

ATT UTVECKLA ÄLDRE- OMSORGEN MED HJÄLP AV PROCESSLEDARE

**UTVÄRDERING AV PROCESSLEDARUTBILDNING
I SOLNA STAD 2006-2008
SLUTRAPPORT**

INGA MICHAELI

Rapporter/Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum 2009:13
ISSN 1401-5129



FÖRORD

Polhemsgården i Solna kom under 1998 att i massmedia stå som sinnebilden för dålig äldreomsorg i vårt land. En djupt orättvis bild menade de som arbetade i äldreomsorgen i Solna. Samtidigt sporrade denna negativa bild till att på olika sätt säkerställa en god kvalitet. Bäraren av denna kvalitetsutveckling måste vara de som är nära de äldre, vårdbiträdet och undersköterskan, menade ledningen i Solna stad. Dessa skulle bära processen. Solna satsade på utbildning, Karriärstegen blev ett begrepp. Detta ledde vidare till tanken att utforma en ny yrkesroll, en processledare ”på golvet”. Statliga stimulansmedel inom ramen för den nationella Kompetensstegen och egen satsning möjliggjorde en sex terminer lång utbildning, varav fyra inom akademien, på KI. En inom äldreomsorgen sannolikt rätt enastående satsning på vårdbiträden och undersköterskor. Utbildningen pågick under åren 2006-2008, och Äldrecentrum hade förmånen att få följa processen.

Sett i backspegeln kan man av denna satsning lära sig att det inte blev någon ny yrkesroll ”på golvet”, men väl en gedigen och välbehövlig utbildning för dem som hade en ”mellanposition”, såsom gruppleddare eller samordnare. Men även de som inte hade en sådan roll på sin arbetsplats har kunnat nyttjas i olika kvalitetsprojekt i Solna stad. Inte oväntat kan vi också se att en avgörande faktor var enhetschefen. Om denne inte såg möjligheten att använda sig av den investering utbildningen innebar blev utbildningen inte meningsfull. Detta ledde också till förhållandevis många avhopp. För flera av dem som fullgjorde hela utbildningen har den lett till en ny form av gruppleddarroll, där det centrala inte är att administrera utan att utveckla.

Ansvarig för denna processutvärdering har varit utredaren, fil.dr. Inga Michaeli. Utvärderingen och slutsatserna har kontinuerligt diskuterats såväl inom Äldrecentrum som med de som arbetat med processledarutbildningen i Solna.

Stockholm 2009-10-02

Sven Erik Wånell
Chef Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	1
<i>Resultat</i>	2
<i>Generaliserbara lärdomar</i>	3
BAKGRUND	4
VISIONEN.....	4
TILLBAKABLICK	5
ANSÖKAN OCH PROJEKTET	6
TERMINOLOGI OCH DEFINITIONER	7
FÖRKORTNINGAR.....	7
METOD OCH MATERIAL	8
UPPDRAGET	8
UTVÄRDERINGSMETOD: PROJEKTETS FAKTISKA PROCESS STÄLLS MOT PROJEKTETS IDÉ.	8
MATERIALINSAMLING.....	9
<i>Kursdeltagarna</i>	9
<i>Chefer</i>	9
<i>Ledningen</i>	9
<i>Vårdpersonal</i>	10
RAPPORTENS UPPLÄGGNING	10
PROJEKTETS IDÉ	11
<i>Kritiska områden</i>	12
ATT KLARA KURSEN	14
FÖRBEREDELSE	14
<i>Inbjudan</i>	14
<i>En framväxande roll</i>	14
<i>Karolinska institutet kopplas in</i>	15
UTBILDNINGENS FÖRLOPP	15
<i>Våren 2006</i>	15
<i>Hösten 2006</i>	16
<i>Våren 2007</i>	17
<i>Hösten 2007</i>	17
<i>Våren 2008</i>	18
<i>Hösten 2008. Kursen avslutas</i>	19
ATT KLARA KURSEN. SAMMANFATTNING	19
ATT SKAPA SIG EN PLATS I ORGANISATIONEN	21
SITUATION 1. ARBETAR "PÅ GOLVET". FÖRSÖKER SKAPA SIG EN NY PLATS I ORGANISATIONEN.....	21
<i>Egen regi</i>	21
<i>Privata utförare</i>	23
SITUATION 2. KURSDELTAGAREN HAR ELLER PLANERAS FÅ EN ÖVERGRIPANDE POSITION	23
<i>Egen regi</i>	23
<i>Privata utförare</i>	23
SAMMANFATTNING	24
CHEFENS BETYDELSE	26
VARIERANDE INTRESSE.....	26
<i>Förarbetet</i>	26
NÄRA SAMVERKAN MELLAN CHEF OCH KURSDELTAGARE	27
RELATIONEN CHEF - KURSDELTAGARE.....	27
PRIVATA UTFÖRARE ELLER EGEN REGI	28

CHEFENS BETYDELSE FÖR KURSDELTAGAREN, SAMMANFATTNING	29
PROJEKTLEDNINGENS ROLL	30
EN PLATS FÖR PROCESSLEDAREN. OLIKA ÅSIKTER.....	31
BEHÖVER ROLLEN EN FORMELL POSITION?	31
VARFÖR SÅ MÅNGA GRUPPCHEFER?	32
<i>Olika organisationsmodeller</i>	32
EN PLATS FÖR PROCESSLEDAREN	33
<i>Privata utförare</i>	33
<i>Egen regi</i>	33
<i>Typ av kvalitetsarbete</i>	34
INTE "ANTINGEN VÅRD ELLER ADMINISTRATION" UTAN ANSVAR OCH MANDAT	34
PROJEKTLEDARENS FRAMÅTBlick ÅR 2007	35
VAD HAR DE LÄRT SIG? HUR KAN KUNSKAPEN ANVÄNDAS?	36
DISKUSSION	38
GENOMFÖRANDET AV PROJEKTIDÉN. HINDER OCH FRAMGÅNGAR	38
<i>KI-kursen</i>	39
<i>Chefernas medverkan</i>	40
<i>Svårigheter att skapa en plats för processledaren i organisationen</i>	41
<i>Den vaga rollen gav problem för projektidén</i>	41
PROJEKTETS SLUTPRESTATION – DEN NYA ROLLEN	42
<i>Resultatet</i>	43
<i>Mycket positivt kom ändå ut</i>	43
<i>Till vilket pris?</i>	44
GENERALISERBARA LÄRDOMAR	44
VARFÖR SÅ SVÅRT ATT FÅ TILL EN PROCESSLEDARROLL?	46
EN KOMPLEX PROJEKTIDÉ	46
ETT DILEMMA	46
<i>Ett systemteoretiskt perspektiv</i>	47
<i>När är åtgärder från Solna stad förenliga med systemets funktionssätt?</i>	47
<i>Nätverket, en början till en ny logisk nivå?</i>	48
<i>Kursdeltagaren i skärningen mellan logiska nivåer</i>	48
SLUTSATSER	49
EPILOG. HUR SER FORTSÄTTNINGEN UT FÖR PROCESSLEDARNA?.....	50
REFERENSER.....	51
BILAGA.....	53

SAMMANFATTNING

Solna stad drev under 2006-2008 en processledarutbildning. Den syftade till att ge vårdbiträden och undersköterskor en utbildning och en roll i kommunens kvalitets- och utvecklingsarbete. Solna stad sökte pengar för detta från Kompetensstegen år 2005. Detta är slutrapporten från en utvärdering gjord av Stiftelsen Stockholms Läns Äldrecentrum.

I ansökan till Kompetensstegen anges att

[...] Solna vill genom egna utbildningsinsatser, med stöd av medel från Kompetensstegen, skapa ett nytt yrke för vårdbiträden och undersköterskor. [...] ska få en ny plattform att stå på för att på sina arbetsplatser och i sina nya roller kunna arbeta för att såväl använda som utveckla sin och sina medarbetares kompetens i kvalitetsarbetet.

De kompetensområden som förvaltningen vill utveckla är:

- Spetskompetens inom kvalitetsarbetet, d.v.s. initiera, leda och följa upp förbättringsarbeten på sin arbetsplats i syfte att skapa god kvalitet i den service, vård och omsorg som staden ger till de äldre.
- Teamarbete.
- Organisation och ledarskap.

Projektet kom att innebära en sex terminers lång utbildning på kvartsfart, på betald arbetstid. 19 vårdbiträden och undersköterskor antogs efter godkännande av respektive chef och av projektledningen. Fyra av dessa terminer har drivits av Karolinska institutet (KI) med följande innehåll: Termin 1: Kvalitetsarbete inom äldreomsorg, Termin 2: Kommunikation och grupprocesser, Termin 3: Förhållningssätt inom äldreomsorg, Termin 4: Ledarskap och organisation

En grundtanke i projektet var att chef och kursdeltagare tillsammans skulle bestämma det område för kvalitetsutveckling, t.ex. bemötande, nutrition, dokumentation, som kursdeltagaren skulle arbeta med under kursen. Parallellt med utbildningen skulle därför kursdeltagaren arbeta med sitt utvecklingsprojekt på arbetsplatsen för att på så vis tillsammans med chefen successivt skapa sig en ny roll. Förutom detta skulle det ordinarie arbetet skötas. Två kritiska områden för projektiden urskiljdes vid utvärderingen: Dels om kursdeltagarna skulle ha möjlighet att genomföra utbildningen. Dels om de lyckades utveckla en roll med utrymme för kvalitetsutvecklingsarbete på arbetsplatsen.

Den första KI:s terminen blev mycket dryg för kursdeltagarna då de förutom KI-studierna förväntades börja med sitt kvalitetsutvecklingsprojekt och dessutom hade arbetsplatsens krav på att sköta jobbet. Sedan minskade trycket något när de fick studieteknik och kraven på att parallellt arbeta med utvecklingsprojekt lättade något. Utbildningen uppskattades dock mycket av dem som tog sig igenom den.

Gruppens sammansättning var mer ojämn än vad projektledningen förväntat sig, vilket innebar olika förutsättningar för kursdeltagarna. Hälften av kursdeltagarna från privata utförare var mellanchefer¹; gruppchefer, assistenter eller motsvarande. De hade redan en position på sin arbetsplats som möjliggjorde kvalitetsarbete. Samtidigt kunde de inte få ersättare för chefsjobbet. De deltagare som kom ”från golvet” hade visserligen vikarier för studietiden, så pressen från jobbet var mindre. Men för dem fanns ingen färdig idé eller form för hur de skulle bedriva sitt kvalitetsutvecklingsarbete. Några av dem lyckades heller aldrig få någon ny roll utan de hamnade tillbaka ”på golvet” igen, detta trots att de tagit sig igenom hela utbildningen.

Av de 19 antagna fullföljde 11 personer hela utbildningen. Fem hoppade av redan under första året, varav fyra arbetade ”på golvet”. Skälen som angavs var antingen personliga, att chefen inte var intresserad eller att kursen var för dryg. Under sista året slutade två kursdeltagare för att gå vidare till chefstjänster i andra kommuner. Av dem som fullföljde kursen fick alla, utom tre, en position i sin organisation som gav dem möjlighet att arbeta med utvecklingsarbete. Chefen visade sig ha stor betydelse för vilken plats i organisationen processledarna till slut fick.

Resultat

Sett som en utbildning för att hjälpa fram vårdpersonal ”på golvet” var processledarutbildningen inte särskilt framgångsrik. Av de 19 som antogs var det tre personer ”från golvet” som klarade utbildningen och som fick en lämplig position i sin organisation. Samtidigt var majoriteten av dem, som fick en roll med utrymme för kvalitetsutveckling, mellanchefer redan tidigare. En reflektion som kan göras är att idén om en ny yrkesroll för vårdpersonal kanske var feltänkt. Det var ett fåtal av vårdpersonal från ”golvet” som fick en ny roll medan istället personal i mellanchefsroll kunde utnyttja utbildningen. Kanske det i stället handlar om en ny mellanchefsroll med inriktning på kvalitet som ska utvecklas.

För de 11 kursdeltagare som fullföljde utbildningen kom dock mycket positivt ut:

- De fick nya kunskaper att använda i verksamheten.
- De utvecklades personligen mot mer säkerhet.
- De fick bättre kunskap om det sammanhang de ingick i och därmed säkerhet och bättre möjlighet att agera.
- Genom gruppen med dess blandning av kursdeltagare fick de ett nätverk som gav dem en överblick över vad som hände hos kommunens olika utförare och möjlighet att diskutera och jämföra sina erfarenheter.
- De utvecklade en kontakt med Solna stads omvårdnadsförvaltning och speciellt kvalitetsavdelningen.
- De fick kontakt med universitetsvärlden och dess forskare.

¹ Med ”mellanchefer” avses i denna rapport en person som har en roll mellan enhetschef och sina arbetskamrater, såsom gruppleddare, samordnare och liknande funktioner i en hemtjänstenhet eller särskilt boende.

Generaliserbara lärdomar

Följande generaliserbara lärdomar kan dras av utvärderingen:

- En mellanchefsroll med inriktning på kvalitet framstår som det lyckade resultatet av processledarutbildningen samt att utbildningen var mycket uppskattad av dem som tog sig igenom den. Att även mellancheferna uppskattade den talar för att denna kategori behöver en utbildning av detta slag.
- Mycket förberedelse behövs. Cheferna måste vara delaktiga och ta ansvar för projektet. Projektledningen hade lagt ner mycket arbete på att informera cheferna om deras funktion i projektet. Trots detta fick inte projektledningen med sig cheferna så som tänkt. Ett fel var troligtvis att ledningen försökte få med även ointresserade chefer.
- Den vaga rollen gav problem för kursdeltagarna men frihet för cheferna. Här måste man hitta en form för att ge cheferna den frihet som krävs för att få dem med på projektet, men samtidigt ge trygghet och stabilitet åt kursdeltagarna. För att en utbildning av denna art ska komma till sin rätt så behöver processledaren successivt få mandat och en position för att praktisera ett utvecklingsarbete även under utbildningen.
- Utförare i privat resp. egen regi skilde sig åt p.g.a. deras olika interna organisationer. Organisationsmodellerna gjorde att det fungerade bättre hos de privata utförarna då där fanns en position lämpad för processledarrollen. Bland dem hos privata utförare som inte var gruppchefer eller motsvarande hoppade flertalet av ganska snabbt.
- Svårt med blandade grupper, vårdpersonal från ”golvet” resp. gruppchefer. Det gav en ojämn grupp både vad gällde utbildning och organisatoriska förutsättningar. Vilka är det värt att satsa på? Noggranna förberedelser krävs. Samtidigt tyckte kursdeltagarna att det var positivt att de hade olika bakgrunder. Det gav en bredd åt diskussionerna.
- Det var alltför drygt med studier, utvecklingsprojekt och vanligt jobb samtidigt. Processledarutbildningen fungerade därför inte för vårdpersonal ”på golvet” trots att de i allmänhet hade vikarier. Några av dem klarade KI-utbildningen, men lyckades inte skapa sig en plats i sin organisation. De ”på golvet” hade heller inte mellancheferns möjligheter att påverka sitt arbete, utan var beroende av ett starkt stöd av sin chef.

BAKGRUND

Visionen

Solna stad har under många år bedrivit ett aktivt kvalitetsarbete inom Äldreomsorgen där en grundtanke har varit att ta vara på vårdpersonalens egen kompetens och erfarenheter. I slutet av 90-talet genomfördes ett projekt kallat DIFA. Trettioen vårdbiträden och undersköterskor fick utbildning till förändringsledare. Dessa ledde i sin tur diskussioner i personalgrupper i syfte att förbättra bemötandet av anhöriga och ge personalen mer inflytande, arbetstillfredsställelse och makt i sin yrkesroll. Ca 600 personer deltog i projektet. (Stake 2008) Som en vidareutveckling kom sedan Karriärstegen 2002. Det var en utbildning med syftet att ”ge yrkesgrupperna ökade möjligheter att vara med i sina verksamheters arbete med att utveckla och förbättra den service, vård och omsorg som gamla erbjuds”. Den har bl.a. innehållit moment som ska ”ge ökade kunskaper och färdigheter om hur man tillsammans med sina medarbetare initierar, genomför, samt följer upp och utvärderar förändrings- och förbättringsarbeten på sin arbetsplats”. 2005 fanns ett hundratal personer som gått denna utbildning. Utbildningen upplevdes som mycket positiv av de flesta och många har gått flera steg i Karriärstegen, men det fanns också ett missnöje över att deras nya kunskap inte togs tillvara mer. (Stake 2008)

”Processer var på gång, det hände mycket” påpekade utvecklingsledaren vid Solna stads omvårdnadsförvaltning som var projektledare för processledarutbildningen. Förvaltningsledningen såg att det behövdes en förstärkt funktion, ett ökat ansvar att jobba med dessa processer. Inte fördjupad utbildning för vårdbiträden och undersköterskor i fackkunskap som sårvård utan att lära sig att tänka annorlunda, reflektera. (Projektledaren, intervju 6/11-07)

Ur detta utvecklades planerna på en processledarutbildning. Det skulle vara en spetsutbildning där processledarna skulle driva förändringsarbete och kunna fånga upp dem som gått Karriärstegen. Det skulle vara en mycket längre utbildning som syftade till ett nytt yrke. I det nya yrket skulle man vara ”chefens högra hand” i verksamhetens kvalitetsarbete.

Kvalitetsarbete är en central del i Solna stad policy, där en stor del av äldreomsorgen utförs av privata företag, kallade ”privata utförare”. Vid upphandling med privata utförare preciserar dessa den kvalitet de vill erbjuda. Det är denna kvalitet som är utslagsgivande vid Solna stads val av utförare. Med jämna mellanrum gör sedan Solna stads kvalitetsavdelning revisioner och bedömer i vad mån företaget levt upp till den utlovade kvaliteten och anger brister som bör rättas till. Tanken var nu att den nya rollen, utvecklad genom processledarutbildningen, skulle ha en nära knytning till utförarnas kvalitetsarbetet och Solna stads kvalitetsrevision. Tanken var att alla utförare på sikt skulle ha en processledare.

Karriärstegen och processledarutbildningen kan alltså ses som delar i det kvalitetssäkringssystem som man arbetat med under många år i Solna stad.

En vidareutveckling är nu den ”Äldreakademi”² som är på väg att byggas upp. Drivande har varit förvaltningschefen och omvårdnadsförvaltningens utvecklingsledare. Den senare var också, fram till nyåret 2007/08, projektledare för processledarutbildningen.

Tillbakablick

Kommunernas äldrevård och omsorg har genomgått stora förändringar de senaste decennierna. Tidigare präglades hemtjänsten av främst ”husmors-sysslor” medan de som inte klarade att vara kvar hemma hamnade på sjukhem eller ålderdomshem. Med Ädelreformen 1992 skedde en radikal förändring. Sjukhusets medicinskt färdigbehandlade vårdtagare skulle föras över till kommunen som ansvarade för deras sociala omvårdnad där en strävan var att de äldre skulle kunna bo kvar hemma så länge som möjligt. För de äldre som inte kunde eller ville bo kvar hemma skulle Särskilda boenden inrättas, vilka skulle ersätta landstingets tidigare långvård och sjukhem. Kommunen skulle ansvara för omvårdnad och sjukvård upp till och med sjuksköterskenivå vid dessa särskilda boenden.

Denna förändring innebar att den kommunala omsorgens personal fick ansvar för betydligt mer omsorgskrävande personer, ofta multisjuka med behov av medicinsk vård. Detta ledde till ett stort utbildningsbehov hos personalen, såväl baspersonal som chefer, biståndshandläggare och paramedicinsk personal (Trydegård 1995, Johansson 2002, Ellström, Ekholm & Ellström 2003). Ett stort antal utbildningsprojekt tog form, delvis med statliga stöd och stimulansformer. Många utbildningar har utformats som arbetsplatsnära lärande. Med hjälp av teoretisk kunskap skulle personalen ges redskap att reflektera kring sina erfarenheter och utveckla en mer generell kunskap. (Josefson 1991, Silfverberg 1999)

Forskning kring olika typer av kunskap och kunskapsutveckling har bedrivits kring dessa utbildningar. Relationen mellan informellt och formellt lärande liksom mellan erfarenheter och teoretisk kunskap har studerats. En annan distinktion har gällt kunskapsförmedling för att lösa problem inom den rådande strukturen, en konservativ kunskapsförmedling resp. kunskap för att förändra. Ellström m.fl. skiljer på produktionens resp. utvecklingens logik och menar att en pendling mellan dem behövs.

Visionen för Solna stads processledare var att dessa skulle leda och stimulera sina arbetskamrater i ett kvalitetsutvecklingsarbete och samtidigt vara chefens högra hand. Detta är ett arbete knutet till utvecklingens logik som kräver fantasi, lyhördhet, att hitta möjliga lösningar och mod att pröva förändringar (Michaeli 2007). Det är dock en svår roll som innebär att slitas mellan olika krav, och mellan flerdubbla lojaliteter. (Lipsky 1980, Trydegård 1995, Michaeli 1999, Johansson 2002). En annan problematik är att när den utbildade kommer tillbaks från en utbildning så erkänns inte alltid den-

² Äldreakademien, en institution som ska arbeta för att stärka förutsättningarna för en långsiktig kunskapsutveckling och därigenom bidra till en god och professionell vård och omsorg. (Enligt Solnas hemsida)

nes arbetsinsats och ökade kunskap av personer på arbetsplatsen, av arbetskamrater eller av chefen. (Tydén 2001, Granberg 2004)

I de flesta kommuner pågår i dag en utbildning av äldreomsorgens personal. Solna stad var tidigt ute med Karriärstegen 2002. (Nordén 2004) De statliga Kompetensstegspengarna 1995 har inneburit en kulmen (SOU 2007:88). Flera kommuner har liksom Solna satsat på en länk mellan chef och baspersonal. Mentor, coach, processledare, förändringsagenter är namn på sådana nya funktioner (Hjalmarson & Schön 2007, Weurlander 2008, Norin & Tillberg Mattson 2009). Solna skiljer sig dock från andra kommuner genom den stora satsningen. Strävan i Solna var att samtliga utförare skulle skicka en deltagare och utbildningen skulle pågå i fem terminer. Senare utökades detta till sex terminer där fyra av dessa skulle bestå av akademisk utbildning motsvarande 25 %. Det var alltså en mycket genomgripande satsning det var fråga om för Solnas del. Detta kan jämföras med andra kommuner där utbildning för denna mellanroll gällde ett par dagar eller veckor.

Ansökan och projektet

För denna processledarutbildning (PLU) sökte Solna stad 2005 statliga pengar från "Kompetensstegen". I ansökan till denna anges att de kompetensområden som förvaltningen vill utveckla är:

- *Spetskompetens inom kvalitetsarbetet, d.v.s. initiera, leda och följa upp förbättringsarbeten på sin arbetsplats i syfte att skapa god kvalitet i den service, vård och omsorg som staden ger till de äldre.*
- *Teamarbete.*
- *Organisation och ledarskap.*
- *[...] Solna vill genom egna utbildningsinsatser, med stöd av medel från Kompetensstegen, skapa ett nytt yrke för vårdbiträden och undersköterskor. [...] ska få en ny plattform att stå på för att på sina arbetsplatser och i sina nya roller kunna arbeta för att såväl använda som utveckla sin och sina medarbetares kompetens i kvalitetsarbetet.*

Utbildningen startade våren 2006. En styrgrupp tillsattes hösten 2005 och en kursledning bildades vilken under hösten 2005 skulle arbeta fram en detaljerad utbildningsplan med utbildningsmaterial. Behörighetskrav för att antas till utbildningen preciserades.

De sökande som av sina chefer ansågs lämpade att gå utbildningen intervjuades av projektledare och processledare. I samråd med respektive chefer valdes 15 tänkbara kandidater ut.

I ansökan angavs att en extern utvärderare skulle följa projektet.

Terminologi och definitioner

Under vårvintern 2005/2006 beslutade styrgruppen att låta Karolinska Institutet (KI) svara för utbildningen under fyra terminer och att kursen förlängdes med en "Solnatermin". För att skilja på dessa har jag valt att låta "Kursen" avse KI-kursen. "Processledarutbildning" avser hela projektet "att skapa en ny roll", där KI-kursen ingår. Ansökan till Kompetensstegen avser hela projektet.

"Kursledningen" syftar därför på KI-kursens ledning och lärare.

"Projektledningen" syftar på personer vid Solna stad ansvariga för projektet processledarutbildning, i första hand förvaltningschefen och projektledaren, som också var utvecklingschef.

"Projektledaren" syftar på den ursprungliga projektledaren så vida inget annat sägs.

Deltagarna i utbildningen kallas "kursdeltagarna" och benämns ibland enbart som "deltagarna".

"Solna stad" avser Solna stad i meningen kommunen Solna stad.

"Utförare" syftar på enhet eller organisation som ger service, vård och omsorg. Solna stads service, vård och omsorg till de äldre ges av såväl "privata utförare" som "utförare i egen regi". De senare är kommunala, men är underställda ekonomiska krav på i princip samma sätt som de privata utförarna.

"Egen regi" används ofta som egennamn på denna verksamhet och inleds då med versalen E

"Boenden", "äldreboenden" och "särskilda boenden" syftar på de hus där de boende och personal vistas i samma hus. Detta till skillnad från "eget boende" där "kunderna" bor kvar i sina ursprungliga hem och personalen kommer hem till dem.

Att arbeta i vården resp. "på golvet" används ofta likvärdigt. Men "på golvet" markerar position i en hierarki. Många i övergripande funktion säger sig arbeta i vården, men inte "på golvet".

Med "mellanchef" avses i denna rapport en person som har en roll mellan enhetschef och sina arbetskamrater, såsom gruppleddare, samordnare och liknande funktioner i en hemtjänstenhet eller särskilt boende.

Förkortningar

PLU = processledarutbildning

PL= Processledare

KI = Karolinska institutet

KI-kursen, den kurs som KI arrangerar

Citat markeras med indrag, eller (") om citatet ingår i löpande text.

METOD OCH MATERIAL

Uppdraget

I ansökan till Kompetensstegen står att en extern utvärderare kommer att följa Solna stads satsning under hela utvecklingsarbetet:

Utvärderingen genomförs som en processutvärdering där utvärderaren har i uppdrag att definiera såväl med- som motkrafter i projektet. Fyn- den kommer att ligga till grund för olika förbättringar/förändringar un- der projektets genomförande. [...] Hela processen och uppnådda resul- tat kommer att dokumenteras i en slutrapport.

Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum har fått i uppdrag att göra utvärde- ringen. I avtalet mellan Solna stad och Äldrecentrum står:

Utvärderingen ska innehålla en aktiv återkoppling under de tre och ett halvt år projektet pågår, och innefatta följande moment:

- *Följa processen. Ge kontinuerliga avrapporteringar till projektled- ning och styrgrupp.*
- *I reflektionsgrupp diskutera resultatet från kursdeltagarnas intervju- er med en arbetskamrats brukare. Ger brukarperspektiv på kvalitet.*
- *Skriva slutrapport.*

En delrapport gjordes när halva projekttiden gått, där olika aktörers syn på projektet presenteras och vad som hänt. I fokus har dock kursdeltagarna stått och deras upplevelse av projektet. Vidare har utvärderaren haft kontinuerlig kontakt med styrgruppen och projektledaren där iakttagelser kring problem och framgångar tagits upp och diskuterats.

Utvärderingsmetod: Projektets faktiska process ställs mot projektets idé.

Som utvärderare har jag med varierande intensitet följt projektet under hela projekttiden. Inför slutrapporten blir det då naturligt att utvärdera projektets faktiska process mot hur det var tänkt att gå till, mot projektets idé.³

Utgångspunkten för utvärderingen är alltså projektets idé, d.v.s. hur led- ningen tänkte sig att gå till väga för att åstadkomma den önskade slutpresta- tionen, ett antal processledare verksamma i sina respektive organisationer. Projektets idé syftar alltså på mycket mer än bara det tänkta slutresultatet, det syftar på hela tankegången bakom. Hur det var tänkt att gå till var dock

³ Att följa ett projekt på detta sätt för att utvärdera det, kallas ofta processutvärdering. Ut- värderingen kan då göras genom att ställa projektets faktiska utveckling mot "hur projektet var tänkt att gå till". "Hur det var tänkt" har många namn bl.a. programmets teori (pro- grammteori), styrteori, interventionsteori, teoristyr (utvärdering), policyteori, kognitiv karta. I EU-sammanhang används "logic" i stället för "theory". (Vedung 2009, sid 47).

inte helt utsagt i början. En idé fanns hos projektledningen men den var inte tydligt uttalad. En viktig del i utvärderingen har därför varit att ”avtäcka”, identifiera hur det var tänkt. Projektledningens tankegång framträdde bl.a. när det inte gick som man förväntat sig och projektledaren försökte beskriva hur han egentligen hade tänkt sig förloppet. Projektets idé är därför härledd med hjälp av främst tre inspelade intervjuer med projektledaren, kontinuerliga samtal med honom under projekttiden, samtal med förvaltningschefen samt dokument om utbildningen.

Projektidén var ursprungligen projektledningens, det var de som drev den. Men idén och dess tankegångar tog form och utvecklades i diskussion med utförarnas chefer.

Materialinsamling

Materialinsamling har gjorts genom enskilda intervjuer med olika aktörer, gruppintervjuer med kursdeltagare och med deras arbetskamrater, samtal med projektledaren och deltagande vid styrgruppsmöten, några undervisningstillfällen och genom dokumentstudier. Då syftet varit att följa processen har intervjuer gjorts i början och i slutet av utbildningen, med några nedslag där emellan, bl.a. gruppintervjuer med deltagarna.

Kursdeltagarna

Alla kursdeltagare intervjuades enskilt under sommaren och hösten 2006, samt de kvarvarande under hösten 2008. Telefonkontakt eller intervju gjordes med dem som hoppat av. I januari 2007 gjordes gruppintervjuer med deltagarna i två grupper. Under denna tid har jag dessutom, för att kunna följa processen intervjuat ett urval av kursdeltagare vid några tillfällen. Sammanlagt har drygt 30 enskilda intervjuer gjorts med kursdeltagare.

Chefer

Under hösten 2006 och våren 2007 intervjuade jag sex chefer, representande olika typer av verksamheter. Tre av dessa slutade eller bytte arbetsplats inom Solna. De övriga tre intervjuades i uppföljande intervjuer 2008 och 2009. För två av dem som slutat den aktuella tjänsten intervjuades deras ersättare. Dessutom intervjuades ytterligare tre chefer för att få problematiken kring processledarrollen bättre belyst. Sammanlagt 14 intervjuer med chefer har gjorts.

Ledningen

Förvaltningschefen har jag intervjuat en gång samt haft telefonkontakt med. Projektledaren har intervjuats tre gånger i bandade intervjuer förutom kontinuerlig kontakt och samtal. Processledaren intervjuades en gång.

Vårdpersonal

Grupper eller enskilda personer från tre boenden intervjuades hösten 2008

KI-lärare

KI-lärare från termin ett, två och fyra intervjuades.

Förutom detta har jag deltagit i styrgruppens samtliga möten, två KI-seminarier samt ca fem utbildningstillfällen och seminarier i Solna stads regi.

Samtliga intervjuer, utom telefonintervjuer har spelats in, bortsett från några tekniska missar. Det stora antalet intervjuer har dock inneburit att inte alla har skrivits ut och bearbetas noggrant. I stället har några intervjuer fått utgöra studiens tyngdpunkt ur vilka frågeställningar dragits upp, medan de övriga använts som kompletteringar, för att bekräfta eller motsäga det som de tidigare intervjuerna visade.

Rapportens uppläggning

I kapitel 3 beskrivs projektidén och i kapitel 4 – 8 vad som hände när denna idé skulle genomföras. Dessa kapitel utgör det empiriska resultatet av utvärderingsstudien. I kapitel 9, ”Diskussion” diskuteras det empiriska resultatet mot projektets målsättning och idé. Det är här det värderande momentet kommer in. Vidare diskuteras generaliseringsmöjligheter bl.a. ges övergripande reflektioner ur ett systemperspektiv.

PROJEKTETS IDÉ

Utgångspunkten för projektet var att ledningen för Solna stads omvårdnadsförvaltning ville utveckla kvaliteten i Solnas omvårdnadsverksamhet med dess system av olika utförare, såväl privata utförare som de i Solna stads egen regi. Syftet var att ge dessa utförare redskap för att bl.a. fånga upp de kunskaper och erfarenheter som vårdpersonalen inom äldreomsorgen har. På så vis ville man bidra till utvecklingen av kvaliteten inom äldreomsorgen.

För detta beslutades att starta projektet ”Processledarutbildning”. Genom projektet ville man organisera en utbildning för ett antal vårdbiträden och undersköterskor vilka sedan, i samverkan med utförarnas chefer, skulle skapa en ny roll, och så småningom ett nytt yrke för dessa processledare. De blivande processledarna skulle sedan bli dessa redskap för kvalitetsutveckling. Genom en speciell utbildning till ett fåtal i vårdpersonalen ville alltså ledningen påverka hela omvårdnadssystemet.

Jämfört med många andra kommuner har Solna stad en hög andel privata utförare som driver Solnas äldreomsorg på entreprenad. Detta har inneburit att Solna stad inte kan bestämma över de privata utförarnas interna organisation och arbetsätt. Idén med projektet ”Processledarutbildning” var därför att få de olika utförarnas chefer med sig för att parallellt med utbildningen utveckla den nya rollen på arbetsplatsen. Detta gjorde att förfarandet blev ganska komplext. Det handlade inte bara om utbildning utan också att få in de utbildade personerna i en speciell roll i respektive organisation.

Detta innebar också att man inte exakt kunde veta hur projektet skulle avlöpa då det bl.a. berodde på i vilken grad cheferna ställde upp. Projektledningens filosofi var därför att se projektet som en process, där man börjar med idén och sedan successivt justerar med hänsyn till förhållanden som förändras eller problem som uppstår. Samspelet med cheferna liksom processynen var alltså själva utgångspunkten för projektet. Till detta kom sedan idéer om utbildningen, vad den skulle ge för kunskap och kompetens, hur utbildningens teoretiska moment skulle kombineras med praktiken, tankar om chefernas roll i detta, hur man skulle få dem med sig, och slutligen om hur de blivande processledarna skulle skapa sig en plattform i arbetsplatsens verksamhet där processledaren blev en självklar aktör i utvecklings- och kvalitetsarbetet.

Projektledningen var medveten om projektets olika inslag och betydelsen av att få de olika utförarna med sig. Tankarna kring processledarutbildningen byggde därför på en tydlig logik för att få en koppling mellan utbildning och utveckling av en ny roll. Schematiskt kan projektidén beskrivas enligt följande:

1. Processledarutbildningen syftar till att processledarna ska utbildas för att mot slutet av utbildningen ha fått en självklar plats i organisationen. De ska få en ny yrkesroll och vara en länk mellan personal och chef, ”chefens högra hand”. De ska vara en del i Solna stads

kvalitetssäkringssystem. I enlighet med ledningens processyn ska rollen/yrket få växa fram under hand, det gick inte att precisera från början. Däremot var man i enlighet med ansökan klar över innehållet i utbildningen.

2. Solna stad ordnar själva utbildningen. All utbildning och handledning tänkes ske på betald arbetstid och anställningen kvarstår under hela utbildningstiden. Det förutsätts att kursdeltagarna dessutom avsätter fritid för egna studier och hemuppgifter. Solna stad betalar själva utbildningen och utförarna står för lönekostnaden.
3. Alla vårdbiträden och undersköterskor har möjlighet att söka. Chef och sökande pratar ihop sig om vad de har för tankar om önskat utvecklingsarbete på arbetsplatsen och informeras av förvaltningschefen i personliga samtal om syftet med utbildningen.
4. Alla utförare förväntas skicka åtminstone en deltagare.
5. Utbildningen planeras till fem terminer med 20 utbildningsdagar per termin de fyra första terminerna och fyra dagar den femte terminen. Nyckelpersoner inom stadens äldreomsorg ska i huvudsak ansvara för utbildningsinsatserna. ”Hela utbildningen kommer att genomföras av kursdeltagarnas, deras chefer och kursledningens strävan att forma yrket.” (ur PROCESSLEDARUTBILDNING [PLU], Solna stad, Omvårdnadsförvaltningen, hösten 2005)
6. I själva utbildningen ska kursdeltagaren parallellt med kursen arbeta med en projektplan för kvalitetsarbete på arbetsplatsen och successivt börja tillämpa den på arbetsplatsen. Kursens innehåll formas så att deltagarna hela tiden i diskussion får möjlighet att knyta teorin till praktiska erfarenheter från arbetet.
7. Genom processhandledning ges kursdeltagarna ökade färdigheter i hur man utvecklar arbetsformer som för alla medarbetare skapar delaktighet och inflytande i kvalitetsarbetet, hur man skapar en reflekterande och lärande organisation, hur man skapar möjlighet för ökat brukarinflytande.
8. Parallellt med detta börjar kursdeltagare och chef att forma den blivande processledarens roll på arbetsplatsen.
9. Kursen avslutas och den nya rollen är på plats.

Kritiska områden

Ur den ovan skissade idén för processledarutbildningen vill jag se tre kritiska områden. Att dessa klaras är en förutsättning för att projektet ska lyckas:

- A. Att kursdeltagarna klarar kursen.
- B. Att chef och kursdeltagare samverkar.
- C. Att organisationen har möjlighet att ta emot processledaren i en ny roll.

Dessa tre områden har utgjort fokus för studien och materialinsamlingen. Hur lyckades projektledningen genomföra detta program; att skapa en

processledarutbildning och tillsammans med chef och den blivande processledaren skapa en roll och en plats/position för processledaren i organisationen?

I delrapport från 2007 beskrevs område A utförligt (Delrapport från utvärdering av Solnas processledarutbildning 2006 – 2008. Stockholms läns Äldrecentrum, juni 2009). I denna slutrapport har område B och C fått en utförligare beskrivning och diskussion.

ATT KLARA KURSEN

Projektidén anger hur det var tänkt. Men hur såg då det faktiska genomförandet ut? I kapitel 4 och 5 beskrivs denna process främst ur kursdeltagarnas perspektiv. De avslutas med en tabell över resultatet i siffror samt hur de kritiska områdena A, B och C gestaltat sig (tabell 1 kapitel 5).

Förberedelser

Inbjudan

Under hösten 2005 skickade Solna stads omvårdnadsförvaltning ut en inbjudan om den nya processledarutbildningen. Ingressen löd:

En ny utbildning för vårdbiträden eller undersköterskor som vill öka sina kunskaper om och färdigheter i kvalitetsarbetet och som samtidigt vill vara med om att skapa ett nytt yrke inom Solna stads äldreomsorg.

Inbjudan till utbildningen gick ut till samtliga arbetsplatser inom äldreomsorgen i Solna stad. Det enskilda vårdbiträdet eller undersköterskan skulle själv söka men efter diskussion och godkännande av sin chef. De sökande intervjuades tillsammans med chefen. Varje chef och kursdeltagare hade sedan ett samtal med förvaltningschefen som därmed ytterligare ville klargöra vad utbildningen skulle gå ut på. 15 personer ansågs lämplig storlek. 20 personer antogs, två hoppade av innan kursen ens börjat. Det var alltså 18 antagna som kom från både egen regi och från privata utförare. En del arbetade enbart ”på golvet”, en del var mellanchefer som gruppchefer eller motsvarande där en del av arbetet bestod av arbete med arbetsledning och administration. I tabell 1 visas deltagarnas fördelning på arbetsplats och position vid olika tidpunkter.

En framväxande roll.

Tanken var att i samband med utbildningen arbeta med tillämpningen av det de lärt i form av olika utvecklingsprojekt. Därigenom skulle de successivt utveckla den egna rollen/funktionen i organisationen. Hur det framtida yrket skulle se ut eller ta form var därför inte givet, det skulle växa fram. Detta gav en osäkerhet bland såväl kursdeltagare som chefer om vad det hela skulle resultera i. ”Vad ska ni bli? Ska ni bli chefer nu?” var en insinuerande fråga från en del av kursdeltagarnas arbetskamrater, som kursdeltagarna hade svårt att svara på.

Förvaltningschefen och projektledaren hanterade dock detta på olika sätt vilket gav dubbla budskap. Förvaltningschefen sa att det är först när utbildningen är avslutad som vi vet vad det blir för roll. Ta det lugnt. Projektledaren däremot ville att deltagarna direkt skulle börja arbeta för att inta sin nya roll i organisationen. Han frågade redan första terminen om de hittat sin nya roll. Diskussionen kring projektledningens syn på ”ny roll”, ”nytt yrke” och deltagare och arbetskamraters förväntningar medförde att projektledaren

menade att det var olyckligt valda ord. I stället var det en *ny funktion* inom deras yrke det handlade om. De skulle fortsätta att jobba i vården, men nu utvidgat med en ny funktion, menade projektledaren.

Karolinska institutet kopplas in

Projektledningen hade först tänkt sig att utbildningen skulle skötas av Solna stads omsorgsförvaltning och något utbildningsföretag. Projektledaren hade varit i kontakt med några sådana företag. Deras erbjudanden var dock specialiserade på vård och omsorgsområden, t.ex. fördjupad kunskap i sårvård, inte kunskap i att leda förändringsprocesser, det som projektledningen var ute efter. Under senhösten 2005 tog därför projektledaren kontakt med ”KI-education”, Karolinska institutets utbildningsföretag och ett, som projektledaren tyckte, ”fantasiskt kursprogram” på 4 terminer utvecklades. I detta skulle litteratur, teorier, PM och ex-arbete hela tiden kopplas till egna verksamheten och den blivande funktionen. Projektledaren tänkte sig att därigenom skulle den nya funktionen successivt utvecklas och i detta direkt ge verksamheten något tillbaka.

En offert accepterades av Solna stad i mars 2006. KI-kursen skulle pågå i fyra terminer i kvartsfart, 5 poäng per termin. Detta innebar att uppläggningsen av processledarutbildningen förändrades jämfört med den ursprungliga inbjudan. Kostnaden för KI-kursen beräknades till 48.000 kr per deltagare för hela kursen. Detta täcktes inte helt av Kompetensstegens pengar utan Solna stad måste skjuta till medel för detta.

KI-kursen var upplagd enligt följande:

- Termin 1: Kvalitetsarbete inom äldreomsorg*
- Termin 2: Kommunikation och grupprocesser*
- Termin 3: Förhållningssätt inom äldreomsorg*
- Termin 4: Ledarskap och organisation*

Då KI inte kunde börja sin utbildning förrän till hösten 2006 beslöt projektledningen att lägga en ”Solnatermin” under våren 2006. Hela processledarutbildningen kom därför att omfatta sex terminer, en Solnatermin i början och en i slutet av utbildningen och fyra KI-terminer däremellan. 25 studiedagar per termin avsattes för KI-kursen.

Utbildningens förlopp

Våren 2006

Själva utbildningen startade i februari 2006 med ett seminarium på 3 dagar, delvis i internatform. Alla kursdeltagarnas chefer deltog under en dag. Terminen var upplagd som en ”Solna-termin”, och beskrevs som en förberedelse inför KI-kursen som skulle starta till hösten. Gruppen träffades ca en gång per månad under tre sammanhängande dagar. Undervisning bestod främst av föreläsningar av tjänstemän vid Solna stads omvårdnadsförvaltning. Kvalitetsavdelningen, medicinskt ansvariga sjuksköterska, biståndshandläggare och tjänsteman från ekonomiavdelningen berättade om sitt ar-

bete. Kommunalrådet och förvaltningschefen hälsade välkomna och markerade därigenom utbildningens betydelse för Solna stad.

Kursdeltagarna indelades i 'basgrupper' och fick i uppgift att i grupparbete göra en 'kvalitetsmätning' på den egna arbetsplatsen, och sedan skriva ner hur de gjort och resultatet. De områden deltagarna valde var: nattfasta, introduktion av nyanställda, hur boendes aktiviteter dokumenteras, vård i livets slutskede, boendes aktiviteter och upplevelsen att arbeta inom det så kallade Mobypensystemet. Resultaten redovisades sedan för de övriga kursdeltagarna. Några fick redovisa sitt arbete för nämnden.

Förutom detta fick deltagarna två gemensamma uppgifter av projektledningen. Dels en vårdtyngdsmätning ledd av Den medicinskt ansvariga sjuksköterskan (MAS), dels spridning och insamling av en enkät om mångkulturella förhållningssätt som en forskare på KI arbetade med. Uppgifterna skulle påbörjas under våren och avslutas hösten 2006.

Hösten 2006

Hösten 2006 startade KI-utbildningen. Den första terminen skulle handla om kvalitets- och förändringsarbete. I kursen ingick tre studieuppgifter med knytning till litteraturen samt en examinationsuppgift formulerad som:

Att utifrån ett identifierat problemområde på arbetsplatsen upprätta en plan för förbättringsarbete. [...] Uppgiften ska vara käll- och litteraturanknuten ...

Den akademiska världen med sina kriterier verkar ha kommit i motsättning till projektets ursprungliga idé. De 25 dagarna per termin var indelade så att vissa veckor var tre dagar schemalagda med en utbildningsdag på KI och två studiedagar. Dessa studiedagar räknade KI-läraren med för studenternas inläsning av litteratur, skriva PM och göra ex-jobb. Att förutom den mycket dryga KI-kursen också använda tid för arbete med kvalitetsutveckling på arbetsplatsen verkade varken KI-lärare, chefer eller deltagare ha förväntat sig. Chefer och arbetskamrater förväntade sig nog, enligt kursdeltagarna, att den tid som inte var avsatt för processledarutbildningen skulle användas för det ordinarie arbetet. Projektledaren fick ändå igenom att kursdeltagarna, som en del i utbildningen skulle arbeta med för Solna stad gemensamma uppgifter, främst vårdtyngdsmätningen och en inventering knuten till transkulturellt förhållningssätt.

En annan motsättning i uppfattning mellan projektledaren och den första terminens KI-lärare gällde examensarbetets uppläggning. Projektledaren tänkte sig att kursdeltagaren skulle utarbeta och börja tillämpa en plan för ett utvecklingsprojekt på sin arbetsplats. KI-läraren såg denna första ex-uppgift som en introduktion till akademiskt arbete. Att lära sig gången i ett sådant arbete; beskriva bakgrunden, formulera syfte, målsättning, söka litteratur, referera litteratur, samla material, analys och diskussion. Att denna projektplan dessutom skulle tillämpas eller tillämpningen påbörjas inom ex-arbetet såg hon som mindre lämpligt. Först skulle de lära sig tänkandet, och kunna tänka friare än kvalitetsarbete på just den egna arbetsplatsen. Dessut-

om menade hon att det var först när de gått hela KI-kursen på fyra terminer som de kunde hålla i ett projekt helt själva.

För många deltagare var det en stor press att parallellt med sitt ordinarie arbete både klara den akademiska världen med dess krav och samtidigt börja genomföra en kvalitetsutvecklingsplan på den egna arbetsplatsen. Två av kursdeltagarna hoppade också av i samband med denna första KI-termin. Att KI-läraren sa att projektplanen inte skulle behöva tillämpas i detta skede gav emellertid deltagarna ett lugn. Några av kursdeltagarna hos de privata utförarna hade dock redan projekt på sin arbetsplats som de ansvarade för. För dem var valet av ex-arbete lättare och tillämpningen pågick ju redan.

I valet mellan KI-lärorens resp. projektledarens krav var det KI-lärorens krav som gällde för kursdeltagarna. Det var ju dessa krav som avgjorde om de skulle få godkänt på kursen eller inte. Projektledaren menade dock att KI-läroren därmed avvikit från den överenskommelse som Solna stad och KI-education gjort. (Projektledaren, intervju dec 2007). Han menade också att kursdeltagarna därigenom hade missat den kanske viktigaste chansen att få in sitt eget kvalitetsarbete i sin organisation. De chefer vars kursdeltagare inte började tillämpa sin projektplan fick inte något synligt tillbaks av denna första KI-termin, menade projektledaren.

Projektledaren accepterade dock KI-lärorens linje och många, enligt projektledaren mycket bra projektplaner togs fram, även om de inte tillämpades direkt. I och med denna förskjutning i projektledarutbildningens inriktning drog sig projektledaren något tillbaka och överlät åt KI-lärarna att helt sköta utbildningen.

Våren 2007

Den andra KI-terminen, våren 2007, handlade om grupper, gruppdynamik, konflikthantering. Detta var en kurs som deltagarna uppskattade mycket. Det var just en sådan kurs de behövde, sa många. Som ex-arbete skulle deltagarna diskutera gruppprocesser vid genomförandet av projektplanen från föregående termin. De som hade påbörjat projekt hade dessa att diskutera kring. Övriga kunde utgå från tänkta problem eller diskutera egna erfarenheter från tidigare förändringsarbeten.

Under denna termin började deltagarna, inte minst genom projektledarens frågor och uppmaningar, att själva allt mer fråga efter den nya rollen. Vad skulle de bli för något? Vad skulle den nya funktionen innebära? De som var gruppleddare (gruppchefer/assistenter) kunde successivt börja tillämpa kursens kunskaper i sitt arbete och lära sig genom egna reflektioner och genom diskussioner med andra kursdeltagare. Några som jobbade ”på golvet” började så smått få nya uppgifter med mera ansvar och började därmed utveckla en ny funktion. För några slutligen var arbetet på arbetsplatsen precis som förut. Ingenting hade förändrats.

Hösten 2007

Den tredje KI-terminen ”Etik och förhållningssätt” var inte lika positiv. En del föreläsningar var mycket bra, men strukturen var oklar menade flera av

kursdeltagarna. Kursen var mindre strukturerad och många uppgifter hamnade mot slutet med stor stress som följd. Många lärare i kursen innebar också oklarheter då de hade olika synpunkter på vad kursmomenten krävde. Projektledaren var också missnöjd med den terminen främst för att det inte fanns någon anknytning och några arbetsuppgifter knutna till deltagarnas egen verksamhet. Missförstånd uppstod även kring chefernas deltagande vid olika föreläsningar. De tidiga tankarna kring chefskurs blev det därför inte så mycket av.

Under hösten 2007 presenterades också Äldrecentrums delrapport där ett viktigt resultat var de stora olikheterna i förutsättningar och organisation mellan privata utförare och utförare i kommunens egen regi. Hos de privata utförarna fanns en hierarkisk organisation med positioner på mellannivå. En sådan position gav åtminstone teoretiskt, trots tidsbristen, möjlighet för kursdeltagare att i sitt ordinarie arbete utveckla ett processledningsarbete kring kvalitet.

Utförare i egen regi ville däremot inte ha fler administratörer eller chefer sades det. Det fanns därför inte några lämpliga positioner i den befintliga organisationen för dessa kursdeltagare. I stället gällde det att hitta nya former där kursdeltagarnas kunskap kunde komma till sin rätt samtidigt som de till en del arbetade ”på golvet” som tidigare. Som ett led i detta startade omvårdnadsförvaltningen speciella projekt så som social dokumentation eller kvalitet i demensvården som riktade sig mot främst verksamheten i Egen regi. I dessa projekt fick kursdeltagare från Egen regi olika uppgifter. På så vis började dessa utveckla en övergripande funktion för Egen regi som helhet, och fick därigenom möjlighet att tillämpa sin nya kunskap och utveckla sin kompetens.

Föreställningen hos såväl projektledare som deltagare var att deltagarna måste utveckla sin nya funktion under själva utbildningsperioden. Det var i denna process den skulle ta form. Detta till skillnad från några chefer som menade att de först skulle gå färdigt sin utbildning för att därefter tillsammans med chefen diskutera den nya funktion de skulle ha. Projektledningen och deltagarna menade dock att fanns inte funktionen på plats vid utbildningens slut så skulle det vara svårt att införa den efteråt.

Under denna termin upplöstes styrgruppen. Den anledning som angavs var att i och med KI-kursen så fanns det inte så mycket att diskutera för styrgruppen. De flesta frågor gällde numera KI-kursen och där hade styrgruppen inte så mycket att säga. Därmed försvann dock en kanal för kursdeltagarna till ledningen.

Våren 2008

Den fjärde KI-terminen ”organisation och ledarskap” såg projektledaren därför som perfekt för att ta upp och diskutera hur kursdeltagarna med sin nyförvärvade kunskap skulle hitta en arbetsform i sin organisation. Denna diskussion måste emellertid ta olika form hos privata utförare resp. i egen regi. En viktig del i den fjärde KI-terminen var därför handledning som skulle ske i nära anslutning till arbetsplatsen. Projektledaren hade ingående samtal med den ansvariga KI-läraren denna termin och tyckte att hon väl

förstod utbildningen som en process som syftade till att knyta samman teori och praktik. Att hon förstod de studerandes osäkerhet och behov av ett namn på deras nya roll och funktion illustreras av att hon, i samråd med projektledningen, vid kursens sista möte slog fast att nu i och med avslutad KI-utbildning så var de färdiga processledare.

Vid årsskiftet 2006-2007 gick förvaltningschefen i pension och årsskiftet 2007-2008 slutade projektledaren för att börja en anställning i en annan kommun. Projektets ursprungliga ledning försvann därmed och efterträddes av den nya förvaltningschefen och den nyanställda projektledaren som tillträdde i mars 2008. Den nya projektledarens viktigaste uppgift, när det gällde processledarutbildningen, blev att forma innehållet i den avslutande sjätte terminen, hösten 2008.

Hösten 2008. Kursen avslutas

Inför hösten 2008 träffades den nya projektledaren, de nytexaminerade processledarna och deras chefer och lade upp en struktur för denna termin i syfte att göra något konstruktivt av arbetsmetoder och kunskap de fått genom kursen. Olika områden togs upp under olika studiedagar som social dokumentation, transkulturellt förhållningssätt, kostfrågor och palliativ vård. Vidare ville projektledaren arbeta med att stödja de kursdeltagare som ännu inte hittat sin plats i den egna verksamheten. Det var främst kursdeltagare som arbetade vid Egen regi som inte fått någon ny funktion på den egna arbetsplatsen. Som ett led i detta ordnades handledning med kursdeltagare och chefer tillsammans. Några chefer hade dock svårt att skapa sig tid för dessa möten.

Denna Solnatermin var den sista på den tre år långa processledarutbildningen och utbildningen var därmed avslutad. Den avslutades med en högtidlig middag och ceremoni för de nya processledarna och deras chefer.

Att klara kursen. Sammanfattning

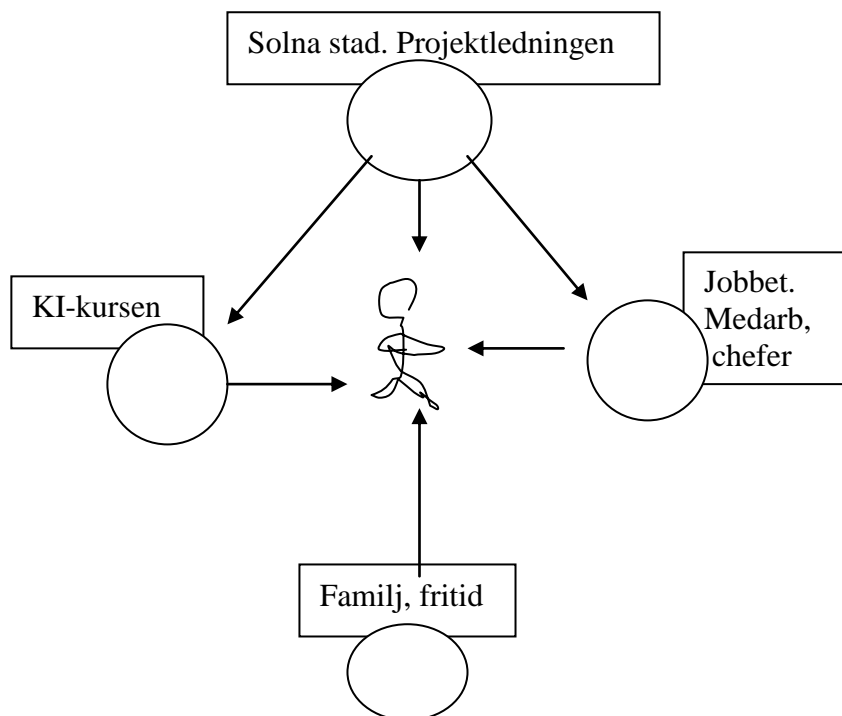
Ett av de kritiska områdena i projektidén (Område A, kap 2) gällde hur kursdeltagarna skulle klara kursen. Beskrivningen ovan visade på en motsättningsfylld process. Projektledningens ambitioner kom i motsättning till KI-lärarnas föreställningar om vad som skulle göras. På samma sätt påverkade kursdeltagarnas frånvaro stämningen på arbetsplatsen, ”Att dom skulle vara borta så mycket”, ”Ska ni bli chefer nu?” och slutligen påverkades givetvis kursdeltagarnas privatliv och familj av detta. Kursdeltagarna befann sig därför själva i en korseld av krav och förväntningar, från såväl omvärlden som sig själva. (Figur 3)

KI-kursen var för de flesta en hissnande resa. All litteratur, ett annorlunda ”tänk”, kravet att formulera sig i skrift och kunna diskutera. Många hade bara vårdbiträdesutbildning bakom sig och hade ingen erfarenhet av denna typ av studier. Men för dem som klarade sig igenom var det något oerhört positivt. De klarade utmaningen.

Själva KI-kursen var dock en sak. Att dessutom utveckla och tillämpa en kvalitetsutvecklingsplan för den egna arbetsplatsen och samtidigt ha förväntningar från chef och arbetskamrater att klara det vanliga jobbet, gav en i det närmaste orimlig arbetssituation. Den första KI-terminen handlade, förutom om att läsa litteratur, redogöra för denna m.m, också om att formulera en projektplan för sitt kvalitetsarbete. Enligt projektidén var det tänkt att deltagarna skulle få hjälp med processhandledning för utvecklingsarbetet i relation till arbetsplatsen. Den kursassist som var påtänkt för detta slutade dock. Istället erbjöd sig projektledaren att ställa upp, bl.a. hjälpa kursdeltagarna att formulera en utvecklingsplan att arbeta med. Några rådgjorde med honom. En tyckte det var svårt då projektledarens sätt att diskutera avvek från KI-läraren. En annan kursdeltagare hade en egen idé om vad hon ville jobba med men valde ett annat utvecklingsområde efter projektledarens inrådan. Själv hade projektledaren gärna ställt upp mer än vad som nu blev fallet.

Trots den motsättningsfyllda situationen med många krav, olika uppfattningar mellan lärare och projektledare, med chefer som inte alltid var så engagerade, så klarade de flesta sig ändå igenom utbildningen. 12 personer av 19 fullföljde KI-kursen.

Figur 1. Kursdeltagaren i en korseld av krav och förväntningar



ATT SKAPA SIG EN PLATS I ORGANISATIONEN

Projektet ”Processledarutbildning” innefattade alltså inte bara utbildning utan syftet med projektet var att kursdeltagaren tillsammans med sin chef successivt skulle utveckla en ny roll eller funktion i organisationen. Två av de kritiska områdena enligt projektidén (område B, C, kap 3) gällde därför om och hur chef och kursdeltagare lyckas att skapa utrymme för detta på arbetsplatsen. Här ges en beskrivning av situationen och processen ur de enskilda kursdeltagarnas perspektiv.

När kursen led mot sitt slut blev frågan om den framtida rollen allt mer akut för dem som inte redan hade en övergripande position. De med en position som gruppchef eller motsvarande hade ju redan en roll som kunde ge möjlighet till arbete med kvalitetsutveckling. Denna position sågs som eftersträvarvärd för de övriga. Detta gav två olika typsituationer för kursdeltagarna beroende på position i organisationen:

Situation 1: Arbetar på ”golvet”. Försöker skapa sig en plats i organisationen där möjlighet finns att använda och utveckla den kunskap och erfarenhet som utbildningen givit.

Situation 2: Har redan vid kursstarten, eller planeras få, en övergripande funktion som gruppleddare eller motsvarande.

Situation 1. Arbetar ”på golvet”. Försöker skapa sig en ny plats i organisationen

Egen regi

Av tabell 1 framgår att sex personer från egen regi började kursen 2006. Tre jobbade ”på golvet”. Av de övriga hade två personer kortvariga tjänster i övergripande position vilka upphörde vid årsslutet och de fick gå tillbaks till att jobba ”på golvet”. Vidare tillkom en kursdeltagare under 2006. Vid slutet av år 2006 fanns därför sex personer från Egen regi som jobbade ”på golvet”.

Vintern 2006/2007 gick en av dem i *hemtjänsten* över till hemtjänst i privat regi. Hon hade gärna velat arbeta med utveckling i hemtjänsten i egen regi och utveckla den till ”den bästa hemtjänsten i Solna”. Under drygt ett år hade hon arbetat med ett stort projekt för hela Solnas hemtjänst och ansåg att hon hade mer kompetens att erbjuda än att gå tillbaks till sin gamla tjänst i vården. Men kommunen hade inget annat att erbjuda för tillfället, och hon hade inte tålamod att vänta. Att stanna kvar i det gamla ”det var emot mig själv”, sade hon. Hon tog därför ett jobb på ett privat hemtjänstföretag där hon så småningom avancerade till enhetschef.

En annan kursdeltagare inom hemtjänsten i Egen regi hoppade av under den tredje KI-terminen. Hennes chef hade försökt stödja henne under hela kursperioden och hon hade haft olika uppdrag inom administrationen. Men

kursdeltagaren kände att hon hade svårt att klara kursen, inte förmådde leva upp till alla kraven, kände stor press, och bestämde sig för att sluta.

Kursdeltagarna från Egen regis *äldreboenden* arbetade på de två stora boendena inom Solna stad, äldreboende A resp. B, med 96 respektive 110 boende år 2007. Från början var det tänkt att vart och ett av dessa skulle skicka två kursdeltagare. Från äldreboende A kom dock bara en, då den andra insjuknat. Vid äldreboende B arbetade tre kursdeltagare årsskiftet 2006/2007. Dels de två först tilltänkta och dels kursassistenten från förvaltningskontoret som flyttade över till äldreboende B.

Vid äldreboende A var kursdeltagaren vårdbiträde, hade inte gått karriärstegen och hade från början inga planer på att söka till kursen. På chefens uppmaning och arbetskamraternas påhejande sökte hon ändå och blev antagen, något hon inte ångrat. Verksamhetschefen hade successivt gett henne nya uppgifter och hon hade känt stort stöd av sina arbetskamrater även om hon ibland känt ett missnöje för att hon varit borta så mycket. Längre fram accepterade arbetskamraterna att hon är borta på kurs, men såg inte gärna att hon var nere på kontoret. Detta kan bero på att när hon var borta för utbildning så hade hon vikarie, men inte annars. Sommaren 2008 gick chefen i pension och en ny verksamhetschef tillträdde. Kursdeltagaren tillsammans med denna chef började diskutera hur man kunde skapa en tjänst där hon arbetar 75 % i vården och 25% som vårdutvecklare.

Äldreboende B byggdes om under drygt ett år och några av avdelningarna hade tillfälligt flyttat över till en filial. En av kursdeltagarna jobbade på filialen som p.g.a. flytten hade extra tilldelning av resurser. Denna kursdeltagare kunde därför frigöras från en del av vårdarbetet och hjälpa chefen där. Detta uppskattade kursdeltagaren mycket och kände att hon verkligen kunde vara chefen till hjälp, t.ex. se över rutiner, staga upp dokumentationen m.m. När ombyggnaden av äldreboende B var klar och filialen flyttade tillbaka till huvudbyggnaden återgick dock allt till det gamla. Budgeten var knapp sade chefen och alla behövdes i vården. Det samma gällde för de två övriga kursdeltagarna på äldreboende B. Pengar till speciella tjänster för kvalitetsarbete fanns inte. Kursdeltagarna knöts heller inte till något kvalitetsråd eller motsvarande och hade inte, enligt kursdeltagarna getts möjlighet att diskutera sin roll med chefen.

De tre kursdeltagarna var givetvis besvikna. ”Jag vill ju jobba med lite annat också. Annars är det ju bortkastad utbildning.” De fick dock möjlighet att arbeta med kvalitetsfrågor genom olika projekt organiserade av Solna stad. Tiden för detta arbete ersattes av Solna stad. Enligt kursdeltagarna användes dock sällan dessa medel för vikarier vilket gjorde att de kvarvarande i arbetslaget drabbades och därför kunde vara motvilliga till kursdeltagarnas kvalitetsarbete. Chefen å sin sida sa att de var ju borta så mycket så man hade inte hittat tid att diskutera hur deras arbete som processledare skulle läggas upp. Dessutom hade flytten gjort att allt var mycket stressat.

Sammantaget hade från ”golvet” i Egen regi, en hoppat av kursen, en bytt arbetsgivare, tre gick och väntade på att få uppgifter, mandat och ansvar

från chefen. Endast en kursdeltagare hade ett förlopp enligt den ursprungliga projektidén, d.v.s. att som en i vårdpersonalen genom kursen få en ny funktion.

Privata utförare

Två tredjedelar av deltagarna kom från privata utförare och av dessa arbetade sex personer ”på golvet”. Fyra av dessa hoppade av utbildningen under år 1. Tre av dem angav personliga skäl. Två av dem angav chefsbyte och chefs ointresse som skäl. Det lönade sig inte att satsa, tyckte de. Fortfarande våren 2008 fanns dock två kursdeltagare ”på golvet” hos privata utförare som ”kämpade” för att få en ny roll. En arbetade inom hemtjänsten och hade god hand med krävande kunder med speciella önskemål. Förutom detta arbetade hon deltid med kvalitetsutveckling. Ekonomin för hennes speciella roll var dock en tillfällig konstruktion. Fick de inte in hennes tjänst i budgeten så kunde det hela ”rinna ut i sanden”, menade hennes chef 2007. Kursdeltagaren blev erbjuden en gruppchefstjänst, men en sådan tackade hon nej till. Det var vården och kvaliteten hon ville arbeta med, inte med administrativa uppgifter. På eget initiativ kontaktade hon företagets ledning och berättade om sin utbildning och hur hon ville arbeta. En speciell gruppchefstjänst konstruerades så småningom.

Den andra kvarvarande kursdeltagaren hos privata utförare, som ”kämpade” för en ny roll, arbetade vid ett mindre boende. Hon hade det motigt i sin organisation, och beskrev sig som mobbad. Informella ledare i arbetslaget tryckte ner henne, menade hennes chef, som försökte stödja henne. En ny chef kom, men där saknade kursdeltagaren stöd. Hon ville få uppdrag och ansvar. I samband med ännu en ny chef och en omorganisation fick hon hösten 2008 en övergripande roll med 80% i vården och 20% med planering och administration med fokus på kvalitetsutveckling.

Situation 2. Kursdeltagaren har eller planeras få en övergripande position

Egen regi

Från Egen regi fanns en kursdeltagare som redan före kursen hade en övergripande position. Hon jobbade på ”Larmet och nattpatrullen” med samordningsfrågor. Kontakten med vården hade hon genom att hon var ansvarig för kundkontaktarna, d.v.s. kontakten med dem som hade larm eller nattpatrull. Hon hade sökt på eget initiativ. Chefen uppmanade henne inte direkt att söka, men tyckte i efterhand att det var hon som borde söka. I och med utbildningen och en ny chef så blev samarbetet med chefen förstärkt.

Privata utförare

Hos de privata utförarna hade hälften av kursdeltagarna en övergripande position eller planerades få en sådan, redan när de sökte kursen. Samtliga

kursdeltagare, utom en, hade uppmanats av chefen att söka. I några fall fanns konkurrenter till utbildningen. Vid utbildningens start arbetade en ute i hemtjänsten, ”på golvet”. Chefen uppmanade henne mycket aktivt att söka och strax efter kursens start började hon som assistent och avancerade sedan till biträdande verksamhetschef.

En annan kursdeltagare hade en position motsvarande gruppchef. Projektledaren hade betonat att kursen var som gjord för denna person. Något år in på utbildningen fick hon tjänst som biträdande verksamhetschef, där den akademiska utbildningen troligen haft betydelse för att hon skulle kunna få denna befattning. Två av kursdeltagarna sökte sig vidare till motsvarande befattningar i en annan kommun och slutade därför utbildningen.

Dessa sex kursdeltagare visade sig ha en helt annan situation än de som ”kämpade” för att få en ny roll. De hade alla en position och ett förtroende från chefen som de ville leva upp till. Ingen av dem fick vikarier. I stället var de tvungna att jobba undan det gruppchefsarbete som blivit liggande medan de var borta för utbildningen. Deras frånvaro innebar att andra i organisationen fick mer att göra. Mycket av det utvecklingsarbete som cheferna tänkt sig och som kanske indirekt hade utlovats av projektledningen heller aldrig kom till skott. Att de var borta, ibland tre dagar i sträck, var helt orimligt i en arbetsvecka på fem dagar, tyckte en chef.

Situationen innebar därför en stress för kursdeltagarna. De hade jobbet kvar när de kom från kursen, de kände sig pressade av att andra på arbetsplatsen fick mer jobb när de själva var borta eller att de inte kunde infria förväntningar de kände. De hade dessutom små möjligheter att ta ut alla sina studiedagar vilka de enligt överenskommelsen med Solna stad hade rätt till.

I gengäld hade de större möjlighet att arbeta med kursens uppgifter under arbetstid, de kunde t.ex. maila eller ringa till en kurskamrat och de kursuppgifter de hade kunde i allmänhet knytas till arbetsplatsen. Slutligen så innebar deras position i organisationen att de redan hade intagit en roll lämplig för en processledarfunktion. De hade en övergripande position där de kunde, om utrymme gavs, arbeta med kvalitets- och utvecklingsprocesser. De slapp därför den vända som de andra kände när de försökte inta en plats i organisationen.

Totalt 19 personer påbörjade utbildningen (en tillkom under termin 2). 11 personer fullföljde kursen och stannade kvar i kommunen. I bilaga visas utbildningens resultat i form av deltagarnas fördelning på privat - egen regi, boende - hemtjänst och position i organisationen vid olika tidpunkter.

Sammanfattning

Ser man till projektidéns kritiska områden enligt kapitel 3 så klarades område A, ”att klara kursen” relativt bra. 12 personer av 19 tog sig igenom KI-kursen.

Område B och C, att utveckla en position för denna roll var däremot mer problematisk, bl.a. beroende på att det var oklart vilken roll som förväntades. Hos de privata utförarna lyckades samtliga kvarvarande kursdeltagare att få en övergripande position. Hos Egen regi hade två kursdeltagare en sådan position vid utbildningens slut. Om en position av typ gruppchef var önskvärd eller inte, var dock inte självklart. Visionen enligt projektidén, var att processledaren skulle vara en länk mellan vården och ledningen. Om detta kunde uppnås som gruppchef eller motsvarande fanns det olika meningar om.

CHEFENS BETYDELSE

Varierande intresse

Förarbetet

Chefens betydelse i projektet betonades mycket starkt redan vid starten. Projektet hade föregåtts av flera möten med cheferna. De hade varit involverade flera gånger och diskuterat utbildningen, berättade en chef från de privata utförarna. Denna hade tyckt att projektet varit vagt. Cheferna hade varit eniga om att det skulle handla om kvalitet och hur man ska arbeta med förbättring av kvaliteten. Men vad skulle man göra av detta? Det fanns inga fasta ramar. De hade inte kunnat komma fram till någon gemensam uppfattning. ”Det gjorde att vi var väldigt tydliga med att det här skulle utvecklas under arbetets gång.” Det var en process i själva utbildningen. Men utbildning var alltid av godo, menade denna chef. Men det var bäst att bara skicka en deltagare till att börja med, så fick man se vart det hela ledde.

En annan chef menade att visserligen hade projektledningen, (förvaltningschefen och projektledaren) diskuterat projektidén med cheferna, men ledningen hade inte lyssnat, tyckte denna chef. Hon hade varit emot projektet redan från början. Processledare behövdes inte, hon ville hellre ha pengar till en administratör. Hon och flera andra chefer hade redan tidigt sagt att de inte kan skapa ett nytt yrke om inte Solna stad bestämmer att det ska finnas en processledare på varje boende och avsätter pengar för det. Hon tyckte att kursdeltagarna blivit lurade.

En annan chef tyckte att det var dåligt förankrat hos dem och hade velat vara med mera i processen och påverka utbildningens uppläggning och vad den skulle resultera i. ”När man startade processledarutbildningen, var fanns vi verksamhetschefer? Varför fick vi stå utanför?” Denna chef ville komma in mer i utbildningen, vara med i processen för att kunna följa vad kursdeltagarna lärde sig och kunna stötta dem. Samma nu om processledarna ska vara med i Äldreakademin, där kunde ju verksamhetscheferna bidra med mycket, menade hon.

De tre cheferna ovan hörde till de ”stabila” cheferna som varit chefer för samma verksamhet under hela utbildningsperioden. De illustrerar att synen på processledarutbildningen varit rätt splittrad.

Dessutom skickade troligtvis flera chefer sina deltagare pliktskyldigast för att Solna stad förväntade sig det, och utan större engagemang. I varje fall en chef medgav detta.

Nära samverkan mellan chef och kursdeltagare

Tanken var, enligt projektledaren, att chefen och kursdeltagaren tillsammans skulle komma fram till ett lämpligt utvecklingsområde som kursdeltagaren sedan skulle jobba med under kursen, bl.a. genom att skriva en plan för sitt projekt. Detta projekt kunde de börja förankra tidigt i utbildningen, kanske redan innan de börjat jobba med planen. Cheferna skulle också få möjlighet att vara med på olika föreläsningar för att på så vis kunna följa kursdeltagarnas utbildning. En speciell kurs för cheferna planerades dessutom.

Den nära kopplingen till cheferna blev dock inte riktigt som projektledningen tänkt. Många chefer hade inte möjlighet att delta i någon kurs och bara ett fåtal kom till de föreläsningar och möten de inbjöds till. Projektledaren berättade att han i stället haft många samtal med enskilda chefer under projektets gång.

Intresset varierade alltså bland cheferna. Troligt är att det bland de privata utförarna fanns ett större intresse för kursen hos de chefer som skickat mellanchefer, gruppchefer eller motsvarande, än hos dem som skickade folk ”från golvet”. Många av dessa mellanchefer hade redan projekt på gång på arbetsplatsen och frågor från kursen kunde diskuteras i relation till dessa projekt.

I Egen regi kom flertalet chefer på mötena.

Relationen chef - kursdeltagare

Det varierande intresset från cheferna visade sig också i kommentarer från deltagare och chefer. Hos några privata utförare visste vare sig chefen eller arbetskamraterna så mycket om kursen. Hos dessa förekom ofta chefsbyten och de nya cheferna hade rimligtvis svårt att sätta sig in i allt som var på gång. En kursdeltagare sa t.ex. ”Vi fick en ny chef och hon visste ingenting” [om att vederbörande gick kursen och vad den gick ut på].

Utrymme att berätta om kursen på olika möten avspeglar chefens engagemang och prioriteringar. Många kursdeltagare lyckades aldrig få vare sig tid eller intresse från chef eller arbetskamrater för att berätta om sin kurs. ”Jag hade aldrig någon chans, det fanns aldrig tid. Dessutom var det svårt att förklara vad man gjorde och skulle bli”.

Mot detta står en kursdeltagare som var gruppchef på en demensavdelning. ”Jag brukar berätta för personalen om sånt jag läst, speciellt om demens. Det uppskattas”, sa denna. Personalen var alltså intresserad att höra om kursen och som gruppchef kunde hon utforma personalmötena så att detta fick plats.

En av de engagerade cheferna berättade om sin kursdeltagare att genom att denna hade jobbat som undersköterska tidigare, så var hon mer jämlik med

vårdpersonalen. Samtidigt kunde hon tack vare kursen förmedla litteraturtips till några i personalen som gick utbildning.

Hos några kursdeltagare fanns en nära relation mellan chefen och kursdeltagaren.

En chef beskrev hur kursdeltagaren var hennes samtalspartner. De jobbade nära varandra. ”Litteraturen har vi också diskuterat lite grand.” Denna kursdeltagare fick efter kursens slut tjänsten som biträdande chef på sin arbetsplats. Kursen med de akademiska poängen gav den formella möjligheten till denna tjänst.

Flera av de engagerade cheferna betonade vikten av att stötta kursdeltagaren, såväl vad gällde studierna och den nya rollen. Några chefer, vars kursdeltagare arbetade ”på golvet”, förstod behovet av inskolning. Viktigt var att ge uppdrag, uppmuntra och skapa organisatoriska förutsättningar för detta. T.ex. möjlighet att gå ifrån vårdarbetet och att gentemot övrig personal ha uttalat mandat att göra vissa uppgifter. En kursdeltagare beskrev hur det var chefen som gav henne utmaningen genom uppmaningen att börja kursen. ”Det krävs att någon tror på mig för att jag ska våga hoppa.”

Den successiva inskolningen i en ny roll och att samtidigt få tillämpa det man lärt sig på kursen var viktigt för denna kursdeltagare. Hon kunde direkt testa det hon lärde sig på kursen. Hon fick lite uppgifter från chefen, och hon hade sin egen grupp. Den egna gruppen var som en testgrupp, hennes ”försökskaniner”, berättade kursdeltagaren.

Exemplet visar på betydelsen av att kursdeltagaren fick arbeta med praktiska utvecklingsuppdrag under utbildningen. Det förstärkte lärprocessen.

Några chefer hade dock annan uppfattning. De sköt på frågan om nya uppgifter och ansvar tills utbildningen var avslutad. ”Dom ska gå färdigt sin skola först”.

Privata utförare eller Egen regi

Kursen, med sin blandning av deltagare från olika utförare och med olika positioner, gav deltagarna goda möjligheter till jämförelse. För dem från Egen regi framstod de privata utförarna som något positivt. Cheferna där var ”mer moderna” sa en deltagare från Egen regi, som just fått ny chef som kommit från en privat utförare. De var lyssnande och tog tillvara på den kompetens som fanns i organisationen, menade denna. De lyfte fram, stöttade och visade allas delaktighet, tyckte en annan från Egen regi. Men motsatsen fanns förstås också, t.ex. de chefer bland de privata utförarna som verkar ha varit helt ointresserade av sin kursdeltagare.

Föreställningen bland kursdeltagarna från Egen regi var också att hos de privata utförarna kan personalen ta initiativ på ett annat sätt. ”På det kommunala har det varit svårt för personalen att få göra något sånt här. Men Karriärstegen hjälpte till så att tjejerna fick göra projekt”. ”Man plockar upp

personal som man ser är duktiga och så höjer man dem. Det gör man inte naturligt i det kommunala. Om inte karriärstegen varit så hade det inte hänt här heller”. Ledarskap hos privata utförare handlar om att våga släppa in fler, menade kursdeltagaren: ”Du tar hand om det här och du ansvarar för det. Det fixar du, det är bra”.

Chefer hos de privata utförarna bekräftade detta. Det var viktigt att alla hade sin roll. Det ska inte vara så att sjuksköterskorna och driftsledarna har sin roll och alla andra inte har någon. Att ta till vara på den kompetens kursdeltagarna utvecklat var självklart. Investeringar förväntades ge något. ”Jag skulle aldrig skickat henne på en utbildning om jag inte trott att det skulle ge något gott till verksamheten”.

Kursdeltagarna från de privata utförarna instämde i den positiva bilden. De verkade vara stolta över sitt företag och tyckte att de jämfört med kommunen kommit långt med kvalitetsarbetet. Detta gällde särskilt de företag som ingick i större koncerner och som arbetade aktivt med egna kvalitetssystem. En chef bekräftade: ”Vi blir så otroligt granskade. Vi har kommit mycket längre än de kommunala när det gäller dokumentation och arbetsledare.”

Chefens betydelse för kursdeltagaren, sammanfattning.

Materialet hittills antyder en interaktion mellan chefen och kursdeltagaren i olika varianter. Chefens förhållningssätt får ett gensvar från kursdeltagaren. Olika situationer kan urskiljas:

1. Chefen ointresserad, kanske t.o.m. ovetande om att kursdeltagaren går denna utbildning. Detta förekom hos privata utförare, särskilt vid chefsbyte.
2. Chefen skjuter på frågan om den nya rollen. ”Vänta tills ni gått färdigt skolan.” Detta förekom både hos privata utförare och hos Egen regi.
3. Chefen hjälper till att skola in den oerfarna kursdeltagaren i en ny funktion på arbetsplatsen. Ger kursdeltagaren uppgifter och ansvar och skapar utrymme för kursdeltagaren att berätta om kursen för arbetskamraterna. Detta förekom både hos privata utförare och hos Egen regi.
4. Chefen ser utbildningen som en investering. Chefen stöder kursdeltagaren och vill att kunskap ska tas till vara. Detta förekom främst hos de privata utförarna.

Chefens förhållningssätt ger i sin tur reaktioner hos kursdeltagaren och den roll de intar. Här är fyra scenarios, ett där kursdeltagaren är passiv och tre där kursdeltagaren är aktiv.

- a. Reaktion på chefens förhållningssätt 1 och 2. Kursdeltagaren är passiv. Ingen idé att göra något. Slutar eller sitter och väntar på att få uppgifter.
- b. Reaktion på chefens förhållningssätt 1 och 2. Kursdeltagaren är aktiv, försöker driva fram uppdrag och mandat. Pratar med chefen, föreslår projekt, pratar med andra om sina idéer. Eller byter arbetsplats.
- c. Reaktion på förhållningssätt 3 och 4. Kursdeltagaren är aktiv. Tar emot chefens utmaningar. Anstränger sig för att leva upp till dem.
- d. Reaktion på förhållningssätt 4. Kursdeltagaren är aktiv för att få en inriktning mot utvecklingsarbete och kvalitetsfrågor på sitt jobb. Även här finns risk att allt går tillbaks till det ”gamla” där gruppledaren enbart är administratör, inte utvecklare.

Projektledningens roll

Av projektidén förstår man att projektledaren ursprungligen hade tänkt sig en situation där både chef och kursdeltagare är aktiva. Han hade också tänkt sig att det i första hand var vårdbiträden och undersköterskor från ”golvet”, inte några i övergripande position som gick utbildningen. Det var alltså en situation av typ 3 ovan han tänkt sig.

Alla chefer var dock inte så aktiva. Kursdeltagare med passiva, bromsande chefer uppmanade han i stället till egen aktivitet gentemot chefen, att bli sedd, propsa på samtal, visa vad man kan, komma med förslag. Kursdeltagare med tveksamma chefer försökte nog, men det var inte så lätt. Projektledaren hade upplevt att när det varit svårt på kursdeltagarnas egen arbetsplats så hade de velat att projektledaren och förvaltningschefen skulle vara tydliga mot cheferna. ”De hade stor tilltro till oss. Men vad är deras eget ansvar i detta?” frågade han sig. Man kan inte få allt färdigserverat, tyckte han.

Projektledaren hoppades alltså att när allt inte flöt som det skulle så hade kursdeltagarna kraft och ambition att själva driva fram en förändring.

EN PLATS FÖR PROCESSLEDAREN. OLIKA ÅSIKTER

Kapitel 4 och 5 beskrev projektets utveckling ur främst kursdeltagarnas perspektiv. Vilka möjligheter och problem fanns då att skapa en plats för en processledarfunktion i organisationen. Vilka förutsättningar krävdes för att en person skulle kunna utöva en sådan roll/funktion? Om detta fanns olika åsikter bland chefer och ledning.

Tanken var alltså att det var vårdbiträden och undersköterskor som skulle utbildas i en ny roll/funktion. De skulle driva utvecklingsprocesser med inriktning på kvalitet. De skulle vara länken mellan personalen och ledningen, få personalen med sig och fånga upp frågor bland personalen som de tyckte viktiga att utveckla. De skulle inte vara chefer även om sådana kan ha nära kontakt med vården, utan vara just en mellanlänk som personalen kunde ha lättare att ta upp sina frågor med. En kursdeltagare påpekade dessutom att eftersom cheferna ofta var sjuksköterskor med medicinsk utbildningsbakgrund, så var processledarna, genom sin utbildning med mer av socialt perspektiv, närmare personalen i deras vardagsproblem.

Behöver rollen en formell position?

Att ett stort antal av de antagna från privata utförare ändå hade en mellanchefposition i någon form var projektledaren inte helt nöjd med. Det gjorde gruppen ojämn menade han och svår att arbeta med. En kursdeltagare instämde i detta, ibland hade kursen varit på för låg nivå, tyckte denna. Andra menade att den stora bredden bland deltagarna varit mycket positivt. Man lärde sig av varandra och gruppen fungerade bra som stöd och gav möjlighet att diskutera och jämföra problem man hade på jobbet.

Samtidigt visade det sig att det var just kursdeltagare i en övergripande position som hade möjlighet att utveckla en roll som processledare i kvalitetsfrågor medan de som enbart jobbade ”på golvet” hade svårare att få möjlighet och auktoritet gentemot personalen för sådant. De senare satt fast i det dagliga omvårdnadsarbetet och hade svårt att få tid för något annat. Hos privata utförare sågs en övergripande position som en förutsättning för att personen skulle ha möjlighet att kontinuerligt och långsiktigt kunna avsätta tid för utvecklingsarbete. En chef för den privat drivna hemtjänsten menade att om personen inte har en tjänst inskriven i budgeten så är risken stor att det hela rinner ut i sanden, att personen så småningom går tillbaka till enbart vårdarbete. Så var det för många som gått Karriärstegen. Det var också fyra kursdeltagare ”på golvet” hos privata utförarna som gav upp det första året, några med hänvisning till bristande stöd från chefen. De såg inte utbildningen som något det lönade sig att satsa på. (Två intervjuer med kursdeltagare som hoppat av).

Varför så många gruppchefer?

Trots att kursdeltagare i en övergripande position verkade ha större möjlighet att utveckla en processledarroll med inriktning på kvalitet, så fanns det en irritation hos projektledaren över att så många av de privata utförarna skickat deltagare i gruppchefposition eller motsvarande. Det var en sak, menade han om kursdeltagare genom att gå kursen blev chefer, däremot var inte tanken med utbildningen att företagen skulle skicka deltagare i avsikt att de skulle bli chefer. Kursen var inte tänkt som en chefskurs. Vidare var tanken med processledare att det skulle finnas en kategori som kunde ta tag i det som inte chefen hann, kunna utveckla frågor tillsammans med Solna stads kvalitetsavdelning och nyttja dem som gått kompetensstegen t.ex. Om de blev chefer själva så föll ju processledarkategorin bort, då skulle de inte hinna med utvecklingsarbetet menade projektledaren.

En deltagare från de privata utförarna kommenterade detta. Hon menade att cheferna för Egen regi valt att skicka någon som var ”trevlig och duktig”, men inte haft någon tanke med sina utnämningar. Varenda privat utförare däremot hade tänkt på att det skulle vara någon som man kunde satsa på. Ska man avsätta så mycket tid på en person på den här arbetsplatsen så ska det vara någon som man kan satsa på i verksamheten, menade denna deltagare. Hon menade att om man inte hade tänkt sig att satsa på den person man skickar på processledarutbildning så var detta en alldeles för lång utbildning. ”För du kan inte göra något med all den här kunskapen utan att ha någon formell position.” Det behövde ju inte vara 100% i en övergripande position, men någon tydligt angiven andel.

Olika organisationsmodeller

Åsikten om lämplig plats i organisationen för en processledarfunktion skilde sig mellan de privata utförarna och Egen regi bl.a. beroende på att de hade olika organisationsmodeller. Hos privata utförare fanns i allmänhet en hierarki med gruppchefer eller motsvarande på mellannivå, mellan ”golvet” och ledningen. Dessa mellanchefer arbetade som regel viss procent i vården och viss procent i administration och var i allmänhet undersköterskor eller vårdbiträden, med nära kontakt med vården.

För Solna stads Egen regi var tänkandet ett annat. Här fanns inte denna mellanform, utan antingen arbetade man på golvet eller i administrationen, där de på golvet kunde lånas in ibland, ”lyftas” till arbete på den administrativa nivån. I de fall Egen regi hade våningsledare el. dyl. hade dessa en speciell tjänst och högre utbildning ofta som sjuksköterskor och tillhörde den administrativa nivån. Verksamhetschefen vid ett av boendena ville därför inte att de som gått processledarutbildningen skulle ha någon speciell tjänst, då det enligt hennes uppfattning skulle innebära mer folk i administrationen, på kontoret, inte uppe på våningarna. Något som hon inte såg som önskvärt.

En plats för processledaren

Beroende på organisationsmodell valdes som vi sett olika lösningar för processledarens placering i organisationen.

Privata utförare

Hos de privata utförarna fanns gruppchefspositionen eller motsvarande som sågs som en given plats för processledaren. För att kunna verka som processledare så krävdes, menade intervjuade deltagare och chefer från privata utförare, en övergripande position bl.a. för att kunna ha överblick och mandat att driva processer som andra förväntades delta i, processer som kunde beröra även gruppchefer på andra avdelningar eller andra hemtjänstgrupper. Genom att de i allmänhet skulle jobba en viss procent i vården och viss procent administrativt så hade de närheten till vården och uppfyllde därigenom projektledningens krav vid ansökan till utbildningen. Det var dessutom nödvändigt att processledaren hade en gruppchefsposition bl.a. för att få in personen i budgeten och därmed säkra en kontinuitet och långsiktighet, menade en chef från de privata utförarna.

Hos privata utförare fick därför alla de processledare som fullföljt utbildningen till slut någon form av gruppchefs- eller chefsposition, med speciellt ansvar för kvalitet. En speciell konstruktion gjordes för den processledare inom hemtjänsten som ville arbeta i vården och med kvalitet, men inte med administration. För den andra från ”golvet” organiserades det så att två driftsledare jobbade tillsammans. Den ena med inriktning på personalfrågor, den andra med inriktning på vårdkvalitet.

Egen regi

För egen regi fanns inte denna självklara mellanchefsposition. Där kan man i stället se olika typer av lösningar för processledarens placering och funktion. En hemtjänstchef tänkte sig att personalen skulle ansvara för olika specialområden och kallas in till kontoret när arbete inom deras område var aktuellt. Processledaren skulle fungera på motsvarande sätt för kvalitetsfrågor, men dessutom ha nära kontakt med chefen och vara just ”den högra handen”. Genom att hon var en i personalen skulle hon ha lättare att få med sig personalen, övertyga dem när det gällde t.ex. förändringar.

På samma sätt tänkte sig chefen för äldreboende B (se kapitel 5) att processledaren skulle jobba på sin avdelning i nära kontakt med boende och personal och ha uppsikt och diskutera idéer om vad som kunde förbättras. Dessa idéer kunde sedan diskuteras med chefen, och var de bra och förankrade hos personalen kunde processledaren få tid för att arbeta med detta. Att ha viss tid avsatt kontinuerligt för kvalitetsarbete trodde hon inte på. Att gå ifrån vårdarbetet, säga en dag i veckan, för kvalitetsarbete oavsett om det behövdes eller inte, det skulle inte fungera menade denna chef. Däremot skulle processledaren kunna rycka in för större och för boendet gemensamma kvalitetsuppgifter, t.ex. vid anmärkningar från kvalitetsrevisionen.

En tredje lösning stod verksamhetschefen för äldreboende A för (se kapitel 5). Hos henne skulle processledaren dels arbeta som vikarie på avdelningar där det saknades folk, dels för resterande del av arbetstiden arbeta med kvalitetsutveckling. Processledaren skulle därigenom få en överblick över huset och kunna diskutera och hjälpa till med kvalitetsfrågor där det behövdes. Hennes placering skulle vara på stabsnivå. I denna lösning fanns alltså överblicken, kontakten med vården och samtidigt position och mandat att driva utvecklingsfrågor för hela huset.

Slutligen fanns den enhet som hade hand om larmet och nattpatrullen inom Egen regi. Där hade kursdeltagaren redan innan utbildningens start haft en övergripande funktion med bl.a. planering. I och med utbildningen och en ny chef så blev samarbetet med chefen förstärkt. Denna roll hade stora likheter med de privata utförarnas olika gruppchefsroller. Kontakten med vården hade hon genom att hon var ansvarig för kundkontakterna, d.v.s. med dem som hade larm och nattpatrull.

Typ av kvalitetsarbete

Vilken lösning som valdes berodde förutom på organisationsmodell också på vilken typ av kvalitetsarbete man tänkte sig. Här kan man se två typfall:

Antingen tänker man sig att kvalitetsarbete gäller specifika områden som ska förbättras, områden som t.ex. kvalitetsavdelningens revision anmärkt på. *Eller* så ser man kvalitetsarbete som en ständigt pågående process: ”Det är viktigt att ha kontakt med vården, man ser vad man behöver jobba lite extra med”, sade en kursdeltagare. Kvalitetsarbete blir då inte bara de stora projekten utan också att hålla efter så inte ambitionen sjunker och de goda föresatserna glöms bort. Kvalitetsarbete blir något som all personal alltid jobbar med.

Tänker man sig kvalitetsarbete som en kontinuerlig process som omfattar hela enheten så måste processledaren ha en självständig roll där viss tid är avsatt för kvalitetsarbete. Två av lösningarna i Egen regi var däremot sådana att processledaren gavs tid för speciella uppdrag och därmed en begränsad och mindre självständig roll.

Inte ”antingen vård eller administration” utan ansvar och mandat

Den grundläggande åsiktsskillnaden kring processledarfunktionen tycks därför inte vara frågan om gruppchef eller inte utan handlar om *antingen* varaktigt ansvar och mandat *eller* tillfälliga uppdrag. Det handlar om hurvida en processledare behöver en viss del av sin tid angiven i budgeten och har ansvar och befogenheter för att varaktigt och långsiktigt jobba med kvalitetsprojekt, eller att processledaren får uppdrag och tid när chefen tycker det är påkallat.

Denna skillnad syntes tydligt inom Egen regi. För boende A så tänkte man sig att processledaren skulle ha en viss tid avsatt för kvalitetsarbete medan chefen för boende B tänkte sig att processledaren fick tid vid behov. Vid boende B hade man dessutom sommaren 2008 gjort en omorganisation så att varje våning hade både en enhetschef och en sjuksköterska, där enhetscheferna bl.a. förväntades arbeta med kontinuerligt kvalitetsarbete (intervju med enhetschef på boende B). Någon plats för en processledarroll fanns alltså egentligen inte där.

Projektledarens framåtblick år 2007

I december 2007, inför att den ursprungliga projektledaren skulle sluta, så kommenterade han resultatet av projektet och vad som borde göras under det kommande sista året. För de kursdeltagare som jobbade hos privata utförare var inte så mycket för Solna stad att göra, menade projektledaren. Deras interna organisation var inget Solna stad kunde gå in på. För Egen regi däremot fanns den stora utmaningen. Där handlade det om att hjälpa dem att hitta den nya funktionen. ”Men det är bråttom. Inte mycket tid kvar.” Projektledaren tänkte sig att i samband med sista KI-terminen ”Organisation och ledarskap” ha handledning på arbetsplatsen. Eventuellt att chefer och de blivande processledarna tillsammans med en handledare skulle kunna diskutera sig fram till detta. Att Solna stad gav speciella kvalitetsutvecklingsuppdrag till processledare i Egen regi kunde vara en väg för att nyttja deras kompetens så att övergripande kvalitetsarbete för Egen regi successivt kunde utvecklas. Detta kunde sedan knytas till den planerade Äldreakademien som var på gång.

Ställer man detta mot projektidén så var det en situation där projektledaren såg att processen avvikit från det tänkta genomförandet och försökte hitta en annan väg.

VAD HAR DE LÄRT SIG? HUR KAN KUNSKAPEN ANVÄNDAS?

Samtliga kursdeltagare som var med till utbildningens slut uttryckte sig mycket positivt om denna. De beskrev bl.a. hur utbildningen påverkat dem i deras arbete. Här är några röster:

Påverkan på deras arbete

”Det har jag lärt mig på utbildningen - att få med sig medarbetarna. Hjälpa till att hantera konflikter, Vända det negativa, vrida och vända på det. T.ex. en ny som personalen på en avdelning inte tycker funkar: Varför då? Har hon fått introduktion? Varför funkar hon på andra avdelningar?”

Kontakten med de boende var det viktigaste resultatet av kursen, menade en. Man förstår mer, t.ex. varför de är så ”besvärliga”. Bemötande var något hon skulle vilja utveckla.

Man fick ett annat tankesätt, menade en annan. Hon ger på så vis tillbaks till arbetskamraterna, hon reflekterar kring verksamheten utifrån det hon läst. Hon går ofta tillbaks till litteraturen och kollar vad som står där. Hon tycker att hon har fått verktyg genom kursen och att hon utvecklats som person genom den.

Jag är så himla tacksam

En kursdeltagare hade gått över från egen regi till en privat utförare inom hemtjänsten, först som samordnare och sedan som enhetschef. Hon har haft mycket användning av utbildningen, bl.a. om ledarskap och personalfrågor, social dokumentation. Litteraturen var ju ”så mäktig”, hon hade inte hunnit läsa alla böckerna, men nu gick hon tillbaks till dem nästan varje vecka. Hon kunde använda litteraturen i praktiken. T.ex. att stämningen i en grupp går upp och ner i en cykel. Vet man att det tillhör den normala kurvan så behöver man inte vara så upprörd när det går åt ”hellskotta”. ”Jag har verkligen haft nytta av det här. Jag är så himla tacksam” [...] Jag har förlåtit NN [projektledaren] för den här gedigna litteraturen som han skrämde vettet ur oss med”.

Utveckling som person

”Man har växt in i rollen som en som kan driva något. Det här med gruppprocesser, hur organisationen fungerar, var man finns. Nu känner jag att jag kan driva ett projekt. Jag var alldeles för vek och orolig tidigare.”

En kursdeltagare trodde att hon själv nog blivit mer bestämd. En annan tyckte hon blivit säkrare, inte minst gentemot närstående. ”Man är trygg”. Hon framför åsikter nu på ett annat sätt än tidigare gentemot omvårdnadsansvarig och enhetschefen. Rena fakta kan hon föra fram, som de kanske inte har sett.

Tre chefer som varit med under hela utbildningsperioden:

”Hon har fått en tydlighet i frågor och diskuterar. Hennes förmåga att hand-
leda har utvecklats. Hon har fått en pondus och självkänsla.”

”Kursdeltagaren har verkligen utvecklats och har stor användning för det
hon lärt sig. Mycket av kursen har varit just bemötande, hur man jobbar i en
grupp och hur man tar konfliktsituationer. Hon har utvecklat struktur i ruti-
nerna och i informationsflödet.”

En tredje chef var mer fundersam. Det var mycket kapabla och drivande
personer som hon skickat. De skulle ha kunnat göra mycket även kursen
förutan. Hur mycket utbildningen bidragit till deras förmåga var därför svårt
att säga, menade hon.

Situationens betydelse

Kursdeltagare och chefers uppfattning om kursen och vad den givit kan ock-
så relateras till kursdeltagarens situation på arbetsplatsen. Den person som
sa att hon kände sig trygg hade nyligen fått en tjänst som driftsledare på
deltid. Hon delade uppgiften med en kollega. Vid tidigare intervjuer skulle
hon nog inte ha använt ordet ”trygg”, eftersom hon då hade varit mycket
frustrerad och inte visste hur hon skulle göra för att komma vidare. Intervju-
er med kursdeltagare har också visat hur bekräftelse av sin chef bidragit till
den egna säkerheten och uppfattningen om vad man kan åstadkomma.

DISKUSSION

I detta kapitel görs själva utvärderingen av projektet, genom att projektets genomförande ställs mot dess idé. Detta görs i två steg: Dels själva genomförandet; hur man hade tänkt sig att gå fram jämfört med hur det gick. Hinder och framgångar. Dels projektets slutprestation, vad det hela resulterade i, vilket ställs mot vad man ville uppnå, målet med projektet.

Genomförandet av projektidén. Hinder och framgångar

Det empiriska resultatet visar att processledarutbildningens genomförande i flera avseenden avvek från projektidén. Varför blev det inte som tänkt? Vilka var hindren? Vad var det som blev bra resp. som gick snett i processen? Att följa en process på detta sätt syftar inte till att betygssätta utan att formulera vad man kan lära inför andra likartade projekt.

Projektledningen hade två huvuduppgifter samtidigt som processen drevs eller påverkades av ett flertal aktörer:

- Ge kursdeltagarna en bra utbildning.

Aktörer: KI, kursdeltagarna, projektledaren, Sona stad. Resultatet blev över förväntan vad gäller KI-kursen, främst för de kursdeltagare som fullföljde utbildningen, men även för många chefer och för projektledningen.

- Bidra till att skapa en funktion och plats för kursdeltagaren i den egna organisationen.

Aktörer: Chefer, kursdeltagare, projektledning och KI. Det var här avvikelser från projektidén dök upp.

Processynen innebar att nya idéer tilläts komma upp, t.ex. KI-utbildningen. Andra idéer och visioner fick stryka på foten eller revideras, till en del för att de var orealistiska, till en del för att de var feltänkta, till en del p.g.a. händelser som projektledningen inte förutsett. Här ges först en sammanfattning av avvikelser från projektets idé, i viss mån i den ordning de dök upp i processen.

Senare diskuteras några av dessa avvikelser mer i detalj.

1. Bristande förankring hos cheferna. En grundtanke var att processledarutbildningen skulle utvecklas i samarbete med cheferna. De skulle ”vara med på tåget”. Ett flertal möten med cheferna förekom inför uppläggningsarbetet av projektet. Och trots förvaltningschefens inledningsamtal med chef och kursdeltagare lyckades ledningen inte att få cheferna att engagera sig tillräckligt. Detta gjorde att en del kursdeltagare hade svårt att få in en ny roll på sin arbetsplats.

2. Vid förberedande möten med cheferna diskuterades bl.a. processledarrollen. Man kunde dock inte enas om vad den skulle innefatta och vilken position de blivande processledarna skulle ha på arbetsplatsen. Man beslöt att den nya rollen skulle få växa fram.
3. Chefen och kursdeltagaren skulle tillsammans komma fram till ett område som kursdeltagaren skulle jobba med under kursen. I vilken grad detta gjordes vid arbetsplatserna är oklart.
4. KI-utbildning kom till efter kursstarten. Detta försvårade ursprungstanken på att kursdeltagarna parallellt med studierna skulle jobba fram och tillämpa utvecklingsprojekt på sin arbetsplats. För detta var utbildningen för dryg och krävande och KI-lärarna hade annan åsikt om uppläggningsen.
5. Processhandledning. Av inbjudan till utbildningen framgick att en kursassistent skulle fungera som processhandledare för kursdeltagarna för att hjälpa dem med projektarbetet på arbetsplatsen. I och med KI-utbildningen så försköts fokus för kursdeltagarna från utvecklingsplanen på arbetsplatsen mot KI-kursen och dess krav. En hopblandning skedde också bland kursdeltagarna mellan KI:s handledning för studierna och processhandledningen. Den tilltänkta kursassistenten slutade därför.
6. I och med KI-kursen så upplöstes styrgruppen. Det fanns inte mycket att ha synpunkter på längre då frågorna hamnat hos KI.
7. Olika kulturer hos projektledning respektive de privata utförarna. Detta gjorde att ledningen inte förutsåg i hur hög grad de privata utförarna skulle skicka gruppchefer och motsvarande till utbildningen. Detta gav en ojämn sammansättning av kursen och därmed olika villkor och bakgrundskunskap för deltagarna.
8. Det fanns olika meningar om vad som krävdes för att processledarna skulle kunna använda sin kunskap och kompetens. En övergripande position med överblick och mandat, eller räckte det med att ingå i ett team i arbetet ”på golvet”? Vilken uppfattning som förordades berodde i sin tur på om processledaren skulle arbeta med kontinuerligt kvalitetsarbete, eller kallas in för specifika uppdrag. Här fanns ett val för cheferna där utfallet berodde på hur mycket chefen ville få ut av verksamhetens investering i denna utbildning och i vad mån man ville få stabilitet i processledarfunktionen.

Nedan diskuteras några av dessa hinder och möjligheter utförligare.

KI-kursen.

KI-kursens tillkomst ser jag som den avvikelse från den ursprungliga projektiden som fick störst konsekvenser för genomförandeprocessen. I början upplevde de flesta deltagare KI-kursen som allt för stor och överväldigande.

Några kan ha skrämmts bort av detta. Den dryga kursen gjorde också att många deltagare inte kom i gång med utvecklingsarbete på den egna arbetsplatsen. Vidare krävde kursen mer tid än vad som sagts från början, 25 dagar per termin i stället för 20 och hela utbildningen fick förlängas med en termin. För chefer och arbetskamrater medförde den stora frånvaron en negativ attityd till kursdeltagarnas utbildning, samtidigt som kursdeltagarna avlägsnades allt mer från den egna arbetsplatsen. Olika uppfattningar hos KI-lärare resp. projektledare bidrog dessutom till en osäkerhet bland kursdeltagare om vad det var som gällde. Oenigheten medförde att projektledaren ”förlorade greppet” om situationen. Det var KI-lärarens auktoritet som gällde för kursdeltagarna.

Samtidigt var KI-kursen mycket uppskattad av kursdeltagarna och en del chefer.

Vad gjorde den så uppskattad? Att en kurs blir uppskattad är ju inte så självklart, många går kurser som inte sätter särskilt stora spår. Det viktigaste för kursdeltagarna verkar ha varit:

- Innehållet och lärare. Där hade projektledningen gjort ett gott förarbete.
- Att kursen anknöt till deras egen praktiska verksamhet, vilket gav dem möjlighet att reflektera och diskutera tillsammans.
- Att gruppen utvecklades till en mycket bra grupp, stödjande och tillåtande.
- Att akademiska studier var något nytt och storslaget för flera av dem. För många var det en stor utmaning. I den mån dessa klarade utmaningen så gav det dem en personlig utveckling och mer säkerhet.
- Den akademiska friheten. Att få tänka kring dessa frågor utan att behöva snegla på vad som förväntades från arbetsplatsens och projektledningens sida. Det gav möjlighet att diskutera problem på arbetsplatsen, men också träning i att diskutera kvalitet, utvecklingsarbete, roller, organisation, fristående från den egna verksamheten. Det gav en möjlighet att få tänka mer hypotetiskt.

Chefernas medverkan

Avvikelsen med de mest negativa konsekvenserna var att cheferna inte alltid medverkade så som tänkt enligt projektidén. Hela projektet byggde på chefernas medverkan, att de accepterade att kursdeltagaren var borta mycket och hjälpte denna i gång med ett kvalitetsprojekt. Inför projektet hade projektledningen diskuterat med cheferna, men någon enighet om rollen gick det inte att få. Intresset varierade. Man enades om att rollen skulle utvecklas under hand.

Detta fick som konsekvens att varje enhet kunde låta rollen utvecklas som man fann lämpligt. Många chefer från privata utförare skickade därför mellanchefer, då detta gav störst möjlighet för att den stora utbildningssatsningen skulle komma verksamheten till godo. För kursdeltagare hos privata utfö-

rare som inte var mellanchefer kunde i stället stödet från chefen bli svagt och möjligheterna att arbeta med kvalitetsutvecklingsprojekt begränsade.

Svårigheter att skapa en plats för processledaren i organisationen

En annan avvikelse från projektidén orsakades av svårigheten för processledaren att få en lämplig position i sin organisation där utbildningen kunde komma till sin rätt. I en del fall kan det ha berott på att cheferna hade skickat kursdeltagare utan närmare tanke på vad som krävdes för att dessa skulle kunna nyttjas senare. Dessa chefer hade på så vis ingen beredskap för att ta emot dem på ett bra sätt vid utbildningens slut. Det var dessutom stor omsättning av chefer under denna period varför flera chefer inte verkar ha varit medvetna om vad det innebar att en person i deras personal gick denna utbildning och de förväntningar som var knutna till detta.

En orsak som angavs var också att en processledarfunktion inte behövdes i den aktuella organisationen, man hade redan kvalitetsutvecklare. En annan orsak som angavs var att ekonomiska medel saknades för att inrätta en speciell tjänst. I en ekonomiskt pressad situation behövdes alla i vården, inte i administrationen, var ett argument. Här fanns en viss låsning hos Egen regi liksom som hos projektledaren att prata i termer av "golvet" kontra gruppchefs nivå, i stället för att tala om ansvar och mandat oavsett vad en sådan position skulle kallas.

Konsekvenser av denna svårighet att skapa en position för den nyutbildade processledaren var, förutom att dennas kompetens riskerade att inte tas till vara, att det gav problem och otrygghet för kursdeltagarna. Till denna otrygghet bidrog beslutet att rollen skulle få utvecklas successivt. För dem som inte redan hade en självklar position i organisationen så fanns inget de kunde hänvisa till eller kräva av chefen. Risk fanns faktiskt att det enda jobb som stod till buds för dem efter utbildningen var att arbeta "på golvet" som tidigare. En del vände sig till Solna stad med uppmaningen att staden måste ta tag i saken. De såg alltså Solna stad som ytterst ansvarig för att processledarrollen skulle komma till. Projektledaren å sin sida såg det som även kursdeltagarnas ansvar, att visa vad de kunde eller skulle vilja åstadkomma.

Den vaga rollen gav problem för projektidén

Förutom avvikelser från projektets idé, så gav idén i sig problem. Att rollen skulle utvecklas underhand var ju något som ingick i projektidén. Enligt denna skulle kursdeltagarna parallellt med kursen arbeta med utvecklingsarbete för att därigenom successivt utveckla sin roll. Men vagheten gav problem för själva syftet med projektet: att utveckla en processledarroll, ett nytt yrke.

Troligtvis tänkte sig projektledningen i början att denna roll skulle bli likartad på alla arbetsplatser, och så småningom kunna bli ett nytt yrke. Men att yrket inte preciserades innebar i stället att varje arbetsplats och chef kunde

ge den innebörd de ville åt processledarrollen. Något som gav cheferna en frihet, men kursdeltagarna en otrygghet och osäkerhet.

Materialet visar hur begreppet roll, funktion, yrke har åtminstone två dimensioner. Den ena är föreställningen att en viss utbildning ger kompetens att arbeta i denna funktion, den andra är att det behövs en formell position med mandat, överblick och auktoritet gentemot andra yrkeskategorier för att kunna utöva denna funktion. Vilken slags utbildning det var fråga om verkar såväl projektledning, chefer som kursdeltagare ha varit rätt klara över, men att det behövdes en position i organisationen för detta verkade däremot ofta ha varit ganska oklart. Dessa dimensioner blandades ihop hos många. Kursdeltagarna tänkte sig nog att när de väl gått och klarat utbildningen så skulle de också få en plats med utrymme för sin nya kompetens i sin organisation. Om de två dimensionerna varit tydligare kanske de skulle satsat mer på att under utbildningens gång få i gång utvecklingsprojekt. Men om chefen var ointresserad var det inte lätt.

Frågan är då vad man menar med ”position”. Projektledaren tänkte sig att detta skulle vara en utbildning för vårdpersonal ”på golvet”. Var tanken att kursdeltagaren även som processledare skulle vara kvar ”på golvet” men i en ny roll? Projektledaren talade t.ex. om att det skulle gå att bilda någon form av team där processledaren hade ett speciellt ansvar för kvalitetsutvecklingen, utan att för den skull vara gruppchef, driftsledare eller motsvarande. Det var alltså en form av jämlik organisation han tänkte sig, utan hierarkier. Samtidigt talades om processledaren som chefs ”högra hand”, d.v.s. nära ledningsnivån.

Denna vision kan jämföras med gruppchefer och motsvarande hos de privata utförarna. Dessa är i princip undersköterskor eller motsvarande, (ej sjuksköterskor). De ska vanligen jobba 80 % i vården, men samtidigt ha en ledningsfunktion för sin grupp och ha nära kontakt med chefen. Gruppchefspositionen svarade alltså väl mot den position som inbjudan till processledarutbildningen kan ha tolkats som. Att privata utförare skickade mellanchefer var därför rimligt. Samtidigt skickade flera chefer också kursdeltagare utan mellanchefsposition. Hur dessa chefer hade tänkt sig deras framtid är dock oklart. Två av dem fick dock en mellanchefsposition till slut, men det krävdes mycket energi från deras sida för att få en sådan.

Det var alltså inte utbildningens innehåll som gav problem för deltagarna, utan den vaga framtida positionen. Att precisera rollen mer och ange en framtida position skulle ha givit mer trygghet åt deltagarna. Men troligt är att det skulle ha varit svårt att få cheferna att binda sig för detta.

Projektets slutprestation – den nya rollen

Sett som en utbildning för att hjälpa fram dem ”på golvet” så föll processledarutbildningen inte särskilt väl ut. Endast tre personer ”från golvet” lyckades, två från privata utförare och en från Egen regi. Den nya rollen utvecklades i stället mot en roll för mellanchefer med inriktning på kvalitetsut-

veckling. *Kanske idén om en ny yrkesroll för vårdpersonal var feltänkt. Kanske det i stället handlar om en utvecklad mellanchefsroll med inriktning på kvalitet.*

Samtidigt antyder utvecklingen i Egen regi en möjlighet för de processledare som inte fått en lämplig position i den egna organisationen. Alla processledare i Egen regi hade på olika sätt fått uppdrag av Solna stad: social dokumentation, nutrition, demens, och arbetade på så vis med övergripande kvalitetsfrågor för hela ”koncernen” Egen regi.

Som en förlängning av ett sådant övergripande kvalitetsarbete kan man också se det *nätverk* som processledarna genom kursen utvecklade tillsammans. Genom detta nätverk fick de inblick i de olika utförarnas verksamhet, de fick en överblick och kunde jämföra och diskutera erfarenheter och olika utvecklingsmöjligheter. De menade att detta borde vara till fördel för omvårdanden som helhet i Solna stad. En kursdeltagare uttryckte det som så: ”Största nyttan av den här utbildningen har Solnas Omvårdnadsförvaltning fått. Utförarna blev samlade i en grupp såväl hemtjänst som boende.” Skulle detta nätverk bli varaktigt så kan det få en viktig och stark position Solnas äldreomsorgssystem.

Resultatet

Resultatet av processledarutbildningen blev alltså inte en processledarroll ”på golvet” som tänkt utan i stället

- en mellanchefsroll med inriktning på kvalitet,
- en begynnande processledarroll för Egen regi som helhet och
- ett nätverk med utvecklingspotential.

Mycket positivt kom ändå ut

För de 11 som fullföljde utbildningen kom ändå mycket positivt ut:

- De fick nya kunskaper att använda i verksamheten.
- De utvecklades personligen mot mer säkerhet.
- De fick bättre kunskap om det sammanhang de ingick i och därmed säkerhet och bättre möjlighet att agera.
- Genom gruppen med dess blandning av kursdeltagare fick de ett nätverk som gav dem en överblick och stöd.
- De utvecklade en kontakt med Solna stads omvårdnadsförvaltning och speciellt med kvalitetsavdelningen.
- De fick kontakt med universitetsvärlden och dess forskare.

På så vis hade projektet givit dem en plattform för att kunna verka för kvalitetsutveckling inom Solna stad.

För cheferna så var de positiva effekterna något som många ännu väntade på. Men flera chefer hade sett den egna kursdeltagarens personliga utveckling, ökade kapacitet och kontakter och att denna fått kunskaper av godo för verksamheten.

Till vilket pris?

Nitton vårdbiträden och undersköterskor antogs till utbildningen. 11 fullföljde den och blev kvar i kommunen. Åtta personer fullföljde alltså inte utbildningen. Av dessa gick två vidare i karriären till chefstjänster i andra kommuner. De övriga sex angav personliga skäl till att man inte klarade att fortsätta eller att chefen var ointresserad.

KI-kursen gav en direkt kostnad på $48.000 \times 19 = 912.000$ vilket svarar mot 83.000 per person för de 11 som fullföljde kursen. Till detta kommer kostnader för vikarier och störningar på arbetsplatsen på grund av kursdeltagarens frånvaro.

Slutligen kommer de personliga kostnaderna i form av stress och hård arbetsbelastning. För dem som klarade upp det blev det och fick möjligheter att utnyttja sin kompetens på arbetsplatsen så innebar utbildningen en utmaning med positivt resultat. För dem som hoppade av eller inte fick någon lämplig position kan kursen ha känts som ett misslyckande. Projektledaren betonade dock inledningsvis att de kunde hoppa av utbildningen om det var drygt, och ändå få poäng för de terminer de fullföljt.

Generaliserbara lärdomar

Följande generaliserbara lärdomar kan dras av utvärderingen:

- En mellanchefsroll med inriktning på kvalitet framstår som det lyckade resultatet av processledarutbildningen samt att utbildningen var mycket uppskattad av dem som tog sig igenom den. Att även mellancheferna uppskattade den talar för att denna kategori behöver en utbildning av detta slag.
- Mycket förberedelse behövs. Cheferna måste vara delaktiga och ta ansvar för projektet. Projektledningen hade lagt ner mycket arbete på att informera cheferna om deras funktion i projektet. Trots detta fick inte projektledningen med sig cheferna så som tänkt. Ett fel var troligtvis att ledningen försökte få med även ointresserade chefer.
- Den vaga rollen gav problem för kursdeltagarna men frihet för cheferna. Här måste man hitta en form för att ge cheferna den frihet som krävs för att få dem med på projektet, men samtidigt ge trygghet och stabilitet åt kursdeltagarna. För att en utbildning av denna art ska komma till sin rätt så behöver processledaren successivt få mandat och en position för att praktisera ett utvecklingsarbete även under utbildningen.
- Utförare i privat resp. egen regi skilde sig åt p.g.a. deras olika interna organisationer. Organisationsmodellerna gjorde att det fungerade bättre hos de privata utförare där det fanns en position lämpad för processledarrollen. Bland dem hos privata utförare som inte var gruppchefer eller motsvarande hoppade flertalet av ganska snabbt.

- Svårt med blandade grupper, vårdpersonal från ”golvet” resp. gruppchefer. Det gav en ojämn grupp både vad gällde utbildning och organisatoriska förutsättningar. Vilka är det värt att satsa på? Noggranna förberedelser krävs. Samtidigt tyckte kursdeltagarna att det var positivt att de hade olika bakgrunder. Det gav en bredd åt diskussionerna.

- Det var alltför drygt med studier, utvecklingsprojekt och vanligt jobb samtidigt. Processledarutbildningen fungerade därför inte för vårdpersonal ”på golvet” trots att de i allmänhet hade vikarier. Några av dem klarade KI-utbildningen, men lyckades inte skapa sig en plats i sin organisation. De ”på golvet” hade heller inte mellanchefens möjligheter att påverka sitt arbete, utan var beroende av ett starkt stöd av sin chef.

VARFÖR SÅ SVÅRT ATT FÅ TILL EN PROCESSLEDARROLL?

Solna stad har en hög andel privata utförare inom kommunal äldreomsorg och vård. I detta avslutande kapitel förs en övergripande diskussion om vad det innebär att försöka påverka ett system av detta slag. Diskussionen ger på så vis en allmän och generaliserbar kunskap om denna typ av blandsystem.

En komplex projektidé

Alldeles bortsett från de avvikelser från projektidén som KI-kursen gav, så verkar idén i sig ha varit mycket komplex. Den springande punkten var att kursdeltagaren tillsammans med sin chef successivt skulle utveckla en ny roll parallellt med studierna. Det var två processer som skulle ske parallellt, samtidigt som rollen inte var given från början utan skulle växa fram. I den mån aktuell chef inte var så engagerad så förväntades kursdeltagaren ta initiativ, komma med idéer, projektförslag m.m. och därigenom försöka förmå chefen att ta tag i detta. Det fanns på så vis en dold agenda. Man kan se det som att projektledningen försökte att successivt föra in denna processledarroll i utförarnas verksamheter. De blivande processledarna hämtas in, utbildas och skickas sedan ut i verksamheterna för att införa denna roll. De kursdeltagare som klarade både utbildning och att påbörja kvalitetsarbete på arbetsplatsen upplevde sig som godkända av projektledaren.

Ett dilemma

Jämfört med många andra kommuner i Sverige har Solna en hög andel av privata utförare som driver Solnas äldreomsorg. För att hålla ihop det och få en acceptabel kvalitet har Solna stad utvecklat ett system där utförarna lämnar anbud där bl.a. den utlovade kvaliteten är viktig. Solnas kvalitetsavdelning gör sedan regelbundna kvalitetsrevisioner där kvaliteten kontrolleras, brister lyfts fram och utförarna ska sedan redovisa en plan för hur dessa brister ska rättas till.

Förutom kvalitetsavdelningens arbete har utvecklingsavdelningen arbetat med utbildningsprojekt där vårdbiträden och undersköterskor utbildas till att arbeta med utvecklings- och kvalitetsprojekt. DIFA och Karriärstegen var sådana utbildningar liksom nu processledarutbildningen.

Dessa projekt kan ses som svar på Solna stads dilemma: *att å ena sidan* ska verksamheten utföras av ett antal självständiga utförare som själva bestämmer över sin organisation och sitt arbetssätt *och å andra sidan* har Solna stad ansvar för och vill påverka äldreomsorgens utveckling och kvalitet. Hur ska då Solna stad skapa en någorlunda enhetlig kvalitet och en kvalitetsutveckling i detta system?

Det är den problematiken som ligger bakom processledarutbildningen. Karriärstegen var bra men kunskap och kompetens hos dem som gått dessa kurser utnyttjades inte fullt ut. Hur skulle man få de olika enheterna inom Solnas äldrevårdssystem att nyttja dessa och hur få en kvalitetsutveckling som var enhetlig och drog med sig alla utförarna? Det är mot den bakgrunden jag vill se Solna stads vision att varje utförare skulle ha en processledare med likartad utbildning och som arbetade med kvalitetsfrågor på likartat sätt.

Men hur skulle man få in detta i ett system utan hierarkisk styrning och med självständiga utförare? Detta ser jag som problematiken bakom den komplexa projektiden. Solna stads ledning måste få cheferna med sig och varje chef skulle tillsammans med den blivande processledaren utveckla en roll för denna.

Ett systemteoretiskt perspektiv

Solnas omvårdnadssystem kan ses som ett stort komplext system där de olika utförarnas organisationer i sig kan ses som system. Enligt systemteorin så måste varje organisation/system vara öppet för information och impulser för att kunna utvecklas och överleva, men samtidigt måste gränserna mot omvärlden upprätthållas för att organisationen ska kunna hållas i hop. Varje intrång i en organisation möts därför av en motreaktion från denna. Processledarna kunde uppfattas som ett sådant intrång. Därför hade projektledningen mycket medvetet försökt få med sig utförarnas chefer i detta projekt, få dem att se det positiva med denna utbildning där någon med denna utbildning gavs möjlighet att verka i vederbörandes organisation. Cheferna kunde dock inte enas om processledarens roll utan kom fram till att rollen skulle få växa fram successivt.

Utförarnas hanterade dock processledarfrågan på mycket olika sätt:

- En chef vägrade direkt. Hon ville inte acceptera de nyutbildade processledarna trots att hennes egen organisation investerat i detta.
- Flera av utförarna valde att ta emot processledarrollen genom att anpassa rollen till den egna organisationen.
- Några chefer skickade kursdeltagare ”från golvet”, något utan större engagemang. De flesta av dessa kursdeltagare hoppade sedan av.
- Några slutligen tog emot utbildningen och idén och försökte successivt lotsa in kursdeltagaren i en ny roll i sin organisation.

Med hjälp av det systemteoretiska perspektivet kan olikheterna ges en enhetlig tolkning, nämligen som olika reaktioner på hot om intrång i den egna organisationen

När är åtgärder från Solna stad förenliga med systemets funktionssätt?

Solnas äldreomsorg är inget hierarkiskt system i vanlig mening, men har ändå olika logiska nivåer. Solna stad utgör en nivå som anger villkor och regler för de olika utförarna. Dessa befinner sig därför på en lägre logisk

nivå i förhållande till Solna stads regelsystem. Att från en högre nivå gå in och försöka styra en lägre nivåns arbete kan, enligt systemteorin, bli förödande för systemets funktionssätt. Från Solna stads sida var man mycket medveten om dessa logiska nivåer. De kunde bara ställa krav och ange regler, men inte gå in och påverka organisationernas interna arbete och organisation. Projektledaren påpekade detta för kursdeltagarna när dessa ville att Solna stad ”skulle säga ifrån” till de utförare som inte ”släppte in” kursdeltagarna i kvalitetsarbetet.

Men frågan är om inte de problem processledarutbildningen gav berodde just på att Solna stad snuddade vid gränsen mellan olika logiska nivåer. Att erbjuda en utbildning är en sak, men att sedan förvänta sig att denna utbildning tar form som en bestämd roll hos utförarna, det kanske innebär att man överskrider gränsen. Utförare och projektledning löste problemet gemensamt genom att säga att rollen fick utvecklas under hand, så fick man se vad det blev. Detta gav dock motstridiga budskap från projektledaren då denne hade en egen klar idé om hur rollen skulle se ut. Det skulle vara kursdeltagare från ”golvet”, inga mellanchefer.

Den vaga formuleringen av rollen gav dock en frihet åt de enskilda utförarna att göra som de tyckte var bäst. Resultatet blev att många av de privata utförarna fick sina processledare som de ville ha dem, hos några som mellanchefer eller biträdande chefer med inriktning på kvalitetsutveckling.

En tanke hos projektledaren, när det gick trögt att få in processledarfunktionen in i respektive organisation, var att Solna stad genom krav på kvalitetsutveckling skulle få utförarna att efterfråga processledare. Detta skulle kunna vara ett sätt att få denna funktion att utvecklas inom företagen utan att Solna stad överskred gränsen mellan logiska nivåer.

Nätverket, en början till en ny logisk nivå?

Utbildningen medförde också att ett nätverk bildades mellan kursdeltagarna. Innebar detta att en ny logisk nivå var på väg att bildas ovanför de enskilda utförarna? Genom sina kontakter med utförarna, kvalitetsavdelningen och universitetsvärlden skulle detta kunna bli ett nätverk med kunskap långt utöver de enskilda verksamhetschefernas. Ska processledarna lyckas med att bidra till ett gemensamt utvecklingsarbete förutsätter det att utförarna ”är med på tåget” och accepterar denna nivå. Frågan är dock om det kan bli en ny logisk nivå i meningen att det sätter regler för underliggande nivåer. Kanske det i stället blir en informationslänk mellan nivåer. Idén att processledarna ska vara länkar mellan omvårdnadsförvaltningen och utförarna pekar på detta. Men vad innebär det i systemtermer? Vilka osynliga gränser kommer nätverkets medlemmar att stöta på?

Kursdeltagaren i skärningen mellan logiska nivåer

Diskussionen om processledarfunktionens placering i sin organisation kan också ses som en diskussion om logiska nivåer. Ska positionen vara högre än ”golvet”, d.v.s. ska processledaren kunna ange regler och kriterier för hur

arbetskamraterna ska arbeta med kvalitetsutvecklingen? Eller ska kvalitetsarbetet göras på delegation av chefen som är den som sätter reglerna? Eller ska processledaren vara någon slags mellanlänk, medlare, mellan nivåerna?

Mer problematisk för kursdeltagarna under utbildningen var nog gränsen mellan utförarnas verksamhet och omvårdnadsförvaltningens ledningsfunktion. Projektledaren var mån om att inte gå in i verksamheternas områden men hamnade nog där ändå. I funktionen som ledare för kursdeltagarna så hade han ju synpunkter på t.ex. vilket utvecklingsområde kursdeltagaren skulle välja. Och i ambitionen att själv inta rollen som processhandledare så försökte han hjälpa dem att komma i gång med detta arbete, försöka få med sig chefen o.s.v. Kraven från projektledaren kom också i motsättning till det reguljära jobbet och till arbetskamraterna, med problem för kursdeltagarna. Projektledaren betonade t.ex. att nu med den nya rollen så måste de lära sig att få en distans till arbetsplatsens krav och till lojaliteten gentemot arbetskamraterna.

Dessa krav från projektledaren gav upphov till frustrationer från kursdeltagarna då hans synpunkter på deras verksamhet kunde komma i konflikt med denna verksamhet. Som projektledare försökte han alltså att påverka på denna nivå. Samtidigt såg många honom som en person från ledningsnivån som de måste lyda om de skulle bli godkända. ”Han kommer med så många krav, men jag har ju mitt jobb att sköta också.” Kanske sammanblandningen av nivåer ligger i att han var både ledare för ett projekt och kursdeltagarnas lärare när det gällde frågor som rörde kommunen.

Intressant är KI:s roll i detta. KI-kursen rubbade projektledarens inflytande över kursdeltagarna och försvagade ledningsstrukturen för projektet. Styrgruppen upplöstes t.ex. Det fanns inte så mycket att leda längre vad gällde utbildningen, menade projektledaren. Kanske man kan se det som att KI och det akademiska systemet för in en annan logisk nivå vad gäller kriterier för utbildningen. Dessutom är detta system mycket stabilt och med en hög legitimitet. För de enskilda utförarna kan det ha varit positivt. Deras medarbetare fick en statusfylld utbildning som samtidigt var mer neutral i meningen inte så hårt knuten till projektledningens tankar om en framtida roll.

Slutsatser

Ett system som Solnas omvårdnadssystem ger intrikata problem kring logiska nivåer, där Solna stad vill styra systemets utveckling mot ökad kvalitet samtidigt som de enskilda utförarna vill behålla sin frihet. De senare ingår i sin tur ofta i andra stora privata omvårdnadssystem hos de stora vårdföretagen.

EPILOG. HUR SER FORTSÄTTNINGEN UT FÖR PROCESSLEDARNA?

Hur ser fortsättningen ut för de nya processledarna? Hur kan deras kompetens nyttjas? Vid omvårdnadsförvaltningen var man givetvis angelägen om att processledarna och deras kunskap skulle komma verksamheten till godo. (Samtal med utvecklingsavdelningen och chefen för omvårdnadsförvaltningen)

För Egen regi finns möjligheten att arbeta vidare med den redan påbörjade ansatsen med övergripande kvalitetsprojekt för hela Egen regi. Processledarna arbetar redan nu med detta, men det borde kunna få en mer systematisk form där processledarna har ett tydligt angiven roll. De stora vård- och omvårdnadsföretagen har ju t.ex. ”koncernövergripande kvalitetssystem”. Något liknande skulle Egen regi kunna utveckla, kan man tycka. För närvarande kanske Egen regis utförare förlitar sig för mycket på kvalitetsavdelningens arbete och därför ”glömmer bort” kvalitetsutveckling på enhetens eget initiativ.

En utveckling, som berör alla processledare, är idén att dessa ska fungera som en länk mellan Solna stads kvalitetsavdelning och de enskilda utförarna. De förbättringsområden som kvalitetsavdelningen lyfter fram ska kunna bearbetas med hjälp av processledarna vilka därigenom kan bli en viktig resurs för utförarna.

Ledningen betonade samtidigt att Solna stad inte kan lägga sig i hur de enskilda utförarna organiserar och utför sitt arbete. Det de kan göra är att påtala brister, ställa krav på utförarna och samtidigt t.ex. påtala att: ”nu vet vi att ni har en utbildad processledare hos er så nu borde ni klara detta”. Men ”man måste låta processen pågå inom den enskilda organisationen”, påpekade utvecklingsavdelningen. Det är viktigt att organisationen själv känner att det här är rätt.

Slutligen finns planerna för Äldreakademin. Omvårdnadsförvaltningen beslutade år 2005 att bilda en Äldreakademi. Denna ska arbeta för att stärka förutsättningarna för en långsiktig kunskapsutveckling och därigenom bidra till en god och professionell vård och omsorg. Den ska identifiera och definiera utvecklings- och utbildningsbehov inom Solna Stads äldreomsorg, initiera och uppmuntra och utveckla former för samverkan mellan praktisk verksamhet, högskolor och forskning. Här tänker man sig att processledarna såväl från Egen regi som från privata utförare skulle kunna få en viktig roll.

Vad gäller processledarnas framtida roll så betonade förvaltningsledningen att för dessa handlar det om att både *ha* ansvar, d.v.s. få ansvar och mandat från chefen, men också att processledaren *tar* ansvar. 50% beror av chefen, 50% hänger på det egna initiativet, menade förvaltningschefen.

REFERENSER

- Ellström Eva, Ekholm Bodil, Ellström Per-Erik (2003) *Verksamhetskultur och lärande. Om äldreomsorgen som lärandemiljö*. Studentlitteratur.
- Otto Granberg (2004) *Lära eller läras. Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Studentlitteratur
- Hjalmarson, Ingrid & Schön, Pär (2007) *Metodhandledning för att utveckla demensvård? Utvärdering av ett projekt inom hemtjänsten i två stadsdelar i Stockholms stad*. Stiftelsen Stockholms Läns Äldrecentrum, rapport 2007:1
- Johansson, Stina (2002) *Den sociala omsorgens akademisering*. Liber
- Josefson, Ingela (1991) *Kunskapens former. Det reflekterade yrkeskunnandet*. Carlssons förlag
- Lipsky, M. (1980) *Street-level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York
- Michaeli, Inga (1999) Omsorgsarbetet i brytningen mellan privat och offentligt. *Socialvetenskaplig tidskrift*, nr 3 1999, sid 233 – 246
- Nordén, Hans (2004) *Karriärstegen. Utbildning och utveckling för personal i äldreomsorgen*. Kommentus förlag
- Norin, Elisabeth & Tillberg Mattsson, Karin (1009) *Att bli ledare för sina arbetskamrater – studie av Kompetensstegen i Gävleborg FoU*, Rapport 2009:2, FoU Välfärd Region Gävleborg
- SOU 2007:88, *Att lära nära. Stöd till kommuner för verksamhetsnära kompetensutveckling inom omsorg och vård av äldre*. Betänkande från kompetensstegen(S 2004:10)
- Trydegård, Gun-Britt (1995) ”Hemtjänstassistenten och den psykosociala arbetsmiljön – en litteraturgenomgång juni 1995”. Stencil. Vårdhögskolan i Örebro. Sid 1 – 17.
- Tydén, Thomas (2001) *Den pedagogiska parallellprocessen*. Utvecklingsrådet för den statliga sektorn.
- Vedung, Evert (1998, 2009) *Utvärdering i politik och förvaltning*. Studentlitteratur, Lund
- Weurlander, Inger (2008) *Kompetensstegen på Kungsholmen. Social dokumentation*. Stiftelsen Stockholms Läns Äldrecentrum, rapport 2008:4

Öquist Oscar (2003) *Systemteori i praktiken. Systemteorins tillämpning inom utbildning - vård - socialt arbete*. Stockholm

Stenciler

Michaeli, Inga (2008) Delrapport från utvärdering av Solnas processledarutbildning 2006 – 2008, Stiftelsen Stockholms Läns Äldrecentrum, Stencil

Stake, Anne (2008) Processledarrollen. Processledarutbildningen i kvalitetsarbete inom äldreomsorgen. Moment 4, ledarskap och organisation. Stencil

BILAGA

Kursdeltagarnas fördelning på arbetsplats och position år 2006, 2007 och 2008

1,a Fördelning februari 2006

BOENDE	Privat	Egen regi	Summa
Övergrip funk	4	1	5
”På golvet”	3	2	5

HEMTJÄNST	Privat	Egen regi	Summa
Övergrip funk	2	2	4
”På golvet”	3	1	4

TOTALT	12	6	18

Förändring februari 2006 – juni 2007

Privata utförare: 5 avhopp, 4 från ”golvet”, 1 från övergripande funktion

En deltagare byter från Egen regi till privat utförare: övergrip. funktioner

Egen regi: 1 från övergripande funktion till ”golvet”

Egen regi: Ny kursdeltagare, till ”golvet”, tidigare kursassistent.

1,b Fördelning juni 2007

BOENDE	Privat	Egen regi	Summa
Övergrip funk	4	0	4
”På golvet”	1	4	5

HEMTJÄNST	Privat	Egen regi	Summa
Övergrip funk	2	1	3
”På golvet”	1	1	2

TOTALT	8	6	14

Förändring juni 2007 – december 2008

Privata utförare: 2 från övergrip funk. till chefstjänster i annan kommun

Egen regi: 1 avhopp från ”golvet”

1,c Fördelning december 2008

BOENDE	Privat	Egen regi	Summa
Övergrip funk	3	1	4
”På golvet”	0	3	3

HEMTJÄNST	Privat	Egen regi	Summa
Övergrip funk	3	1	4
”På golvet”	0	0	0

TOTALT	6	5	11

Statliga stimulansmedel inom ramen för den nationella Kompetensstegen och egen satsning från Solna stad möjliggjorde en sex terminer lång utbildning, varav fyra inom akademien, på KI. En inom äldreomsorgen sannolikt rätt enastående satsning på vårdbiträden och undersköterskor. Utbildningen pågick under åren 2006-2008, och Äldrecentrum hade förmånen att få följa processen. Sett i backspegeln kan man av denna satsning lära sig att det inte blev som man hoppats en ny yrkesroll ”på golvet”, men väl en gedigen och välbehövlig utbildning för dem som hade en ”mellanposition”, såsom gruppleddare eller samordnare. Men även de som inte hade en sådan roll på sin arbetsplats har kunnat nyttjas i olika kvalitetsprojekt i Solna stad. Inte oväntat kan vi också se att en avgörande faktor var enhetschefen. Om denne inte såg möjligheten att använda sig av den investering utbildningen innebar blev utbildningen inte meningsfull. Detta ledde också till förhållandevis många avhopp. För flera av dem som fullgjorde hela utbildningen har den lett till en ny form av gruppleddarroll, där det centrala inte är att administrera utan att utveckla.