



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för omvårdnad hälsa och kultur

Dialog och delaktighet som verktyg för ett hållbart arbetsliv

- En studie om att utvärdera upplevelsen kring implementering och lärande av ett pedagogiskt utvecklingsarbete i tre kommunala verksamheter

Författare:

Martina Hallberg, Johanna Ström
och Stina Lundin

Handledare:

Jan Winroth och Kristina Johansson

Pedagogik - Examensarbete, 15 hp
Kandidatnivå, VT 2012

Titel: Dialog och delaktighet som verktyg för ett hållbart arbetsliv – En studie om att utvärdera upplevelsen kring implementering och lärande av ett pedagogiskt utvecklingsarbete i tre kommunala verksamheter

Engelsk titel: Dialogue and participation as a tool to create a sustainable working life – A study that aims to evaluate the participants experience of the implementation and the learning of an educational development in three municipality workplaces.

Författare: Martina Hallberg, Stina Lundin och Johanna Ström

Handledare: Jan Winroth och Kristina Johansson

Institution: Högskolan Väst, Institutionen för Omvårdnad, hälsa och kultur

Arbetets art: Självständigt arbete i Pedagogik, 15 hp

Program: Hälsovetarprogrammet med inriktning mot Hälsopromotion, 180 hp

Termin/år: VT 2012

Antal sidor: 64

Abstrakt

Syftet med denna studie är att beskriva planering och implementering av ett utvecklingsarbete för ett hållbart arbetsliv i tre kommunala verksamheter i Västra Götalands län. Därutöver ska deltagarnas upplevelse av implementeringen utvärderas och det lärande som skett i samband med utbildningen. Till detta har vi tagit fram ett verktyg för att underlätta och möjliggöra arbetet med dialog och delaktighet i verksamheterna. För att implementera verktyget har vi genomfört en utbildning under två halvdagar per verksamhet med syfte att lyfta dialogen och delaktigheten och öka deltagarnas förståelse kring dessa begrepp.

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ ansats som utgångspunkt för utförandet av vår studie och den forskningsmetod vi använt oss av är aktionsforskning. För att kunna analysera våra data och få fram ett resultat har vi kompletterat med en kvalitativ innehållsanalys. Resultatet visar att deltagarna är positivt inställda till utvecklingsarbetet, men att en viss förändringströtthet och skeptisism till förändring finns. För att utvecklingsarbetet ska kunna integreras i verksamheterna och fortleva anser deltagarna att vissa förutsättningar krävs, såsom tid, ett tydligt och engagerat ledarskap och trygghet i arbetsgruppen. Trots förändringströttheten och den korta tid som gått mellan sista utbildningstillfället och tillfället för utvärdering visar resultatet att ett visst lärande och vissa förändringar skett i verksamheterna.

Nyckelord: Dialog, delaktighet, utvecklingsarbete, hållbart arbetsliv, aktionsforskning, lärande och hälsofrämjande arbete.

Förord

Vi vill passa på att tacka deltagande verksamheter, enhetschefer och personalkontor, som gjort det möjligt för oss att genomföra detta utvecklingsarbete. Vi vill även rikta ett stort tack till våra handledare som varit med och stöttat oss hela vägen samt till alla andra som ställt upp för oss.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
2. Bakgrund	7
2.1 Utvecklingsarbetets kontext	7
2.2 Utmaningen med samhällets ständiga förändringar	8
3. Syfte	9
4. Frågeställningar	9
5. Teori	10
5.1 Hållbart arbetsliv	10
5.2 Hälsöfrämjande arbete	10
5.3 Utvecklingsarbete – Att förändra i en organisation	11
5.3.1 Hur uppnås ett lyckat utvecklings- och förändringsarbete?	12
5.4 Dialog	13
5.4.1 Dialogens betydelse för lärande och utveckling i arbetslivet	13
5.5 Delaktighet	15
5.5.1 Delaktighetens betydelse för lärande och utveckling i arbetslivet	15
5.6 Lärande	16
5.6.1 Lärande i arbetslivet	17
6. Metod	19
6.1 Val av metod	19
6.1.1 Datainsamlingsmetod och urval	19
6.2 Tillvägagångssätt	20
6.2.1 Aktionsforskning	20
6.2.2 Kvalitativ innehållsanalys	21
6.2.3 Verkyget och utbildningen	21
6.2.4 Forskningsprocessen	23
6.2.5 Tillvägagångssätt vid analys	24
6.3 Tillförlitlighet	25
6.4 Etiska ställningstaganden	26
6.5 Metoddiskussion	26
6.5.1 Kunde studien ha genomförts på ett annat sätt?	27
7. Resultat	28
7.1 Beskrivning av verksamheterna	28
7.2 Förutsättningar för lärande	29
7.2.1 Mottagandet av utvecklingsarbetet	29

7.3 Lärande i utbildning	33
7.3.1 Varje dag sker ett nytt lärande.....	33
7.4 Utvecklingsarbetets villkor.....	35
7.4.1 Ledarskap	35
7.4.2 Motstånd.....	36
7.4.3 Realism leder till skeptisism.....	38
7.5 Slutsats	40
8. Slutdiskussion.....	41
8.1 Hur kan utvecklingsarbetet med dialog och delaktighet fortleva?	41
8.1.1 Förankring – att få med sig medarbetarna.....	41
8.1.2 Motstånd – mänskligt och naturligt.....	42
8.1.3 En ständigt fortlöpande process.....	43
8.1.4 Några sista tankar kring genomförandet av utvecklingsarbetet.....	44
8.2 Ledarskap i den lärande organisationen	45
8.2.1 Lärande organisation	45
8.2.2 Ledarskap	46
8.2.3 Framgångsrikt ledarskap	47
8.2.4 Framtidens ledarskap.....	47
8.3 Motivation till förändring	49
8.3.1 Ledarskapet	50
8.3.2 Trygghet	50
8.3.3 Tid	50
8.3.4 Mål, delaktighet och information	51
8.4 Avslutande reflektion	53
9. Förslag till fortsatt forskning.....	54
10. Referenslista	55
10.1 Elektroniska källor	61
11. Bilagor	62
11.1 Frågeguide till intervju med personalkontoret	62
11.2 Frågeguide till fokusgruppen med enhetscheferna.....	63
11.3 Frågeguide till intervjuerna med personalen	64

1. Inledning

Vi lever i en värld med ständiga förändringar och med en utveckling som sker i en allt mer ökad takt. Förändringarna och utvecklingen ställer krav på arbetslivet och för att vara med och skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv har vi nu planerat, implementerat och utvärderat ett hälsofrämjande utvecklingsarbete kring dialog och delaktighet i tre kommunala verksamheter i Västra Götalands län. Då vi kommer vara en del av det utvecklingsarbete vi genomför har vi valt att använda aktionsforskning som ett vägledande perspektiv.

Trender som uppmärksammas under de senaste årtiondena är att företag och organisationer blivit allt mer slimmade, kortsiktiga mål har prioriterats framför långsiktiga och de tidsbegränsade anställningarna har ökat. Förändringarna har bidragit till ett högre arbetstempo med större krav på kompetens och flexibilitet, där allt fler uppgifter ska lösas parallellt och med mindre tid till förfogande. Arbetsförhållandena har påverkat arbetsmiljön och förutsättningarna för en god hälsa hos de anställda, framförallt i den psykosociala arbetsmiljön, såsom högt arbetstempo, oklara roller, otrygg anställning, oregelbundna arbetstider och sämre relationer (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson och Lundberg, 2006). Hälsa är ett begrepp som går hand i hand med effektivitet och lönsamhet, en verksamhet med ett gott arbetsklimat har ofta lägre personalomsättning, lägre sjukfrånvaro och högre produktivitet än verksamheter med ett sämre arbetsklimat (Lennér, Axelson & Thylefors, 2005). De krav som ställs för att skapa ett hållbart arbetsliv gör att företag och organisationer är i behov av en personalstyrka som är väl rustad för både förändring och utveckling (Gatu, 2006). Att investera i sin personal och göra dem delaktiga i arbetet har visat sig ge positiva resultat vid genomförande av förändringar (Holloway, 2012). Att skapa hållbarhet är en ständigt pågående process som inte är helt enkel att uppnå. Det krävs bland annat ett starkt stöd från central nivå, att det integreras in i verksamhetens dagliga arbete, att det bär en hög grad av delaktighet och att det finns tid för reflektion, lärande och utveckling. Hög grad av delaktighet och förankring skapar en förståelse för arbetet och genom kommunikation och samarbete skapas förutsättningar för ett starkt och uthålligt engagemang (Svensson, Aronsson, Randle & Eklund, 2007).

2. Bakgrund

2.1 Utvecklingsarbetets kontext

Att sträva för ett hållbart arbetsliv känns för oss viktigt, eftersom det både handlar om människors hälsa, om organisationers överlevnad och om samhällets framtid – den värld där vi ska leva och verka. Vi som hälsovetare, vill därför genom denna uppsats bidra med ett verktyg som kan stödja skapandet av det hållbara arbetslivet.

Tankarna kring uppsatsen startade redan en tid innan uppsatsskrivandet, då vi kom i kontakt med en kommun i Västra Götalands län. Kommunen, som organisation, hade ett intresse av att utveckla ett hälsofrämjande arbete i sina verksamheter och vårt uppdrag blev att ta fram ett förslag till ett sådant arbete. Utvecklingsarbetet vi tog fram syftade till att integrera dialog och delaktighet i verksamheternas befintliga mötesstruktur. Efter fortsatt visat intresse fick vi kontakt med tre verksamheter och vi skapade därefter ett verktyg för genomförandet av utvecklingsarbetet. Verktøget består av flera olika delar, vilka är en nuläges- och uppföljningsenkät, som syftar till att skapa ett nuläge kring hur personalgruppen upplever sin arbetsplats inom områdena individfokus, gruppfokus, hälsoarbete/arbetsmiljöarbete och verksamhets/organisationsfokus. Till detta hör en sammanställningsenkät, som ska underlätta sammanställningen av hela gruppens svar i nuläges- och uppföljningsenkäten. Sammanställningsenkäten utgår från gruppens gemensamma upplevelse inom varje område och för att sedan kunna gå vidare med det resultat som framkommer, finns ett arbetsblad. I arbetsbladet bestämmer gruppen tillsammans ett fokusområde att arbeta med (samma områden som i nuläges- och uppföljningsenkäten) och de fyller bland annat i vad de har för mål och hur de ska kunna nå dit. För att arbetsgruppen ska träna sig i dialog och delaktighet har vi även utformat ett dialogspel. Dialogspelet består av ett visst antal dialogkort (för varje fokusområde) och går ut på att deltagarna sitter i små grupper och med hjälp av spelets regler för de en dialog kring tillhörande dialogkort. Efter diskussionens slut presenterar de olika grupperna vad de diskuterat för varandra och på så vis kan alla ta del av det som tagits upp. För att underlätta förståelsen av arbetet har vi konstruerat en modell och en beskrivning som förklarar processens olika steg. Tanken med utvecklingsarbetet är att arbetsplatsen ska äga processen och anpassa det till sin egen verksamhet, vilket krävs för att de ska ta till sig arbetet och kontinuerligt arbeta med detta på sina arbetsplatsträffar och konferenser.

För att implementera utvecklingsarbetet i verksamheterna planerade och genomförde vi två halvdagar med utbildning per verksamhet. Utbildningstillfällena genomfördes med en månads

mellanrum och syftade till att göra personalen bekant med begreppen dialog och delaktighet, introducera verktyget och våra tankar kring utvecklingsarbetet samt låta dem skapa en gemensam värdegrund kring begreppen. Vid första tillfället föreläste vi om begreppen dialog och delaktighet, vi introducerade vårt verktyg och visade på nyttan av att arbeta med det. De fick även fylla i nuläges- och uppföljningsenkäten samt träna sig i att använda dialogspelet, där de förde en dialog kring begreppen dialog och delaktighet. Vid andra tillfället genomförde vi en enkel variant av en framtidsverkstad där deltagarna fick agera kreativt och med hjälp av färg och form skapa tavlor kring sin gemensamma värdegrund av dialog och delaktighet. Vi presenterade även resultatet från nuläges- och uppföljningsenkäten.

2.2 Utmaningen med samhällets ständiga förändringar

De ständiga förändringarna i samhället med krav på kompetens och flexibilitet gör att företag och organisationer behöver en anpassningsbar och effektiv personal. Vad vi förstått, finns det idag inga färdiga modeller för hur organisationer kan hantera dessa ständiga förändringar. Alla företag och organisationer ser olika ut, vilket gör det svårt att skapa ett färdigt recept för hur arbetet ska utformas. Vi ser det därför som en utmaning att genom vårt hälsofrämjande perspektiv skapa och implementera ett verktyg kring dialog och delaktighet, som är centrala begrepp inom både hälsofrämjande arbete och i skapandet av ett hållbart arbetsliv. Detta verktyg ska enkelt kunna anpassas till varje verksamhet och förhoppningen är att verktyget ska generera i en lärprocess som skapar både ett personligt-, kollektivt- och organisatoriskt lärande, vilket ger goda förutsättningar för ett hållbart arbetsliv.

3. Syfte

Syftet är att beskriva planering och implementering av ett utvecklingsarbete för ett hållbart arbetsliv i tre kommunala verksamheter i Västra Götalands län samt utvärdera deltagarnas upplevelse av implementeringen och det lärande som skett i samband med utbildningen.

4. Frågeställningar

Vad har deltagarna lärt sig?

Hur har implementeringen av verktyget dialog och delaktighet mottagits av verksamheten?

5. Teori

I denna del av uppsatsen kommer vi att presentera de begrepp och den forskning som ligger till grund för vår undersökning.

5.1 Hållbart arbetsliv

Hållbarhet definieras ofta som ett långsiktigt sätt att möta dagens behov utan att förbruka framtida resurser. Ser vi till arbetslivet kan detta handla om att arbetet utformas så att det skapar eller återskapar mänskliga resurser istället för att förbruka dem. Tillgängliga resurser måste, långsiktigt, stå i balans med de krav som ställs och om kraven höjs måste resurserna utvecklas, det vill säga att det måste finnas en balans mellan människans resurser och arbetes krav (Svensson, Aronsson, Randle & Eklund, 2007). Forskning som gjorts kring hållbart arbetsliv understryker att hållbarhet inte är ett stillastående tillstånd, utan en process som hela tiden fortlöper (Svensson m.fl., 2007; Gatu, 2006). Hållbarhet är inte helt enkelt att uppnå och det krävs oftast ett starkt stöd från central och lokal nivå, det vill säga både från organisationen och från arbetsplatsens ledare. För att en arbetsplats ska bli hållbar krävs det även att resurser avsätts och att arbetet med att skapa hållbarhet integreras in i verksamhetens dagliga arbete, att det bär en hög grad av delaktighet och att kopplingen mellan utvecklings- och driftsfrågor är tydlig. Det behöver även ges utrymme för reflektion, lärande och förändring/utveckling av arbetet. Hög grad av delaktighet och förankring skapar förståelse för arbetet och genom kommunikation och samarbete skapas förutsättningar för ett starkt och uthålligt engagemang (Svensson, m.fl. 2007). Visionen om ett hållbart arbetsliv handlar inte enbart om den enskilda arbetsplatsen eller om individen, utan rör sig på olika nivåer, såsom samhälle, företag och anställd. Alla nivåer är beroende av varandra, de behöver alla vara hållbara och de bär alla nytta av hållbarheten (Gatu, 2006).

5.2 Hälsöfrämjande arbete

Hur vi mår och vad som påverkar vår hälsa beror på många olika faktorer både i den omgivande miljön och hos den enskilda individen. Hälsopromotion är ett begrepp som handlar om att främja människors hälsa, det vill säga att man arbetar för att bibehålla eller förbättra hälsan. För att åstadkomma det behövs en bred och positiv syn på hälsa samt en förståelse för att människor lever i olika sammanhang och med olika normer och värderingar. Några av de mest centrala delarna inom hälsopromotion är att skapa förutsättningar och möjliggöra för god livskvalitet, att arbetet sker genom en fortlöpande process och att de berörda görs delaktiga i processen (Green & Tones, 2010).

Hälsofrämjande som begrepp växte fram i mitten av 1900-talet, på grund av den ökade medikaliseringen av hälsofrågor. År 1974 utkom Lalonde-rapporten som framhöll att det inte enbart var de biologiska faktorerna som påverkade hälsan, utan även faktorer som miljö, livsstil och hälso- och sjukvård påverkar. Denna rapport kom att bli en grundpelare i framväxten av det hälsofrämjande synsättet, som även kallas hälsopromotion. Efter detta hölls ett flertal internationella konferenser anordnade av världshälsoorganisationen (WHO), som utvecklade det främjande perspektivet ytterligare

(http://www.vgregion.se/upload/Folkh%C3%A4lsa/rapporter/slutrapp_hogskolanvast_hgnatv_erk.pdf). Den första konferensen resulterade i dokumentet Ottawa Charter, som definierar hälsopromotion: *"Health promotion is the process of enabling people to increase control over, and to improve, their health"*. "Enable" är ett av de nyckelord som fokuseras i dokumentet, vilket visar på att det läggs stor vikt vid att möjliggöra för människor (http://www.who.int/hpr/NPH/docs/ottawa_charter_hp.pdf).

På grund av de ständiga förändringarna som sker i samhället och i arbetslivet med ett ökat krav på människan har det hälsofrämjande arbetet fått allt mer uppmärksamhet. Eftersom den hälsopromotiva idén till stor del handlar om förändring och utveckling av människors hälsa blir processen ofta komplex, tidskrävande och utmanande, framförallt när processen syftar till stor grad av delaktighet (Naidoo & Wills, 2007). För att lyckas åstadkomma och upprätthålla ett väl fungerande hälsofrämjande arbete krävs därför en god kunskap om utvecklings- och förändringsarbete (Winroth & Rydqvist, 2008).

5.3 Utvecklingsarbete – Att förändra i en organisation

Det sker ständigt utvecklingsarbeten i arbetslivet, stora som små och det centrala är att förändra och utveckla något. Ordet förändringsarbete beskrivs i nationalencyklopedin som: *"Aktiviteter för att ändra, utveckla och omdana ett socialt system. Utgångspunkten är upplevda problem på samhällelig och strukturell nivå, inom organisationer och på arbetsplatser eller hos enskilda individer"*

(<http://www.ne.se/f%C3%B6r%C3%A4ndringsarbete>). Bruzelius och Skärvad (2004) menar att förändringar kan se olika ut, handla om olika saker, ta olika lång tid och vara olika stora till omfattning. Vidare beskriver författarna att förändringar i en organisation kan vara att förändra organisationsform, affärsidé eller organisationskultur, det kan också handla om att ändra rutiner, processer eller produkter. Omfattande förändringar kan innebära ett nytt sätt att

tänka, utforma och driva en verksamhet/organisation och mindre förändringar förnyelse eller förbättring av något som redan finns inom ramen för den befintliga strukturen.

5.3.1 Hur uppnås ett lyckat utvecklings- och förändringsarbete?

Trots att det finns många varianter av förändring och vissa är mer grundläggande än andra är de flesta ofta tidskrävande och komplexa, vilket gör förberedelsen för förändringen viktig. Det går inte att förutse framtiden, men genom att identifiera fallgropar innan processen sätts igång går det att undvika många av dem. För att identifiera fallgroparna är medarbetarna av stor nytta, eftersom att de många gånger besitter god kunskap om organisationen. Deras deltagande är även till nytta eftersom deras möjlighet till inflytande kan bidra till vilja och engagemang vid genomförandet av förändringen. För att en organisation ska kunna förutse och planera förändringar i god tid är det därför viktigt med ett öppet klimat där ledare har tät kontakt med medarbetare och är lyhörd vad gäller åsikter och önskemål (Ahrenfelt 2001). Det öppna klimatet är även viktigt för att minska det mänskliga naturliga motstånd, som många gånger uppstår. Motståndet kan bero på okunskap, brist på kompetens eller ointresse. Det kan även bero på osäkerhet och känsla av förlorad kontroll samt att det anses vara olämpligt eller orättvist. Detta motstånd behöver dock inte alltid vara negativt eftersom det kan handla om att förhindra att felaktiga förändringar genomförs. Genomförs förändringar i rätt tid och på rätt sätt, upprätthålls och förstärks organisationen (Bruzelius & Skärvad, 2004).

Bruzelius och Skärvad (2004) menar att för att uppnå ett lyckat förändringsarbete är det viktigt att ledaren tillhandahåller tydlig information, att det skapas en gemensam målbild och att de berörda är delaktiga i processen. Ahrenfelt (2001) anser att för att nå resultat i ett förändringsarbete är det viktigt med en väl fungerande kommunikation och ett gemensamt språk, vilket behövs för att alla ska förstå och motiveras till arbetet. Det centrala är alltså att tillsammans åstadkomma resultat och Bruzelius och Skärvad (2004) betonar att utan delaktighet och engagemang kan inte ett framgångsrikt förändringsarbete genomföras.

Det finns idag inga färdiga modeller att implementera i organisationer som kan hantera förändringar. Thelander (2003) menar att det vi kan göra är att arbeta med de faktorer som bidrar till hållbarhet i organisationer. Två faktorer som gynnar ett hållbart arbetsliv och som är djup sammanlänkande är dialog och delaktighet, det är dessa begrepp som ligger till grund för denna studie.

5.4 Dialog

Dialog är en form av kommunikation som enligt Thelander (2003) är en central del i skapandet av ett hållbart arbetsliv. Med dialog menas att ett samtal förs mellan två eller fler deltagare och genom ord för deltagarna en ömsesidig konversation (Boisen, 2011). Dialogens syfte är att genom tillit och respekt lyssna och förstå samt själv bidra med något, vilket kräver ett genuint intresse från deltagarnas sida (Blomquist & Åkesson Röding, 2010). Dialogidealet är enligt Wilhelmson och Döös (2002) eftersträvansvärt, eftersom idén är att deltagarna ska se varandra som likvärdiga samt ha ett öppet sinne för förändring och förståelse. Thelander (2003) betonar dialogens betydelse och skriver:

En viktig aspekt i dialogarbetet är flexibilitet, att inse att andra personer kan ha uppfattat saker och ting annorlunda än en själv. Och att hellre än att släta över skillnaderna våga lyfta fram dem, eftersom de kan tillföra ny kunskap. (s. 31)

5.4.1 Dialogens betydelse för lärande och utveckling i arbetslivet

Enligt Kareld och Petersson (2008) behövs dialogen för att skapa en gemensam mening och för att tillsammans ta tag i saker och ting. Det tillkommer ständigt nya erfarenheter som behöver tas omhand och det är därför viktigt att man tänker och lär tillsammans. Svensson m.fl. (2007) menar att en levande dialog är viktig i till exempel ett utvecklingsarbete, eftersom det leder till bättre förankring och ett synligare stöd för de berörda. Det skapas därigenom bättre förutsättningar för långsiktiga och hållbara effekter för en verksamhet/organisation. Arbetsplatsens utformning av kommunikation, dialog och samspel har betydelse för den psykosociala arbetsmiljön, som bland annat relationer, tydlighet i roller, inflytande och kontroll i arbetet, vilket på så vis påverkar personalens hälsa (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Ett gott psykosocialt arbetsklimat ger även förutsättningar för ett samstämmigt beteende mellan ledare och medarbetare, som bidrar till ett lärande i hur de bättre kan stödja varandra (Bertlett, 2011). Enligt Zanderin (2005) visar ett flertal teorier på att gemenskap, påverkansmöjlighet samt möjlighet till personlig utveckling bidrar till att individen känner lust och engagemang till arbetet. Lust och engagemang bidrar i sin tur till arbetstillfredsställelse vilket visat sig ha positiva samband med arbetsproduktivitet, sjukfrånvaro och personalomsättning (Kaufmann & Kaufmann 2005).

Enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) är kommunikation av stor betydelse och de menar att många forskare och verksamma inom området är överens om att kommunikativ kompetens är

avgörande för skapandet av en effektiv ledning och framgångsrika företag. Antonovsky (2005) menar att kommunikation som fungerar väl är ett medel som möjliggör att verkligheten blir begriplig, meningsfull och hanterbar. Genom dialogen, som syftar till att lyssna, tala öppet och ta hänsyn utvecklas en gemensam förståelse och gör att människor har lättare att sträva åt samma håll. Denna ömsesidiga dialog är många gånger viktig och önskvärd, men är dock inte helt enkel att åstadkomma. Deltagandet ställer krav på de medverkande och för att inte fortsätta i samma gamla samtalsmönster behöver de flesta av oss både träning och tid (Wilhelmson & Döös, 2002). Genom att alla berörda tillsammans tränar på dialog utvecklas djupare relationer, en gemensam förståelse och ett lärande. Det är viktigt att tänka på att det nästan alltid uppstår osäkerhet och konflikter när deltagarna i början av dialogen diskuterar sina synpunkter. Därför bör alla deltagare vara medvetna om att förändring av invanda mönster är en lång process (Thelander, 2003).

I en studie kring dialogträning som genomförts på fem enheter inom svensk sjukvård visade resultatet på att träningen hade en positiv effekt både på dialogklimatet och på den psykosociala arbetsmiljön. Deltagarna berättade att de upplevde omedelbara träningseffekter, som dialogöppningar och förändrade kommunikationsmönster. Exempel på dialogöppningar var att klimatet under träningen varit öppet, det fanns utrymme för att både lyssna och tala samt tid för perspektivbyte och reflektion. Exempel på kommunikationsmönster var att deltagarna försökte undvika att förolämpa varandra, de vågade säga sin mening, tog hänsyn till varandra och konfronterade varandra konstruktivt. I resultatet gick det även att se en ökning av effekterna mellan tre- och sexmånadersuppföljning (Eklöf, Ahlborg, Grill, Ekman, Lindgren & Wikström, 2011).

Det kan finnas svårigheter på en arbetsplats att skapa utrymme för träning av dialog, en bra startpunkt kan vara att använda sig av arbetsplatsens redan existerande möten. Ledarens ansvar blir här viktigt eftersom att ledaren aktivt behöver följa upp och driva processen vidare (Thelander, 2003). En annan studie som genomförts på två svenska sjukhus, kring värdering och hantering av dialog i ledarskapet framgår det att ledare många gånger har strategier för skapandet av dialog, vilket arbetet oftast begränsas av på grund av okunnighet inom området eller av yttre omständigheter. Ledare kan därför behöva viss utbildning inom området samt ett starkt stöd från central nivå (Ahlborg, Grill & Lindgren, 2011).

5.5 Delaktighet

Att vara delaktig är en av de grundläggande förutsättningarna för människors hälsa och ger möjlighet till inflytande i både samhället och på arbetsplatsen. Om människor upplever brist på delaktighet och påverkansmöjlighet gällande sina livs-, arbets- och samhällsvillkor uppstår en känsla av maktlöshet. I det demokratiska samhället där alla människor är lika mycket värda och har likvärdiga möjligheter mildras denna maktlöshet (Statens folkhälsoinstitut, 2011).

Det finns olika former av delaktighet och för att, på ett medvetet sätt, kunna arbeta med begreppet behöver dess innebörd förtydligas. Svensson, m.fl. (2007) menar att *"För att kunna analysera delaktighet krävs en teoretisk förankring där olika dimensioner av begreppet klargörs"* (s. 40). Thelander (2003) betonar att *"Delaktighet betyder inte att alla ska bestämma, utan att alla ska få information och kunna uttala sig i frågan och därmed få möjlighet att påverka"* (s.17).

5.5.1 Delaktighetens betydelse för lärande och utveckling i arbetslivet

Genom den nya medvetenheten om förändringars påverkan på organisationer, är delaktighet en central del av skapandet av ett hållbart arbetsliv (Thelander, 2003). Många företag och organisationer präglas idag av förändrings- och utvecklingsarbete och för att åstadkomma resultat och långsiktiga effekter behövs deltagande och förankring på både individ, grupp och organisationsnivå (Svensson m.fl. 2007; Winroth & Rydqvist, 2008). Svensson m.fl. (2007) menar att om personal får möjlighet att vara delaktig i det som berör dem tillfredsställs fler inom verksamheten, vilket genererar mindre motstånd i arbetet. Vidare argumenterar författarna att genom att arbeta med delaktighet som en faktor i det dagliga arbetet genereras motivation hos de berörda och arbetsuppgifter tenderar att ge bättre kvalitet. Thelander (2003) påpekar att för att skapa motivation och vilja till delaktighet behöver den äga rum på de berördas villkor. Brist på delaktighet kan skapa motstånd och oönskade effekter eftersom att individer har svårt att förstå sig på beslut som fattats.

Likt dialogen kan delaktighet vara svår att åstadkomma, speciellt på lång sikt och enligt Thelander (2003) behöver arbetsplatser som vill uppnå delaktighet också tränas. Delaktighet är inte något som uppkommer från dag ett, utan kräver tid *"... man lär sig att ta del genom att ta del"* (s.19). Svensson m.fl. (2007) menar att delaktighet i arbetet måste återskapas kontinuerligt, om inte löper det stor risk att delaktighetsskapandet försvinner och glöms bort.

En väsentlig förutsättning för att delaktighet ska integreras i verksamheten är att de berörda känner värde och nytta med det arbete som genomförs (Svensson m.fl. 2007).

Trots att dialog- och delaktighetsprocessen är tidskrävande och inte helt enkel att uppnå ser vi båda som eftersträvansvärda, framför allt med tanke på det lärande som kan genereras. Wilhelmson och Döös (2002) menar att uppövad dialog bidrar med tillit, vilket är grunden för ett öppet och tillgängligt samtalsklimat, detta samtalsklimat ger i sin tur förutsättningar för att lära av varandra. Svensson m.fl. (2007) menar att delaktighetsprocessen kan ses som ett lärande, där de berörda skapat sig nya erfarenheter och kunskaper, vilket bidrar till ett kollektivt lärande och ger förutsättningar för ett hållbart arbetsliv.

5.6 Lärande

I och med att världen ständigt förändras, förändras även arbetslivet och dess villkor. Dessa villkor ställer högre krav på individen, som idag ska vara flexibel, självgående och kunna hantera de snabba förändringar som möter dem (Allvin, 2006; Davidson & Svedin, 2004). Föränderligheten och komplexiteten ställer krav i kompetens och lärande och för att lyckas upprätthålla detta behövs god kunskap om hur och när vi människor lär (Lundmark, 1998).

Lärande är något som sker på olika sätt hos olika individer beroende på vem individen är, erfarenheter och det sammanhang den befinner sig i (Wilhelmson & Döös, 2005). Sammanhangens förutsättningar sätter ramar för lärandet, vilka tillsammans med individens egenskaper och erfarenheter är faktorer som måste tas hänsyn till, för att förstå det mänskliga lärandet (Illeris, 2007). Moxnes (1984) påpekar att ett gott självförtroende och självtillit är en grundförutsättning för lärandet. Abrahamsson & Wallin (2007) hävdar att en känsla av trygghet är viktig för att lära, vilket ofta missgynnas i dagens föränderliga värld och påpekar även att stress och brist på kommunikation försvårar lärandet.

Freire (1976) anser att dialogen möjliggör för lärande och förespråkar den som pedagogisk metod framför den så kallade ”bankning -metoden” som innebär att individen blir matad med kunskap och inte medvetet förstår varför hon/han lär. Freire (1976) menar att individen måste medvetandegöras för att kunna lära och måste själv komma till insikt att hon/han vill lära innan lärandet kan uppstå. Genom att medvetandegöra lärandet skapas förutsättningar för

individerna att hantera den information de får till sig. Freire (1976) menar även att den mest framgångsrika pedagogiken är den som formas med individen och inte för individen.

Moxnes (1984) menar precis som Friere (1976) att varje individ måste känna ett behov för att kunna lära och lärandet måste också uppfattas som meningsfullt för att det ska ge någon motivation. Ellström (2004) hävdar att faktorer som inställning och motivation till lärande har stor påverkan på resultatet av lärande i arbetslivet. Lundmark (1998) menar att:

Om inläringssituationens betingelser är gynnsamma, t ex om inlärningsstoffet bearbetas aktivt och det är möjligt att upptäcka en meningsfull innebörd i det som ska läras, blir behållningen både kvantitativt och kvalitativt bättre. Det du är nyfiken på och det du lär med glädje går dessutom alltid lättare att förstå och lära. (s. 20)

5.6.1 Lärande i arbetslivet

Arbetslivet är en viktig arena för lärande, där både synligt och osynligt lärande sker. Det synliga lärandet sker ofta i form av en utbildning och det osynliga, vilket är en stor del av lärandet, sker i själva arbetet som till exempel genom arbetsuppgifter och arbetskamrater. Det osynliga lärandet påverkas av individens erfarenheter och av de värderingar, strukturer och förhållningsätt som råder på den aktuella arbetsplatsen (Abrahamsson & Wallin, 2007).

På grund av våra olikheter i hur vi lär behövs det, vid planering och genomförande av utbildning, funderas kring vilken den pedagogiska grundsynen är och vems intresse utbildningen ska gynna. Den pedagogiska grundsynen handlar om utbildarens förhållningsätt och värderingar och för att kunna planera samt genomföra en utbildning som gynnar lärandet bör denna grundsyn medvetandegöras (Lundmark, 1998).

Lundmark (1998) har tagit fram en modell som förklarar den individuella lärandeprocessen vid utbildning och menar att utbildning kan ses som ett tidsskeende. Det första steget vid utbildning är påverkan, vilket menas att individen får till sig kunskap som påverkar. Andra steget är lärande som Lundmark (1998) menar bearbetas både omedvetet och medvetet genom de erfarenheter och det tankearbete individen har. När individen bearbetat det den lärt sig skapas kunskapsutveckling, vilket är det tredje steget i förklaringsmodellen. Steg fyra i modellen beskriver hur individen går från kunskapsutveckling till att använda den kunskap den lärt sig från utbildningen i arbetslivet. Denna pedagogiska process för lärandet kan kopplas ihop med Freires (1976) syn på pedagogik vid lärande, vilket innebär att individen

kan bli påverkad av en utbildning, men det är inte förrän individen själv bearbetar och kommer till insikt att den vill lära som lärandeprocessen sätter igång. Lundmark (1998) menar att om utbildningens innehåll aktivt bearbetas är det lättare för individen att känna meningsfullhet i lärandet. Finns det även en nyfikenhet och ett intresse är det betydligt lättare för individen att lära och förstå samt finns det möjlighet att bearbeta på djupet har individen lättare för att använda och komma ihåg det den lärt sig.

Vi har ovan kunnat se att vi människor lär på olika sätt, vilket också gör att vi uppfattar vår omvärld olika. Genom att utveckla stöd i form av möten och dialog på arbetsplatsen går det att lyfta fram, synliggöra och ta del av andras erfarenheter, vilket kan skapa ytterligare lärande på arbetsplatsen (Abrahamsson & Wallin, 2007). Granberg (2004) menar att för att komma åt varandras uppfattningar och erfarenheter samt för att göra det osynliga lärandet synligt behövs ett kollektivt lärande, vilket kräver vissa förutsättningar. Förutsättningarna är att gruppen tillsammans identifierar, tolkar och skapar en gemensam förståelse om arbetet som ska utföras, att alla ser sig som en del i gruppen som gemensamt har vissa uppgifter att utföra samt att gruppen ger tid för omfattande social interaktion, som till exempel dialog och gemensam reflektion. Granberg (2004) anser det ovan nämnda vara kärnan i ett kollektivt lärande och menar att den kvalitet som genereras är att gruppens enskilda individer känner ansvar och blir uppmärksamma på vad som sker, de både kan och förstår sin roll samt förstår hur den samverkar med gruppens mål. Annan kvalitet som genereras är att individerna får ökad anpassningsförmåga och förmåga att lära av sina erfarenheter.

6. Metod

6.1 Val av metod

Med utgångspunkt i vårt syfte och våra frågeställningar har vi valt att använda oss av en kvalitativ ansats, vilket innebär att man försöker hitta essensen och förstå det man avser att undersöka (Fejes, 2009). Denscombe (2009) menar att kvalitativ forskning syftar till att se djup och detaljrik data samt att den lämpar sig bra för småskalig forskning. Vi kommer här nedan att redogöra för våra metoder och tillvägagångssätt i den ordning som vi utfört dem.

6.1.1 Datainsamlingsmetod och urval

Uppsatsen syftar till att belysa deltagarnas upplevelse kring implementeringen av utvecklingsarbetet samt deltagarnas lärande i samband med utbildningen. För att ta del av deras upplevelse har vi valt att använda oss av intervjuer, såsom semistrukturerade intervjuer och en fokusgrupp. Semistrukturerade intervjuer innebär att det är samma struktur på de frågor som ställs i intervjun. Frågorna har en öppen karaktär och valdes för att skapa en flexibilitet i intervjuerna, vilket på så vis möjliggör för de intervjuade, att mer utförligt, formulera sin upplevelse kring lärande av utbildningen (Denscombe, 2009). Fokusgrupp är en intervjumetod där en liten grupp människor samtalar kring en fråga/ämne. Frågan ställs till hela gruppen som uppmuntras till diskussion (Wibeck, 2010). Vi valde att använda oss av fokusgrupp för att nyttja gruppdynamiken mellan deltagarna och för att få en gemensam bild av deras upplevelse och lärande i processen (Denscombe, 2009). Genom att använda fokusgrupp får vi, som forskare, en variation av svar på vad deltagarna tänker och med hjälp av deras gemensamma resonemang, kan vi få svar på varför de tänker som de gör (Wibeck, 2010). Wibeck (2010) menar även att när gruppdynamiken är central blir skalan av idéer bredare än i individuella intervjuer. I de individuella intervjuerna är det istället lättare att få mer djupa och detaljerade beskrivningar.

Det urval av deltagare som gjorts gällande semistrukturerade intervjuer och fokusgrupp är baserat på alla som deltagit i processen, det vill säga vår kontaktperson från personalkontoret, de tre enhetscheferna och den personal från verksamheterna som deltagit vid minst ett tillfälle. Vår kontaktperson från personalkontoret samt verksamheternas personal erbjöds att delta i en semistrukturerad intervju och de tre enhetscheferna i en fokusgrupp. De som ville och hade möjlighet att delta under den specifika vecka då alla intervjuer ägde rum gjorde det. Totalt var det 36 personer som deltog i utbildningen, varav 30 av dessa deltog i en intervju. I

utbildningen deltog även de 3 enhetscheferna som vi sedan intervjuade tillsammans i en fokusgrupp.

I vårt val av intervjudeltagare har vi inte tagit hänsyn till kön, ålder eller etnisk bakgrund, utan vi har erbjudit alla som deltagit i processen och vid utbildningarna möjlighet att medverka. Anledningen till att vi erbjöd alla möjlighet var för att få en så bred bild som möjligt kring deltagarnas upplevelse av implementeringen och lärandet i samband med utbildningen.

6.2 Tillvägagångssätt

6.2.1 Aktionsforskning

Utifrån vårt syfte såg vi aktionsforskning som en passande metod, då vi kommer vara delaktiga i det utvecklingsarbete vi ska implementera och lät då denna metod vägleda oss i vårt arbete. Aktionsforskning är en ansats som utgår från praktiken och innebär att forskaren och praktiken är i ett nära samarbete och samspel. Genom detta samspel blir verksamheterna delaktiga i vad som händer och det blir en stabilare grund att stå på och agera utifrån (Rönnerman, 2004). Forskaren arbetar då för att bygga upp kapaciteten hos de individer som deltar i processen (Lundman & Hällgren Graneheim, 2008). En fördel med detta är att deltagarna är mer mottagliga och positivt inställda när de själva varit med och tagit fram förslaget. Det motstånd som kan uppkomma kan annars vara svårt att övervinna (Rönnerman, 2004). Undersökningen måste genomföras ”... *som en del av praktiken, snarare än att vara ett påklistrat tillägg i den*” (Denscombe, 2009, s.171). Det handlar om en undersökning som leder till förändring eller utveckling, men fokus ligger inte enbart på förändringen utan även på hur förändringen *går till* och *vad som sker* under arbetets gång. Forskaren ställer frågor till verksamheten, iscensätter en handling, följer processen och reflekterar över vad som sker, vilket leder till en större förståelse för hur saker förhåller sig till varandra. För att kunna lyckas med sin uppgift behöver aktionsforskaren ha ett öppet förhållningssätt. Forskaren behöver även vara beredd på att byta perspektiv under processens gång och kunna distansera sig och reflektera över vad som sker. Denna forskningsprocess kan ge upphov till att ny teoretisk kunskap bildas, men ingen verksamhet är den andra lik och då inte heller överförbar till någon annan verksamhet. Kunskapen som inhämtas kan dock användas som referens inom andra verksamheter (Rönnerman, 2004).

6.2.2 Kvalitativ innehållsanalys

Aktionsforskningen innehåller inte några hjälpmedel för hur forskaren kan analysera sina data och därför valde vi, för att kunna analysera den data vi samlat in, att komplettera aktionsforskningen med en kvalitativ innehållsanalys. Kvalitativ innehållsanalys är en metod som passar inom olika områden och fokuserar på tolkning av texter, vilket stämmer överens med vårt syfte. Tolkningen sker på olika nivåer och koncentrerar sig på att beskriva variationer. Detta görs genom att identifiera likheter och skillnader i textinnehållet från de transkriberade intervjuerna, som sedan uttrycks i kategorier och teman på olika nivåer. Kontexten är viktig vid skapandet av kategorier och teman. Därför förutsätts det att forskaren har kunskap om studiens sammanhang eller det sammanhang som omger texten, det vill säga att texten inte kan tas ur sitt sammanhang utan måste förstås utifrån den text som kommer före och efter (Lundman & Hällgren Graneheim, 2008). En grundläggande fråga som bör ställas innan analysfasen startar är om textinnehållet ska analyseras manifest eller latent. Vid manifest innehållsanalys utgår forskaren från det som syns i texten för att se vad som faktiskt står. Vid latent innehållsanalys undersöker forskaren istället den underliggande meningen av det som står i texten (Graneheim & Lundman, 2004).

6.2.3 Verkytet och utbildningen

Vid framtagandet av verkytet har vi inspirerats av litteratur och annan forskning som berört innehåll och utformning. Verkytet består av olika delar; en faktahandbok, en nuläges- och uppföljningsenkät, en sammanställningsenkät, ett arbetsblad, en arbetsmodell och ett dialogspel innehållande dialogkort och spelregler. Nedan kommer processen av framtagandet av varje del i verkytet beskrivas.

Utifrån litteratur skapade vi faktahandboken som innehåller relevant teori kring utvecklingsarbetet, för att skapa en förståelse och en grund för deltagarna. Nuläges- och uppföljningsenkäten är framtagen med inspiration från andra liknande formulär och enkäter. För att fånga deltagarnas upplevelser har vi valt att använda kontinuum som svarsalternativ, vilket innebär att deltagaren sätter ett kryss på en linje utan färdiga svarsalternativ. Vi anser detta vara ett passande alternativ till vår studie, då vi inte söker efter exakta svar. Då vi vill att enkäten ska vara lätthanterlig valde vi att använda en glad/ledsen smilegubbe vid varje ände, eftersom deltagarna själva arbetar på detta sätt gentemot brukarna. Innan enkäten användes i verksamheterna testade vi den genom en pilotstudie med 15 deltagare mellan 20-65 år, med erfarenhet av arbetslivet. Vi ville genom denna undersökning ta reda på om nuläges- och

uppföljningsenkäten var tillräckligt tydlig och enkel att förstå. För att följa upp resultatet från nuläges- och uppföljningsenkäten har vi tagit fram en sammanställningsenkät som är uppbyggd på samma sätt med kontinuum. I sammanställningsenkäten valde vi att använda kontinuum för varje område, eftersom vi ville fånga deltagarnas upplevda känsla av de olika områdena. För att kunna gå vidare med resultatet har vi utformat ett arbetsblad där arbetsprocessen tydliggörs. Vi funderade kring viktiga delar som behövs för att komma vidare med arbetet. Av inspiration från Jan Winroths (universitetslektor i pedagogik, Högskolan Väst) arbetsblad skapade vi därefter en egen variant som skulle passa utvecklingsarbetet och verksamheterna. För att tydliggöra hela arbetsprocessen i utvecklingsarbetet har vi skapat en modell som tagits fram genom att granska andra arbetsmodeller inom området. Vi har inspirerats och därefter tillsammans utformat modellen med Jan Winroth. För att skapa en pedagogisk modell som gör det enkelt för deltagarna att förstå processen, valde vi att använda oss utav färger och former som genomgående används i alla delar av verktyget. I det dialogspel som utformats var våra första tankar att det skulle vara roligt, kreativt och ge tillfällen att samtala om viktiga områden som sällan hinns med i det vardagliga arbetet. Till dialogspelet är inspirationen hämtad från vår egen arbetsmodell och liknande studier som använts sig utav dialogspel. De frågor spelet är uppbyggd av är hämtade från både föreläsningar, tidigare forskning och genom samtal med verksamheternas enhetschefer. Till spelet hör även ett antal spelregler som även de är hämtade från olika studier och anpassade till den pedagogik vi förespråkar. Alla delar har vi stämt av med de berörda enhetscheferna och omarbetat efter deras synpunkter, för att de ska kunna passa verksamheten så bra som möjligt.

För att kunna presentera dessa verktyg och för att underlätta implementeringen av utvecklingsarbetet har vi genomfört två utbildningar per verksamhet. Utbildningarna var på två till tre timmar per tillfälle och utifrån tiden formade vi och la upp innehållet. För att fånga deltagarnas uppmärksamhet använde vi oss av Powerpoint vid första utbildningstillfället, innehållande bilder, modeller, citat och enkelt förklarande texter. Vid andra tillfället av utbildningen hade vi framtidsverkstad och använde oss då av metaplan-skärmar där deltagarna själva fick tänka till och vara kreativa med färg och form. Båda dessa tillfällen har vi försökt lägga upp efter vad utvecklingsarbetet faktiskt handlar om, att deltagarna ska vara delaktiga och föra dialog med varandra. Detta för att utbildningen ska vara trovärdig och stämma överens med det vi gör och att skapa engagemang hos deltagarna.

Innan utbildningarna hölls skrev vi ihop ett informationsblad till deltagarna för att de skulle vara förberedda på vad utbildningen handlar om. I informationsbladet fanns även kontaktuppgifter för att deltagarna skulle få möjlighet att höra av sig till oss innan utbildningen, ifall de hade frågor eller funderingar.

För att underlätta för deltagarna att se sambandet och skapa en trovärdighet i utvecklingsarbetet har vi genomgående försökt skapa en röd tråd, både vad gäller pedagogiken, verktygen och utbildningen.

6.2.4 Forskningsprocessen

Vår första kontakt inom kommunen var med personalkontoret, som introducerade oss i organisationen och som till viss del deltagit i de möten vi haft tillsammans med enhetscheferna. Personalkontoret har även hjälpt oss med material till våra utbildningar, men har dock inte medverkat under något av de utbildningstillfällena som genomförts. Enhetscheferna introducerade oss i de olika verksamheterna och vi har kontinuerligt stämt av utformningen av verktyget med dialog och delaktighet med dem. Under hela processen har vi fört dagboksanteckningar för att underlätta skrivandet och för att kunna få en distans, vilket vi menar underlättade för reflektion kring vårt eget arbete.

För att samla in våra data använde vi oss av intervjuer och en fokusgrupp. De frågor vi använde oss av har vi tagit fram på egen hand genom tidigare erfarenheter av att skapa intervjufrågor och även funderat kring hur intervjufrågorna ska svara på våra frågeställningar. Alla som deltog vid utbildningarna hade möjlighet att delta i en intervju och ett intervjuschema lämnades till verksamheterna, så att de själva kunde skriva upp sig om de ville delta och vilken tid som då skulle passa dem. Alla intervjuer genomfördes under en vecka och vi som forskare delade upp oss så att vi tog var sin verksamhet och genomförde alla intervjuer i just den verksamheten. Vi kom ut i verksamheten och höll intervjuerna där på plats, för att så många som möjligt skulle kunna delta och för att det inte skulle ta för mycket tid från verksamheten. Intervjuerna hölls ungefär en vecka efter det sista utbildningstillfället och de handlade om deltagarnas upplevelse av utbildningen och deras lärprocess. Innan intervjuens start tog vi upp olika etiska aspekter, som att all data kommer att hanteras konfidentiellt, syftet med intervjun och godkännande av inspelning, detta för att den intervjuade skulle få chansen att göra ett aktivt val om de ville medverka eller inte.

Fokusgruppen med de tre enhetscheferna hölls under samma vecka som intervjuerna. Den handlade om deras upplevelse av utbildningen och hur de upplevt hela processen, från det att vi träffades första gången till sista utbildningstillfället. Innan vi genomförde fokusgruppen testade vi metoden på en provgrupp för att lära känna metoden, träna oss i den och känna oss mer bekväma med den.

6.2.5 Tillvägagångssätt vid analys

Vi har utfört 30 intervjuer och en fokusgrupp. Dessa har sedan transkriberats ordagrant och lästs igenom ett flertal gånger. Utifrån detta material har analysprocessen satts igång på egen hand då vi gjort en första analys. Därefter satte vi oss tillsammans och diskuterade likheter och olikheter i hur vi tänkt, som Lundman & Hellgren Graneheim (2008) menar är centralt vid en kvalitativ innehållsanalys. Vi valde sedan att klippa ut meningsenheter ur materialet, vilka är de som utgör grunden för analysen och består av ord, meningar eller stycken (Lundman & Hellgren Graneheim, 2008). Vi sorterade sedan dessa efter innehåll i provisoriska grupper för att få en bild av innehållet. Vi kondenserade våra meningsenheter, som innebär att det väsentliga tas ut och gör att texten blir kortare och mer lätthanterlig (Lundman & Hellgren Graneheim, 2008). Vi kodade sedan dessa, vilket betyder att man sätter en etikett på meningsenheten för att beskriva innehållet i den (Lundman & Hellgren Graneheim, 2008). Utifrån de koder som uppkom försökte vi kategorisera dem in i grupper, för att på så vis hitta kategorier och underkategorier. En kategori är en samlad grupp av koder som består av samma innehåll (Lundman & Hellgren Graneheim, 2008) och som Krippendorff (2004) betonar vikten av att varje kategori ska vara uttömmande och det ska inte vara något innehåll som kan passa i eller falla utanför någon kategori. Med underkategorier menas att den övergripande kategorin innefattar ett antal underkategorier på en annan abstraktionsnivå (Lundman & Hellgren Graneheim, 2008).

Efter en lång process, där vi gått igenom innehållet ett flertal gånger och justerat de olika kategorierna började en reflektion och tanke kring övergripande teman. Eftersom vi vill undersöka deltagarnas upplevelser kan det vara svårt att kategorisera på rätt sätt *”då människors upplevelser kan vara så sammanflätade att det kan passa i två eller flera kategorier”* (Lundman & Hellgren Graneheim, 2008 s. 163), vilket vi har märkt i vår analysprocess. När denna process var genomförd gjordes ytterligare funderingar kring teman och dess innehåll för att se om justeringar av data behövdes. Vid framtagning av teman är det viktigt att tänka på att sammanbinda innehållet från de olika kategorierna och som Polit &

Beck (2006) menar ”... *den röda tråden av mening som återkommer i kategori efter kategori*” (s.164), som vi haft i åtanke under hela analysprocessens gång. När teman, kategorier och underkategorier var satta valde vi att granska dessa ytterligare en gång för att kontrollera att alla koder och kategorier låg under ”rätt” tema. Vi har valt att analysera vårt material både manifest och latent. Vissa delar har vi behövt analysera latent för att kunna gå djupare in i materialet och hitta den underliggande meningen, medan vi vid andra delar valt att endast analysera materialet på en manifest nivå. Detta innebär att vi endast behandlar materialet ytligt och uppmärksammar vad som sägs, utan att göra en egen tolkning (Graneheim & Lundman, 2004).

6.3 Tillförlitlighet

De processer som sker vid aktionsforskning är ofta svåra att förutse och arbetet kan ändra riktning flera gånger. Detta gör att forskaren inte kan följa en detaljerad plan i sin undersökning samt försvårar för den forskare som vill bidra med överförbar kunskap. Frågan om tillförlitlighet blir också problematisk, eftersom det kan vara svårt att återupprepa proceduren och nå samma resultat. För att kringgå denna problematik och göra resultaten mer överförbara är dokumentation (dagboksskrivande) av forskningsprocessen viktig. Genom dokumentation, kan forskaren följa sin egen och verksamhetens process, förändring och utveckling. Dagboksskrivandet kan även betraktas som ett sätt för forskaren att distansera sig från praktiken (Rönnerman, 2004). Även Lundman & Hällgren Graneheim (2008) hävdar att en noggrann beskrivning av urval, deltagare, datainsamling, analys och även de omständigheter som utgör studiens kontext behövs för att stärka tillförlitligheten och underlätta bedömningen av överförbarhet av resultaten i en kvalitativ studie. Sandberg (1995) lyfter betydelsen av att skapa tillförlitlighet i resultatet och menar att det är värdefullt att tillsammans med andra diskutera skillnader och likheter för att få ett mer nyanserat resultat. Denna process kallar Sandberg (1995) för ‘negotiated consensus’. Stringensen i våra kategorier och underkategorier har även ökat då vi i analysarbetet fått fler abstraktionsnivåer och tolkningsmöjligheter (Lundman & Hällgren Graneheim, 2008).

Ger forskaren en noggrann beskrivning av hur urvalet gått till och hur de analyserat sina data ger detta läsaren en möjlighet att bedöma giltighet i tolkningar och stärker resultatens tillförlitlighet. Genom att presentera citat från intervjuer ges läsaren ytterligare en möjlighet att bedöma resultatets giltighet (Granskär & Höglund-Nielsen, 2008). Det är även viktigt att de resultat som framkommer knyts till teori och annan kunskap inom området. Det ska även

framgå vilken kunskap som är överförbar och vad de stödjer sig på empiriskt (Rönnerman, 2004). Granskär & Höglund-Nielsen, (2008) menar att val av deltagare har betydelse för hur giltigt resultatet blir.

6.4 Etiska ställningstaganden

Kvalitativ forskning har en karaktär som lyfter etiska frågor och därför bör en kvalitativ forskare överväga forskningsetiska frågor, helst redan i början av undersökningen. Dessa frågor kan röra valet av intervjupersoner eller intervjufrågornas karaktär (Norberg, 2000).

Kvale & Brinkmann (2009) utgår från fyra riktlinjer vad gäller etiska överväganden; informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser och forskarens roll. Vi har precis som Kvale & Brinkmann (2009) informerat om vårt syfte och hur vi kommer använda våra data. Detta för att personalen ska veta vad det handlar om och själva kunna ta ett aktivt val om att medverka eller inte. På grund av att de verksamheter vi har varit i kontakt med behandlar känslig information har vi valt att varken namnge kommunen eller verksamheterna, vi har även döpt om personerna som medverkat i intervjuerna. På så vis har all information som kan leda till identifiering tagits bort, detta för att värna om verksamheterna och deltagarnas konfidentialitet. Vi kan inte se att vår undersökning eller våra utbildningar skulle kunna leda till några negativa konsekvenser. Utbildningen och intervjuerna har varit övergripande och några känsliga områden har inte behandlats. Som forskare har vi försökt att identifiera de etiska dilemman som skulle kunna dyka upp under resans gång och varit medvetna om att de existerar och därifrån gjort våra val.

6.5 Metoddiskussion

Vi har använt oss av aktionsforskning som metodansats vid genomförandet av vår studie, vilket vi anser svarar upp till vårt syfte. Vi valde denna metod för att kunna vara en del av undersökningen och befinna oss i deltagarnas kontext. Genom kontexten har vi fått möjligheten att samarbeta med människorna som deltagit i studien, vilket varit betydelsefullt för oss. Det nära samarbetet har lett till en ökad förståelse för deltagarnas sätt att integrera med varandra och en förståelse för deras arbetsuppgifter i verksamheterna. Genom närheten till verksamheterna har vi också fått en förståelse för det sammanhang där deltagarna verkar. Att vi fått vara med och påverka ser vi som en möjlighet och en utmaning, då vi vill inspirera och motivera deltagarna till utvecklingsarbetet. Genom kontakten med enhetscheferna har vi, som aktionsforskningen bygger på, haft en nära dialog och där vi tillsammans format och skapat förutsättningar för utvecklingsarbetet.

För att samla in data har vi genomfört semistrukturerade intervjuer och en fokusgrupp, vilket vi upplevt vara två välfungerande insamlingsmetoder. Dessa metoder har hjälpt oss att få svar på våra frågeställningar och har gett oss en förståelse för deltagarnas tankar. För att få en hög svarsfrekvens och tillförlitlighet har vi i intervjuerna mött deltagarna i verksamheterna, då deltagarna annars har svårt att gå ifrån sitt arbete. Detta har medfört att vi fått en ökad förståelse för arbetet i verksamheterna. Även fokusgruppen hölls på plats hos enhetscheferna.

Eftersom vi vill undersöka hur deltagarna upplevt utbildningen och vad de lärt sig passar den kvalitativa innehållsanalysen bra, då vi vill se variationen, skillnader och likheter bland deltagarnas upplevelser. Den kvalitativa innehållsanalysen anser vi har medfört fördelar till vår undersökning, genom att vi kunnat växla mellan olika abstraktionsnivåer, så som manifest och latent. Positivt har även varit att det inte finns något rätt och exakt facit, samtidigt som det varit svårt att få struktur på analysen och tillvägångssättet.

6.5.1 Kunde studien ha genomförts på ett annat sätt?

Vi har svårt att se att vår studie kunde gjorts annorlunda, vilket kan bero på att vi under hela genomförandet upplevt att metoderna stämt överens med vårt syfte. Vi har därför inte reflekterat kring någon annan metod. Vid uppstarten av studien granskade vi flera olika metoder för att se om dessa stämde överens med det vi ämnade undersöka, men upplevde att dessa metoder passade bäst.

7. Resultat

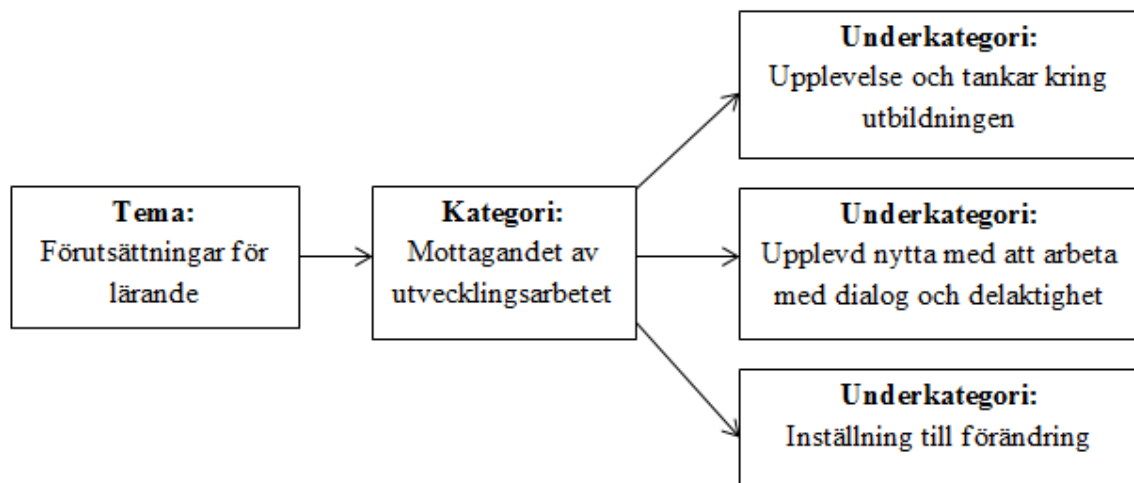
I detta avsnitt ger vi en övergripande bild av de tre kommunala verksamheter som deltagit i utvecklingsarbetet samt presenterar det resultat som framkommit i våra intervjuer.

7.1 Beskrivning av verksamheterna

De tre verksamheterna är relativt stora, med en personalomfattning på cirka 15 personer per verksamhet och tillhör samma kommunala förvaltning. Personalens arbetsuppgifter i de tre verksamheterna är likvärdiga och handlar om att ta hand om människor som behöver särskilt stöd. Det krävs att personalen är flexibel, ansvarstagande och kan ge en trygg relation till brukarna. Arbetet är ofta tidspressat och utförs många gånger under stress. Arbetstiderna är varierande och kan innebära att samma personer inte arbetar tillsammans under flera dagar, vilket till viss del gör att personalgruppen blir splittrad. För att ledare och alla medarbetare ska ses och planera sitt arbete hålls arbetsplatsträffar/konferenser en dag varannan vecka. För ledarna är verksamheterna relativt nya och de anser att det kan vara svårt att få till det bra i de stora personalgrupperna. De ser därför skapandet av ett gott arbetsklimat i verksamheterna som en utmaning och känner att det finns många bra resurser i personalen, som kanske inte alltid kommer fram. De ser därför implementeringen av vårt utvecklingsarbete som en bra början på något nytt.

Resultatet är uppdelat under följande teman: Förutsättningar för lärande, lärande i utbildning och utvecklingsarbetets villkor. Vi vill påpeka att alla intervjupersoners namn är utbytta och tydliggöra att utvärderingen av lärandeprocessen genomfördes strax efter sista utbildningstillfället, det vill säga efter cirka en vecka. Lärandeprocessen vi undersökt baseras alltså på hur deltagarna upplevt sitt lärande strax efter utbildningen och inte under en längre tid.

7.2 Förutsättningar för lärande



7.2.1 Mottagandet av utvecklingsarbetet

För att kunna lära behövs förutsättningar för lärandet och som Moxnes (1984) och Freire (1976) menar så behöver varje individ känna behov och meningsfullhet för att det ska ge motivation till att lära. Detta är något vi tagit till oss av och som varit vägledande i vår planering och implementering av utvecklingsarbetet. Genom kontinuerlig kontakt med enhetscheferna, där vi stämt av skapandet av verktyget dialog och delaktighet och vår planering av utbildningen, har vi försökt anpassa innehållet till personalens behov och förutsättningar. Deltagarnas upplevelse av utbildningen och deras syn på verktyget dialog och delaktighet presenterar vi här nedan.

7.2.1.1 Upplevelse och tankar kring utbildningen

Deltagarna har upplevt utbildningen positivt och anser att det finns ett behov av utvecklingsarbetet med dialog och delaktighet i verksamheterna. Upplevelsen av utbildningen har uttryckts i att den har varit intressant, inspirerande och rolig samt att det varit spännande och lärorikt att få tänka till och ta del av varandras tankar och åsikter. Det har uppskattats att de fått göra andra saker än vad de brukar, som att vara kreativa och reflektera kring sitt arbete i verksamheterna *"jag har upplevt det positivt, det har varit väldigt roligt och kreativt. Roligt att vi fått göra saker och att vara kreativ själv, för det skapar att man har roligt ihop och en bra känsla i gruppen"* (Madelene). Det är många som påpekat att de under utbildningstillfällena känt en god gemenskap i gruppen och att de uppskattat att få tid med varandra. Thelander (2003) menar att genom att alla berörda tillsammans tränar på dialog utvecklas djupare relationer, en gemensam förståelse och lärande. En deltagare nämnde att

”... man upptäcker att det finns likadana tankar i många utav oss, vilket jag tycker är väldigt roligt” (Lisa) och en av enhetscheferna uttryckte:

”... att träffas och prata utifrån det här med dialog och delaktighet startade upp dem väldigt... de fick prata med dem som de inte pratar så mycket med annars. Blir lätt uppdelat... de här tillfällena öppnar upp och det finns hur mycket som helst att prata om. Märker att de är jättenöjda” (Diana, enhetschef).

Flera uttryckte att de gått från utbildningen med en skön känsla och något som nämndens var ” jag kände hopp när jag gick från utbildningen”(Siri) samt ”... har fått tillbaka energin av att göra det jag tycker är roligt” (Sara). Många har även påpekat att genomförandet av utbildningen varit tydligt, strukturerat och genomtänkt. Några ansåg informationen de fått som ny medan andra var bekanta med innehållet. Oberoende av förkunskapen om dialog och delaktighet upplevde deltagarna att det var bra att bli påmind om hur viktigt dialog och delaktighet är samt att få en gemensambild av begreppen ”Det är lätt att slänga ur sig de här orden, men vad menar vi med dem och vad betyder de för mig och vad betyder de för andra” (Diana, enhetschef). Det ansågs vara en fördel att alla fått möjlighet att delta i utbildningen samt att enhetscheferna deltog. Det upplevdes som positivt att alla fått samma information och att de nu kan ta ett gemensamt ansvar. En annan upplevelse som uttrycktes var ”Man får en påminnelse om att gruppkänslan beror på hur vi agerar” (Madelene).

7.2.1.2 Upplevd nytta av att arbeta med dialog och delaktighet

Deltagarna upplever att det finns en nytta med att arbeta med verktyget dialog och delaktighet i verksamheterna, framför allt då det handlar om att stärka gruppen, skapa trygghet och få alla att sträva åt samma håll ”... får så mycket vinster i av att göra något gemensamt med gemensamma mål och att alla sedan strävar åt samma håll” (Sara). Verktyget ses som ett redskap för att kunna kommunicera på ett bra sätt och för att skapa nya tankar kring hur de kan arbeta tillsammans. Det ses även som ett viktigt forum där alla får möjlighet att säga sina åsikter och sätta en gemensam värdegrund. Som Kareld och Petersson (2008) menar behövs dialogen för att skapa en gemensam mening och för att tillsammans ta tag i saker och ting. Abrahamsson och Wallin (2007) hävdar att en känsla av trygghet är viktig för att lära och att brist på kommunikation försvårar lärandet. Ahrenfelt (2001) menar att en välfungerande kommunikation och ett gemensamt språk är viktigt för att kunna skapa motivation och nå

resultat i ett förändringsarbete. Några deltagare nämner att de tror att utvecklingsarbetet möjliggör för dem att bli mer öppna, att de får lättare för att acceptera varandras olikheter och att respektera varandra. De ser det också som en möjlighet att få reflektera och uttryckte att ”... sådant här gör man inte annars, man sitter ju inte ner och funderar och reflekterar över sådant, utan man bara gör” (Berit). De påpekar även dialogens betydelse för arbetsklimatet ”för att vi ska vara positivt inställda och för att vi ska må bra... så är dialogen väldigt viktig” (Klara).

7.2.1.3 Inställning till förändring

Alla är eller vill vara positivt inställda till utvecklingsarbetet kring dialog och delaktighet och det finns en stor förhoppning om att arbetet ska fortlöpa ”... vi får hoppas att det verkligen fortsätter och att det faktiskt blir av. Det är en jättechans att verkligen göra någonting bra...” (Viola). En av enhetscheferna uttryckte:

”Jag tänker att vi verkligen drar nytta av att ni uppfunnit verktyg som inte jag har behövt att göra... Jag har personligen inte tid att sätta mig ner och fundera över eventuella spelkort så som ni gjort” (Diana, enhetschef).

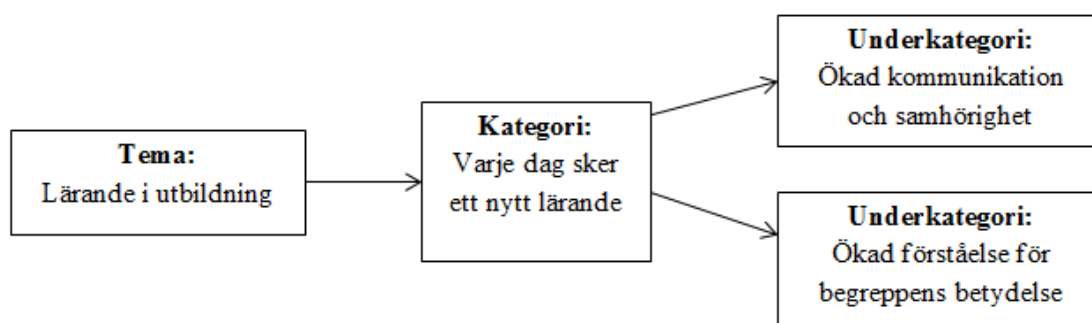
Flertalet nämner att det hade varit kul med en förändring och att utvecklingsarbetet gett hopp om att ena gruppen. Angelöw (2010) menar att motivation är motorn i ett förändringsarbete och att när det finns en önskan eller en insikt om att förändring behövs finns också en förändringsvilja. Förändringsviljan förknippas med stimulans och engagemang och så länge de känslorna existerar finns det både drivkraft och energi till genomförandet av förändringarna. Många av deltagarna är dock skeptiska till om utvecklingsarbetet kommer att fortlöpa, de känner att de gått igenom liknande utvecklingsarbeten tidigare som aldrig fått en fortsättning.

Förändringar i verksamheterna som visat sig i samband med utbildningarna är att vissa känt sig mer motiverade till arbetet. I en verksamhet upplever flera att sättet att bemöta varandra har förbättrats. De upplever att de tänker mer på vad de säger och framförallt hur det sägs. De vågar även säga mer till varandra ”... på grund av tanken av det här så har jag nu vågat säga mer än vad jag gjorde förut” (Anna). Några nämner även att förståelsen för varandra har ökat. Många anser dock att de inte sett några effekter från utbildningen i verksamheterna ännu, vilket de förklarar med den korta tid som varit och att verksamheterna inte hunnit komma

igång med utvecklingsarbetet. Hälsofrämjande arbete handlar ofta om att påverka människor till ett nytt sätt att tänka och handla och denna typ av förändring i sociala system menar Bunton & McDonald (2002) tar tid, vilket de menar är viktigt att ha förståelse för vid ett utvecklings- och förändringsarbete.

Resultatet visar på att det finns ett intresse för att arbeta med dialog och delaktighet och som Lundmark (1998) skriver är det betydligt lättare för individen att känna meningsfullhet i lärandet om det finns nyfikenhet och intresse. Ellström (2004) menar även att inställning och motivation har stor påverkan på lärandet i arbetslivet.

7.3 Lärande i utbildning



7.3.1 Varje dag sker ett nytt lärande

Lärande är något som sker på olika sätt hos individer beroende på vilka erfarenheter individen har med sig och i vilket sammanhang den befinner sig. Vi kommer nedan redogöra för vad deltagarna har lärt sig av de två utbildningstillfällena.

7.3.1.1 Ökad kommunikation och samhörighet

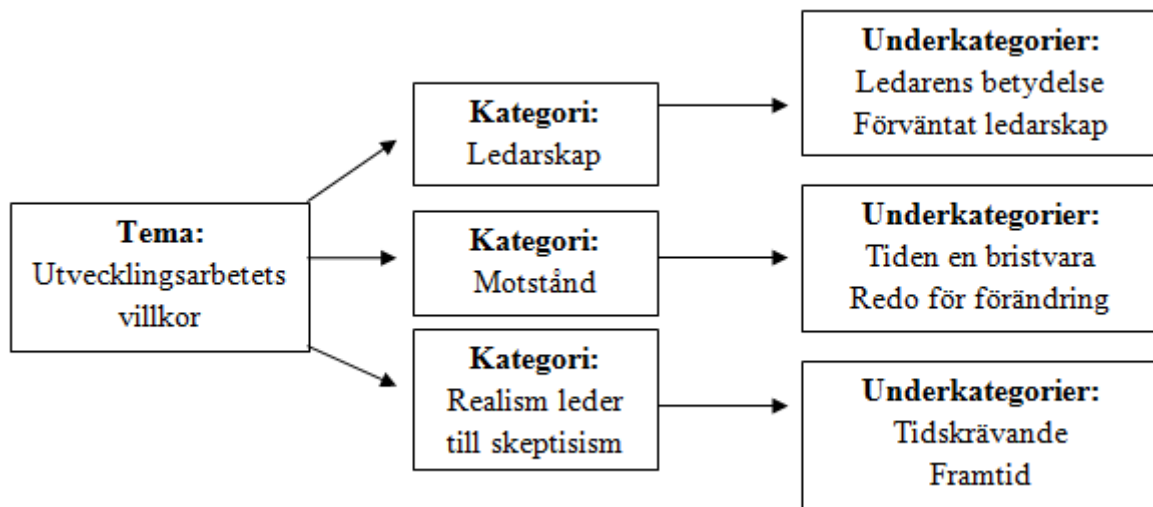
Några deltagare påpekar att de blivit mer raka och ärliga mot varandra i arbetsgruppen, vilket genererat i ett lärande kring att alltid ta upp saker och ting direkt. De menar att innan utbildningstillfällena har man låtit saker och ting vara istället för att det tas upp direkt med personen i fråga. Nya tankar som de känner har lyfts i samband med utbildningen är hur dialogen ska föras och betydelsen av att verkligen lyssna på varandra. Att genom utbildningstillfällena få möjlighet att föra en dialog och arbeta tillsammans har lett till en annan harmoni och tydlighet i gruppen, ”folk har börjat kommunicera mer” (Madelene). Majoriteten poängterar även betydelsen av att arbeta med dialog och delaktighet i verksamheterna och de anser att samhörigheten blivit bättre då mer information och tankar delges varandra. ”Delger man tillsammans så lär man av varandra” (Inger). Utbildningen har bidragit till att deltagarna lärt känna varandra bättre och de har uppmärksammat sidor hos varandra, som de tidigare inte sett.

7.3.1.2 Ökad förståelse för begreppens betydelse

Efter utbildningstillfällena upplever majoriteten av deltagarna att deras syn på dialog och delaktighet inte förändrats, utan att den blivit mer fördjupad och att den tydliggjorts ”Man fick ett nytt tankesätt, har lärt sig tänka annorlunda” (Amanda). Deltagarna påpekar att dialog och delaktighet är något som alla vet är viktigt att arbeta med, men att det lätt äts upp av verksamheten, ”man glömmer lätt att arbeta med det” (Tomas). Många upplever också att de är medvetna om vikten av att arbeta med dessa begrepp, men att det ibland krävs påminnelse. Dialog och delaktighet är alltså något som är självklart hos de flesta deltagarna, men som

glöms bort i det dagliga arbetet och behöver därför uppmärksammas och påminnas. Precis som deltagarna beskrivit menar Thelander (2003) att det krävs en träning i dialog och delaktighet för att kunna arbeta med detta i verksamheterna. Som deltagarna uttryckt är dialog många gånger viktigt och önskvärt, dock inte helt enkel att åstadkomma. Det krävs både träning och tid samt genom att alla berörda tillsammans tränas i dialog utvecklas en gemensam förståelse och ett lärande (Wilhelmson & Döös, 2002). Det krävs träning för att lära sig att arbeta mer flitigt med begreppen och de flesta påpekar att det tar tid. Många menar att förståelsen för att ”... *det lönar sig i långa loppet*” (Elin) är viktigt. Deltagarna upplever även att de fått ett nytt perspektiv på hur de kan arbeta med hälsa på arbetsplatsen, något som de själva inte reflekterat kring tidigare. ”... *arbetet gav nya tankar och ny kunskap gör att jag inte stannar i min tanke och utveckling...*” (Lisa). Enligt Skok (2010) är det viktigt för individen att få utvecklas och inhämta ny kunskap för den personliga utvecklingen och lärandet, vilket även genererar fördelar för organisationen. Skok (2010) menar även att ny kunskap behövs för att kunna utveckla sina förmågor och färdigheter kopplat till sina arbetsuppgifter.

7.4 Utvecklingsarbetets villkor



7.4.1 Ledarskap

7.4.1.1 Ledarens betydelse

Deltagarna anser att ett starkt och fungerande ledarskap är betydelsefullt för arbetsplatsen. De menar även att det är viktigt att ledaren är delaktig och visar engagemang i personalens arbete, vilket vissa av deltagarna uttrycker saknas. Blomquist & Åkesson Röding (2010) anser att om ledaren visar engagemang i sin personals arbete och utveckling medför detta att personalen känner sig mer ansvarsfull och ökar deras initiativförmåga. Även Angelöw (2002) påpekar att en ledare som är delaktig och stödjande ger många positiva effekter på personalen. Deltagarna anser även att det är viktigt att ledaren kan fånga upp gruppen och ta det ansvar som krävs för att lägga upp utvecklingsarbetet. Annars kan tvivel uppkomma gällande ledaren och dess arbete, som får en negativ påverkan på gruppen. Att det blir *"mycket snack och lite verkstad"* (Marita). Thelander (2003) menar här att ledaren får ta ett stort ansvar och vara aktiv i arbetet för att komma vidare och få det som en integrerad del i det ordinarie arbetet.

7.4.1.2 Förväntat ledarskap

Deltagarna vill att ledaren ska föregå med gott exempel och faktiskt göra det den säger, "att leva som man lär". Bruzelius & Skärvad (2011) hävdar att ledaren behöver vara tydlig i sin roll, att det är viktigt att man håller sig till och står för den linje man valt att arbeta efter. Detta underlättar för personalen som vet var ledaren står och vad som gäller, vilket gör att onödiga missförstånd kan undvikas. Vissa deltagare efterfrågar tydlighet, att ledaren visar tydligt hur arbetet ska utföras och *"att det finns någon som styr båten"* (Sara). De vill att det ska finnas tydliga riktlinjer på vad som är okej. Bruzelius & Skärvad (2011) menar att det är viktigt att personalens uppgifter är tydliga, om alla ska kunna arbeta åt samma håll och känna

meningsfullhet i vad de gör. Deltagarna anser det viktigt att ledaren lyssnar på hela gruppen och menar att det är bra om ledaren är insatt i arbetet som utförs och har en bra bild av verksamheten, för att veta vad som behöver arbetas med. Både Svedberg (2003) och Angelöw (2002) menar att en ledare behöver vara lyhörd och kunna lyssna på gruppen för att verksamheten ska kunna nå bra resultat. Blomquist & Åkesson Röding (2010) menar att ledaren behöver vara engagerad i verksamheten och det arbete som personalen utför.

7.4.2 Motstånd

7.4.2.1 Tid är en bristvara

Det som deltagarna menar försvårar arbetet är att hela personalgruppen sällan ses och att det är olika grupp sammansättningar varje gång, *"man går om varandra lite"* (Lukas). Det saknas ett forum att kommunicera öga mot öga, förutom de konferenser som kontinuerligt är planerade. Dock hålls de alldeles för sällan och då är det mycket annat som tas upp. För att kunna arbeta med utvecklingsarbetet anser deltagarna att det är viktigt att ledaren ger tid eller avsätter tid till detta arbete. De menar att det ligger hos ledaren att se till att tiden finns och att detta arbete prioriteras. Svensson m.fl. (2007) och Angelöw (2010) menar att tid och resurser måste avsättas eller så måste befintliga resurser omfördelas för att utvecklingsarbetet ska ha möjlighet att leva vidare. Här menar då Thelander (2003) att en bra startpunkt skulle vara att ta hjälp av de redan existerande mötesformerna, i det här fallet de konferenser som hålls. Enhetscheferna anser nu att de fått idéer och verktyg till att föra upp dialog och delaktighet på agendan. Det har ofta fått stå tillbaka för annat, men inser nu vikten av att prioritera tid till detta på APT-möten för att hålla arbetet levande.

I stort sett alla upplever att tid är en bristvara och *"konferenserna är proppfulla och kommer det en grej till så blir det en stress av det"* (Lisa). De ser tiden som en avgörande faktor för om utvecklingsarbetet ska fortsätta eller inte, förutsättningarna finns och det enda hindret som de ser är tiden. De påpekar även att i det dagliga arbetet är det svårt att få tiden att räcka till, både till raster och att få tid till dialog när ny personal ska påbörja ett pass och andra avslutar sitt pass. Den tiden glöms bort eller äts upp av verksamheten. De menar att deras uppdrag är att se till att brukarna ska få det så bra som möjligt. Personalen och deras behov sätts åt sidan. *"Det finns inte tid för gruppen, eftersom du är så fokuserad på brukare. Här är det så, bara fokus på brukare och inte personal"* (Anita). Här menar Hultman (2004) att utvecklingsinriktade insatser ofta försvinner i vardagens rutiner. Dessa rutiner är bra eftersom de ger trygghet och stabilitet, men de kan även verka hämmande för nytänkande och

förnyelse. För att då kunna främja ett utvecklingsinriktat arbete krävs att dessa rutiner och vanemönster bryts eller att det lämnas utrymme för nytänkande.

7.4.2.2 Redo för förändring

Många påpekar att det är mycket personalförändringar och stor omsättning på personal, vilket de menar leder till en oro i gruppen och att fokus läggs på annat just nu, som kan leda till att utvecklingsarbetet inte slagit igenom. Här menar Bruzelius & Skärvad (2011) att personalomsättningen har en betydelse för gruppens mognad. Att personal slutar och ny kommer in påverkar gruppen och kan leda till otrygghet och tillbakagång i mognad. Blomquist & Åkesson Röding (2010) menar att grupper kan befinna sig i olika mognadsstadier och utifrån detta vara i behov av olika typer av stöd. Det ligger då på ledarens ansvar att identifiera var gruppen befinner sig. Granér (1994) menar att i vissa grupper behöver gruppens samarbete bearbetas och stärkas innan det kan leda till en lyckad förändringsprocess. Att skapa en lyckad och hållbar förändringsprocess är enligt chefscheferna en utmaning, då verksamheterna har en hög personalomsättning. Det är många som varit med som kommer försvinna och det är nya som kommer in i verksamheterna, som inte fått samma information. Detta gör det ännu viktigare att tänka långsiktigt och få in det i det befintliga arbetet. Många deltagare hävdade att det har känts positivt i gruppen efter utbildningarna, men väl på arbetsplatsen kommer de in i gamla banor igen och det blir då svårt att hinna med dialogen. De anser att det är mycket annat att tänka på så att det glöms bort. Här menar Wilhelmson & Döös (2002) att det ställs krav på personalen för att inte falla tillbaka i samma mönster. För att personalen ska klara detta krävs det att de får tillgång till tid så att de kan träna sig, eftersom detta inte kommer naturligt utan de menar att förändra invanda mönster är en lång process.

Det finns dock delade meningar om utvecklingsarbetet kom i rätt tid eller inte. Vissa menar att det blir svårt att genomföra när det är mycket annat som händer och när tankarna finns någon annanstans, ”... *sen är det en lite olycklig situation ni kommer. När vi har en ganska stor oro på arbetsplatsen, vilket gör att det kanske inte slagit igenom så. Vi är så fokuserade på annat just nu*” (Lisa), medan andra tyckte att det kom i precis rätt tid och det var precis vad de behövde i gruppen ”*Vi har haft mycket personalförändringar på arbetsplatsen och för den här gruppen var utvecklingsarbetet det bästa som kunde hända i rätt tidpunkt*” (Lukas).

Bruzelius och Skärvad (2011) menar att om förändring är önskvärd, men genomförs vid fel tidpunkt kan förändringens förutsättningar vara otillräckliga och istället för att stärka organisationen bidrar det med ytterligare problem.

7.4.3 Realism leder till skepticism

7.4.3.1 Tidskrävande

Alla är eller vill vara positiva till utvecklingsarbetet, men samtidigt har de varit med om liknande utvecklingsarbeten tidigare och vet inte om det kommer att fortsätta eller om det kommer att prioriteras tid till det. Angelöw (2010) menar att individens inställning till förändring påverkas av tidigare erfarenheter av förändringar. Inställningen beror på om dessa erfarenheter är positiva eller negativa. Angelöw (2010) menar då att dessa erfarenheter kan leda till en trötthet inför förändringar. Där påpekar även Svensson m.fl. (2007) att det gäller att ha ett starkt stöd från ledaren och att det finns tid för arbetet och även att det är förankrat i gruppen, för att kunna skapa ett starkt och uthålligt engagemang. Det tar tid att genomföra en förändring och det tar tid att förankra det i arbetsgruppen.

”Det tar mycket tid att förändra tänkandet hos en människa... man måste ha tålamod och det är viktigt att vara medveten om att det tar tid och inte förvänta sig resultat direkt” (Anita).

7.4.3.2 Framtid

Viljan till att utvecklas finns hos deltagarna, men det finns ändå en misstro till att det verkligen kommer att bli så. Många nämner individens eget ansvar, men blir ändå osäkra på om hela gruppen kan förändras, även om alla vill. De vet inte om de orkar vara positiva, då de testat olika utvecklingsprojekt tidigare. *”... fast att man är så positiv och det är så kul, så tänker man att nu ska gruppen ändra sig, men det blir inte så. Allt bara flyter på som det alltid har gjort” (Helena).* Så gott som alla är eller vill vara positivt inställd till utvecklingsarbetet, men många har påpekat att de är osäkra på om det kommer att bli en fortsättning och att det följs upp. De lägger ett stort ansvar på ledaren att hålla i detta arbete och se till att det blir en fortsättning och det fanns de som inte trodde att ledaren ska fullfölja arbetet. Kaufmann & Kaufmann (2010) påpekar att ledaren har en stor roll för att uppmuntra och förstärka utvecklingsarbetet, så att personalen känner att det är tillåtet att arbeta med och lägga resurser på detta. De önskar en fortsättning, att man inte bara drar igång projekt och sedan blir det ingenting av dem och så rinner det ut i sanden. *”Jag är mycket positiv till det*

här. Samtidigt känns det negativt att vi har påbörjat något som varit roligt och välbehövligt, vilket jag inte tror att vi kommer att jobba med” (Amanda). Här har även enhetscheferna uppfattat att det ligger ett stort ansvar på dem att leda och följa upp detta arbete. ”Nu börjar jobbet, det gäller att använda det i vardagen sen och följa upp och hålla i det...” (Diana, enhetschef).

De känner att det är viktigt att arbeta vidare med det här och att det verkligen blir en fortsättning, för att kunna stärka gruppen och få en röd tråd i arbetet. De tror på att det verkligen skulle kunna generera i bra effekter om det skulle fullföljas, att det är något att bygga vidare på som kan bryta de gamla mönstren *”Fullföljer man detta så tror jag att det kan bli bra, någonting vi verkligen behöver” (Siri).* Både Blomquist & Åkesson Röding (2010) och Angelöw (2002) hävdar hur viktigt det är att arbetet följs upp och att det fortsätter. Svensson m.fl. (2007) menar att om det inte återskapas kontinuerligt så är risken stor att det glöms bort och tillslut försvinner. Här menar Thelander (2003) att ledaren aktivt behöver följa upp och driva processen vidare. Att få arbetet hållbart menar även Svensson m.fl. (2007) att utvecklingsarbetet behöver vara väl förankrat i gruppen. Detta för att det ska finnas en förståelse för varför förändringen ska genomföras och därigenom nå ett starkt och uthålligt engagemang. Här menar enhetscheferna att de behöver få in det i det systematiska arbetsmiljöarbetet för att kunna se det som något som hänger samman med det ordinarie arbetet och inte är något som görs vid sidan av. *”Att man ser det som någonting sammanhängande och inte som någon med en egen liten vagn bredvid” (Eva, enhetschef).* Det efterfrågas verkligen en uppföljning och en fortsättning på arbetet, så att det inte bara ska dö ut. *”Man måste göra det ordentligt och att det får ta sin tid” (Lukas).*

Medarbetarna känner sig skeptiska inför förändringar i verksamheten, eftersom de har varit med om det tidigare och att det då inte följts upp ordentligt eller att tiden har prioriterats. Därför efterfrågar de nu en uppföljning och att utvecklingsarbetet blir integrerat i verksamheten för att de ska kunna känna sig motiverade och positiva till att lägga sin tid på detta, vilket även enhetscheferna påpekar som en viktig del för att få arbetet att fortleva.

7.5 Slutsats

Deltagarnas upplevelser av genomförandet av utbildningen har varit genomgående positiva och baserat på resultatet ser vi att det finns både en vilja och ett behov av att arbeta med utvecklingsarbetet. Dock påpekar deltagarna att det finns en ”trötthet” kring utvecklingsarbeten, då de fått erfara att det ofta ”rinner ut i sanden”. Under utbildningstillfällena upplevde deltagarna det positivt att tillsammans få reflektera kring dialog och delaktighet kopplat till sin verksamhet. Många deltagare upplevde att de inte hunnit reflektera kring sitt lärande och såg ingen direkt förändring på arbetsplatsen, medan andra upplevde att det faktiskt skett ett visst lärande och en positiv förändring. Deltagarna upplever en nytta av att arbeta med dialog och delaktighet i verksamheten och de flesta nämner att de blivit påmind och mer medvetna om begreppens betydelse för arbetsplatsen. Vilket ger slutsatsen att majoriteten vill vara positiva till utvecklingsarbetet, men att det finns en viss skepticism till att det verkligen kommer att fortleva.

Teorin visar, liksom vårt resultat, att vissa förutsättningar krävs för att utvecklingsarbetet ska fortleva, så som att tid avsätts, att ledarskapet är tydligt och att det finns en trygghet i arbetsgruppen. Många upplever att tiden är en bristvara och att den tid som finns äts upp av verksamheten. Deltagarna vill gärna se en fortsättning på arbetet och betonar då att ledarskapet har en avgörande roll för om utvecklingsarbetet ska kunna fortleva. Det finns en tro om att utvecklingsarbetet kan stärka gruppen, skapa en trygghet och möjliggöra för att alla ska kunna sträva åt samma håll. Dessa förutsättningar menar deltagarna krävs för att få arbetet att fortleva och integreras i den befintliga verksamheten.

8. Slutdiskussion

Utifrån vårt resultat har vi valt tre områden att diskutera vidare, vilka vi anser vara relevanta och intressanta för vårt utvecklingsarbete, dessa är: *Hur kan utvecklingsarbetet med dialog och delaktighet fortleva*, *Ledarskap i den lärande organisationen* och *Motivation till förändring*.

8.1 Hur kan utvecklingsarbetet med dialog och delaktighet fortleva?

I vår teoridel har det framgått att många företag och organisationer idag präglas av utvecklings- och förändringsarbeten och eftersom de ofta är tidskrävande och komplexa är de också svåra att hålla vid liv (Ahrenfelt, 2001). Thelander (2003) menar att det inte finns några färdiga modeller att implementera i organisationer som hanterar förändringar, utan det vi kan göra är att arbeta med faktorer som bidrar till hållbarhet. Faktorerna dialog och delaktighet, som vi fokuserar på i vårt utvecklingsarbete är just sådana faktorer som visats sig gynna hållbarheten (Thelander, 2003). I både teori och empirin framgår det att ledarskapet har en avgörande roll för utvecklingsarbetets framväxt. Vi vill nu, med hjälp av denna diskussionsdel försöka ge en övergripande bild av hur ledarna kan tänka och arbeta för att lyckas få utvecklingsarbetet med dialog och delaktighet att fortleva i verksamheterna.

Med tanke på den positiva inställning vi i vårt resultat kunnat se kring utvecklingsarbetet, både hos ledare och medarbetare, anser vi att det finns goda förutsättningar för att lyckas med utvecklingsarbetet. Vi vet dock att det inte går att förlita sig på en positiv inställning eftersom det är många faktorer som har betydelse och som inverkar på utvecklingsarbetets framväxt, framför allt då vi även, i verksamheterna, sett en skepticism mot utvecklingsarbeten.

8.1.1 Förankring – att få med sig medarbetarna

För att i ett utvecklings- och förändringsarbete åstadkomma resultat och långsiktiga effekter behövs förankring och deltagande på organisationens alla nivåer, såsom individ, grupp och organisationsnivå (Svensson m.fl. 2007; Winroth & Rydqvist, 2008). Med tanke på vårt samarbete med personalkontoret och enhetscheferna, ser vi utvecklingsarbetet som förankrat på organisationsnivå. Den stora utmaningen för ledarna är nu att förankra det hos arbetsgruppen och hos de enskilda individerna. De flesta av dessa individer har, genom vår insats, fått en kort introduktion kring utvecklingsarbetet, men vi anser att det behövs mer än så för att utvecklingsarbetet ska bli förankrat i verksamheterna. Blomqvist och Åkesson Röding

(2010) menar att första steget i en förändringsprocess är att skapa en förändringsinsikt, vilket även Angelöw (2010) påpekar vikten av, eftersom att alla berörda behöver komma till insikt om att utvecklingsarbetet är nödvändigt eller önskvärt. Larsson och Wikström (2008) menar att hur väl ett projekt lyckas är beroende av om de berörda ger projektet legitimitet, vilket innebär att projektets handlingar måste uppfattas som önskvärda, rätta eller lämpliga. Vårt resultat visar på att det finns en insikt kring nyttan av utvecklingsarbetet och en önskan om att utvecklingsarbetet ska fortsätta, men med tanke på den trötthet kring utvecklingsarbeten som framgått i vårt resultat, kan ledarna behöva skapa en tydligare bild av utvecklingsarbetet och en tro på att det faktiskt kommer att fortsätta. Detta för att utvecklingsarbetet ska förankras i arbetsgruppen och hos de enskilda individerna.

För att utvecklingsarbetet ska bli lyckat behöver ledarna få med sig medarbetarna och Thelander (2003) menar att det inte går att genomföra ett utvecklings- och förändringsarbete utan medarbetarnas insatser, inte om tanken är att verksamheten ska fungera för dem. Vårt resultat visar på att personalen efterfrågar tydlighet och att de anser det viktigt att ledaren fångar upp gruppen och tar ansvar för upplägget av utvecklingsarbetet. Som Bruzelius och Skärvad (2004) menar behöver ledaren, för att uppnå ett lyckat förändringsarbete, tillhandahålla tydlig information, skapa en gemensam målbild och göra de berörda delaktiga i processen. Svensson m.fl. (2007) har studerat 18 projekt som genomförts med syfte att minska ohälsan inom den offentliga sektorn. En av deras slutsatser är att de projekt som genom en aktiv och fortlöpande dialog skapat delaktighet, var de projekt som i större grad lyckades förankra uppdraget och som därmed hade större chans att åstadkomma hållbara effekter. Angelöw (2010) påpekar att de berörda behöver förstå målen med utvecklingsarbetet och Ahrenfelt (2001) betonar att en välfungerande kommunikation och ett gemensamt språk är viktigt för att skapa motivation och nå resultat. Motivationen är en viktig drivkraft i arbetet och det är därför viktigt att fundera kring hur den kan stärkas (Angelöw, 2010).

8.1.2 Motstånd – mänskligt och naturligt

Vi kan då konstatera att dialog och delaktighet är viktiga delar vid ett utvecklings- och förändringsarbete och som Bruzelius och Skärvad (2004) menar behövs ett öppet klimat för att minska det mänskliga naturliga motstånd som många gånger uppstår. Angelöw (2010) menar att det vid förändringsarbete är viktigt att ha en förståelse för människors olika reaktioner och för eventuella motstånd. Vårt resultat visar på att det finns ett visst motstånd till utvecklingsarbetet i form av upplevd oro i arbetsgrupperna och detta på grund av hög

personalomsättning samt att både möten och det dagliga arbetet lider av tidsbrist. Som Blomqvist och Åkesson Röding (2010) menar behöver ledaren, för att kunna ge gruppen stöd, identifiera var gruppen befinner sig och som Granér (1994) påpekar kan gruppens samarbete behöva bearbetas och stärkas innan förändringsprocessen blir lyckad. Blomqvist och Åkesson Röding (2010), Bruzelius och Skärvad (2004) samt Angelöw (2010) betonar alla vikten av att tid måste avsättas för att utvecklingsarbetet ska lyckas, vilket även vårt resultat visar på.

8.1.3 En ständigt fortlöpande process

För att få utvecklingsarbetet att fortlöpa har vi, i både teori och empiri, kunnat se att tydlighet och tid är något som bör prioriteras men det är även viktigt att ha i åtanke att tydlighet och tid behöver kontinuitet, vilket vi även kunnat se efterfrågas i vårt resultat. För att ge personalen en ökad tro och motivation till utvecklingsarbetet behövs det kontinuerligt föras en dialog kring skälen till arbetet, på så vis blir personalen påmind om nyttan av arbetet samt att ny personal automatiskt blir informerad (Angelöw, 2010).

Svensson m.fl. (2007) menar att för att skapa och upprätthålla arbetsplatser som präglas av dialog och delaktighet behöver dessa faktorer kontinuerligt återskapas. Vi anser att det är just det här vårt utvecklingsarbete syftar till, då arbetet är tänkt att integreras in i verksamheternas befintliga mötesstruktur, det vill säga att det ska bli en del av mötesformen och att det resulterar i en ständigt fortlöpande process. Genom att använda sig av de delar som ingår i vårt verktyg får både ledare och medarbetare kontinuerligt en bild av hur arbetsplatsen upplevs samt att de får möjlighet att tillsammans bestämma fokusområde, reflektera kring en gemensam framtidsbild och sätta gemensamma mål. De får även möjlighet att träna sig i dialog och delaktighet, lära känna varandra och tillsammans bearbeta det valda fokusområdet. Thelander (2003) menar att träning i dialog och delaktighet bidrar till att skapa delaktighet och medarbetskap i vardagen. Avsätts det tid för träning under mötet kan detta alltså automatiskt generera till ett bättre arbetsklimat i det dagliga arbetet.

Vid vår utbildning skapade arbetsgrupperna värdegrundstavlor kring dialog och delaktighet som är tänkta att hängas upp i verksamheterna, Angelöw (2010) menar att *"varje framgångsrikt förändringsarbete bygger på en framtidsbild som tilltalar, klargör och motiverar de involverade"* (s. 195). Vi anser att dessa tavlor kontinuerligt kan behövas bytas ut med nya, allt eftersom att utvecklingsarbetet fortlöper, på så vis får arbetsgrupperna på nytt reflektera kring sin gemensamma värdegrund samt nya tavlor att motiveras av.

Det är även viktigt att ha en förståelse för att utvecklingsarbeten tar tid, framför allt då det handlar om att förändra mänskliga beteenden (Bunton & McDonald, 2002). För att de berörda ska orka fortsätta behövs därför relativt täta och kontinuerliga uppföljningar som aktivt kan kartlägga arbetets gång och förmedla kortsiktiga framgångar. Detta visar att arbetet går framåt och motiverar både ledare och medarbetare att fortsätta sitt arbete (Angelöw, 2010). Det är även viktigt att på längre sikt utvärdera arbetet på strategisk nivå, för att se hur det framskrider i förhållande till dess syfte, mål och tidsplan (Nordberg, 2008).

8.1.4 Några sista tankar kring genomförandet av utvecklingsarbetet

Något som även kan gynna utvecklingsarbetets framväxt är att ledarna tillsammans funderar kring vad som fungerat bra vid tidigare utvecklings- och förändringsarbeten och utgår från dessa lärdomar och erfarenheter (Angelöw, 2010). Vi vill även rekommendera att de tillsammans reflekterar kring hur utvecklingsarbetet fortlöper i respektive verksamhet, vilket kan skapa nytt lärande samt nya tankar och idéer för framtiden (Granberg, 2004).

Vi hoppas nu att verksamheterna har möjlighet att skapa tid för utvecklingsarbetet kring dialog och delaktighet, att de gör arbetet till sitt eget och att de känner att det är de själva som äger och styr processen. Att de redan tidigt börjar se resultat som gör dem motiverade till att fortsätta driva utvecklingsarbetet vidare och att det blir en kontinuerlig och fortlöpande process. En process som bland annat främjar individernas hälsa, stärker arbetsgruppen och gynnar det dagliga arbetet, och på så vis skapar ett hållbart arbetsliv.

Johanna Ström

8.2 Ledarskap i den lärande organisationen

Världen förändras ständigt och därmed arbetslivet (Davidson & Svedin, 2004). Vi har gått från ett industrisamhälle till ett informationssamhälle och det nya arbetslivet (Allvin, 2007). Med de nya villkoren som förändringarna medfört ställs högre krav på individen, som idag skall vara flexibel, självgående och kunna hantera de snabba förändringar samt de nya arbetsvillkor som möter dem (Davidson & Svedin, 2004). Omorganisering, omstrukturering, utveckling och förändring är numera en del av det vardagliga arbetet i organisationer (Allvin, 2007). Senge (2006) menar att traditionellt ledarskap inte längre räcker till i dagens organisationer, på grund av att organisationer idag måste ha en större pedagogisk och social dimension på sitt ledarskap, än vad som tidigare efterfrågats.

I vårt resultat har vi kunnat se att deltagarna vill ha en ledare som är synlig och närvarande samt har insyn i det dagliga arbetet, vilket deltagarna menar skapar en ökad förståelse för deras arbetssituation. ”... en närvarande chef som stöttar och lyfter fram andra goda egenskaper, och ger beröm när det är befogat, får ”betalt” genom respekt och goda prestationer” (Blomquist & Åkesson Röding, 2010 s.78). Deltagarna anser att en ledare som är strukturerad, engagerad och delaktig är betydelsefullt både för personal samt verksamhet. Deltagarna menar även att det är viktigt att en ledare är lyhörd och lyssnar på hela gruppen samt är insatt i arbetet som utförs. Att ha stabilitet som ledare menar gruppen leder till ökad trygghet och mindre tvivel. Tydlighet i sin ledarroll är även det viktigt för deltagarna, att man är tydlig och står fast för sin ledarroll samt att denna genomsyrar arbetet. Vi kan utifrån vårt resultat konstatera att ledarskapet har en betydande roll för verksamheterna.

8.2.1 Lärande organisation

Senge (1990) menar att en lärande organisation är där individer kontinuerligt får utrymme att skapa sig en egen verklighet och komma på hur de kan utveckla den. En lärande organisation är även ”... en organisation som kontinuerligt lär av sina erfarenheter i syfte att lösa sina uppgifter på ett bättre sätt” (<http://www.ne.se/1%C3%A4rande-organisation>). I de verksamheter vi haft möjlighet att arbeta med finns det ett behov av att skapa förutsättningar för att kunna hantera förändringar i form om personalomsättningar och andra faktorer.

En lärande organisation strävar efter hållbarhet, något som inte alltid är lätt. För att skapa en hållbarhet krävs det att resurser avsätts för reflektion och kommunikation, att arbetet präglas av en hög grad av delaktighet och att synen på den lärande organisationen integreras i det

dagliga arbetet (Svensson, m.fl. 2007). Dessa resurser är de som vi hoppas ska leda till att utvecklingsarbetet inte bara blir en pappersprodukt utan integreras in i deltagarnas arbete. Skok (2010) menar att vi idag måste stödja och främja det livslånga lärandet i organisationer. Organisationer idag ställs ständigt inför nya utmaningar när det gäller att utveckla mänskliga resurser såsom lärande, kompetens och färdigheter. Vidare menar Skok (2010) att vi idag befinner oss i ett kunskapsbaserat samhälle som skapar nya utmaningar för organisationer, då det gäller att utveckla de mänskliga resurserna. För att organisationer ska vara effektiva och överleva samt vara konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden, krävs det att de möjliggör för de livslånga lärande för att främja personalens hälsa. I vår undersökning har vi fått möjlighet att träffa deltagarna och lära känna dem, vilket har gjort att vi sett att deltagarna besitter med mängder av kunskaper som bör tas tillvara på och som Marsick and Neaman (1996) menar att individer som lär är de som skapar en lärande organisation.

Eriksson (2003) hävdar att man bör förhålla sig annorlunda till organisationer idag genom att se till helheten istället för delarna var för sig. Detta är även de centrala delarna i Senges (2000) teori om ledarskap och utveckling i den lärande organisationen. Det finns en mängd bakomliggande faktorer för att en organisation ska lära och utvecklas, dock har ledarskapet en viktig roll för att en organisation ska tillåtas lära.

8.2.2 Ledarskap

Ledarskapets betydelse har förändrats i och med omvärldens förändringar. Under historiens gång har ledarskapsrollen fått allt större mening då inflytandet och betydelsen av ledaren blivit större (Blomquist & Åkesson Röding, 2010). En ledare menar Larsson (2010) är en individ som har ansvar för de anställdas arbete och besitter en formell position i organisationen. En ledare ska kunna nå uppställda mål och följa upp dessa, samt ha förmåga att kommunicera och möjliggöra. Värderingar, integritet och mognad är exempel på personliga karaktärsdrag som påverkar ledarskapet (Blomquist & Åkesson Röding, 2010). Yukl (2006) menar att ledarskap är ständigt en process som handlar om att strukturera och underlätta i verksamheten samt vägleda sina medarbetare i relationen till organisationen och gruppen. *"Ledaren måste ha kunskap om människan och förståelse för samspelet mellan människor och mellan människor och verksamhet"* (Hansson, 2010 s. 24).

Att vara ledare i den lärande organisationen anser Senge (1990) går ut på att vara förvaltare, lärare och designer. Målet som ledare är att skapa en förståelse för medarbetarna kring hur

delarna hänger samman och integrerar samt hur åtgärder kan ha inverkan på hela organisationen (Larsson, 2010). Precis som deltagarna uttryckt menar Steinberg (2006) behövs ledarskapet vara tydligt.

8.2.3 Framgångsrikt ledarskap

Salutogenes eller *hälsans ursprung* fokuserar på vad som främjar hälsa. Ett salutogent förhållningssätt innebär att man arbetar utifrån vad som är bra och fungerar och försöker stärka detta, vilket är vår grundidé med utvecklingsarbetet. Att arbeta hälsofrämjande är ständigt en process och för att kunna arbeta främjande krävs det att den salutogena värdegrundsidén syns i ledarens visioner och sättet att leda (Winroth & Rydqvist, 2008). Hansson (2010) menar att det salutogena ledarskapet lyfter fram de mänskliga värdena. En hälsofrämjande ledare ställer frågor som, *hur* och *vad* det är som är bra när allt fungerar som det ska. En främjande ledare fokuserar på gruppens starka sidor istället för de som är mindre bra (Hansson, 2010). En ledare som är sig själv menar (Blomquist & Åkesson Röding, 2010) att man tillsammans kan skapa ett mer medmänskligt klimat. Steinberg (2006) menar att mår individer bra på sin arbetsplats genererar det i bra resultat. Att vara ledare handlar om att ha en tilltro till de förmågor individen har, som att bemöta utmaningar på egen hand och ta ansvar. Steinberg (2006) påpekar även vikten av ett tydligt ledarskap, något som vi sett i vårt resultat är betydelsefullt.

Hansson (2010) har en idé om ett framgångsrikt ledarskap där utgångspunkten är människan och som parallellt vill *”skapa förutsättningar för att människan ska lyckas med det hon gör”* (s. 9). Att människans välbefinnande och hälsa värnas om och främjas är tanken i det salutogena ledarskapet. Genom detta sätt att se på ledarskapet kan kvaliteter som arbetsglädje, förmåga och intresse uppstå. Salutogent ledarskap är en ledarskapsfilosofi och som Hansson (2010) menar är en värdemässig utgångspunkt, som visat sig användbar i organisationer idag.

8.2.4 Framtidens ledarskap

Då vi vet att omvärlden ständigt förändras kan vi dra slutsatsen om att även ledarskapsrollen kommer göra detsamma. Vi hävdar att i det framtida ledarskapet kommer egenskaper som att vara lyhörd och ödmjuk vara avgörande. Att som ledare ha förmåga att möjliggöra för utveckling och kompetens kommer vara centralt för att kunna bli en lärande organisation samt kunna konkurrera på marknaden. Som ledare vara närvarande och ärlig och leda på ett tydligt sätt kommer även de vara betydelsefullt. Vi påstår även att hur och om de mänskliga

resurserna i en organisation kommer tas tillvara, är avgörande för hur framgångsrika organisationer kommer bli. Men som Hanson (2010) menar består en organisation inte enbart utav en ledare utan medarbetarna utgör även de en avgörande roll för den lärande organisationen. Ett ledarskap kan inte utövas utan medarbetare och det handlar om ett aktivt och medvetet samspel mellan ledaren och medarbetarna för att organisationen ska fungera på ett optimalt sätt.

Martina Hallberg

8.3 Motivation till förändring

Bruzelius & Skärvad (2011) definierar motiv och motivation på detta sätt:

Motiv definieras som det som stimulerar eller driver en individ att handla på ett visst sätt. Motiven är ofta behov eller önskemål av olika slag. När ett motiv aktiveras, dvs. när det stimulerar eller driver en individ att handla på ett visst sätt, talar vi om motivation. Motivation är sålunda en drivkraft till handling i en viss riktning och en individ är motiverad när ett behov eller önskemål påverkar individens handlande i en viss riktning.
(s. 294)

Motivationen hos deltagarna är central när det gäller att lyckas med ett förändringsarbete och motivationen kan sägas vara själva motorn i detta. Så länge man kan hålla motivationen och engagemanget vid liv så finns det energi och drivkraft till att genomföra förändringen (Angelöw, 2010). Angelöw (2010) menar här att det är viktigt att förändringsviljan är hög genom hela förändringen. Därför måste motivationen stödjas och hållas levande för att individerna ska ha möjlighet att hålla motivationen uppe. Även Bruzelius & Skärvad (2011) menar att det är nödvändigt med energi och uthållighet, men att det inte är ett lika stort behov genom hela processen. Det är i början av förändringsprocessen som motivationen behöver vara som störst och efter det så varierar behovet.

Det krävs motivation för att individerna som deltar i förändringsprocessen ska orka med och känna mening med förändringen, men vad är det då som påverkar individens motivation och hur kan arbetsplatsen skapa detta?

Det är viktigt att tänka på att alla förändringar kan upplevas olika av olika individer och det är olika vad som skapar motivation (Angelöw, 2010). Detta kan vara tidigare erfarenheter av förändringar som genomförts eller inte genomförts. Det kan även vara kompetensen att genomföra förändringen. Ibland kan individen känna att den inte har tillräckligt med kompetens för att kunna genomföra förändringen på ett lyckat sätt. Även den nuvarande livssituationen påverkar hur lyckad en förändring kommer att bli och hur motiverad individen kommer vara till förändringen (Angelöw, 2010). Nedan kommer några förutsättningar som kan stärka motivation att diskuteras.

8.3.1 Ledarskapet

Bruzelius & Skärvad (2011) menar att leda ett förändringsarbete handlar om att skapa insikt och förståelse, vilket är en process som kännetecknas av engagemang och delaktighet. Det är då viktigt som ledare att vara stödjande och uppmuntrande, eftersom det bidrar till en positiv inställning och positiva förväntningar. En stödjande och uppmuntrande ledare stärker även utvecklingen, självförtroendet och ökar förståelsen hos individen samt skapar motivation, arbetsglädje och bidrar även till goda insatser (Angelöw, 2002). Angelöw (2010) menar att det är viktigt i ledarskapet att uppmärksamma kortsiktiga förändringar och delge detta med gruppen, så att alla blir medvetna och kan se de förändringar som skett för att skapa ny energi och orka fortsätta med förändringen. När de små framstegen uppmärksammas får individerna erfarenheter av lyckade förändringar på ett framgångsrikt sätt och motivationen bibehålls eller stärks ytterligare.

8.3.2 Trygghet

För att en individ ska känna motivation till en förändring behövs även trygghet. För att kunna motverka motstånd och locka fram motivationen krävs det att individen är trygg i den situation hon befinner sig och att individen ser att förändringen stärker tryggheten ytterligare (Angelöw, 2010). Även arbetsgruppen behöver vara trygg och det behöver finnas en positiv stämning i gruppen, ett positivt arbetsklimat, för att den ska kunna ta till sig en förändring (Angelöw, 2002). Angelöw (2010) menar även att de sociala kontakterna i gruppen är väldigt viktiga när det gäller förändringar. De bidrar till trygghet och skapar en stabil grund om gruppen fungerar som den ska.

8.3.3 Tid

Tid är en viktig förutsättning för en lyckad förändring. Det behöver avsättas tid och resurser för förändringsarbetet och detta bör prioriteras för att arbetet ska komma framåt och leda till ett önskat läge (Angelöw, 2010; Svensson m.fl. 2007). Här menar även Bunton & McDonald (2002) att förändring tar tid, vilket är viktigt att tänka på och inte avsluta för tidigt för att det ännu inte synliggjorts några resultat. Även tidpunkten för förändringen spelar stor roll för hur motiverade individerna är. Om det till exempel nyligen genomförts förändringar och det finns en förändringströtthet hos personalen är det mycket svårt att nå motivation (Angelöw, 2010). Här menar även Bruzelius & Skärvad (2011) att om förändringen genomförs vid fel tillfälle kan de förutsättningar som krävs vara otillräckliga och förändringen misslyckas.

8.3.4 Mål, delaktighet och information

För att kunna skapa motivation hos individen krävs det att informationen kring förändringen är tydlig och att individen är medveten om mål och liknande. Denna information är bra att upprepa under hela processen då det påminner individen om varför förändringen genomförs och stärker då motivationen ytterligare. Även Ahrenfelt (2001) och Svensson m.fl. (2007) påpekar kommunikationens betydelse för att kunna skapa motivation och nå resultat i ett förändringsarbete. En annan del som är viktigt att tänka på för att skapa motivation är att alla förstår och varit med och skapat målen för förändringen. Målen ska vara tydliga, konkreta och tidsmässigt vara rimliga att uppnå. De ska kännas meningsfulla, antingen genom att de är önskvärda för individen eller att den känner nytta med förändringen. Är alla delaktiga i denna process skapas även ett större engagemang och vilja till själva genomförandet. Det bidrar även ofta till att förändringen blir mer effektiv och bättre genomförd (Angelöw, 2010).

Individens motivation stärks även om de upplever att förändringen ger en möjlighet till kompetensutveckling, personlig utveckling eller att förändringen skapar mer ansvar och frihet i arbetet (Angelöw, 2010). Det krävs även en lagom arbetsbelastning för att individen ska ha möjlighet att känna motivation till förändringen. Att inte arbetet tar upp all tid, så att förändringen då känns som en belastning (Angelöw, 2002). I ett förändringsarbete spelar individens självförtroende en central roll. Individen behöver ha en tro på sin egen förmåga och känna att hon kan klara av förändringen, vilket stärker motivationen hos individen. Det finns även yttre omständigheter som förmåner och liknande som skapar motivation. Dessa kan exempelvis vara högre lön eller högre status (Angelöw, 2010).

I ett förändringsarbete är det viktigt att tänka på att det ligger naturligt hos människan att känna motstånd till förändringar och Bruzelius & Skärvad (2011) menar att detta motstånd sammanhänger med hur förändringen har arbetats fram. Det är därför viktigt att tänka på hur man utformar en förändring. För även om det alltid finns ett naturligt motstånd till förändring så ”... är medarbetare beredda att stödja förändringar som de bedömer vara viktiga och meningsfulla, begripliga och hanterbara” (Bruzelius & Skärvad, 2011, s. 437). Det är förutsättningarna för förändringen som avgör om det kommer att skapas motivation eller inte. Därför är det viktigt att arbetsplatsen anpassar förändringen till de förutsättningar som finns, för att förändringen ska passa. Om inte förändringen är anpassad till arbetsplatsen kan personalen anses vara mindre förändringsbenägna, men egentligen är det inte personalen som

inte är motiverad utan det är förändringen som inte passar och de rätta förutsättningarna saknas (Angelöw, 2010).

För att en förändring ska kunna ske med ett lyckat resultat måste arbetsplatsen ta hänsyn till många olika förutsättningar och se till att dessa är tillgodosedda innan förändringsarbetet startar. Olika individer motiveras av olika saker och eftersom en arbetsplats består av många individer behöver arbetsplatsen förbereda både gruppen och arbetsplatsen inför ett förändringsarbete.

Vårt resultat visar att deltagarna ser ett behov och en nytta med en förändring och tror att detta utvecklingsarbete kommer bidra med en trygghet och stärka gruppen, vilket de anser behövs. De vill att gruppen ska bli mer enad och just nu är det mycket förändringar i personalgruppen, som bidrar till en otrygghet och oro. Detta i sin tur kan leda till att det blir grupperingar och försvårar då förändringsarbetet. Trots att deltagarna ser en nytta och värde i utvecklingsarbetet är de ändå skeptiska och har en misstro till det. De upplever en trötthet vad gäller förändringsarbete och har erfarenheter av mindre lyckade förändringar. De har deltagit i förändringsarbeten som inte fullföljts och detta ger då en osäkerhet inför detta utvecklingsarbete. De påpekar att mycket ansvar ligger på chefen, som behöver avsätta tid för arbetet och även att arbetet prioriteras. Deltagarna menar att tiden är avgörande. Visar chefen sitt engagemang och visar att detta arbete är prioriterat genom att avsätta tid, så anser de att de har alla förutsättningar för att kunna fullfölja förändringsarbetet.

I detta förändringsarbete kan förändringströttheten och personalomsättningen vara ett hinder för ett lyckat resultat. Personalomsättningen bidrar till en otrygghet i gruppen, vilket är en förutsättning för att förändringsarbetet ska lyckas. Deltagarna såg även tiden som ett hinder, men om denna tid avsätts och prioriteras försvinner detta hinder. Även enhetscheferna såg vikten i att avsätta tid till arbetet och lägga in det i dagordningen, vilket underlättar arbetet och tiden ser då inte längre ut att vara ett hinder. Förändringsviljan finns hos deltagarna, trots att de påpekar att de inte har så mycket tilltro till genomförandet av förändringar på arbetsplatsen. Eftersom denna vilja finns så borde förändringen gå att genomföra på ett lyckat sätt om de andra förutsättningarna, som deltagarna ser som motiverande, är tillgodosedda.

8.4 Avslutande reflektion

Utveckling och förändring är idag en del av människors vardag och som vi kunnat se behöver organisationer och företag ständigt genomgå förändring och utveckling, detta för att hänga med i det ökade tempo som präglar både arbetsliv och samhälle (Allvin m.fl. 2006). Förändringarna ställer krav på kompetens och flexibilitet, vilket även ger ett ökat krav på att skapa lärande organisationer. Det finns inget färdigt recept för att lyckas med skapandet av en lärande organisation, utan det handlar om att se till det sammanhang som råder och utifrån det möjliggöra och skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv.

Utveckling och förändring kräver en hög arbetsinsats från både ledare och medarbetare. Arbetsinsatsen från ledaren är central och behövs för att möjliggöra genomförande av arbetet. Ett stödjande, engagerat och tydligt ledarskap kan ge medarbetarna en förståelse, trygghet och motivation till att vilja ta sig an arbetet. Att ledaren får med sig medarbetarna är avgörande för resultatet och först när medarbetarna är med kan de tillsammans skapa en stark och uthållig verksamhet (Hansson, 2010).

Genom att skapa arbetsplatser som präglas av dialog och delaktighet anser vi nu att personalen får lättare för att ta del av varandras tankar och erfarenheter samt att skapa ett kollektivt lärande. Att ha en väl fungerande kommunikation ger tydlighet, skapar relationer förtroende, tillit och trygghet. Det bidrar även till att främja individernas hälsa, stärka arbetsgruppen och gynna det dagliga arbetet. Att investera i sin personal och göra dem delaktiga i arbetet stärker och skapar förutsättningar för framtiden (Holloway, 2012). Läggs det tid på förankring och delaktighet skapas en förståelse för arbetet och för utvecklingsprocessen i hela organisationen. Att tillsammans vara med och sätta en gemensam värdegrund kan ses som en viktig ledstjärna för arbetet och känner medarbetarna att de får möjlighet att vara med och påverka ges det förutsättningar för att de själva kan skapa sig en arbetsplats att vara stolta över. På grund av detta hävdar vi nu att vårt utvecklingsarbete möjliggör för verksamheterna att bli mer flexibla och uthålliga vid utvecklings- och förändringsarbeten. Det bidrar även till att organisationen blir mer eftertraktad som arbetsgivare med både minskad sjukskrivning, personalomsättning och mer välmående personal.

9. Förslag till fortsatt forskning

Vi har genom vår studie upplevt att det finns mycket litteratur och forskning kring de kunskapsområden vi berört, men dock saknas kunskap kring hur teoretisk kunskap omvandlas till praktik. Vi menar därför att det behövs mer aktionsinriktad forskning för att stödja organisationerna i att tillämpa den teoretiska kunskapen och dess verktyg för att nå positiva effekter.

Vårt förslag till fortsatt forskning är därför att få känd forskning mer tillgänglig för praktiken och att det behövs ett ökat samarbete mellan teori och praktik – hur man går tillväga och hur man översätter teorin så det blir tillämpbar.

10. Referenslista

Abrahamsson, K. & Wallin, G. (2007). *Katekes för ett lärande arbetsliv*. Stockholm: Premiss.

Ahlborg, G. Grill, C. Lindgren, E-C. (2011). Valuation and handling of dialogue in leadership: A grounded theory study in Swedish hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, 25, 1, 34-54.

Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd: att leda förändrings- och utvecklingsarbetet i företag och organisationer*. (2:a uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Allvin, M. (2006). *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.

Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser: att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.

Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete: om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur & kultur.

Antonovsky, A. (2005). *Hälsans mysterium*. (2:a uppl.) Stockholm: Natur och kultur.

Bertlett, J. (2011). *An employeeship model and its relation to psychological climate: a study of congruence in the behavior of leaders and followers*. Lund: Lunds universitet.

Blomquist, C. & Åkesson Röding, P. (2010). *Ledarskap: personen, reflektionen, samtalet*. Lund: Studentlitteratur.

Boisen, A. (2011). *Kokbok för chefer och vanligt folk: lyckade recept för god kommunikation och gott ledarskap*. Helsingborg: Hoi förlag AB.

Bruzelius, L. H. & Skärvad, P. (2004). *Integrerad organisationslära*. (9:e uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Bruzelius, L. H. & Skärvad, P. (2011). *Integrerad organisationslära*. (10:e uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Bunton, R. & Macdonald, G. (2002). *Health promotion. Disciplines, diversity and developments*. London: Routledge.

Davidsson, B. & Svedin, P-O. (2004). Operatörsarbete och lärande i högautomatiserad industri. I B. Ellström, P-E. & Hultman, G. (Red.), *Lärande och förändring i organisationer – Om pedagogik i arbetslivet* (s. 41-64). Lund: Studentlitteratur.

Denscombe, M (2009). *Forskningshandboken – För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Eklöf, M., Ahlberg, G., Grill, C., Ekman, A., Lindgren, E-K & Wikström, E. (2011). Dialogträning på vårdplatser. En studie av interventionseffekter och processer med användning av kvantitativ och kvalitativ metodik. (ISM-rapport, nr 11). Göteborg: Stressmedicin.

Ellström, P-E. (2004). Reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande i arbetslivet. I B. Ellström, P-E. & Hultman, G. (Red.), *Lärande och förändring i organisationer – Om pedagogik i arbetslivet* (s. 17-40). Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, T. (2003). Vad får oss att må bra i arbetslivet? Abrahamsson, K. (Red.). *Friskfaktorer i arbetslivet* (s. 247-264). Stockholm: Prevent.

Fejes (2009). Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. I B. Fejes, A. & Thornberg, R. (Red.), *Handbok i kvalitativ analys* (s. 13-37). Stockholm: Liber.

Freire, P. (1976). *Pedagogik för förtryckta*. (8:e uppl.) Stockholm: Gummesson.

Gatu, H. (2006). *Hållbara arbetsplatser: botemedel mot ett sjukt arbetsliv?* Stockholm: SALTSA: Arbetslivsinstitutet.

Granberg, O. (2004). *Lära eller läras: om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Graneheim, U.H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105-112.

Granér, R. (1994). *Personalgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur.

Green, J. & Tones, K. (2010). *Health promotion: planning and strategies*. (2:a uppl.) London: SAGE.

Grundelius, E. (2012). *Helt överens! Handbok i hållbar kommunikation*. (3:e uppl.) Stockholm: Liber.

Hanson, A. (2010). *Salutogent ledarskap: för hälsosam framgång*. Solna: Fortbildning.

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation&organisation*. Malmö: Liber.

Holloway, J. (2012). Recipe for successful organizational change. *Canadian HR Reporter* 25. 5.

Hultman, G. (2004). Förändringsdynamik, paradoxer och lokala aktörer. I B. Ellström, P-E. & Hultman, G. (Red.), *Lärande och förändring i organisationer – Om pedagogik i arbetslivet* (s. 217-241). Lund: Studentlitteratur.

Illeris, K. (2007) *Lärande*. Lund: Studentlitteratur

Kareld, S-H. & Petersson, R. (2008). *Utveckla samverkan: en bok om arbetet, arbetsplatsen och samverkansavtalet, med fakta, tips och inspiration för dig i offentlig sektor*. (5:e uppl.) Göteborg: Dialog & idé.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. (2:a uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. (3:e uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: an introduction to its methodology*. (2:a uppl.) Thousand Oaks, Kalifornien: SAGE.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2:a uppl.) Lund: Studentlitteratur

Lam, Y L Jack; Wei, H C Peggy; Pan, H L Wendy; Marshall Chan, C M. (2002). In search of basic sources that propel organizational learning under recent Taiwanese school reforms. *The International Journal of Educational Management*, 16, 216-228.

Larson, M. & Wikstöm, E. (2008). Kommunikation i projekt om legitimitet och engagemang. I B. Stjernberg, T., Söderlund, J. & Wikström, E. (Red.), *Projektliv: villkor för uthållig projektverksamhet*. (s. 197-216). Lund: Studentlitteratur.

Larsson J. (2010). *Leadership for Quality, Effectiveness and Health*. Östersund: Mittuniversitetet, 79.

Lennér Axelson, B. & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppenspsykologi*. (4:e uppl.) Stockholm: Natur och kultur.

Lundman, B. & Hällgren Graneheim, U. (2008). Kvalitativ innehållsanalys. I B. Grankär, M & Höglund-Nielsen, B (Red.), *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård* (s. 159-171). Lund: Studentlitteratur.

Lundmark, Annika (1998). *Utbildning i arbetslivet – Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur

Marsick, V-J. & Neaman, P.G. (1996). "Individuals who learn create organizations that learn". *New directions for Adult and Continuing Education*, 72, 97-104

Moxnes, P. (1984). *Att lära och utvecklas i arbetslivet*. Borås: Natur och Kultur

Naidoo, J. & Wills, J. (2007). *Folkhälsa och hälsofrämjande insatser*. Lund: Studentlitteratur.

Norberg, K. (2000). Vän eller fiende? I B. Nygren, L., Olofsson, I. & Ågren, P-O. (Red.), *Forskning på gott eller ont* (s. 105-110). Umeå: Umeå Universitet.

Nordberg, K. (2008). *Projekthandboken: planera, leda och värdera projekt*. Lund: AB Björnen.

Polit, D.F. & Beck, C.T. (2006). *Essentials of nursing research: methods, appraisal, and utilization*. (6:e uppl.) Philadelphia: Lippincott.

Rönnerman, K. (2004). Vad är aktionsforskning. I.B. Rönnerman, K. (Red.), *Aktionsforskning i praktiken – erfarenheter och reflektioner* (s. 13-30). Lund: Studentlitteratur.

Whalström, R., Dahlgren, L-O., Tomson, G., Diwan, V.K, & Beerman, B. (1997). Changing primary care doctors conceptions: Aqualitative approach to evaluating an intervention. *Advance in Health Sciences Education*, 2, 221-236

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

Senge, P.M. (2000). *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*. (8:e uppl.) Stockholm: Fakta info direkt.

Senge, P.M. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Random House Business.

Skok, M. M. (2010). Motivation for personal development and lifelong learning. Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija. Biennial International Congress. *Tourism & Hospitality Industry*, 486-497.

Statens folkhälsoinstitut (2011). *Delaktighet och inflytande i samhället: kunskapsunderlag för Folkhälsopolitisk rapport 2010: målområde 1*. Stockholm: Statens folkhälsoinstitut.

Steinberg, J.M. (2006). *Humanistiskt ledarskap lönar sig: en praktisk handbok*. Stockholm: Svenska förlaget.

Svedberg, L. (2003). *Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap*. (3:e uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Svedberg, Lars (2007). *Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap*. (4:e uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Svensson, L., Aronsson, G., Randle, H. & Eklund, J. (2007). *Hållbart arbetsliv: projekt som gästspel eller strategi i hållbar utveckling*. Malmö: Gleerups Utbildning.

Thelander, E. (2003). *Delaktighet och dialog: på väg mot hållbara arbetsplatser*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Whalström, R., Dahlgren, L-o., Tomson, G., Diwan, V.k, & Beerman, B. (1997). Changing primary care doctors conceptions: A qualitative approach to evaluating an intervention. *Advance in Health Sciences Education*, 2, 221-236

Wibeck, V. (2010). *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. (2:a uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Wilhelmson, L. & Döös, M. (2002). *Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Wilhelmson, L. & Döös, M. (2005). *Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet*. (2:a uppl.) Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

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

Yukl, G. (2006). *Leadership in organisations*, London: Prentice Hall.

Zanderin, L. (2005). *Arbetsmiljö*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.

10.1 Elektroniska källor

http://www.vgregion.se/upload/Folkh%C3%A4lsa/rapporter/slutrapp_hogskolanvast_hgnatverk.pdf 2012-04-19

http://www.who.int/hpr/NPH/docs/ottawa_charter_hp.pdf 2012-04-18

<http://www.fhi.se/Om-oss/Overgripande-mal-for-folkhalsa/1-Delaktighet-och-inflytande-i-samhallet/> 2012-04-12

<http://www.ne.se/f%C3%B6r%C3%A4ndringsarbete> 2012-05-12

<http://www.ne.se/1%C3%A4rande-organisation> 2012-05-21

11. Bilagor

11.1 Frågeguide till intervju med personalkontoret

1. Vad var dina första tankar och mål med denna utvecklingsprocess?
 - a. Har tankar och mål förändrats under processen?
2. Hur upplever du genomförandet av utvecklingsprocessen?
3. Vad tror du denna process gett verksamheterna?
4. Tror du att utvecklingsarbetet kan fortsätta att fortlöpa och bidra till hållbarhet?
 - a. Vad kan du bidra med för att hålla processen vid liv?
5. Har din syn på dialog och delaktighet förändrats i samband med processen?
6. Tror du att utvecklingsarbetet med dialog och delaktighet kan ha en positiv inverkan på verksamheterna?
7. Har du några tips och idéer på hur vi skulle kunna förändra/utveckla utbildningen med dialog och delaktighet?
8. Vilka tankar har du kring utvecklingsarbetet kring dialog och delaktighet?
 - a. Positiva/negativa?
9. Hur har du upplevt vår insats?

11.2 Frågeguide till fokusgruppen med enhetscheferna

1. Vad var era första tankar och mål med denna utvecklingsprocess?
 - a. Har tankar och mål förändrats under processen?
2. Hur upplever ni genomförandet av utvecklingsprocessen?
3. Vad har denna process gett er?
 - a. Vad har ni lärt er?
4. Tror ni att utvecklingsarbetet kan fortsätta att fortlöpa och bidra till hållbarhet?
 - a. Hur kan ni arbeta för att hålla processen vid liv?
5. Hur upplevde ni utbildningstillfällena?
6. Har ni märkt att personalen inspirerats och engagerats av utbildningsinsatserna?
7. Har er syn på dialog och delaktighet förändrats i samband med processen?
8. Tror ni att utvecklingsarbetet med dialog och delaktighet kan ha en positiv inverkan på verksamheten?
 - a. Har ni redan nu märkt några förändringar i form av bättre arbetsklimat eller liknande?
9. Känner ni er positivt inställda till utvecklingsarbetet?
 - a. Om ja, varför?
 - b. Om nej, varför inte?
10. Upplever ni att ni fått den hjälp och kunskap ni önskat?
 - a. Har ni det som behövs för att fortsätta utvecklingsarbetet?
11. Har ni några tips och idéer på hur vi skulle kunna förändra/utveckla utbildningen med dialog och delaktighet?
12. Har ni positiva tankar kring utvecklingsarbetet kring dialog och delaktighet?
13. Har ni negativa tankar kring utvecklingsarbetet kring dialog och delaktighet?
14. Hur har ni upplevt vår insats?
15. Har dessa intervjufrågor genererat i reflektion och lärande?

11.3 Frågeguide till intervjuerna med personalen

1. Beskriv en vanlig arbetsdag?
2. Hur har du upplevt utbildningen?
 - a. Hur kände du när du gick därifrån?
3. Har din syn på dialog och delaktighet förändrats i samband med utbildningen?
 - a. Vad har du lärt dig?
4. Känner du dig positivt inställd till utvecklingsarbetet?
 - a. Om ja, varför?
 - b. Om nej, varför inte?
5. Tror du att utvecklingsarbetet med dialog och delaktighet kan ha en positiv inverkan på din arbetsplats?
 - a. Har du redan nu märkt några förändringar i form av bättre arbetsklimat eller liknande?
6. Har du några tips och idéer på hur vi skulle kunna förändra/utveckla utbildningen med dialog och delaktighet?
7. Hur många utbildningstillfällen gällande dialog och delaktighet har du deltagit i?



Högskolan Väst
Institutionen för omvårdnad, hälsa och kultur
461 86 Trollhättan
Tel 0520-22 30 00 Fax 0520-22 30 99