attityder och bemötande.

Samtliga intervjuade är mycket nöjda med genomförandet av Vårdskapet. Det har varit spännande att få delta i pilotomgången som en del i utformandet av en svensk version av ett framgångsrikt koncept. De fem perspektiven på vårdskap har skapat struktur, samtidigt som de har gett nya infallsvinklar på yrkesrollen och synliggjort komplexiteten i vård- och omsorgsarbetet. Workshopledarna har uppfattats som mycket kunniga, engagerade och proffsiga i processledning och bemötande, vilket varit energiskapande och gett en positiv inramning. Ett förslag till förbättring som framförts samstämmigt är att i fortsättningen utöka tiden något för varje workshop, för att hinna fördjupa kring frågeställningarna och inte skapa stress. I övrigt uttrycktes önskemål om tips och verktyg som underlättar för cheferna att hålla liv i satsningen och att följa upp den regelbundet.

⁶ Medarbetaren, brukaren, ledarskapet, anhörig, nyförvärv

”Det måste förvaltas annars flyter det ut. Jag tänkte under tiden på hur det skulle kunna gå till. Jag som chef har ett ansvar att lyfta det på olika sätt.”

Enhetscheferna menar att deltagande i de sex workshopparna har varit en väl investerad tid både ur rekryterings- och arbetsmiljöperspektiv. Det har varit värdefullt att delta tillsammans med arbetsgruppen och att få höra deras erfarenheter och reflektioner i övningar och diskussioner kring värderingsfrågor som är svåra att få till i arbetsvardagen.

”Efter det tillfället hjälpte det oss att få samsyn. Blev lättare att förstå varandra och skapa samsyn. Alla öppnade sig mer för varandra”.

Genom att följa det strategiska arbetet med spridning av konceptet Män i Hälsa, kan vi i utvärderingen konstatera att det vid det nationella kansliet för Föreningen Vård- och omsorgscollege väckts ett intresse och att möjligheter att skapa en plattform för lansering av hela utbildningskonceptet kommer att undersökas fortsättningsvis.

Integrering av de horisontella principerna

Alla projekt som finansieras av medel från Socialfonden ska genomsyras av de horisontella principerna, d.v.s. jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering. I ansökan om finansiering för PR-Hälsa i Hållbart Arbetsliv konstateras att en framgångsrik kompetensförsörjning inom välfärdssektorn förutsätter verksamheter som aktivt arbetar med värdegrundsfrågor och där det finns kunskaper om bemötande och normer. Projektet har velat skapa en positiv förändring i de verksamheter vars chefer och/eller medarbetare har deltagit i projektets aktiviteter. Det ligger i ”projektets själ” att bidra till inkluderande och hälsofrämjande arbetsplatser, där chefer och medarbetare är stolta och vill arbeta kvar.

I de olika moduler som erbjudits i projektet har de horisontella principerna kommit till uttryck på olika sätt:

- Kompetensutvecklingen i Organisatorisk ACT stärker ledare och medarbetare och ger kunskaper och verktyg som bidrar till skapande av en attraktiv arbetsplats baserad på gemensamma värden och visioner.
- I Inspiratörsutbildningen (MedKänsla) har deltagarna fokuserat på olika teman, bl.a. Engagemang och medarbetarskap och Värderingar och bemötande.
- Processledarutbildningen/Chefoskopet ska ge kunskaper och verktyg för att facilitera chefsgrupper i en process som ger dem bättre förutsättningar att leda sina medarbetare och skapa en hälsofrämjande arbetsmiljö.
- Män i hälsa/Vårdskapet har lyft normer, värderingar och bemötandefrågor utifrån fem olika perspektiv.

I intervjuer som genomförts i utvärderingen ha flertalet av de intervjuade uttryckt sig mycket positivt om sina erfarenheter och upplevelser av kompetensutvecklingen i projektet. De har känt sig sedda och fått möjligheter att komma till tals vid workshoppar och utbildningstillfällen, även om de digitala lösningar som fått tillämpas i vissa fall inneburit utmaningar. Kursledare/processledare/handledare har haft ett inkluderande

förhållningssätt och diskussioner som rört normer, värderingar och bemötandefrågor har gett aha-upplevelser och nya insikter.

*"Jag har inte tänkt på förut att det är så viktigt hur vi är mot varandra på jobbet.
Vi är varandras arbetsmiljö, det uttrycket säger allt."*

En strävan i projektet har varit att få både kvinnor och män att delta i den kompetensutveckling som erbjudits. 214 män och 814 kvinnor har deltagit, vilket måste ses som ett tillfredsställande resultat, då kvinnor är överrepresenterade i merparten av de verksamheter som tagit del av projektets aktiviteter.

Jämställdhetsperspektivet har synliggjorts och kommit till tydligt uttryck på ett tydligt sätt i Män i Hälsa/Vårdskapet, där det bakomliggande syftet är att intressera fler män för utbildning och arbete inom vård och omsorg och att utveckla arbetsplatser så att de upplevs som attraktiva av både kvinnor och män.

Måluppfyllelse i projektet

I detta avsnitt gör vi en analys av de resultat som redovisats ovan i relation till de mål som sattes för projektet inför genomförandet. Inledningsvis vill vi påminna om att det på grund av projektets design och omfattning varit nödvändigt att avgränsa insatserna i utvärderingen (se ovan, s 7). Vår analys av måluppfyllelsen görs därför med reservationer för att vi inte studerat alla insatser i projektet och att vi inte tillfrågat samtliga deltagare. Den bygger uteslutande på den information vi fått vid intervjuer med chefer och medarbetare som deltagit i projektets olika moduler, dokumentstudier och löpande observationer.

Kompetens- och metodutvecklingen i projektet har haft som övergripande mål att utveckla organisationer och främja god hälsa och därmed bidra till en höjd status i kontaktyrken och därmed underlätta kompetensförsörjningen. Projektet har haft delmål som omfattar både individnivå och organisationsnivå/strukturell nivå (se ovan s. 4). En tydlig ambition har varit att den kompetens- och metodutveckling som erbjudits chefer och medarbetare ska leda till förändringar i deras respektive organisationer.

Under utvärderingen har vi studerat dokumentation kring projektets olika erbjudanden och följt dialogen som förts vid planerings- och styrgruppsmöten. Det är vår uppfattning att innehåll och utformning av de moduler som projektet tillhandahållit "bäddat för" en långsiktig påverkan på både individer och organisationer/strukturer om än i olika grad.

- I Organisatorisk ACT har både enhetschefer och arbetsgrupper fått kompetensutveckling och verktyg som gett en gemensam grund att arbeta vidare utifrån. Kopplingen mellan individnivå och organisationsnivå har tydliggjorts i teori och olika övningar.
- Processledarutbildning/Chefoskopet har utvecklat kompetens hos både processledare och deltagare i olika Chefoskop, samtidigt som den möjliggjort för stödjande funktioner inom de deltagande organisationerna att erbjuda processledning för processägare och chefer i fler förvaltningar/verksamheter efter projektiden.
- Inom ramen för Den handlingskloka organisationen har lokalt utformade utvecklingsåtgärder som syftat till förändringar på organisationsnivå och/eller

strukturell nivå genomförts. Förankringsprocesser som föregått genomförandet har lagt grunden för implementering av nya funktioner och metoder.

- Workshopserien som utvecklats och genomförts i Män i hälsa/Vårdskapet har gett chefer och medarbetare möjligheter att tillsammans synliggöra styrkor och förbättringsområden ur olika perspektiv när det gäller yrkesstolthet och ett gott vårdskap för sektorn att möta medarbetare av båda könen.

Måluppfyllelse på individnivå

Vår bedömning är att projektet har en mycket god måluppfyllelse vad gäller resultat av kompetens- och metodutveckling för de chefer och medarbetare som vi intervjuat i utvärderingen. De kompetenshöjande insatser som projektet genomfört i form av utbildningar, workshoppar, seminarier och handledning har gett deltagarna både nya kunskaper och verktyg att tillämpa i sina respektive uppdrag och verksamheter. De har också bidragit till att synliggöra komplexiteten i olika yrkesroller och ökat medvetenheten om faktorer som påverkar arbetshälsa och möjligheter att behålla/rekrytera nya medarbetare.

I Organisatorisk ACT har enhetscheferna upplevt utbildningen som positiv, energiskapande och utvecklande för både dem själva och för medarbetarna i arbetsgruppen. Samtidigt finns insikter om att deras aktiva och stödjande roll är avgörande för att nya kunskaper och verktyg ska ge bestående förändringar i det vardagliga arbetet. Medarbetarna som deltagit i Organisatorisk ACT har samma positiva uppfattning om utbildningen och ser nytta och mervärden för dem själva i det dagliga arbetet.

Processledarna som utbildats och lett genomförande av Chefoskopet i olika förvaltningar har fått teoretiska referensramar och kunskaper om förändringsarbete som de kunnat tillämpa i uppdraget och byggt på sina kunskaper successivt under genomförandet. Processägarna har sett olika mervärden som underlättar för dem i rollen som förvaltningschef eller verksamhetschef. De har fått en tydligare bild av enhetschefernas organisatoriska förutsättningar, samsyn kring behov samt en handlingsplan och beredskap för ett kommande förändringsarbete.

Inspiratörerna som utbildats i pilotomgången inom ramen för Den handlingskloka organisationen/MedKänsla har fått kunskaper som de har nytta av i sin nya roll. De har också fått inspiration, idéer och verktyg att pröva och utveckla på arbetsplatsen, även om alla av olika skäl inte hade hunnit tillämpa dem i så stor utsträckning.

De enhetschefer som medverkat i workshopserien i Män i Hälsa/Vårdskapet har sett stora värden i satsningen både ur kvalitets- och rekryteringsperspektiv. De har tillsammans med sina medarbetare fått nya infallsvinklar på yrkesrollen och i övningar och diskussioner har komplexiteten i vård- och omsorgsarbetet synliggjorts. Samtidigt har de fått en grund att arbeta vidare på tillsammans vad gäller yrkesstolthet och ett gott vårdskap.

Sammantaget kan vi konstatera att det medvetna arbete som lagts ned på förankringsarbete, behovsanalyser och löpande dialog med chefer och andra nyckelpersoner i de förvaltningar som deltagit i projektet har gett utdelning. De olika moduler som erbjudits har svarat mot behoven av kunskap och metoder och kunnat

genomföras med förväntat antal deltagare och goda resultat trots de utmaningar som pandemin har medfört.

Måluppfyllelse på organisationsnivå

Projektets måluppfyllelse på organisationsnivå/strukturell nivå har varit svårare att få en bild av genom utvärderingens olika insatser. Den viktigaste orsaken till detta rör tidsaspekten, då breda kompetensutvecklingsprojekt som bygger på efterfrågan, löpande dialog och flexibilitet i genomförandet tenderar att bli "baktunga". Kompetenshöjande aktiviteter kommer i gång senare än planerat och det har inte hunnit gå så lång tid att mer genomgripande resultat på organisationsnivå har kunnat uppnås. För PR-Hälsa i Hållbart Arbetsliv och andra projekt som genomförts under de senaste två åren har pandemin dessutom tvingat fram anpassningar som bidragit till förseningar och andra förutsättningar för genomförandet.

Innehåll och upplägg i projektets olika moduler visar på tydliga ambitioner att främja ett långsiktigt utvecklingsarbete i berörda verksamheter. Intervjuerna har också visat att både chefer och medarbetare fått energi och stimulans att arbeta med förändring i sina organisationer. Cheferna är medvetna om att de har det yttersta ansvaret för att förvalta och bygga vidare på de resultat som kompetens- och metodutvecklingen gett på individnivå, men flera ser utmaningar när det gäller att skapa de förutsättningar som krävs för att driva förändringsarbete i en pressad arbetsvardag.

Så här långt kan vi i utvärderingen konstatera att genomförandet av de olika modulerna har gett vissa avtryck i de intervjuades verksamheter. För att få till stånd en utveckling på arbetsplatsnivå krävs dock att ett systematiskt förändringsarbete tar vid parallellt med eller efter den kompetens- och metodutveckling som genomförts inom ramen för projektet.

I Chefoskopet finns förändringsarbetet inbyggt som en del av konceptet, då deltagande förvaltningar/verksamheter kommer att arbeta vidare med prioriterade åtgärder utifrån den handlingsplan som tagits fram. De processledare som utbildats och som faciliterat under Chefoskopets kartläggings- och analysfas kommer troligtvis att ha möjligheter att fortsätta stödja förändringsarbetet. I Borås Stad tillhör processledarna enheten Organisationshälsa, vars uppdrag är att stärka förutsättningarna för ett hållbart arbetsliv ur ett hälso- och kompetensförsörjningsperspektiv, vilket skulle möjliggöra för processledarna att ge ett fortsatt stöd. I Västra Götalandsregionen är planen att processledarskap för genomförande av Chefoskop ska erbjudas som en tjänst vid Hälsan och Arbetslivet, som är regionens interna företagshälsovård. Då intervjuerna genomfördes fanns inga beslut tagna om processledarnas roll under de olika förvaltningarnas respektive förändringsfaser.

Inom ramen för Den handlingskloka organisationen, som i kommunerna Svenljunga och Tranemo genomförts under rubriken MedKänsla, handlar organisatorisk utveckling på arbetsplatsnivå om att 55 utbildade inspiratörer ska hitta sin roll i ett nytt uppdrag. Att implementera en ny funktion på arbetsplatsnivå är i sig en förändring som kräver planering och uppföljning. Här ligger ett stort ansvar på de enhetschefer som nu har utbildade inspiratörer i sin verksamhet att ge stöd och de förutsättningar som krävs för att använda och vidareutveckla funktionen i praktiken. Vad gäller fortsatta satsningar på att utbilda

inspiratörer i de båda kommunerna hade inga beslut fattats då en uppföljning gjordes i januari 2022. Överlämning av MedKänslas resultat hade skett till kommunernas gemensamma HR-funktion med "en rekommendation om att fortsätta hålla inspiratörsnätverket vid liv, genomföra minst två grupputbildningar per år, besluta om att införa obligatorisk punkt på APT att lyfta den psykosociala arbetsmiljön..."⁷

De olika workshopparna i Män i Hälsa/Värdskapet har gett vissa avtryck i arbetsgrupperna, men det är för tidigt att avgöra om de lett till en ökad yrkesstolthet och ett gott värdskap utifrån de fem perspektiv som kompetensutvecklingen byggts kring. Enhetscheferna har sett deltagandet som ett sätt att få nya perspektiv på yrkesrollen i ett intressant sammanhang. För att kunna säga något om huruvida satsningen kommer att leda till bestående förändringar på de arbetsplatser, där arbetsgrupper deltagit i workshopserien, behöver en uppföljning ske i ett senare skede. De enheter som deltagit tar löpande emot elever och praktikanter, vilket ger möjligheter att utveckla ett "stolt värdskap" i praktiken för blivande medarbetare inom vård- och omsorgsyrsken. Att också få ta emot arbetssökande män som deltar i "Män i Hälsa-utbildningen" kan ge energi i förändringsarbetet och möjligheter att bli en del i en övergripande uppföljning av hur det norska konceptet implementeras.

Organisatorisk ACT har, trots förseningar orsakade av pandemin, kunnat genomföras under projektets senare del. Den tredagarskurs för chefer som genomfördes under våren 2021 skapade en efterfrågan i många kommuner, där möjligheten för chefer och medarbetare att tillsammans arbeta med "mjuka värden" väckte intresse. I våra intervjuer och under våra observationer har vi fått bilden att ACT-utbildningen lett till nya kunskaper och insikter hos både enhetschefer och medarbetare, gett energi och engagemang och lagt en grund för en organisatorisk utveckling på arbetsplatsnivå. Dock är det även här nödvändigt med uppföljningar i ett senare skede för att kunna säga något om huruvida organisatorisk ACT lett till bestående förändringar avseende arbetshälsa och arbetsmiljö.

I ett tidigt skede av projektet utarbetades indikatorer för uppfyllelse av delmålen. De handlade om att kunna följa upp i vilken mån projektet lett till att:

- Legitimitet och förutsättningar att avsätta tid för kompetensutveckling har skapats.
- Metoder och verktyg som erhållits för normpåverkan och inkludering har tillämpats.
- Organisationen har granskat sina förutsättningar att genomföra åtgärder, där kvinnor och män ges samma förutsättningar.
- Det finns utbildningsmaterial och tjänsteförutsättningar att sprida kunskap och metoder för förbättring av arbetsmiljöarbetet.
- Förändringar som skapar en hälsofrämjande och hållbar arbetsmiljö genomförs.
- Medarbetare upplever trygghet på sina arbetsplatser och lyssnar och lär av varandras olikheter.

Sammantaget kan vi konstatera att det är för tidigt att avgöra om projektet nått alla uppsatta mål på organisationsnivå i de verksamheter som omfattats av utvärderingen. Vi kan ändå konstatera att det bland samtliga intervjuade i utvärderingen finns både engagemang för och förhoppningar om att nya kunskaper och metoder ska tas tillvara och leda till positiva förändringar i ett längre perspektiv.

⁷ Hämtat ur dokumentet MedKänsla, sammanfattning och slutrapport.

Reflektioner och rekommendationer

Som tidigare framkommit i denna rapport är det vår bild att den kompetens- och metodutveckling som chefer och medarbetare fått ta del av i PR-Hälsa i Hållbart Arbetsliv har uppskattats och att den gett dem både kunskaper och verktyg att tillämpa i sina respektive verksamheter. Samtidigt är det svårt att vid projektets slut avgöra vilken långsiktig påverkan detta kommer att ha i de verksamheter/på de arbetsplatser som deltagit. Förändringsprocesser behöver tid och vård för att ge önskade effekter, vilket är en utmaning i alla projekt som genomför kompetensutveckling under en begränsad tid. I PR-Hälsa i Hållbart Arbetsliv ligger ansvaret för att förvalta projektets resultat hos de chefer och medarbetare som deltagit i projektet. Om detta sker kan förutsättningar skapas för långsiktigt hållbara förändringar på organisationsnivå.

I den avslutande delen av rapporten reflekterar vi kring kritiska faktorer i kompetens- och metodutvecklingsprojekt som syftar till förändringar på organisationsnivå och vilken roll Sjuhärads samordningsförbund kan ha som projektägare, då det gäller att skapa optimala förutsättningar för organisatorisk utveckling i de verksamheter som deltar i projekt. Vi ger också några rekommendationer inför pågående och framtida projektsatsningar.

Sjuhärads samordningsförbund som intermediär

Begreppet intermediär har kommit att användas allt oftare och inte minst i sammanhang som rör lokal och regional kompetensförsörjning. I våra resonemang i detta avsnitt refererar vi till två publikationer⁸, där utvecklingsledare vid Apel tidigare samarbetat med forskare från HELIX VINN Excellence Centre vid Linköpings universitet för att öka kunskaperna om hur intermediära organisationer fungerar i olika sammanhang. I båda publikationerna finns exempel på organisationer som haft rollen som intermediär i genomförande av socialfondsprojekt.

Begreppet intermediär saknar en enhetlig definition, men förenklat kan man säga att en intermediär utgör en mellanliggande förbindelse mellan olika parter, ibland även kallad för mäklare, mellanhand eller länk. I en vidare mening kan en intermediär organisation även ses som förändringsagent eller pådrivare av utvecklingsprocesser. Dessa kan till exempel handla om kompetensförsörjning i regioner och/eller organisationer. Regionalt utvecklingsansvariga organisationer (RUA) och kommunalförbund tar ofta en intermediär roll inom olika utvecklingsområden utifrån sina respektive uppdrag.

Med projektet PR-Hälsa i Hållbart arbetsliv har Sjuhärads samordningsförbund fungerat som en intermediär i relation till de organisationer som deltar i projektet. Förbundet har identifierat kompetensutvecklingsbehov i Sjuhärads kommunerna och Västra Götalandsregionen och designat ett projekt som tillhandahållit kursanordnare och andra kunskapsbärare som sedan genomfört olika aktiviteter för att möta behoven. I intervjuer

⁸ *Uppdrag kompetensförsörjning, rollen som intermediär*

SPeL rapport nr 10, 2013. Redaktör: Malin Ljungzell.

Intermediärer som stöd för kompetensförsörjning: Ett kunskapsbidrag

HELIX Working paper ISSN: 1654 – 8213. 2014 Redaktörer: Andreas Wallo och Henrik Kock.

med HR-chefer i Sjuhäradskommunerna som genomfördes i december 2020 framgick att alla såg samordningsförbundet som en engagerad projektägare som möjliggör för kommunerna att delta i projekt som kan ge nya möjligheter att utvecklas, något som beskrevs som särskilt viktigt för mindre kommuner som har svårare att få fram de resurser som krävs för att driva egna projekt. Möjligheten att samverka, lära av varandra och att ”jobba åt samma håll” lyftes också fram som något som bidrar till att lyfta det regionala perspektivet på frågor om kompetensförsörjning.

Lärdomar från socialfondsprojekt som studerats i ovan nämnda publikationer är att det finns både styrkor och svagheter i intermediärrollen. Styrkor är bland annat att som intermediär ha en helhetsbild och en överblick över arbetsmarknad, lokala och regionala utmaningar i kompetensförsörjningen samt vilka utbildnings- och kursanordnare som finns att tillgå inom relevanta sakområden. En rad framgångsfaktorer, men även svårigheter framkom i de fall som studerats i en av publikationerna⁹. Som framgångsfaktorer nämns:

- ”Kunskap om lärande, kompetensförsörjning, utveckling.
- Kompetens att leda samverkansprocesser och bygga relationer.
- God inblick i målgruppernas behov och förutsättningar för deltagande.
- Tillgång till ett utvecklat nätverk av företag, branschorganisationer, fackliga företrädare, utbildare av olika slag, myndigheter och ideella organisationer.
- Förtroende från deltagande företag och organisationer att driva satsningen.
- Förankring i kommunala och regionala strategier, gärna ur ett tillväxtperspektiv.
- Affärsmässighet, kunskaper om offentlig upphandling, lagar och styrdokument.
- Engagemang, långsiktig vilja och uthållighet.
- Vara en stabil, fristående aktör.”

Här menar vi att utvärderingen visat att Sjuhärads samordningsförbund svarar väl emot de identifierade framgångsfaktorerna. De svårigheter som lyfts fram i studien handlar främst om möjligheter att påverka förutsättningarna för ”mottagande” av resultat i de organisationer som deltar i projektet, i detta fall kommunerna i Sjuhäradsbygden och Västra Götalandsregionen. Som intermediär saknar man rådighet över frågor som rör tillämpningen av de nya kunskaper som erhålls genom kompetensutveckling och inte heller över implementeringen av de nya metoder som utvecklats och/eller tillämpats inom ramen för projektet.

I ett väl förankrat projekt, som bygger på efterfrågan och som genomförs med ett aktivt ägarskap i berörda organisationer, finns goda förutsättningar för organisatorisk påverkan. HR-cheferna bekräftade i våra intervjuer att PR-Hälsa i Hållbart Arbetsliv svarade mot identifierade behov och att de genom projektet fått tillgång till viktiga komponenter som kan bidra till förändring utifrån den egna kommunens förutsättningar, ambitioner och pågående strategiska satsningar. Men för att de långsiktiga effekter som eftersträvas ska uppnås, behöver ansvariga chefer på olika nivåer i de förvaltningar som deltagit i projektet se sig som de huvudsakliga ägarna av projektresultaten och aktivt arbeta för att driva vidare det förändringsarbete som projektet ”bäddat för” i sina respektive verksamheter.

⁹ Uppdrag kompetensförsörjning, rollen som intermediär, s 30–31.

Rekommendationer inför nya projektsatsningar

Under utvärderingen har vi uppfattat att Sjuhärads samordningsförbund har ett stort förtroende som projektägare. PR-Hälsa i Hållbart Arbetsliv har kunnat genomföra planerade insatser och nått fler deltagare än förväntat trots att genomförandet sammanföll med utbrottet av Coronapandemin. Projektet har gett mycket goda resultat på individnivå och skapat både engagemang och intresse av att åstadkomma förändringar på organisationsnivå. I våra intervjuer med HR-cheferna framkom att det i kommunerna fanns förväntningar på att projektet skulle bidra till att skapa bättre förutsättningar för kompetensförsörjning och utveckling av den psykosociala arbetsmiljön i verksamheter med kontaktyrken.

Resonemanget ovan om intermediärrollen innebär en problematisering av organiseringen i projekt som drivs av intermediära organisationer. Utmaningen ligger i att skapa optimala förutsättningar för att resultat av projektet tas om hand och ger effekter på sikt trots att man som intermediär inte "äger frågan". De moduler som erbjudits i PR-Hälsa i Hållbart Arbetsliv har i uppläggningsen integrerat ett förändringsarbete i olika utsträckning. Tydligast är det i Processledarutbildningen som kopplats till genomförande av Chefoskop, där projektverksamheten mynnar ut i handlingsplaner som ägs gemensamt av ansvariga och berörda chefer. Den handlingsklaka organisationen har möjliggjort lokala initiativ som efterfrågats. De har utformats utifrån identifierade behov och genomförts med lokal styrning och ledning, vilket borde ge optimala förutsättningar för implementering. I Mån i hälsa/Vårdskapet och Organisatorisk ACT finns i både innehåll och upplägg en tydlig koppling till organisatorisk nivå. Både chefer och medarbetare har deltagit i kompetensutvecklingen och behöver efter projektet tillsammans förvalta och bygga vidare på de resultat som uppnåtts på individnivå.

I utvärderingen har vi kunnat konstatera att den kompetensutveckling som genomförts har lagt en god grund för fortsatt utveckling. Vi vill ändå ge några framåtsyftande rekommendationer, då vi uppfattar att Sjuhärads samordningsförbund välkomnas i rollen som intermediär och sannolikt kommer att driva nya utvecklingsinriktade projekt med syfte att bidra till kompetensförsörjning och hälsofrämjande arbetsplatser med stolta medarbetare.

- *Fundera på för- och nackdelar med ett brett projektinnehåll.*
Ambitionen att svara mot olika behov hos samordningsförbundets ägare är lovvärd och med ett smörgåsbord bestående av olika moduler kan alla sannolikt hitta något som är tilltalande. Ett sådant projekt är dock svårare att styra och leda och det finns en risk att det uppstår lokala delprojekt som lever ett eget liv. Mot ett projekt med brett innehåll kan ställas ett upplägg med mer avgränsat innehåll, där möjligheter finns att kraftsamla kring ett specifikt utvecklingsområde och/eller en gemensam metod. I ett sådant projekt ökar sannolikt både intresset av att lära av varandra under genomförandet och möjligheterna att etablera gränsöverskridande nätverk som kan leva vidare av egen kraft efter projekttiden.
- *Fundera på hur delägarskapet kan tydliggöras i kommande projekt och hur styrningen kan breddas så att den speglar delägarskapet.*
I projekt som Sjuhärads samordningsförbund driver har förbundet det formella projektägarskapet, men det är inte i den egna organisationen som projektets

huvudsakliga resultat ska tas om hand. Här behövs ett delat ägaransvar, där de deltagande Sjuhäradskommunerna och Västra Götalandsregionen ser sig som aktiva delägare i projektet med ansvar för det lokala genomförandet och inte minst för de resultat som uppnås. Detta är särskilt viktigt, då kompetensutvecklingen förväntas påverka på organisations- och strukturnivå. Ett aktivt delägarskap underlättar kopplingen till lokala strategier och ger en ökad stabilitet med minskad sårbarhet vid chefsbyten och förändringar i organisationsstrukturer. En lokal styrfunktion kan ge ett stöd till "egna" koordinatörer och processledare som lättare kan anpassas efter lokala förutsättningar – något som av naturliga skäl är svårare att åstadkomma för en styrgrupp och/eller en projektledare på övergripande nivå. Den kan också underlätta i implementeringen av nya arbetssätt och verktyg som utvecklats i projektet. Viktigt är dock att en lokal styrfunktion har en tydlig koppling till projektets styrgrupp.

- *Fundera på former för interaktion med de enhetschefer som berörs av projektet.*
En projektsatsning behöver förankras på alla nivåer som berörs av projektets verksamhet. PR-Hälsa i Hållbart Arbetsliv förankrades grundligt på högsta ledningsnivå i Sjuhäradskommunerna inför projektansökan och genom dialog kartlades de olika kommunernas behov av kompetensutveckling. Men behov som identifieras inför ett projektgenomförande garanterar inte att det finns en faktisk efterfrågan på enhetsnivå när projektet startar, vilket ofta är mer än ett halvår senare. En utmaning i projekt med kostnadsfri kompetensutveckling som organiseras av någon annan, är att det är lätt att tacka ja till erbjudandet, eftersom behoven oftast finns. I ett projekt som syftar till förändringar på organisations- och strukturnivå behöver alla berörda chefer involveras i ett tidigt skede och ta ställning till om de har de förutsättningar som krävs för att i en pressad arbetsvardag leda det förändringsarbete som den planerade kompetens- och metodutvecklingen kommer att bädda för.
- *Fundera på om ett projekt som är uppbyggt kring utbildningar och kurser även kan erbjuda ett visst coachande stöd till chefer och medarbetare efter genomförd kompetensutveckling.*
En generell iakttagelse som rör kompetensutveckling är att det finns en övertro på att nya kunskaper och insikter hos individer per automatik ska leda till önskade förändringar på organisationsnivå. Men en förändring av tanke- och handlingsmönster som det ofta handlar om, är ingen "quick fix" – särskilt inte i komplexa verksamheter som behöver hantera föränderlighet och bristande förutsägbarhet. De som berörs av en förändring måste få möjligheter att utveckla en förståelse av förändringens innebörd och konsekvenser. Framgångsrikt förändringsarbete förutsätter utrymme och stöd för ett utvecklingsinriktat lärande för att skapa möjligheter att bryta, byta och befästa nya rutiner.¹⁰ Här kan ett externt stöd vara värdefullt, inte minst i det inledande skedet.

¹⁰ Resonemanget hämtat från Per-Erik Ellström, professor emeritus vid Linköpings universitet/Helix. <https://www.yumpu.com/sv/document/view/33243253/farandringsarbete-i-organisationer-ett-larandeperspektiv>