



# HICube Kompetenta vården

2015-2018

## Delrapport: Trygg Hemtjänst Hemvårdsförvaltningen, Halmstads kommun

Innovationsmodell för kompetens- och verksamhetsutveckling

Marta Cuesta, professor i sociologi, och  
Mats Holmquist, lektor i arbetsvetenskap,  
vid Högskolan i Halmstad  
Januari 2018



## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sammanfattning	2
Bakgrund	3
Metod	5
Resultat	11
Reflektioner	16
Referenser	17

*TACK!*

*Till personal från Pålsbo och Oskarströms hemtjänstgrupper, Trygg hemtjänsts projektgrupp, HICube kompetenta vårdens projektledning samt finansieringen från Europeiska socialfonden (ESF), som gjorde detta kompetensutvecklingsprojekt blev möjligt.*

## SAMMANFATTNING

Pilotprojektet Trygg Hemtjänst var ett samverkansprojekt mellan Högskolan i Halmstad och Hemvårdsförvaltningen i Halmstad Kommun, och som ingick i ett EU-finansierat projekt ”HICube - kompetenta vården”, som sträckte sig mellan 2015-12-08 t o m 2017-12-31.

Pilotprojektet var organiserat med en projektgrupp bestående av representanter från berörda hemtjänstgrupper, representanter från Hemvårdsförvaltningens stab inom områdena IT, ekonomi och HR samt fackförbundet Kommunal. Projektledare var en utvecklingsledare från Hemvårdsförvaltningen. Projektgruppen träffades regelbundet ungefär varannan månad. Från ”HICube Kompetenta vården” tillkom två forskare som representanter. Efter projektstart bildades en HR-grupp bestående av projektledaren och två representanter från HR från Hemvårdsförvaltning, samt en forskare från ”HICube Kompetenta vården”. HR-gruppen följde utvecklingsprocesserna.

Målet för projektet var att:

- Kartlägga behov av förbättrade arbetssätt och utvecklad kompetens
- Ta fram innovativa idéer som möter dessa behov
- Pröva de mest realistiska idéerna i praktiken
- Reflektera över resultatet och använda lärdomarna till verksamhetsutveckling
- Skapa en implementeringsbar modell för hälsoinnovation i hemtjänsten

Redan i tidigt stadium bestämdes att pilotprojektet Trygg Hemtjänst skulle lägga fokus på att stärka Hemvårdsförvaltningens innovativa förmåga att utveckla en mer kompetent och kreativ verksamhet som bidrar till att kundernas trygghet förbättras i hemtjänsten. Forskarna designade en *Innovationsmodell* (se Fig. 1) utifrån vetenskapliga metoder, tidigare forskning om innovationer och egna beprövade erfarenheter. Modellen utgår från ett underifrånperspektiv och deltagandeorientering där personalen ses som en innovationsresurs.

Syftet med Innovationsmodellen var att:

- Öka medvetenheten om och förmågan att utveckla hälsoinnovationer genom att
  - involvera personal och ledare i kreativa lärprocesser
  - stärka delaktighet och identifiera idéer från ett underifrånperspektiv
  - stärka ett innovativt arbetsklimat

Modellen bygger på **fyra processer**, en *medvetandegörandeprocess* som består av en arbetsklimatundersökning (kvantitativbaserad studie) och en observationsstudie med gruppreflektioner (kvalitativbaserad studie); en *idégenereringsprocess* som består av en workshopserie (deltagandebaserad metod); en *verksamhetsutvecklingsprocess* relaterade till kompetensutvecklingsutbildningar och verksamhetsutvecklingsarbetsgrupper samt en *implementeringsprocess* kopplade till test och spridning av verktygslådor (se Bilaga 1).

Resultaten från *arbetsklimatundersökningen* och *observationsstudien* utvecklades senare till mer anpassade metoder som tex. ”stöd i utveckling av ett innovativt klimat” och ”trygghetsobservatör”. Resultaten från *workshopserien* gav grunden till skapandet av ett par kompetensutvecklingsutbildningar för chefer och personal om ”bekräftande samtal” i kommunikation och bemötande. Resultaten från *kompetensutvecklingsutbildningar* och *arbetsgrupper* presenterades i en *uppföljningskonferens* där forskarna och personalen visade de olika utvecklade *verktygen*, som sedan går in i implementeringsprocessen där möjligheten till spridning finns, både inom hemtjänstgrupperna och till andra hemtjänstgrupper i Hemvårdsförvaltningen.

Dessa processer genomfördes under HICubes ”analysfas” som hade till syfte att identifiera de konkreta behoven, vilka under ”genomförandefasen” skulle mötas och utvecklas, och implementeras vid ”slutfasen”.

Samtliga studier, workshoppar, utbildningar och metoder följde kriterier för jämställdhet och normkritik enligt ESF.

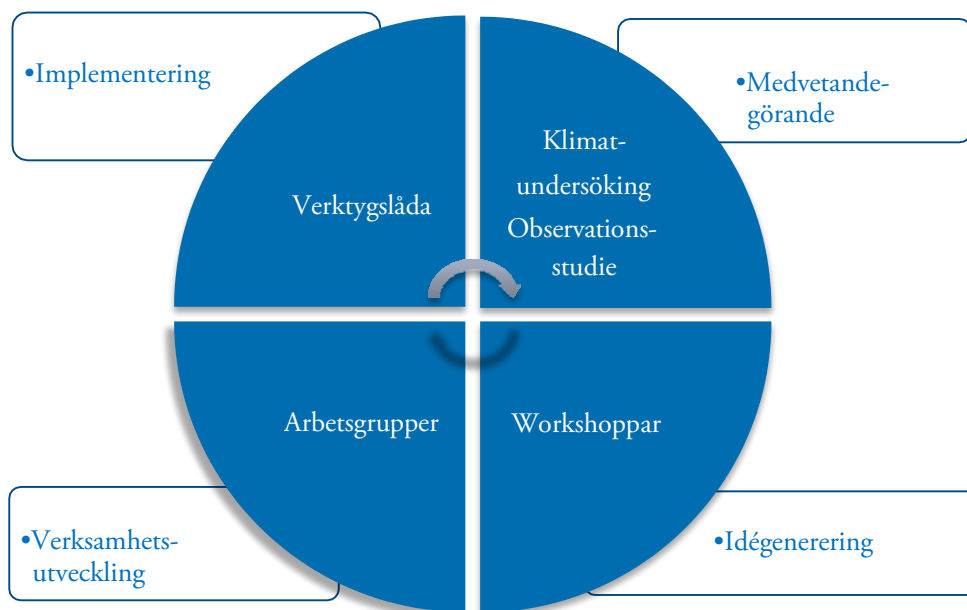
## BAKGRUND

Offentlig sektor i allmänhet, vård och omsorg i synnerhet, har behov av välfärdsinnovationer för att möta samhällets digitalisering. Dessutom är offentlig verksamhet konkurrensutsatt av privata aktörer och arbetar med ständig effektivisering. Inom vård går utvecklingen mot allt mer hemtjänst. Detta väcker behov av ökad kompetens inom olika områden. Både att kunna arbeta med innovationsprocesser, att kunna genomföra förändringar samt att klara av att utföra nya arbetsuppgifter eller gamla arbetsuppgifter på nya sätt. (Kock, 2010).

En utgångspunkt var att organisera behovsorienterad innovation med personalens idéer som resurs. Ett underifrånperspektiv var viktigt då det är personalen som möter kunden. Att börja i vilka möjligheter personalen ser att utveckla verksamheten ger relevanta idéer och delaktighet i innovationsprocessen som stärker förutsättningarna för en hållbar implementering. (Svensson, 2007). Att utgå från personalen utgjorde även en kritik mot normen att innovationer kommer utifrån och uppifrån.

En annan utgångspunkt var att inspirera till delaktighet ur ett normkritiskt perspektiv. Normkritik sågs som ett perspektiv som kunde bidra, å ena sidan till att skapa förändrade förutsättningar i verksamheterna, å andra sidan till att garantera att dessa förändrade förutsättningar skedde inom ramen för diskrimineringslagstiftning. Normkritik tillämpades främst som ett pedagogiskt verktyg inom ramen för kompetensutvecklingsutbildningar, med fokus på bekräftelser i kommunikation och bemötande. De normkritiska perspektiven lyfte också fram hierarkiska strukturer och (revir)kulturer. (Darj & Bromseth, 2009).

## Innovationsmodell



*Fig. 1: Innovationsmodell*

Visionen och sättet att arbeta under detta projekt var att stärka kompetens och innovationsförmågan i Hemtjänsten baserade på forskning om förändringsarbete, lärande och innovation. Vi använde vetenskapliga kunskaper och beprövade erfarenheter, anpassade dem till kontexten i hemtjänsten, skapade delprocesser som vi tillämpade en i taget. Med lärdomarna kunde vi lägga ihop dem till en innovationsmodell bestående av fyra processer:

**Den första processen** var medvetandegörande. Den bestod av arbetsklimatundersökningen och observationerna med dess reflektioner bland personalen. I denna process blev både ledning, personal och vi forskare medvetna om var verksamhetsproblemen och kompetensbehoven fanns. Viktigt här var att utgå från personalens åsikter och upplevelser i vardagen. Det var deras perspektiv som var grunden för innovationsförmågan.

**Den andra processen** var idégenerering. Här genomfördes workshop 1 och 2 med all personal. De fick ta fram idéer och förslag på hur hemtjänsten kunde bli mer trygg genom att trygga ledare och trygga personal ger trygga kunder. De fick även generera idéer om hur friheten och idétiden i arbetet kunde öka, bland annat med hjälp av digitalisering.

**Den tredje processen** var verksamhetsutvecklingen. Här bildades arbetsgrupper kring de prioriterade idéerna, dvs de idéer som var viktigast och mest realistiska att arbeta vidare med. Därutöver bildades en arbetsklimatuppföljningsgrupp. Grupperna bestod av 2-7 från personalen i varje grupp samt en person från HR-avdelningen. Grupperna arbetade med att konkretisera förslagen till implementeringsbara aktiviteter som sedan testades i olika grad.

Efteråt utvärderades provverksamheten för att ge underlag till beslut om implementering eller inte.

Den fjärde processen var implementeringen. Den påbörjades i de två hemtjänstgrupperna och skulle efter skrivandet av denna rapport spridas till fler hemtjänstgrupper och arbetsplatser inom Hemvårdsförvaltningen. Ansvaret låg här på ledningsnivå och flera chefer var tillsammans med HR inblandade i att ta fram beslutsunderlag, resurser och nödvändiga kompetensutvecklings-aktiviteter för att nå en hållbar implementering.

De fyra processerna la vi ihop till en innovationsmodell som är möjlig att använda i flera verksamheter inom vård och omsorg som vill arbeta med innovation och även inom andra kommunala områden och förvaltningar.

Dessa processer bidrog till att stärka visionen för projektet, enligt nedan.

**Trygghet är ett tillstånd som nås genom att arbeta på ett medvetet sätt**

## METOD

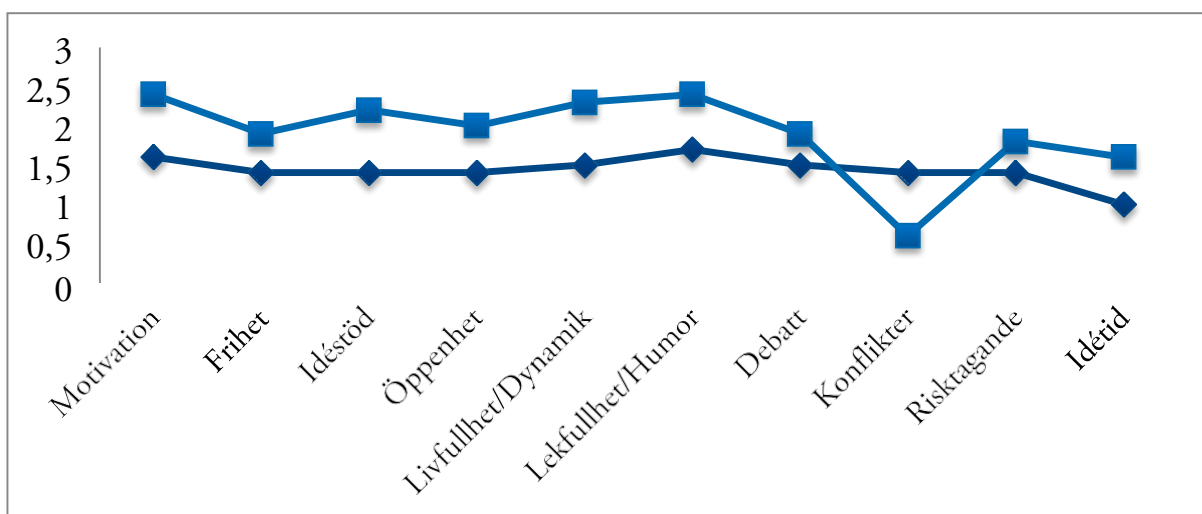
Nedan beskriver vi de tre vetenskapliga metoder vi tillämpade för att utveckla en kompetent och innovativ vård och omsorg: *Arbetsklimatundersökning*, *Observationer* och *Workshops*. Dessa bidrog till medvetandegörande och idégenerering.

Urvalet av två hemtjänstgrupper gjordes av Hemvårdsförvaltningen; Pålsbo och Oskarström med en total bemanning på runt ca 70 anställda (inklusive enhetschefer), varav ca 34 st från Pålsbo, och ca 36 st från Oskarström.

### Arbetsklimatundersökning 1

Ekvalls (1990) enkätundersökning ger en vetenskaplig temperaturmätning av hur kreativt arbetsklimatet är i en arbetsgrupp eller på en arbetsplats. Resultatet kan användas för lärande och utveckling och som ett ingångsvärde i ett förändringsarbete. Resultatet ger även indikationer på vilka områden som har en särskilt stor utvecklingspotential. All berörd personal får svara på en 4-gradig skala (0-3) hur väl 50 påståenden om arbetsförhållanden som har att göra med den psykiska arbetsmiljön, stämmer in på sin arbetsplats. Resultatet sammanställs i tio klimattdimensioner som gynnar förnyelse, utveckling, kreativitet och innovation.

Vi genomförde en första arbetsklimatundersökning i bägge hemtjänstgrupperna (mars 2016). Resultat (se diagram 1) visade på tydliga skillnader mellan hemtjänstgrupperna men även på likheter i var utvecklingspotentialen låg. Klimattdimensionerna 'frihet', 'idestöd' och 'idétid' var de områden vi inriktade oss på för att de låg relativt lågt i bägge grupperna och vi såg en koppling till trygghet. Dessa gav också grund för fokus i observationsstudien och workshoppar.



**Diagram 1: Resultat av Arbetsklimatundersökning 1**

Arbetsklimatundersökning följdes upp i den hemtjänstgrupp där utvecklingspotentialen var störst. Uppföljningen gjordes av en representativ grupp på åtta personer inklusive enhetschefen och organiserades i tre träffar.

1. Vid den första träffen prioriterades bland de olika klimatdimensionerna och gruppen försökte förstå resultatet genom att reflektera utifrån Ekvalls (1990) forskning om vad som påverkar ett arbetsklimat. Innehållet blev här ibland för teoretiskt och svårt vilket gjorde att vi gjorde ett mindre omtag på nästa träff.
2. Andra träffen fördjupade reflektionen genom att försöka förklara orsakerna till resultaten och ta fram tankar om hur klimatet kunde förbättras.
3. Vid tredje träffen fördjupades orsakerna och förbättringstankar konkretiserades till genomförbara förslag i verksamheten. Efter varje träff återkopplade gruppen till sina kollegor och tillämpade en del av förslagen i verksamheten.

## Observationsstudie

En observation utgör ett vetenskapligt verktyg som hjälper till att identifiera och systematisera förståelse och tolkning av händelser eller aktiviteter, oavsett om dessa är planerade eller slumpmässiga (Merriam 1988). Genom en observation kartläggs (som i detta fall) arbetsuppgifter via fältanteckningar och i form av dagbok. Denna information kompletteras via fördjupade samtal.

Vi genomförde en observationsstudie som byggde på att en forskare följde hemtjänstgruppernas personal och deltog i deras dagliga besök till kunder och relaterade stödjande arbetsuppgifter. Dokumentationen kompletterades med berättelser från personalen. Fokus kretsade kring ökad förståelse av de prioriterade områdena i klimatresultaten, samt att fånga personalens reflektioner över möjligheter till förbättringar. Observationsstudien inkluderade ett samtal med enhetschefer (kring verksamheten generellt), men också samtal med samordnarna (kring hur planering av och kommunikation kring genomförandeplan går till). Studien involverade även kunders berättelser, i syfte att fånga ett helhetsperspektiv.

Initialt fastställdes ett observationsschema för båda hemtjänstverksamheter. Därefter och under en personalträff presenterades studien, då personalen kunde ställa frågor och forskaren bekantade sig till arbetsplatserna. Etiska principer enligt forskningsrutiner förklarades, och samtyckte gavs. Observationsguiden återkopplade till områden som

- *hur planeras och arbetas mot en trygg hemtjänst*
- *vad händer under alla besök*
- *på vilket sätt visar personal ett tryggt samarbete*
- *på vilket sätt visar kunderna sig vara nöjda beträffande stödet de får av personalen*
- *finns det stöd från ledning till att implementera nya idéer kring förbättrade arbetsuppgifter*
- *hur samtals det om givna arbetsuppgifter.*

Följande är citat från observationsstudien, visar på hur arbetas för en trygg hemtjänst från samordning till samarbete, men också om behoven till förbättringar gällande arbetet mot en tryggare hemtjänst. Observationsstudien fungerade som ett sätt att skapa medvetenhet om dessa behov.



## PERSONAL

”Vi pusslar ihop scheman ... och vi ringer personalen och frågar när det blir någon ändring.”

”Jag trivs både med mina arbetsuppgifter och i samarbete med andra i gruppen.”

”Jag tänker, ibland känns det som att vi glömmer att ta vara på varandra pga. att vi alltid har mycket annat.”

”... risken med jobbet är att man tappar bort sig själv.”

## KUND

”Det känns som att personalen är som min familj.”

” ... det är bara att gilla läget.”

Resultatet av observationsstudien visar på att arbetet mot en Trygg hemtjänst följer verksamhetens värdegrunder. När det gäller fördjupningen kring prioriterade områden från *arbetsklimatresultat* bekräftas behoven av ett mer tryggt grupsamarbete, särskilt baserade på bekräftelser i kommunikation och bemötande. Trots att många arbetsuppgifter genomförs individuellt, kan ökad trygghet nås via en medvetenhet om värdet av bekräftelser i samarbetet.

Observationsstudien gav inspiration till utveckling av en uppföljningsmetod kallad *Trygghetsobservatör*, att implementera som punktinsats.

Trygghetsobservatör som metod går att implementera för ökad förståelse gällande verksamhetsutveckling.

Observationer sker på plats och innebär att konstatera det vi ser. Det handlar om att fånga en bild av vad som händer i rummet i sin helhet, utan värderande reflektioner. Observationer kan komplettera annat material. När de involverade verksamheterna har identifierat området att observera bör en observationsguide skapas. De öppna frågorna som formuleras bör vara av en kvalitativ karaktär dvs. frågor om vad, på vilket sätt eller hur, och inte frågor som riktas till ett ja- eller nej-svar.

## Workshoppar

Workshoppar grundades på deltagandeorienterad metod.

Vi genomförde en *workshopserie*; *workshop 1* (maj, 2016) kretsade kring att prioriterade indikatorer från arbetsklimatresultat *frihet, idéstöd och idétid* i kombination med resultatet av observationsstudien som belyser *bekräftelser i kommunikation och bemötande*, som en avgörande faktor för 'trygghet'. *Analysworkshop 2* (september, 2016) syftade på att gå vidare från reflektioner från *workshop 1* och identifiera beröringspunkter som tydde på möjligheter till implementering gällande *kompetensutveckling och uppföljningsmetoder*.

*Workshop 1* grundades på en deltagandeorienterad metod, vilket innebär att fokus ligger på personalreflektioner. Deltagare var personal från båda hemtjänstgrupperna, respektive enhetschefer, HR-representanter och projektledare. Samtliga deltagare blev uppdelade i två workshopgrupper och samlades till en halvdag för att i smågrupper tänka kreativt och ge konstruktiva idéer kring sina utvecklingsbehov. Workshopens struktur byggde på tre moment som inleddes genom en presentation. Varje moment inkluderade en fråga att reflektera i mindre grupper. Efter varje moment roterade deltagarna vidare till nästa grupp och nästa fråga. Reflektioner dokumenterades.

Frågorna var:

- Hur kan vi öka möjligheten att ta egna initiativ? Hur och var kan vi diskutera problem och lyfta idéer?
- Hur kan vi förbättra planeringen och rutinerna i det dagliga arbetet för att tillgodose kundens behov av trygghet? Vad är värdeskapande för kunden?
- Vilka behov av kompetensutveckling finns? Vilka idéer till verksamhetsutveckling ser ni?

*Analysworkshop 2* grundades också på en deltagandeorienterad metod. Deltagare var personalgruppen från respektive hemtjänster, inklusive enhetschefer, HR-representanter och projektledare, som samlades under en halvdag för att prioritera resultatet från *workshop 1* (genom röstning) och konkretisera det i självalda grupper genom handlingsplaner. Workshopens struktur byggde på två moment som inleddes genom en presentation. Varje moment inkluderade reflektioner kring identifierade teman att reflektera i mindre grupper. Efter en första röstning valde personalen ett tema att vidarereflektera i mindre grupper. Reflektionerna dokumenterades.

Resultat från *workshopserie* ledde till bildande av *arbetsgrupper* i syfte att utveckla olika metoder från handlingsplaner. Nedan presenteras listan över de prioriterade idéområden som senare kom att ge grund för kompetensutvecklingsutbildningar och skapandet av två verktygslådor.

### **Trygg Ledare**

- Våga säga, känna sig trygg i gruppen, även nyanställda, ofta ge positiv feedback, kunskap, våga göra fel, bekräfta rätt/bra, bejaka initiativ, var lyhörd
- Kompetensgrupper/bank

### **- Trygg Personal**

- Studiebesök
- Våga säga, känna sig trygg i gruppen, även nyanställda, ofta få positiv feedback, kunskap, Våga göra fel, bekräfta rätt/bra, Bejaka initiativ, var lyhörd
- Individanpassa schablonerna (för stela snittider idag), flexibilitet, back-up

### **- Trygg Kund (och anhörig)**

- Högre kontinuitet
- För fram kundens önskemål till planerare, kollegor, anhöriga
- Skapa trygghet hos kund, ta av jackan, sitt ner, ge en minut, se, hör, var

### **Digitalisering för hälsoinnovation**

- Flexiblare genomförandeplan, sunt förnuft utanför genomförandeplan
- Skriftlig kanal inom och mellan personalmöten, meddela bomtid till samordnaren, stödja andra, ta larm
- Ständigt återkoppla och ha en dialog med planerarna/samordnarna.
- Chatt/gruppmeddelande, mobil chatt inom personalgruppen + ev. sjuksköterska (SSK)
- Bättre kommunikation med SSK, tele Q, fördela ut SSK på hemtjänstgrupperna
- Kunna se bakåt i planeringen (vem som varit hos kund)

## RESULTAT

Under våren 2017 anordnades två kompetensutvecklingsutbildningsinsatser med utgångspunkt i normkritisk pedagogik. Syfte med workshopen *Bekräftande samtal* var att på ett metodiskt sätt träna chefer och personal att tillämpa bekräftelser i 'kommunikation i kollegialt samarbete'. Parallellt bildades olika *arbetsgrupper* för att utveckla verktygen. Mot slutet av projektet genomfördes en uppföljande *arbetsklimatundersökning*.

### Bekräftande samtal

Med utgångspunkt i en utmaning att testa föreställningar om vad som anses som 'verksamhetskulturellt' reflekterades under utbildningar om *kommunikation* i kollegialt samarbete.

Kommunikation är kanalen där bekräftelser ges. *Bekräftande samtal* grundas på ett förhållningssätt i kommunikationen som syftar till ökad självtillit för att stärka eget och gemensamt ansvar på arbetsplatsen. Att känna sig sedd, förstådd och lyssnad på leder till en känsla av delaktighet och en ökad tilltro. Att vara öppen till andra och varandra kräver nyfikenhet och en vilja att se sig själv och andra i sammanhanget.

### Tryggt Ledarskap

Workshopen utgick från synen att deltagare ska erfaras från en teoretisk input. Synsättet bygger på att lära sig att "ge och ta plats" (från en chefs position) dvs. att inkludera och synliggöra medarbetaren i det dagliga verksamhetsarbetet. Särskilt fokus i metoden ligger i *förhållningssätt om bekräftelser i kommunikationen och bemötande*.

Deltagarna var chefer från båda verksamheter, projektledaren och HR representanter. Samtliga deltagare blev uppdelade i två utbildningspass att samlas till en halvdag för att i smågrupper tänka kreativt och ge konstruktiva idéer kring sina utvecklingsbehov.

Workshopens struktur byggde på en presentation och ett praktiskt moment. Involverade föredragare deltog i båda momenten. Presentationen lyfte centrala begreppen som, ledarskap: *förutsätter ett demokratiskt, normkritiskt och empatiskt förhållningssätt som medarbetare*. Vilket innebär ett *förhållningssätt* som bidrar till att medarbetarna känner sig sedda, förstådda och delaktiga, och som samtidigt *förmedlar ansvar och stärker självtillit*. Presentationen leder till reflektioner (i mindre grupper) kring självupplevda exempel.

Avrundning gjordes med reflektioner från hela gruppen, där föredragare använde sig av *bekräftande samtal* i kommunikation och bemötande. Deltagarna fick en "hemuppgift" att reflektera om lämpliga sammanhang att implementera och träna denna samtalsform. Föredragare samlar dessa reflektioner i form av en idébank.

Som återkoppling till workshopen ges positiv feedback generellt sätt, dock med kommentarer som, ”detta gör vi redan”. Denna typ av kommentar tyder på att tolkningen av samtalsformen kräver mer nyansering. Att *bekräftande samtal* bygger på ett förhållningssätt som öppnar för bekräftelser i kommunikation och bemötande, innebär att kommunikationen ska vara ’empatiskt och inkluderande’ i språket.

## Trygg personal och trygg kund

Workshopen utgår från synen att deltagare ska reflektera från input av egna erfarenheter. Synsättet bygger på att lära sig att ”ge och ta plats” (från en medarbetare position) dvs. att inkludera och synliggöra andra medarbetaren och kunder, samt ta plats själv i det dagliga verksamhetsarbetet. Särskilt fokus i metoden ligger på *förhållningssätt om bekräftelser i kommunikationen och bemötande* mellan varandra och med kunder.

Deltagarna var personalen från båda verksamheterna, projektledaren och HR-representanter. Samtliga deltagare blev uppdelad i fyra workshops som samlades till en halvdag för att i smågrupper tänka kreativt och ge konstruktiva idéer kring sina utvecklingsbehov.

Workshopens struktur byggde på en presentation och ett praktiskt moment. Involverade föredragare deltog i båda momenten. Presentationen berör Fråga: *Medarbetare eller kollega gör någon skillnad?* Frågan förtydligas och illustreras via olika exempel från de egna verksamheterna. Presentationen ledde till reflektioner (i mindre grupper) kring självupplevda exempel.

Båda workshopporna avrundades med reflektioner från hela gruppen, där föredragare använde sig av *bekräftande samtal* i kommunikation och bemötande. Deltagare fick en ”hemuppgift” att reflektera om lämpliga sammanhang att implementera och träna denna samtalsform. Föredragare samlar dessa reflektioner i form av en Idébank.

Som återkoppling till workshopen ges kommentarer som ”genomtänk utbildning”, ”bra övningar”. Dock ges rekommendationer till förbättringar bl.a. att ”utbildningen utvecklas på en ännu mer praktisk nivå”, och att den kan ”integreras som ett moment i samtalsteknik”.

Vidare bevisas att metoden känns ”naturlig”, ”fick lite mer stöd i ryggraden”, men att den ”kräver tid” och ”kräver viljan till att delta och förändra”. Personalen föreslog att integrera *bekräftande samtal* som ett moment under ”introduktion till baspersonal”, alternativt ”APT”, eller som ”spel”, och ”mot kunder”. Den typen av kommentarer tyder på att *bekräftande samtal* inte uppfattades som en metod. Möjligen kräver denna metod *viljan till personliga förändringar och stabila arbetsgrupper*.

Citaten nedan illustrerar samtalsformen kopplade till det normkritiska perspektivet.

**Att se varandra**  
”Jag såg dig igår när du hjälpte kunden ... det du gjorde var bra.”

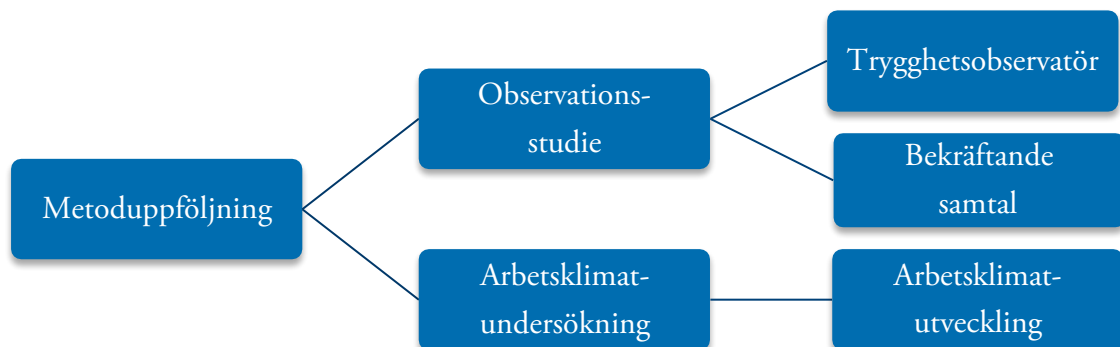
**Att ta plats**  
”Jag behöver stöd ... hur gör ni?”

**Att ge plats**  
”Kan du berätta för mig hur du gör?”

## Arbetsgrupper

Parallellt bildades olika arbetsgrupper som fokuserade kring utvecklingsprocesser med olika verktyg som resultat. Sedan fördelades resultaten på två verktyglådor. En med inriktning på generella utvecklingsmetoder (HICube) och en med inriktning på specifika verksamhetsinnovationer (Hemvårdsförvaltningen).

De verktygen som utvecklades byggde alla på grundmetoderna som testades under projekts gång.



*Fig. 2: HICubes Verktöylåda*

- Fördjupad arbetsklimatundersökning
- Kollegialt lärande
- Samspel
- Levnadsbeskrivning
- Bemötandebildning
- Genomförandeplan

*Fig. 3: Hemvårdsförvaltningens Verktöylåda*

## Arbetsklimatundersökning 2

I oktober 2017 genomfördes en andra arbetsklimatundersökning och resultatet jämfördes med det första från mars 2016. Oskarströms hemtjänst hade mycket höga värden i den första mätningen och hade nu sänkt sitt resultat på de flesta dimensioner men låg fortsatt kvar på höga värden.

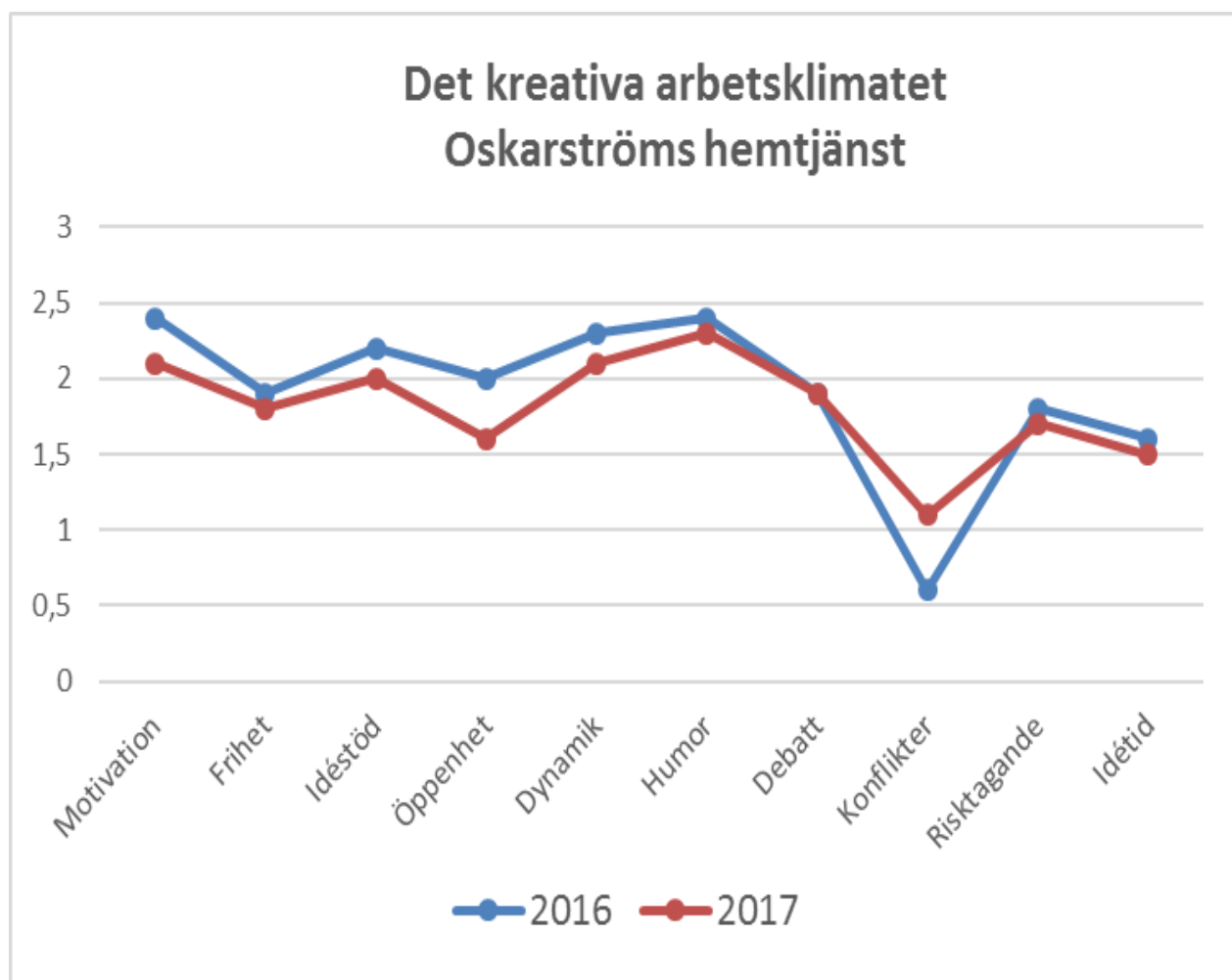
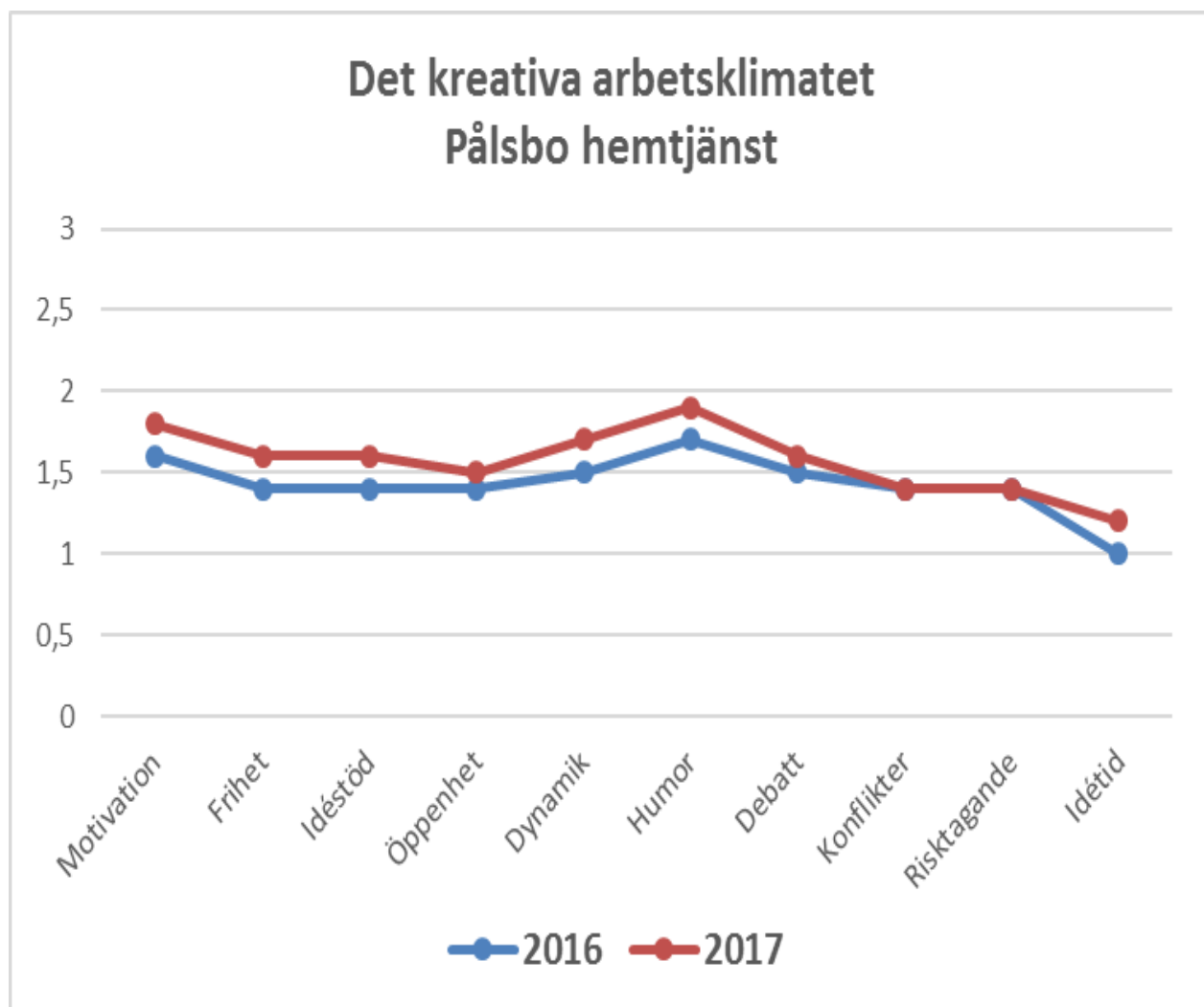


Diagram 2: Arbetsklimatet i Oskarström

Det vi vet som en möjlig förklaring är att på Oskarström byttes enhetschefen och flera från personalen ut mellan mätningarna. Där gjorde man heller ingen systematisk uppföljning av det första resultatet.

Pålsbo hemtjänst hade låga värden i den första mätningen och hade nu höjt sina värden på nästan alla klimatdimensioner.



*Diagram 3: Arbetsklimatet i Pålsbo*

På Pålsbo skapades en uppföljningsgrupp som analyserade det första resultatet och tog fram förbättringsförslag som genomfördes i verksamheten. Reflektionerna var mycket intressanta och lärorika. Uppföljningsträffarna leddes av en av forskarna och dokumenterades av HR-personen. Uppföljningsarbetet ledde fram till utvecklingen av en metod som finns beskriven i verktygslådan.

I november 2017 träffades all personal från de bägge Hemtjänstgrupperna till en *Uppföljningskonferens* där forskarna och de olika arbetsgrupperna presenterade resultatet från sina utvecklingsprocesser.



## REFLEKTIONER

Reflektioner nedan kommer lägga fokus på projektets *design* och *resultat*, om *läroprocesser* och *deltagarstyrda innovationer*, om *uppföljningsmetoder* och *samverkan*.

Delprojektet byggde på en designad *innovationsmodell* baserad på välgrundade forskningsmetoder. Modellen var processgenererade där idéer och erfarenheter processades medvetet i syfte att generera nya kunskaper i form av nya metoder och arbetssätt att implementera. Projektet präglades av läroprocesser som involverade olika arbetsgrupper vilka bidrog till att projektutvecklingen blev fokuserad och nyanserad. Att grundmetoderna var beprövade bidrog till att projektet kunde skapa verktyg för implementering och vidare spridning. Verktygen blev samtidigt incitament till nya processer för verksamhetsutveckling. Modellens design stärkte även kärnan i Trygg hemtjänst-projektets arbetssätt, dvs. erfarenhets- och utvecklingsbaserade insatser. Tidigt i processen bestämdes mottot för piloten; 'att trygghet är ett tillstånd som nås medvetet på arbetsplatser', vilket präglade sättet på hur det laborerades kring både form och innehåll och mot en mer 'kreativ arbetsklimateutveckling' och för 'bekräftande kollegial kommunikation', som inkluderade ett förslag till nyttjande av pågående digitalisering.

Kärnan i den deltagarstyrda processen blev *workshopserien* där all personal deltog och bidrog med egna erfarenheter. Att grupperna var blandade främjade idéutbytet, utifrån att finna och analysera verksamhetsbehoven. Detta öppnade möjligheter till en fördjupad utveckling av ett mer kreativt arbetsklimate, som skedde i en av de involverade verksamheterna, liksom under *uppföljningskonferensen* där ett antal verktyg för verksamhetsutveckling presenterades av medarbetare med engagemang och stolthet.

Att personalen fick tid att delta var avgörande och ett bevis på att satsningar av den här typen av verksamhetsutveckling stimulerar innovation och kräver extra resurser. Involvering av forskarna var också en framgångsfaktor för de hade kunskapen att facilitera praktiskt utvecklingsarbete samt att i genomförandet använda vetenskapligt beprövande grundmetoderna. Däremot bör samverkan vara tätare i former av fördjupad dialog kring specifika insatser respektive ansvarsfördelning.

En fråga ställdes om eventuella framtida nya satsningar: Hur kan verksamheten jobba med liknande processer i mer sparsamma arbetsformer? På vilket sätt kan kompetensen att leda den här typen av processer tas om hand av de egna verksamheterna? Svaret ges av forskningen: för att förändringsprocesser ska skapa relevant utveckling och underlätta implementering, ska dessa involvera majoriteten av medarbetarna från en organisation. De verktygslådor som utvecklats inom ramen för detta projekt kan utgöra en bra utgångspunkt för framtida innovationsutveckling med sådan inriktning. Överföringen av processledningskompetens kan ske i rik samverkan där forskare och praktiker arbetar tillsammans i processerna likt ett lärlingssystem.

## REFERENSER

Darj, F. & J. Bromseth (2009). *Normkritisk pedagogik - makt, lärande och strategier för förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Ekvall, G. (1990). *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Stockholm: Norstedts Förlag

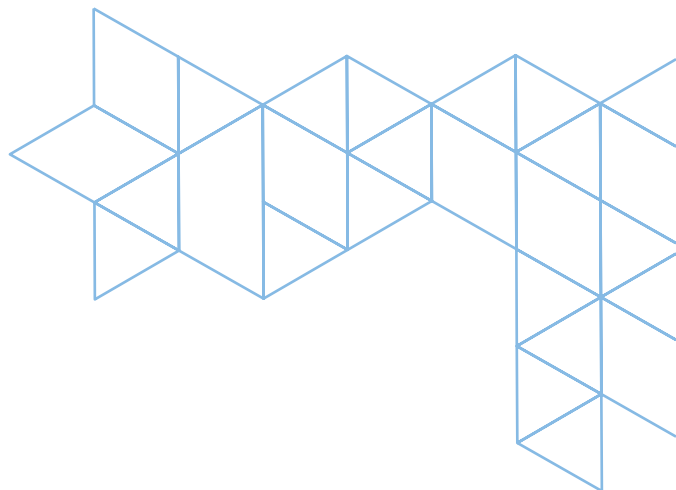
Jämställ.nu <http://www.jamstall.nu/fakta/normkritik>

Kock, H. (red) (2010). *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Merriam, S. (1988). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Rönnerman, K. (2004). *Aktionsforskning i praktiken: erfarenheter och reflektioner*. Lund: Studentlitteratur.

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



# Verktygslåda för en trygg, kompetent och innovativ hemtjänst

Baserad på pilotprojektet Trygg hemtjänst inom  
Hemvårdsförvaltningen, Halmstad kommun, 2015-2017.



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden



BÄSTA LIVSPLATSEN

Region Halland



HÖGSKOLAN  
I HALMSTAD



Kungälv



FALKENBERG  
Hälsa. det här.



Halmstad



Laholm



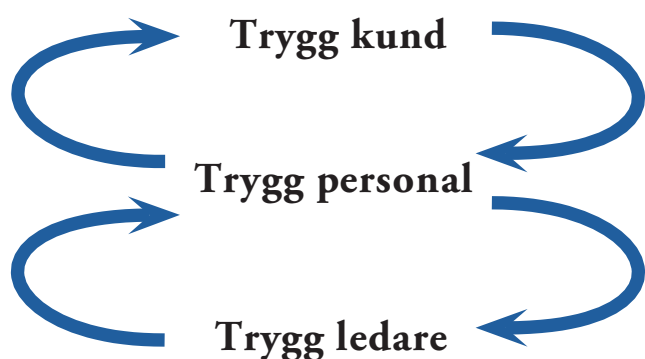
HYLTE



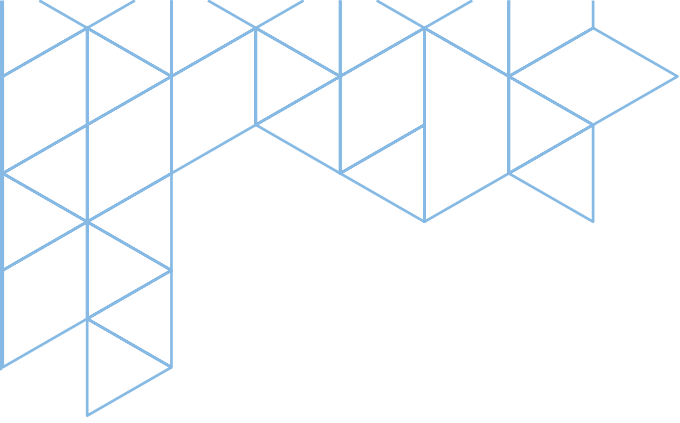
VARBERGS  
KOMMUN

# Inledning

De tre verktygen som presenteras nedan; Arbetsklimatutveckling, Trygghetsobservatör och Bekräftande samtal, har vuxit fram i innovationsprocessen som bygger på forskning om betydelsen av en delaktig personal i utvecklingsarbete. Genom att börja underifrån med att involvera all personal i idégenereringen, skapades välförankrade förslag som testades i praktiken och utvecklades till generella verktyg. Tanken är att de ska kunna användas separat eller i kombination inom andra hemtjänstgrupper, andra vård- och omsorgsverksamheter och även i andra organisationer.



Trygghet är ett *tillstånd* som nås genom att arbeta på ett medvetet sätt

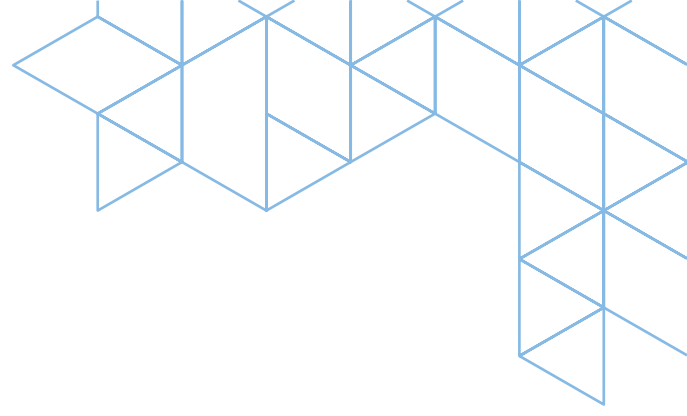


# I. Arbetsklimatutveckling

Det kreativa arbetsklimatet har enligt forskningen (Ekvall, 1990) en viktig betydelse för innovationer. Den möjliggör nya tankar och nya idéer. Ekvalls enkätundersökning ger en temperaturmätning av hur kreativt arbetsklimatet är i en arbetsgrupp eller på en arbetsplats. All berörd personal får svara på en 4-gradig skala (0-3) hur väl 50 påståenden om arbetsförhållanden som har att göra med den psykiska arbetsmiljön, stämmer in på sin arbetsplats. Resultatet sammanställs i tio klimattdimensioner som gynnar förnyelse, utveckling, kreativitet och innovation.

Resultatet kan användas för lärande och utveckling och som ett ingångsvärde i ett förändringsarbete. Inom ramen för HICube:s delprojekt i Hemvårdsförvaltning 2015-2017 utvecklade vi en forskningsbaserad metod för att stärka ett mer innovativt arbetsklimat, vilken beskrivs nedan. Den omfattar två enkätundersökningar med en systematiserad uppföljningsfas emellan.

1. Initiativet kan tas av en chef, HR-person, utvecklingsledare eller motsvarande. 1-2 personer organiserar, leder och dokumenterar processen.
2. Genomför klimatundersökningen bland all personal på arbetsplatsen utom chefen.
3. Sammanställ resultatet och välj ut de 2-3 dimensioner som har störst förbättringspotential (lägst värde, konflikter undantagen). Ta hänsyn till Ekvalls forskning som pekar på att risktagande, debatt/mångfald, idéstöd och idétid har störst betydelse för innovation. Urvalet kan lämpligen göras av HR, chef och skyddsombud gemensamt.



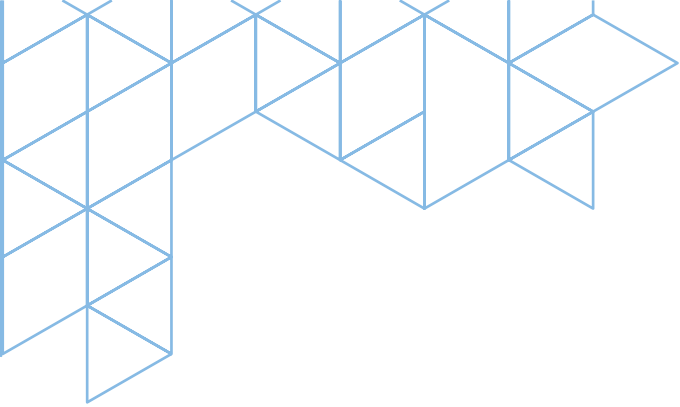
4. Sätt samman en lokal klimaturvecklingsgrupp från arbetsplatsen med chefen, arbetsledare/samordnare (om det finns), fackligt ombud och skyddsombud (om det finns) samt ett tvärsnitt av personalen som representerar så många som möjligt. Det ska helst inte vara fler än tio personer, idealt är 6-8 stycken. Gruppen träffas sedan förslagsvis tre gånger för att gemensamt reflektera över resultatet med fokus på de utvalda dimensionerna.

Under träffarna är det viktigt att skapa ett så öppet samtalsklimat som möjligt, så att även känsliga saker kan tas upp. HR-personen (eller motsvarande) har en processledarroll med uppgift att se till att dialogen blir demokratisk, dvs att alla är med, att ingen dominerar och att alla åsikter respekteras oavsett vem som uttalar dom.

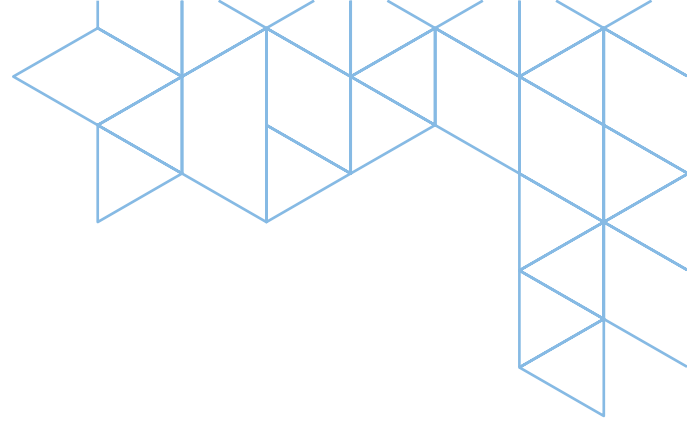
5. Första träffen med klimatgruppen ägnas åt att försöka förstå resultatet utifrån förklaringsfaktorerna nedan och ringa in de viktigaste. Detta kan göras genom att var och får rösta på tre förklaringar och så ser man vilka som får mest poäng. Detta är ett sätt att processa reflektionen, inte att ta fram fakta.

- Lokaler och hjälpmedel
- Organisation och struktur
- Arbetsuppgifter
- Ledarskap
- Kollegor
- Stress

Interna minnesanteckningar skickas till deltagarna efter varje träff. Mellan träffarna återkopplar deltagarna det viktigaste från diskussionerna, till arbetslagen på APT för att göra så många som möjligt delaktiga och få synpunkter till klimatgruppen.



- 6.** Andra träffen fördjupar reflektionen om tänkbara förklaringar med fokus på de som fick mest poäng sist. I slutet börjar gruppen fritt spåna på möjliga förbättringsidéer.
- 7.** Tredje träffen konkretiserar idéerna till förbättringsåtgärder samt prioriterar vilka av dem man vill genomföra först. Om man inte kommer överens bestämmer chefen som arbetsmiljöansvarig vilka åtgärder som hen prioriterar. De tre träffarna bör inte ligga för sällan, inom 3-6 månader är lagom. Efter tredje träffen ansvarar chefen för att genomföra de prioriterade åtgärderna.
- 8.** Minst ett år efter tredje träffen görs klimatundersökningen en andra gång. Resultatet sammanställs, jämförs med det första resultatet och återkopplas till personalen på APT.
- 9.** Arbetsklimatgruppen kan sedan mötas en färde gång för att följa upp läget och resonera om ytterligare åtgärder.
- 10.** Klimatundersökningen kan sedan göras regelbundet efter behov för att stimulera uppföljning och utveckling av det innovativa klimatet.



## II. Trygghetsobservatör

Trygghetsobservatör som metod går att implementeras för ökad förståelse gällande organisationsförändringar. Resultatet av den här typen av insatser bidrar till inspiration och lärande.

Observationer sker på plats och innebär att konstatera det vi ser. Det handlar om att fånga en bild av vad som händer i rummet i sin helhet, utan värderande reflektioner. Observationer kan komplettera annat material. När de involverade verksamheterna har identifierat området att observera bör en observationsguide skapas. De öppna frågorna som formuleras bör vara av en kvalitativ karaktär dvs. frågor om vad, på vilket sätt eller hur, och inte frågor som riktas till ett ja eller nej svar.

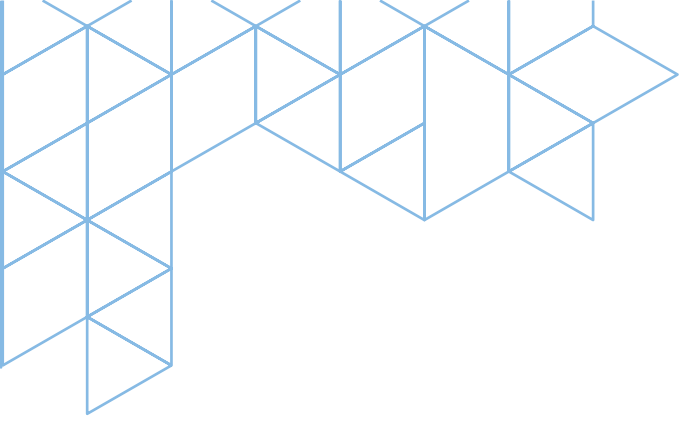
### **Exempel på beskrivande frågor**

- Vem finns med i rummet?
- Vad händer i rummet?
- Vad händer under vissa specifika situationer?
- Följs rutiner och riktlinjer?
- Finns det något som avviker?
- Hur visar berörda att de är nöjda och trygga?

### **Exempel på fördjupande frågor**

- Hur tillgodoses värdegrunder i samarbetet?
- Stödjer personalen och teamet varandra?
- Samtalar personal kring utförande av insatser?
- Hur lyfter och tillvaratas idéer?





# III. Bekräftande samtal

Kommunikation är kanalen där bekräftelser ges. Denna samtalsform grundas på ett förhållningssätt i kommunikationen som syftar till ökad självtillit för att stärka eget och gemensamt ansvar på arbetsplatsen. Att känna sig sedd, förstådd och lyssnad på leder till en känsla av delaktighet och en ökad tilltro. Att vara öppen till andra och varandra kräver nyfikenhet och en vilja att se sig själv och andra i sammanhanget.

## A. Introduktion av baspersonal

Introduktionen av baspersonal inkluderar många olika moment och viktig information under introduktionsdagar. Dessa ska särskilt antyda i bemötande av personen, att den är välkommen, att det finns tid att lära sig och om vikten av eget ansvar.

### Uppmärksamma bekräftelse kopplat till värdegrunder

– *Denna arbetsplats genomsyras av följande värdegrunder (ödmjukhet, respekt och tillit) och vi ser det som positivt att personalen ”vågar fråga”, ”säga ifrån” och ”uppmärksamma varandra.*

### Visa empati

- *Vi är glada att ha dig här.*
- *Berätta om dig själv, så att vi lär känna dig bättre.*
- *Hur känns det hittills?*

### Reflektera tillsammans

Presentera ett exempel som illustrerar ett kommande arbetsuppdrag.

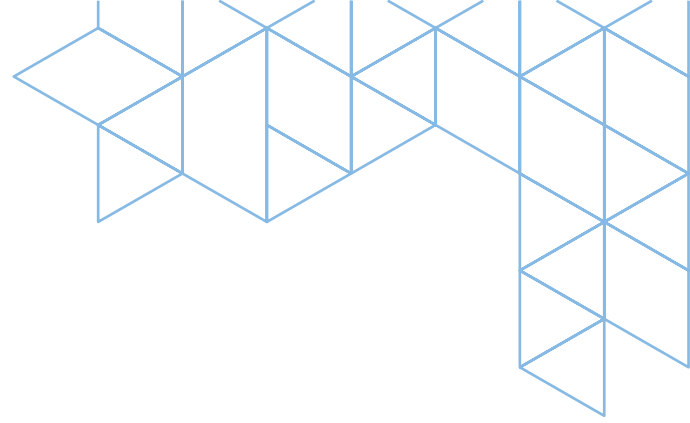
- *Hur skulle du själv ha löst denna situation?*

Under tiden samtalet pågår, bekräfta genom påståenden som,

- *Bra! Du resonerar rätt, det visar på att du har erfarenheter om kommande arbetsuppdrag.*

Alternativ

- *Om du känner dig osäker, det är bra att du resonerar med annan personal för att lära av varandra.*



## B. Brevidgång

Brevidgång bygger på ökad förståelse genom lärdomar från att följa med erfarna kolleger vid besöken hos kunder. Det innebär att tränas i att bemötande grundas på bekräftande kommunikation.

### **Börja rundan genom att prata öppet om hur det kommer att gå till**

- *Du kommer snabbt förstå hur rundan går till.*
- *Du ska se att uppgifter som upplevs svåra kommer du också att hitta rutiner kring.*

### **Fråga om det känns bra efter ett första besök hos kund**

- *Är det ok för dig, så långt?*
- *Du kommer se att du hittar ett sätt att utföra insatsen enligt vad som står i Genomförandeplanen.*
- *Det är viktigt att du frågar mig om vad du undrar, det finns inga dumma frågor.*
- *Vad tycker du? Behöver du veta mer om dagens arbetsuppgifter?*

## C. Samspel

Samspelet är ett diskussionsspel om normer, delaktighet och bemötande inom äldreomsorgen. Brädspelet utvecklades i pilotprojektet Trygg hemtjänst. Ett sätt att stärka ett tryggt samarbete är att reflektera över kommunikation i bemötande, via *Samspel*. Nedan presenteras frågor att lägga till spelet, som syftar till ökad medvetenhet om bekräftelse.

- *Är det viktigt att ge och få feedback på arbetsplatsen?*
- *Stannar du till och ger komplimanger till dina kollegor för bra insatser?*
- *Vad säger du när du ger feedback till dina kollegor?*
- *På vilket sätt har bra feedback förändrat din arbetsituation?*

**Tack** till Pålsbo och Oskarströms hemtjänstgrupper samt Hemvårdsförvaltningen. Marta Cuesta och Mats Holmquist.