

Medarbetardrivna brukarriktade innovationer i omsorgsarbetet?

Förutsättningar och hinder i implementering av satsning för ökad delaktighet bland medarbetare

Helena Håkansson och Lotta Dellve





**INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI
OCH ARBETSVETENSKAP**

Medarbetardrivna brukarriktade innovationer i omsorgsarbetet?

Förutsättningar och hinder i implementering av satsning för ökad delaktighet bland medarbetare

Helena Håkansson och Lotta Dellve

Samling "Gothenburg Studies in Work Science"
Nr 19, 2019

ISBN 978-91-87876-29-5

Institutionen för Sociologi och Arbetsvetenskap
Skanstorget 18, Box 720, 40530 Göteborg
031 786 00 00

Sammanfattning

Föreliggande rapport ger en vetenskaplig processutvärdering av implementering av "Den tvåhända förvaltningen: Medarbetardriven innovation i SDF Västra Göteborg". Följeforskningen utforskar implementeringen av modellen för medarbetardriven innovation, former och fokus i det lokala innovationsarbetet, förutsättningar av betydelse i implementering och genomförande, samt betydelser av utvecklingsarbetet för anställdas upplevelse av arbetet. Syftet är att få en större förståelse för hur utveckling av medarbetardrivna, brukarriktade utvecklingsarbeten kan organiseras och vilka organisatoriska förhållanden som har betydelse i implementeringen.

Följeforskningen genomfördes under september 2017 till mars 2019 genom intervjuer med enhetschefer, strategiska funktioner och medarbetare och observationer vid den inledande utbildningen, på möten och i innovationsgrupper. Totalt 12 observationer och 25 intervjuer ligger till grund för analysarbetet. Under tiden som projektet följdes var det enbart en av sex enhetschefer vars medarbetare arbetade kontinuerligt med medarbetardriven innovation. De vanligaste anledningarna till att inte implementera arbetssättet handlade om tid och resurser, att medarbetarna inte hade utrymme att träffas under arbetspasset och att annan typ av innovationsarbete bedrevs, men också att man inte riktigt litade på medarbetarnas intentioner och förmågor.

De centrala principerna för projektet följdes delvis. Den första principen handlade om öronmärkt tid och en tydlig struktur. Projektet utgick från premisen att de deltagande enheterna skulle få resurser för att skapa förutsättningar för arbetssättet, vilket sedan förändrades. Den andra principen handlade om att medarbetarna skulle få mandat och handlingsutrymme att på egen hand driva utvecklingsarbeten. Medarbetarna vid en av de sex enheterna inom omsorg som deltog i utbildningen fick det. Den tredje principen handlade om att enhetscheferna skulle ha mandat från sina chefer för att kunna besluta om vilka försök som skulle bli beständiga. Då de innovationer som gjordes handlade om mindre förändringar på arbetsplatsen hade enhetscheferna oftast mandat att besluta om dem.

De medarbetare som arbetat kontinuerligt med arbetssättet uppskattade det och upplevde att de kunde påverka små problem på arbetsplatsen, och att de kunde lösa problem snabbare genom arbetssättet. Deras enhetschef upplevde att arbetssättet gjorde medarbetarna mer självständiga och mer ansvarstagande. Enhetscheferna upplevde överlag en låg grad av mandat och legitimitet när det gällde innovationsarbetet, både inom och utanför det egna verksamhetsområdet. De saknade ett uppdrag och en viljeinriktning från förvaltningen gällande innovationsarbetet.

På *organisatorisk nivå* kan slutsatser dras kring att det krävs genomgripande organisatoriska förändringar för att skapa förutsättningar för att ett arbetssätt som medarbetardriven innovation ska kunna bli en integrerad del av verksamheterna.

På *enhetsnivå* kan slutsatser dras kring att hela arbetsgruppen behöver vara införstådd i arbetssättet och känna att de har en reell möjlighet att påverka genom arbetssättet. Alla medarbetare behöver ha utrymme att träffas kontinuerligt för att skapa legitimitet för arbetssättet i arbetsgruppen. Enhetschefer behöver släppa kontroll och ge mandat och tillit till sina medarbetare.

Slutsatser som kan dras på *projektnivå* är att det är av vikt att följa de principer som projektet avser att följa och vara lyhörd för de förutsättningar som behövs på enhetsnivå. Det är även av vikt att rikta sig direkt till de som förväntas arbeta med arbetssättet med utbildningen och att tydligare koppla ihop teori och praktik.

Följande rekommendationer kan ges för att underlätta fortsatt innovationsarbete:

- Låt alla organisationsnivåer arbeta med arbetssättet.
- Konkretisera utbildningen och ha mer fokus på arbetssättet.
- Enhetschefer behöver släppa på kontrollen, ge mandat och skapa reell delaktighet
- Högre chefer och strategiska funktioner behöver efterfråga, uppmuntra och hjälpa till att kanalisera nya idéer och sätt att tänka på.
- Skapa tydligare strukturer för innovationsarbete inom förvaltningen som inkluderar resurser, tid och intresse för frågorna på strategiska nivåer
- Implementera arbetssättet i ett område i taget.
- Skapa en innovationspott på enhetsnivå med pengar avsatta för innovationsarbete i liten skala
- Skapa förutsättningar för innovation genom att ha en grundbemanning som klarar att driva innovationsarbete.
- Lita på medarbetarna, och att de som arbetar närmast brukarna är insatta i vilka förändringar som gör det bättre för brukarna.

Innehåll

INLEDNING OCH SYFTE	6
BAKGRUND	8
Utveckling mot en "tvåhänt" förvaltning	8
Varför värdeintegrerande utvecklingsarbeten inom vård och omsorg?	9
Utmaningar att skapa engagemang genom utvecklingsarbeten och attraktivt arbete	10
Medarbetardriven innovation	12
METOD	14
Design	14
Process och urval av enheter	14
Datainsamling	15
Observationer	15
Intervjuer	15
Analys	16
RESULTAT	17
Implementering av utbildningssatsningen	17
Uppskattad utbildning - men större behov av praktisknära stöd	17
Medarbetarutbildningar	18
Former och fokus i det lokala innovationsarbetet	18
Medarbetardrivna innovationer	19
Personalfokuserade, indirekt brukarrelaterade innovationer	20
Fall 1. Kontinuerligt arbete med medarbetardriven innovation	20
Fall 2. Egen variant med lösare struktur	21
Fall 3. Inget arbete med medarbetardriven innovation	22
Fall 4. Strävan mot alla odds	22
Implementeringens ramar och förutsättningar	23
Förändrade förutsättningar: kommunikation om tid och budget	23
Parallella förändringsprocesser	23
Jakten på tid och resurser	24
Det överordnade budgetarbetet	24
Arbets tid tillsammans utan brukare	25
Genomförandets förutsättningar	25
Strukturer för innovation med mandat, legitimitet och stöd	25
Släppa kontroll, ge mandat och legitimitet	26
Att stödja underställda när det finns brister i eget stöd, mandat och legitimitet	26
Bristande tilltro till medarbetaren som drivande av verksamhetsutveckling	27
Upplevda betydelser av satsningen	28
Delaktighet och självständighet i problemlösning	28
En väg mot attraktivitet	29
DISKUSSION: analys och slutsatser	30
Genomförandet och dess förutsättningar	30
Implementeringens initiativ och process	30
Följsamhet till planerade principer	31
Följsamhet till projektets mål	31
Integrering och prioritering av olika värden	31
Förutsättningar för integrering av värden i innovationsarbetet	32
Betydelse av medarbetardriven innovation för attraktiv arbetsplats	33
Slutsatser	35
Rekommendationer för att underlätta fortsatt innovationsarbete	35
REFERENSER	37

INLEDNING OCH SYFTE

En väl fungerande omsorg är grundläggande i ett starkt välfärdssamhälle. Idag står omsorgen dock inför en rad utmaningar och resursproblematiker. Dessa rör bland annat en ökande andel äldre i behov av vård och omsorg i relation till antalet arbetsföra individer, ökade kvalitetskrav från medborgare och svårigheter att rekrytera kompetent personal. Flera olika satsningar att arbeta och organisera på nya sätt har prövats för att möta dessa utmaningar. Till exempel med förändrade lednings- och styrningspraktiker, ägarförhållanden, utvecklad digitalisering, brukar- och anhörigmedverkan eller värdebaserad ledning av vård och omsorg. Ofta har de mer managementinriktade satsningarna (som drivits från ledning) kritiserats då de istället för vitaliserande utveckling skapat bristande engagemang bland medarbetare. Därför har satsningar som bygger på delaktighet eller helt medarbetardrivna utvecklingsarbeten förespråkats. Sådana satsningar har ofta haft som parallellt fokus att skapa värden som rör arbetsförhållanden genom ökad delaktighet, attraktivitet eller hållbara arbetsförhållanden för att kunna och vilja stanna kvar i yrket. Förhållanden som rör implementeringen har lyfts fram som avgörande om utvecklingsarbetet i någon ska anses lyckat. Dock har medarbetardrivna utvecklingsarbeten inte varit helt oproblematiska att implementera i praktiken. Kanske främst på grund av att det finns en motsägelse mellan implementering "ovanifrån" av en utveckling som är tänkt att drivas av medarbetare, det vill säga att initiativet till ansatsen inte tagits av medarbetarna från början. Det finns därmed behov av mer kunskap om förutsättningar för att distribuera utvecklingsansvar till medarbetare. Det finns också lite vetenskaplig kunskap om fungerande former för medarbetardriven verksamhetsutveckling som integrerar aspekter på arbetsförhållanden med brukarperspektiv eller med fokus på nytta för brukare av tjänsten.

Föreliggande rapport ger en vetenskaplig processutvärdering av implementering av medarbetardriven innovation i en stadsdel i Göteborgs Stad. Satsningen rör principer och arbetssätt enligt den modell som formulerats i projektansökan "Den tvåhänta förvaltningen: medarbetardriven innovation i SDF Västra Göteborg" (Nikitidis Claesson, 2017). Bakgrunden till projektet är dels ett politiskt uppdrag i Göteborgs stad att arbeta med innovationsarbete för att möta väntande ekonomiska utmaningar. Och dels att förvaltningsledningen i Västra Göteborg hade identifierat att det det s.k "välfärdsgapet" (en ökande klyfta mellan behov av välfärdstjänster och skatteinkomster) kommer att kräva att man jobbar på andra sätt i framtiden. Framförallt verksamhetsutveckling på enhetsnivå förväntades kunna bidra till effektiviseringar som skulle kunna möta dessa utmaningar.

Till följd av detta påbörjade Västra Göteborg ett arbete med SKLs metod Tjänstedesign 2014. Två år senare uppmärksammades att arbetet med Tjänstedesign inte fungerade som tänkt, enligt förvaltningsledningen bland annat på grund av att cheferna inte var nog stödjande till den typen av förändringsarbete. På en kurs i Innovationspsykologi inspirerades förvaltningsledningen av metodiken för arbetssättet "medarbetardriven innovation" varav idén att ansöka om medel för ett utvecklingsprojekt uppstod. För förvaltningsledningen i Västra Göteborg var målet att skapa en fungerande och hållbar modell för innovationsförmåga som ska erbjuda bättre tjänster och service till medborgare och brukare. Förhoppningen med projektet var att skapa goda arbetsplatser genom en kultur där innovativa tankesätt är rådande och ett klimat där chefer underlättar för medarbetare att testa nya idéer. På medarbetarnivå var förhoppningen att det skulle leda till "gynnande effekter" för medarbetarna om de fick vara med och påverka sitt arbete mer.

Följeforskningen utforskar implementeringen av modellen för medarbetardriven innovation, former och fokus i det lokala innovationsarbetet, förutsättningar av betydelse i implementering och genomförande, samt betydelser av utvecklingsarbetet för anställdas upplevelse av arbetet. Syftet är

att få en större förståelse för hur utveckling av medarbetardrivna, brukarriktade utvecklingsarbeten kan organiseras och vilka organisatoriska förhållanden som har betydelse i implementeringen. Följeforskningen ställde därmed frågor inom följande områden:

- A. Implementeringen genom utbildningssatsning och den lokala implementeringen
- B. Former och fokus i det lokala innovationsarbetet
- C. Förutsättningar för utvecklingsarbetet i implementeringen och genomförandet
- D. Betydelse för medarbetare

Rapporten inleds med en kort bakgrund till projektet och redogörelse för teoretiska perspektiv och tidigare studier i området. Nästa del beskriver metodiken för processutvärderingen. Mot bakgrund av följeforskningens syfte presenteras därefter resultaten. Först ges en beskrivning av implementeringen genom utbildningen, lokala implementeringen och deltagandet. Därefter beskrivs former och fokus för utvecklingsarbetet inklusive fyra fallbeskrivningar. Därefter redogörs för de upplevda och tolkade ramar och förutsättningar för implementering och genomförande av medarbetardrivna innovationer/utvecklingsarbeten inom omsorgsorganisationer. Slutligen beskrivs resultat avseende upplevda betydelser av projektet. Den avslutande delen av rapporten diskuterar resultaten i relation till syfte, tidigare studier och teori samt presenterar slutsatser och rekommendationer för framtida satsningar.

BAKGRUND

Utveckling mot en "tvåhant" förvaltning

Projektet "Den tvåhanta förvaltningen: Medarbetardriven innovation i SDF Västra Göteborg" genomfördes mellan 2017 och 2019. Västra Göteborg är en av 10 stadsdelar i Göteborg. Västra Göteborg kallar sig en innovativ förvaltning. Tanken bakom begreppet tvåhant (ambidexter) är att använda båda händerna lika bra, dvs. balansera verksamhetens operativa arbete med utvecklingsarbete som stärker kvalitén i det operativa arbetet på sikt. Syftet med projektet var att implementera ett arbetssätt där medarbetarna var centrala aktörer i arbetet med verksamhetsutveckling på lokal nivå för att skapa nytta för verksamhetens brukare. Projektet medarbetardriven innovation har ingått i satsningen "Ledarskap för en innovativ organisation" där förvaltningen även erbjuder löpande utbildningar för chefer och nyckelpersoner i förvaltningen i Utvecklande ledarskap, Innovationsledarskap -komplettering av utvecklande ledarskap och Indirekt ledarskap.

Projektet byggde på forskning om medarbetardriven innovation i offentlig sektor. Hittills har dessa studier (Denti, Frisk, Larsdotter & Steneberg, 2015; Denti, 2018; Denti & Kreuger, 2019) kunnat visa ett antal konflikter mellan operativt och innovativt arbete. Dessa konflikter leder ofta till att förändringsarbete inte blir av. Till exempel upplever medarbetare att förändringsarbete stjälar tid från de vardagliga arbetsuppgifterna. Strukturer som traditionellt har stöttat operativt arbete blir hinder för utvecklingsarbete, till exempel genom att olika styrsignaler ställer olika och motsägande krav. Projektets ambition var att finna sätt att arbeta sig runt dessa konflikter för att säkerställa en hållbar innovationsförmåga i offentlig förvaltning.

I en första genomgång av forskningsläget kring ambidexter förmåga (att hållbart kunna balansera operativt och innovativt arbete) har projektledningen identifierat tre principer för medarbetardriven innovation. Principerna är väl anknutna till annan forskning som visar att stödjande strukturer, tillgång till resurser, tydlighet i styrning, och klargjorda mandatvägar är starka faktorer för innovationsförmåga i organisationer (ex. Ellström, 2001, Damanpour & Aravind, 2012, Denti & Hemlin, 2016). Projektet utgick därför från följande principer:

- (1) medarbetare ska få öronmärkt tid och en tydlig struktur för hur innovationsarbete ska bedrivas;
- (2) medarbetare ska få mandat och handlingsutrymme så att de obehindrat får möjlighet att a) identifiera problem och utvecklingsmöjligheter, b) ta fram förslag på problemlösningar eller utvecklingsidéer, c) genomföra försök under en begränsad period, och d) utvärdera försöken;
- (3) medarbetarnas chef ska ha mandat från ovanliggande chefsnivåer för att kunna besluta om vilka försök som ska bli beständiga.

Arbetssättet som projektet utgår ifrån baseras på en metod där medarbetare ska utveckla nya och innovativa sätt att utveckla arbetet på utifrån PDSA-metodiken (Plan-Do-Study-Act). Fokus är på mindre innovationer på verksamhetsnivå, vilka under utbildningen kallades för "lilla i" (rapporten använder utvecklingsarbeten som parallellt begrepp till innovationer). Varje innovationsrunda ska enligt metoden pågå under tre månader och innehålla fyra faser; en problemformulerings/planeringsfas, en test-fas, en utvärderingsfas och en beslutsfas. Grundstenen i arbetssättet är att medarbetarna är drivande både vid formuleringen av problem, lösningar och testerna. Den närmaste chefens roll är att starta upp grupperna, se till att arbetet löper på och ta beslut om innovationen ska implementeras eller inte efter genomförd innovationsrunda.

Projektet riktade sig initialt till enhetschefer, i början av projektet inkluderades även personal och chefer på strategisk nivå bland deltagarna. Projektet inleddes med ett utbildningstillfälle i PDSA i slutet av våren 2017 och fortsatte med utbildningen "Innovationsledarskap" på 7,5 högskolepoäng vid Psykologiska Institutionen på Göteborgs Universitet under hösten 2017. Utbildningen bestod av 7 heldagar med föreläsningar, seminariegruppsdiskussioner och reflektionsuppgifter. Syftet med kursen var att ge deltagarna en överblick av aktuell forskning kring hur psykologiska processer och faktorer påverkar innovation och kreativitet. En kunskap som förväntades leda till ökad kompetens i det egna ledarskapet samt bidra till inspiration för innovationsarbete i den egna organisationen.

Teman som behandlades under kursen var bland annat innovation, kreativitet, så blir du mer kreativ, ta vara på de anställdas kreativitet, organisationens innovationsförmåga, ledarskap för innovativa arbetsgrupper, divergent och konvergent tänkande, motivation, belöning och kreativ problemlösning. Reflektionsuppgifterna var en skriftliga och handlade om att reflektera kring kurslitteraturen. Utöver det arbetade kursdeltagarna parallellt med sin egen personliga innovationsutmaning som handlade om att de skulle tillämpa kursens innehåll på sitt yrkesverksamma liv i den utsträckning de kunde.

De som gick utbildningen förband sig också att testa arbetssättet medarbetardriven innovation. Målet med utbildningen var dels att ge teoretiska kunskaper kring innovation och ledarskap och dels att vara ett forum där de som deltog i projektet kunde mötas, diskutera erfarenheter och få stöd i implementeringsarbetet. Men själva utbildningen i sig var inte kopplad till genomförandet av projektet utan enhetscheferna förväntades att på egen hand förmedla arbetssättet vidare. Varken den ansvarige för utbildningen eller projektledarna vid förvaltningen såg det som deras ansvar att följa upp hur implementeringen gick utöver vad som lyftes av enhetscheferna i samband vid utbildningstillfällena.

Efter ungefär halva projekttiden började även utbildningstillfällena i PDSA-metoden erbjudas för medarbetare inom ramen för projektet då det framkommit att enhetscheferna hade svårt att vidareförmedla sina kunskaper. Efter utbildningens slut har några nätverksträffar hållits med deltagarna i projektet. Efter att följeforskningens datainsamling upphört har projektledningen arbetat med att stärka de stödjande strukturerna för innovativa utvecklingsarbeten i förvaltningen. Bland annat hölls nätverksmöten för projektdeltagarna var 6:e vecka och det var möjligt att ansöka om både medel och stöd från resurspersoner.

Varför värdeintegrerande utvecklingsarbeten inom vård och omsorg?

Då utmaningar i omsorgen är av olika slag behöver utvecklingsarbeten ta hänsyn till flera olika värden och perspektiv samtidigt – och att detta ska ske i den vanliga verksamheten och inte bara av engagerade eldsjälarna. En sådan samtidighet, där olika värde integreras, kallas ibland förmåga till tvåhänthet eller ambidexteritet (March, 1991). Detta innebär till exempel att vara skicklig på att både driva den dagliga verksamheten och att vara innovativ inför framtidens verksamhet. Idag finns flera studier som har visat, indikerat och argumenterat för att sådana utvecklingsformer bör utvecklas som förmår integrera parallella värden av arbetsmiljö, kvalitet och effektivitet (se t ex Docherty, et al. 2009; Westgaard & Winkel, 2011; Eriksson, et al. 2015; Dellve et al. 2016). Argumenten baseras dels på tankar om kapabilitet dels om social och human hållbarhet.

Utvecklingsarbeten inom omsorgsverksamhet har ofta ett naturligt fokus på att stödja brukares kapabilitet. Det finns flera medel för detta och ett medel verkar genom att stärka medarbetares förutsättningar att möta brukare i vardagen. Medarbetares kapabilitet att åstadkomma utveckling i verksamheten kan kopplas till deras arbetsvillkor och yrkesstatus (Lundberg, 2016). Anständiga

arbetsvillkor har inkluderat trygghet och hälsosamma villkor, tillfredsställelse och mening, lärande och utveckling, anständig lön, bemanning och resurser samt grad av autonomi, tillit och medbestämmande. I värdig yrkesstatus ingår bland annat upplevd stolthet, självrespekt och integritet. Arbetsvillkor inom omsorgsverksamheter – och därmed förutsättning för utvecklingsarbeten – är dock ofta bristfälliga. Idag finns flera rapporter och avhandlingar som belyst problem avseende omsorgspersonalens arbetsförhållanden (avseende delaktighet och inflytande, arbetskarv och tidspress, bristande ergonomiska förhållanden och andra stödresurser) och dess samband med sjukskrivning, arbetsskador, personalomsättning och förkortat arbetsliv. Därför blir det en stor utmaning att arbeta med verksamhetsutveckling i den ordinarie tjänsten.

Att under utvecklingsarbeten slitas mellan värden relaterade till effektivitet å ena sidan, och värden relaterade till omsorgskvalitet, å andra sidan kan innebära ett hot mot medarbetares kapabilitet och integritet, för att kunna arbeta enligt personliga värderingar om god vårdkvalitet samt att kunna genomföra sitt arbete under rimliga arbetsvillkor (Orvik, et al. 2013). Dessa slitningar kan förklaras genom de spänningar som uppstår av att en omsorgsorganisation dels fungerar som en ”samhällelig välfärdsinstitution” och dels har en styrning som inspirerats av företagslogiker (New Public Management). När sådana aspekter av kapabilitet och integritet hotas så finns en risk för ökade illegitima arbetsuppgifter (dvs att behöva utföra arbetsuppgifter som upplevs meningslösa och man inte ser värdet av) och hälsoproblem (Schabracq, 2003; Orvik, et al. 2013). Flera studier har visat samvariationer mellan mer effektivitets- och rationalitetsdrivet utvecklingsarbete som inte inkluderar de involverades kapabilitet – och negativa hälsoutveckling (Fallman, et al. 2019). Organisationer som inte hade integrerat arbetsförhållanden i utvecklingsarbete hade heller inte fått hållbara resultat (Westgaard & Winkel, 2011). Dessa negativa konsekvenser uppstår troligen när organisationsutvecklingen innebär ökade krav i redan pressade arbetsförhållanden, t ex genom ökade arbetskrav, tidspress, rollkonflikter, och minskad kontroll över arbetet. Det tycks också finnas särskilda utmaningar i offentlig sektor i genomförande av utvecklingsarbeten (Härenstam, et al). På senare tid har dock studier från offentlig sektor visat mer positiva konsekvenser för medarbetare, och särskilt när strategier i implementering byggt på delaktighet och verksamhetsfokus snarare än top-down styrd implementering (Gillberg & Dellve, 2019; Dellve et al. 2017; Ulhassan et al. 2016). Utrymme för kapabilitet bland de involverade personerna har således betydelse för en hållbar verksamhetsutveckling. Inte sällan sker detta genom ökat inflytande och delaktighet, i olika former.

Erfarenhet från tidigare studier där integrering av värden skett genom utvecklingsarbetet visar betydelse av implementeringen för framgång. Implementeringen har varit mer framgångsrik då den skett stegvis med delaktighet och anpassning till kontext, mot alltmer synergistiska och integrerade värden (Marrewijk 2003). Under implementeringen har ofta ledare en nyckelfunktion. Resurser i ledarskapet och ledares organisatoriska förutsättningar kan vara avgörande (Dellve & Eriksson, 2017). Detta beskrivs också i ledarskapsteorin om *ambidextrous leadership* (Rosing, et al. 2011). Det finns dock begränsad vetenskaplig kunskap om betydelsen av olika former av implementering och utvecklingsmodeller som är värde- och perspektivintegrerande samt vilka konsekvenser de kan få. Det saknas ofta strukturer och arbetssätt som stödjer sådana innovativa processer.

Utmaningar att skapa engagemang genom utvecklingsarbeten och attraktivt arbete

Grundläggande utmaningar för utveckling av arbeten i offentlig förvaltning är att det saknas strukturer och arbetssätt som stödjer mer verksamhetsnära förbättringsarbeten, som utvecklas lokalt i verksamheterna (sk. bottom-up). Istället sker ofta utvecklingsarbeten som initierats och drivits av ledningen i deras tolkningar av vad verksamheten behöver utveckla (sk. top-down) eller genom lokala

eldsjälar. Detta är en utmaning då forskningsbaserad kunskap ofta visar att när initiativ till utvecklingsarbeten kommer från medarbetare har det positiv betydelse för engagemang, genomförande och viss framgång, i praktiken (Dellve, et al 2017).

Utveckling av engagemang bland medarbetare och resultat påverkas förutom av initiativ till utvecklingsprocessen också av utvecklingsmetodikens former, verktyg (t ex med PDCA-hjul och visualisering av utvecklingsprocesser) och organisering av det vardagliga utvecklingsarbetet (se t ex Williamsson, 2018; Dellve, et al 2016). En aktuell utmaning, som det finns lite vetenskaplig kunskap om, är fungerande former för medarbetardriven verksamhetsutveckling som integrerar aspekter på arbetsförhållanden med brukarperspektiv eller med fokus på nytta för brukare av tjänsten.

En parallell utmaning rör brister i arbetsförhållanden och omsorgen som attraktiv arbetsplats. Forskare har sedan en lång tid tillbaka intresserat sig för varför människor väljer att börja arbeta i en organisation, vad som motiverar arbetsrelaterade prestationer och varför man bestämmer sig för att stanna kvar i organisationen där man börjat (Sekiguchi et.al, 2008). Hög personalomsättning och bristande stabilitet i personalgrupper kan påverka både innovationsförmåga och förvaltningen av utvecklingsarbeten.

Attraktivt arbete är ett begrepp som har fått mer och mer uppmärksamhet under de senaste åren, både inom forskning och i verksamheter inom välfärden (Biswas et.al, 2017). Ett attraktivt arbete har egenskaper som gör att det framstår som positivt både av utomstående och av de som arbetar där (Björn 2016; Åteg 2006, Dutton et al. 1994). Ett attraktivt arbete attraherar, engagerar och behåller personalen (Åteg & Hedlund, 2011). Det innebär att arbetsplatsen upplevs på ett attraktivt sätt både av potentiella arbetstagare, men framför allt av de redan anställda, så att utbildad och kompetent personal vill stanna kvar (Hedlund et.al, 2009). Det är ett arbete som ger positiva upplevelser både vid det första mötet och efter en längre tid i organisationen (Åteg, 2006).

Upplevelsen av ett attraktivt arbete är subjektiv, bedömningen utgår från individens synsätt och upplevelser (Åteg, 2006), vilket gör det svårt att mäta med objektiva parametrar (Biswas et.al, 2017). Attraktiviteten är dynamisk och förändras beroende på förändrade värderingar hos individen eller en förändrad upplevelse av den faktiska arbetssituationen (Hedlund 2007; Andersson et al. 2017).

Ett attraktivt arbete består av organisatorisk och arbetsmässig attraktivitet. Den organisatoriska attraktiviteten är kopplad till hur utomstående ser den, och hur organisationen uppfattas genom bland annat varumärke och rykte (Åteg & Hedlund, 2011). Den arbetsmässiga attraktiviteten är kopplad till arbetstagarnas uppfattningar. Arbetsmässig attraktivitet beror på position och handlar bland annat om en stödjande arbetsmiljö, utvecklande arbetsuppgifter och arbetets lokalisering (Turban et.al, 1998).

I äldreomsorgen har även förutsättningar för att ge en god omsorg setts spela in på attraktiviteten. Britt-Inger Keisu visade i en studie 2017 på tre centrala teman för attraktivt arbete i äldreomsorgen; lön och status, arbetsförhållanden och en högkvalitativ vård (Keisu, 2017). Lön och status handlar om hur yrket värderas på arbetsmarknaden och arbetsplatsen. Arbetsförhållanden rör medarbetarnas uppfattningar om interna organisatoriska faktorer som tid för dokumentation, bra arbetsklimat, tillräckligt stöd, kompetensutveckling- och karriärmöjligheter. Högkvalitativ vård handlar om omsorg om brukarna och en oro inför framtiden och politikernas förmåga att ta ansvar för förutsättningar att bibehålla en hög kvalitet inom äldreomsorgen (Keisu, 2017). Keisus studie visade också på att attraktivitet kan värderas olika på olika nivåer i organisationen. Bland cheferna fanns ett narrativ kring omsorgsarbete som altruistiskt och en osäkerhet kring hur mycket lön och status egentligen betyder

för medarbetarna i äldreomsorgen. Bland medarbetarna sågs lönen och löneutvecklingen däremot som en nyckelfaktor för att öka attraktiviteten (Keisu, 2017).

Studier visar även att om arbetet ska göras mer attraktivt är det utvecklingen av själva kärnarbetet, dvs. att göra ett bra arbete som är till god nytta för brukarna, som behöver fokuseras (Kristensen, 2017). Utöver arbetsförhållanden påverkas arbetstagarna också av karaktären på arbetsuppgifterna. Arbetsuppgifter uppfattas som legitima om de stämmer med huvuduppdraget och arbetstagarens förväntningar. Om arbetsuppgifterna däremot uppfattas som onödiga eller oskäligen upplevs de istället som illegitima (Semmer et.al, 2010). Ingen arbetsuppgift är illegitim i sig själv, utan det är i relation till yrkesrollen som illegitimitet kan uppstå. Majoriteten av de arbetsuppgifter som uppfattas som illegitima tillhör sekundära uppgifter, det vill säga uppgifter som inte tillhör, utan tar tid från huvuduppdraget (Björk et.al, 2013). Arbetsuppgifter som uppfattas som illegitima kan delvis ses som en fråga om arbetets organisering. Effektiviseringstrenden i offentlig sektor har bland annat medfört att arbetsuppgifter som tidigare sköttes av till exempel administratörer och vaktmästare tagits över av andra, så som enhetschefer (Björk et.al, 2013). I tankar om en mer tillitsbaserad styrning av välfärden betonas just fokus på kärnarbetsuppgifter och att utförare bör ges större utrymme till och inflytande över utvecklingsarbeten som rör arbetet (Tillitsdelegationen, 2018:47).

Medarbetardriven innovation

Medarbetardriven innovation är en ny form av utvecklingsarbeten som sätter fokus på medarbetaren som drivkraft istället för att utvecklingen skapas med hjälp av experter, teknik eller användare (Høyrup, 2010). Medarbetardrivna innovationer kan definieras som "utveckling och implementering av nya organisationsformer, servicekoncept, driftsformer och serviceprocesser som genomförs vid aktiv involvering av medarbetarnas idéer, kunskap och kreativitet" (Klitmøller et.al, 2007).

Medarbetare är en viktig och resurs för sådan innovationer, i och med att de har nära kontakt med användare och brukare (Høyrup, 2010; Klitmøller et.al, 2007). Det handlar om innovationer som är framtagna av medarbetare i en "bottom-up process" som ligger utanför den formella arbetsbeskrivningen. Utvecklingsarbetet är ofta inbäddade i dagliga aktiviteter men kan vara av både inkrementell (mindre modifikationer) och radikal art (större och mer fundamentala förändringar) (Høyrup, 2010). Inkrementella utvecklingar av det dagliga arbetet är ofta betydelsefulla även för utvecklingen av mer radikala innovationer och organisationens strategiska utveckling (Klitmøller et.al, 2007).

Tidigare forskning har visat att viktiga faktorer för medarbetardriven innovation är stöd från ledningen, autonomi, samverkan och organisatoriska normer i form av ett organisatoriskt klimat som uppmuntrar utforskande (Smith et.al, 2012). Även organisationskultur i form av attityder och kommunikation är betydande (Wihlman et.al, 2014). Så länge de anställda inte har något formellt mandat att driva innovationer är stöd från ledningen grundläggande för att tillfälligt överföra mandat, frigöra tid för medarbetarna och möjliggöra resurser för arbetet (Smith et.al, 2012). Autonomi behövs för att skydda tid för arbete som ligger utanför arbetsbeskrivningen men är också viktigt för möjligheten att fritt generera idéer och testa sig fram (Smith et.al, 2012). Ledningen behöver ge medarbetaren en känsla av att hen kan påverka de etablerade ramarna och rutinerna, och skapa förutsättningar för att vara drivande av utvecklingsarbeten (Klitmøller et.al, 2007).

Bemanningssituation, spänningar mellan dagligt arbetet och innovationsarbete, samt tidigare negativa erfarenheter av att inte bli lyssnad på kan påverka inställningen till nya idéer (Wihlman et.al, 2014). Andra hinder för medarbetardriven innovation är oklara (eller obefintliga)

utvecklingsprocesser, oklara mål och ett bristfälligt organisatoriskt utrymme (Wihlman et.al, 2014). Möjligheterna för implementering påverkas också av om det finns ett glapp mellan visioner och faktiska innovationsfrämjande processer, samt om synen på medarbetardrivna utvecklingsarbeten skiljer sig åt mellan olika hierarkiska nivåer (Wihlman et.al, 2016). Hierarkisk position kan också påverka hur mycket ledningens attityd betyder medarbetarna. Bland undersköterskor har kollegornas inställning setts påverka attityden till innovation mer än bland sjuksköterskor, där chefens inställning istället vägde tyngre än kollegornas (Åmo, 2006).

METOD

Design

För att besvara forskningsfrågorna som rör praktisknära processperspektiv (hinder, framgångsfaktorer, praktiker) och upplevelser (medarbetares, chefers) vid implementeringen av modellen, har följeforskningen präglats av en explorativ ansats med fokus på processutvärdering. I en processutvärdering läggs fokus på vilka omständigheter som bidragit till att en intervention fungerat eller inte och vilka processer som möjliggjort förändringen, snarare än vilka effekter som interventionen lett fram till. Design och implementering, interventionens kontext och deltagarnas uppfattningar om interventionen (mentala modeller) är centrala vid en processutvärdering (Nielsen & Randall 2013).

Följeforskningen genomfördes under september 2017 till mars 2019 genom intervjuer med enhetschefer, strategiska funktioner och medarbetare, uppföljande intervjuer med enhetschefer samt observationer vid den inledande utbildningen, på möten och i innovationsgrupper.

Process och urval av enheter

Vid starten var det totalt 16 enheter som ingick i satsningen. Initialt gjordes en avgränsning av vilka enheter följeforskningen vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap skulle följa, vilka som kvalitativt följdes av studenter på masternivå vid Psykologiska Institutionen (Bildsten & Juhlin, 2017; Hassanvan, 2019; Nilsson, 2019), och vilka som enbart skulle följas med enkätdata. Fokus för följeforskningen vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap har varit på omsorgsverksamheter (äldreomsorg/funktionshinder). Detta för att bättre kunna bedöma och jämföra resultat av satsningen med andra satsningar i liknande verksamhetskontext.

Av de 19 deltagarna vid utbildningen fokuserades de med koppling till äldreomsorg och funktionshinder samt strategiska positioner med övergripande ansvar. Det innebar att sex enhetschefer, tre verksamhetsutvecklare, en utvecklingschef, HR-chefen och en HR-specialist som deltog i utbildningen inkluderades i följeforskningen. Fortsättningsvis benämns de tre verksamhetsutvecklarna, utvecklingschefen, HR-chefen och HR-specialisten som strategiska funktioner eller personal med strategiskt ansvar. De sju personer som deltog vid samma utbildning men exkluderats från följeforskningen i denna rapport tillhörde områden inom skola, kultur och fritid, lokalvård, samt en utvecklingsledare med fokus på extern finansiering.

Följeforskarna har löpande deltagit vid projektets styrgruppsmöten, återkopplat preliminära resultat och bistått med synpunkter och inspel på hur projektet fortlöpte. Det ledde bland annat till en avslutande uppföljningsträff och utbildning i metoden även för medarbetare. Vid observationer och intervjuer har följeforskarna berättat om preliminära resultat och svarat på frågor om projektet och arbetssättet.

För att lyfta fram förutsättningar och hindrande faktorer som påverkar denna typ av utvecklingsarbete har följeforskningen fokuserat på fyra fall (dvs omsorgsenheter vars enhetschef deltog i satsningen). Det första fallet har arbetat med medarbetardriven innovation enligt modellen, det andra fallet har testat egna varianter av arbetssättet och det tredje fallet har inte arbetat med arbetssättet. Då det fanns flera enhetschefer från omsorgsverksamheter som anmält sig till utbildningen men valt att tacka nej innan kursstart var vi intresserade av att veta mer om orsaken. I urvalet av informanter ingår därför också ett fall (en enhet med en enhetschef) som anmält sig men inte deltagit i satsningen.

Datainsamling

Datainsamlingen har skett genom observationer och intervjuer för att fånga praktiker, organisering och förutsättningar samt delvis satsningens betydelse. Datainsamlingen har präglats av en stor flexibilitet avseende att genomföra intervjuer och observationer vid tillfällen som bäst passade enheterna. Detta dels då implementeringen sett olika ut vid de olika enheterna, och dels för att störa det löpande arbetet så litet som möjligt.

Observationerna har syftat till att få en bredare förståelse för hur arbetet med arbetssättet fortlöpte på arbetsplatserna, hur arbetssättets verktyg och arbetsmetodiker upplevdes av de medarbetare som arbetade med det och vilka dilemman, möjligheter och värdekonflikter som diskuterades i samband med innovationsarbetet. Intervjuerna syftade till att få en djupare förståelse för deltagarnas upplevelser av satsningen utifrån ett processperspektiv; hur inflytande, delaktighet, engagemang utvecklas och på vilket sätt arbetssättet kan öka värdet av arbetet och därigenom bidra till upplevelsen av en attraktiv arbetsplats.

Observationer

I samband med utbildningen "Innovationsledarskap" under hösten 2017 gjordes sju observationer med fokus på gruppdiskussioner under seminariedelen vid utbildningstillfällena. Utöver det har observationer även gjorts vid en uppföljningsträff för enhetscheferna i april 2018, ett utbildningstillfälle för medarbetare i maj 2018 och en nätverksträff för enhetschefer i november 2018.

Därutöver har observationer gjorts i två av de fyra observerade fallen. Vid det första fallet gjordes observationer i fyra innovationsgrupper mellan mars och juni 2018. Vid fall två gjordes ingen observation, ett observationstillfälle avbokades på plats då mötet var inställt. Enhetschefen var positiv till att boka in ett nytt observationstillfälle men följeforskaren fick därefter ingen kontakt med enhetschefen. Vid fall tre gjordes en observation på ett arbetsplatsmöte i januari 2019.

Observationerna har varit av deltagande art med fokus på innovationsarbete och arbetssättets implementering. Observationerna har fokuserat på verbal kommunikation vid mötena och i huvudsak bestått av referat och sammanfattningar av vad som sades. Fältanteckningarna har renskrivits så snart som möjligt efter observationen.

Att som forskare närvara i ett sammanhang kan förändra situationen genom att deltagarna känner sig objektiverade eller granskade av forskarens närvaro. Att engagera sig, delta i det sociala samspelet och samtala med de man observerar är ett sätt att minska forskarens påverkan observationssituationen (Fangen 2005). För att påverka observationssituationen så lite som möjligt och bidra till en avslappnad atmosfär har följeforskaren engagerat sig i det sociala samspelet genom att svara på frågor och interagera med mötesdeltagarna de gånger någon på mötet vänt sig direkt till följeforskaren för att förklara något.

Intervjuer

I ett inledande skede gjordes tolv intervjuer, sex med enhetschefer och sex med strategisk personal. Ett år efter utbildningen gjordes uppföljande intervjuer med de fem enhetschefer som arbetade kvar. Utöver det gjordes uppföljande telefonsamtal med enhetscheferna om hur arbetet med medarbetardriven innovation fortlöpte. De inledande intervjuerna skedde mellan januari till mars

2018, en uppföljning per telefon skedde mellan mars till maj 2018 och en under oktober till december 2019. De uppföljande intervjuerna med enhetscheferna genomfördes under januari till mars 2019. De olika tidsspannen för intervjuerna och uppföljningarna är en följd av att det många gånger tog lång tid att få kontakt med enhetscheferna och att intervjuerna anpassades efter när det passade deras arbetssituation. Vid varje kontakt uppmanades enhetscheferna att kontakta följeforskaren om något arbete med medarbetardriven innovation startades upp efter samtalet. Det var det ingen som gjorde.

Vid det första fallet gjordes intervjuer med tre medarbetare. Vid det andra fallet gjordes två intervjuer, en med en medarbetare och en fokusgruppsintervju med 3–5 deltagare. Fokusgruppsintervjun skedde spontant då ingen medarbetare ville bli intervjuad enskilt, men kunde tänka sig att prata i grupp. Vid det tredje fallet gjordes intervjuer med tre medarbetare. Alla intervjuer med medarbetare gjordes mellan december 2018 och januari 2019. Intervjuerna har varit semi-strukturerade efter en intervjuguide och tagit 30-60 minuter.

Alla intervjuer utom fokusgruppsintervjun har spelats in och transkriberats i sin helhet. Fokusgruppsintervjun spelades inte in då den arrangerades spontant och gick från en kort pratstund till en intervju under samtalets gång. Under fokusgruppsintervjun antecknades samtalet så noggrant som möjligt utan att störa samtalet. Anteckningarna renskrevs under eftermiddagen samma dag. Alla intervjuade personer har getts fiktiva kodnamn vid transkribering och rapportering.

Analys

En kvalitativ tematisk innehållsanalys i sex steg genomfördes av observationer och intervjuer med manifest och latent kodning/beskrivning (Granheim & Lundman, 2004). Kvalitativ tematisk analys är en metod för att identifiera, analysera, och rapportera mönster (Braun & Clarke 2006). Det första steget i analysarbetet bestod av att lära känna materialet genom transkribering av intervjuerna, renskrivning av observationer och fokusgruppsintervjun, samt genomläsningar av materialet. I det andra steget noterades initiala teman utifrån kännedomen om datan. I det tredje steget importerades all data till analysprogrammet ATLAS.ti och en första kodning genomfördes. I det fjärde steget sågs koderna över i relation till teman, teman utvecklades och togs bort. I det femte steget extraherades de teman med störst relevans för projektet och följeforskningen och i det sjätte steget sammanfattades temans innehåll och analyserades i relation till tidigare forskning och teori. Centrala sammanhang, förutsättningar och villkor som hindrar och/eller stödjer hållbara och värdeintegrerande modeller för verksamhetsutveckling jämfördes och analyserades.

Den tematiska innehållsanalysen resulterade i att följande aspekter analyserats; Implementeringens initiativ och process, följsamhet till planerade principer, följsamhet till projektets mål, integrering och prioritering av olika värden, förutsättningar för integrering av värden i innovationsarbetet och betydelsen av medarbetardriven innovation för en attraktiv arbetsplats.

RESULTAT

I detta avsnitt beskrivs resultat från analys av intervjuer och observationer. Först beskrivs deltagarnas upplevelser av implementeringen i form av utbildningssatsningen. Därefter beskrivs den implementeringen som skedde lokalt, dvs former och fokus i det lokala innovationsarbetet. Sedan beskrivs resultat avseende förutsättningar för implementeringen och genomförandet. Slutligen beskrivs upplevda betydelser av satsningen.

Implementering av utbildningssatsningen

Under hösten 2017 deltog åtta enhetschefer inom äldreomsorg, funktionshinder och kultur/fritid, en områdeschef inom kultur/fritid, en rektor, en förskolechef, fyra verksamhetsutvecklare, en utvecklingsledare, en HR-specialist, en HR-chef och en utvecklingschef i utbildningen. Utöver de nitton som gick utbildningen var det fem enhetschefer och en metodutvecklare anmälda som slutade eller lämnade projektet.

Under utbildningen innovationsledarskap hade alla utom en enhetschef testgrupper av medarbetare som arbetade enligt medarbetardriven innovation. Den enhetschef som inte hade någon innovationsgrupp igång försökte istället medverka till en ny kultur genom information på APT och startade efter utbildningen en innovationsgrupp tillsammans med en medarbetare. Efter utbildningens slut och under det följande året som projektet följdes var det enbart en av enhetscheferna vars medarbetare kontinuerligt arbetade med medarbetardriven innovation.

Uppskattad utbildning - men större behov av praktisknära stöd

Både enhetscheferna och den strategiska personalen var mycket positiv inställda till utbildningen. Samtidigt var enhetscheferna var osäkra på vad som förväntades av dem efter utbildningen. För deltagarna har utbildningen, snarare än att tillhandahålla konkreta verktyg för implementering av arbetssättet medarbetardriven innovation, fungerat som inspirationsföreläsningar kring innovation.

Seminarierna vid kurstillfällena fungerade som en ventil där deltagarna kunde prata av sig och dela erfarenheter kring praktiska utmaningar och möjligheter. Vid föreläsningar och träffar i storgrupp var stämningen positiv och uppsluppen, medan det i de mindre grupperna (och vid intervjuerna) delades mer kritik, och ibland även en uppgivenhet kring arbetssättet och dess förutsättningar. Flera enhetschefer uttryckte att de hade svårt att omvandla kunskaperna från utbildningen till praktik.

Ett återkommande tema i samtalen vid seminarieträffarna var språket. Det handlade både om en positiv upplevelse av att ha "fått ett nytt språk" kring innovation och vad en innovation är, men också en frustration kring att andra på arbetsplatsen inte delade samma språk, eller utgångspunkt kring vad en innovation är. Trots det nya språket hade enhetscheferna svårt att formulera sina kunskaper utåt, både gentemot chefskollegor och medarbetare, vilket ledde till att de slutade använda ordet innovation.

"Du vet dom åker buss till jobbet och där står det saker som "Den nya bilen! Volvo är först ut med en ny innovation" Och sen säger jag att ni ska jobba med innovation här. Och då säger dom att det blir för stort. Så jag har ju vänt på det när jag pratade med mina enheter så märkte jag att så fort jag sa innovation så blev det en klistervalla. Allt bara stoppade och så blev alla helt tysta, och då började jag snacka, kan vi göra på ett annat sätt? Hur kan vi göra här då? Är det nån som har en annan idé, för om den idén då blir bra då är ju innovationen produkten av den nya idén." /Enhetschef

Ett annat framträdande tema på kursen var vikten av att våga misslyckas och att skapa en kultur där medarbetare vågar testa saker även om det kan misslyckas. Detta var dock inget som uppmuntrades bland deltagarna vid utbildningsträffarna. Vid en avslutande uppföljningsträff var det lätt att få uppfattningen av att det gick väldigt bra för alla deltagare, trots att det i realiteten redan då enbart var ett fåtal som fortfarande hade medarbetardrivna innovationsgrupper igång. De flesta delade istället erfarenheter från testomgången de hade gjort och undvek att prata om nuet eller framtiden. Hur det gick för deltagarna rent konkret var inget som varken projektledaren från universitetet eller förvaltningen frågade efter. Det framkom istället vid uppföljande telefonsamtal till enhetscheferna.

Medarbetarutbildningar

Utbildningar i Medarbetardriven innovation för medarbetarna ingick inte i projektets ursprungliga genomförandeplan. Vid ett avstämningsmöte i början av mars 2018 diskuterades möjligheten att genomföra medarbetarutbildningar för att underlätta implementeringen av arbetssättet. Förvaltningen ställde sig då tveksam till möjligheten på grund av den stora kostnad det skulle innebära med vikarier för alla medarbetare. Lösningen blev att anordna ett flertal halvdagsutbildningar som enhetscheferna i projektet själva anmälde sina medarbetare till utefter när det passade dem.

Den första omgången medarbetarutbildningar med fyra halvdagar anordnades den 21–22 maj 2018. Den första av dessa halvdagar innehöll en blandad grupp där fyra av de tretton deltagarna arbetade under någon av enhetscheferna i projektet, fem av deltagarna arbetade på andra ställen och fyra var deltagare i projektet (två enhetschefer och två verksamhetsutvecklare som gått ovan nämnda utbildning Innovationsledarskap). Under medarbetarutbildningen fick medarbetarna en feedbackövning som de skulle göra, förbättra och sedan förbättra genom att använda PDSA-metoden.

Vid uppföljningstillfället hade medarbetare från alla utom en av enheterna i projektet deltagit i medarbetarutbildningen. De flesta hade haft någon enstaka medarbetare på utbildningen, förutom en enhet där nästan alla medarbetare gått utbildningen. Den enhetschef som inte haft någon medarbetare på utbildning hade inte haft möjlighet att skicka någon av dem hen ville skicka. En av dem som enbart haft en medarbetare på utbildningen förklarade det med att hen inte hade råd att skicka fler medarbetare på utbildning. Medarbetarutbildningarna i innovationsarbete var uppskattade, men tycktes inte självklart bidra till ett ökat innovationsarbete på arbetsplatserna. En av de intervjuade medarbetarna som gått utbildningen kom inte ihåg något från den, och även där många medarbetare gått utbildningen hade det inte blivit naturligt att de införlivat arbetssättet i arbetet.

Former och fokus i det lokala innovationsarbetet

I det följande beskrivs olika former för genomförande av arbetssättet. Inledningsvis beskrivs innovationerna som gjorts inom projektet, följt av fyra fallbeskrivningar för att tydligare lyfta fram förutsättningar och hinder. Det första fallet har arbetat med medarbetardriven innovation enligt modellen, det andra fallet försökte efter ett avbrott att göra en egen variant av arbetssättet med en lösare struktur, det tredje fallet har inte arbetat med arbetssättet utöver under en testomgång. Ett fjärde fall beskriver en enhet som hade ambition att delta i projektet men på ett tidigt stadium hoppade av.

Medarbetardrivna innovationer

I det följande ges en kort översiktlig beskrivning om vad för slags innovationer som initierats under projekttiden. Innovationerna har dels handlat om praktiska förändringar och dels om förändringar i hur personalen arbetar. Gemensamt för alla innovationer är att de har haft ett brukarfokus, antingen direkt genom att underlätta för brukarna eller indirekt genom att möjliggöra ett mer fokuserat arbete med brukarna. Överlag var både medarbetare och enhetschefer väldigt nöjda med de innovationer de gjorde enligt arbetssättet och de införlivades i det dagliga arbetet på lång sikt.

Praktiska, direkt brukarrelaterade innovationer	Personalfokuserade, indirekt brukarrelaterade innovationer
• Göra om ett aktivitetsrum för att bättre passa brukarnas behov. • Kommunikationstavla för brukarna. • Inventera och omorganisera ett hjälpmedelsförråd. • Locka fler besökare till en verksamhet i gemensamma lokaler.	• Introduktionsplan för nya medarbetare. • Veckoschema för vem som ansvarar för vilken brukare. • Checklistor kopplade till brukarnas genomförandeplaner. • Införa en etablerad bedömningsmetod på enheten. • Strukturera dokumentationen för att frigöra tid för en annan personalgrupps arbete med brukarna

Figur 1. Översikt över genomförda innovationer

Praktiska, direkt brukarrelaterade innovationer

De praktiska innovationerna har handlat om praktiska förändringar som varit riktade till brukarna. Innovationerna som gjorts har varit direkt brukarrelaterade genom att de syftat till att praktiskt göra det bättre för brukarna. Innovationerna har handlat om att göra om ett aktivitetsrum för att bättre passa brukarnas behov, skapa en kommunikationstavla där objekt och bilder som används i kommunikationen med brukarna alltid ska finnas, inventera och organisera ett hjälpmedelsförråd och arbeta för att göra en verksamhet i gemensamma lokaler mer anpassad efter brukarna så att den får mer besökare.

Som exempel på en praktisk innovation, och för att visa på vilka sideeffekter som kunde uppstå, beskrivs Aktivitetsrummet lite närmare. Vid en enhet gjorde man en innovation kring hur ett aktivitetsrum kunde utformas på ett annat sätt som passade brukarna bättre. Medarbetarna hade tidigare hade lyft att aktivitetsrummet var dåligt möblerat och inte användes men då inte fått gehör från sin enhetschef som tyckte att rummet var bra utformat. I rummet låg en stor studsatta för balansträning. Studsmattan gjorde det svårt att komma in med rullstolar, och andra gångverktyg fick stå undanstuvade i förråd. Genom arbetet i innovationsgruppen kunde medarbetarna formulera vad problemet egentligen handlade om, att det inte handlade om studsattan, utan om att de inte fick plats med annan träning i rummet. Innovationsgruppen planerade hur rummet skulle kunna utformas istället och såg över vad som saknades för att det skulle bli ett så bra aktivitetsrum som möjligt för brukarna. Både medarbetarna och enhetschefen är nöjda över förändringen och uttrycker att det är en förändring som inte går att ta tillbaka. Innovationen har lett till att det har blivit mer tydligt för brukarna vad rummet ska användas för och rummet har gått från att knappt användas till att användas varje dag.

Personalfokuserade, indirekt brukarrelaterade innovationer

De personalfokuserade innovationerna har handlat om förändringar i personalens arbetssätt. Innovationerna som gjorts har varit indirekt brukarrelaterade, även om de handlat om förändringar i personalens arbetssätt har syftet varit att göra det bättre för brukarna. Det har handlat om; att göra en introduktionsplan för nya medarbetare för att underlätta mötet med ny personal för brukarna, göra ett veckoschema för att tydliggöra vem som har ansvar för vilken brukare vilken dag för att dagen ska bli mer strukturerad för brukarna, skapa checklistor som är kopplade till brukarnas genomförandeplaner för att säkerställa att genomförandeplanerna uppnås, införa en etablerad bedömningsmetod på enheten samt att strukturera dokumentationen för att frigöra tid för en annan personalgrupps arbete med brukarna.

Som exempel på en personalfokuserad innovation, och för att visa på vilka sidoeffekter som kunde uppstå, beskrivs Veckoschemat lite närmare. Vid en enhet såg man över sitt schema och arbetsbeskrivningen för vad som skulle göras varje dag. Istället för att bestämma detta på morgonmötet varje morgon testade gruppen att göra det varje fredag, för en vecka framåt i tiden och skapade också ett schema för hur arbetsfördelningen ska se ut om man bara är nio, åtta eller sju personer på plats. Efter att ha testat att arbeta med schemat under två månader konstaterades att schemat skapade en struktur som brukarna uppskattade och frigjorde tid så att de både hann med att dokumentera och att alla personalkategorier kunde arbeta med det som var deras huvuduppdrag, istället för att behöva täcka upp för varandra. Genom att ha en strukturerad plan för arbetsfördelningen när färre personer var på plats blev arbetet inte heller lika ansträngt om de inte kunde ta in vikarier för frånvarande personal. Medarbetarna var väldigt nöjda över innovationen och att den också bidrog till ett större engagemang, mindre oklarheter kring arbetsfördelningen och överlag en positiv stämning i gruppen. I efterhand frågade de sig varför de inte hade börjat arbeta på detta sätt för länge sedan.

Fall 1. Kontinuerligt arbete med medarbetardriven innovation

Vid det första fallet arbetade de kontinuerligt med medarbetardriven innovation under hela projekttiden. Enhetschefen gav en introduktion till alla medarbetare och förmedlade att "det är såhär vi ska jobba nu". Enhetschefen avsatte tid för att arbeta med innovationsarbete och såg till att alla medarbetare hade förutsättningar att delta utan att det påverkade det dagliga arbetet. Medarbetarna bestämde själva vilka som var med i innovationsgrupperna utifrån intresse men förankrade innovationsarbetet med resten av arbetsgruppen. Enhetschefens mål var att medarbetarna skulle lära sig arbetssättet och känna sig trygga i det, snarare än att de skulle göra några speciella innovationer.

Enhetschefen satte gränser för vilka innovationer som var möjliga, men delegerade reellt ansvar till medarbetarna och accepterade lösningar som gick emot hans personliga övertygelse. I testfasen var enhetschefen involverad i utformandet av problem men därefter höll medarbetarna själva igång arbetet och kontaktade enhetschefen först när de hade kommit fram till problem och lösningar, eller om de kört fast. Enhetschefen uppmuntrade arbetet genom att fråga hur det gick, poängtera att medarbetarna är de med bäst förutsättningar att lösa problem på arbetsplatsen och uppmärksammade varje genomförd innovationsomgång genom att fira med smörgåstårter.

Alla innovationsgrupper hade fokus på brukarna och hur innovationerna skulle utformas för att passa individuella behov hos brukarna på bästa sätt. Mycket av tiden på mötena lades på att prata om brukarna och deras behov, antingen i relation till den tänkta innovationen eller hur den kunde förbättras för att passa brukarna bättre.

Medarbetarna var i början relativt skeptiska till metoden, flera av dem hade arbetat länge på arbetsplatsen och sett liknande varianter på utvecklingsarbete komma och gå. Alla grupper hade fått mallen för arbetssättet utdelad men tyckte att den var svår att förstå och efterfrågade mer information och konkreta instruktioner kring arbetssättet. Bristen på information skapade osäkerheter kring vad de skulle göra, vad som är en innovation, de olika stegen i modellen och när innovationen kunde sägas vara "färdig". Det ledde till att alla grupper förhöll sig relativt fritt de olika stegen och mallens dokumentationsform. Men efter att ha testat arbetssättet några gånger blev det ett uppskattat arbetssätt. Från att tycka att metoden var krånglig och långsam upplevde medarbetarna att de kunde lösa problem fortare när de började på egen hand, istället för att som tidigare börja med att vänta på ett möte med enhetschefen. Medarbetarna tyckte att det var ett roligt arbetssätt om tiden fanns, men var det stressigt upplevdes det istället mer som en belastning. Trots att det var tidskrävande uppskattades lösningarna och innovationerna som det gav.

Enheten hade en stabil personalsituation med många som har arbetat där länge under början av projektet. I slutet av 2018 ändrades det dock när nästan hälften av de anställda slutade inom loppet av några månader. Många av de som varit drivande i innovationsarbete valde att sluta. I och med den förändrade personalsituationen avtog också innovationsarbetet och tiden som var avsatt för det började användas till att täcka upp för frånvarande personal, uppdatera rutiner inför nyanställningar och komma ikapp med dokumentation.

"Just nu lyfter vi ingenting. För just nu så överlever vi några månader tills dess att alla är på plats och vi har jobbat ihop oss. Så att nu är det inte läge." / medarbetare

Fall 2. Egen variant med lösare struktur

Vid det andra fallet hade de inte arbetat med medarbetardriven innovation enligt mallen. Enhetschefen informerade inte sina medarbetare om arbetssättet utöver att hen berättade för några om innovationsutbildningen hen gick. Under utbildningen testade enhetschefen en egen version av arbetssättet (tillsammans med en av de andra deltagarna på utbildningen). Testgruppen av medarbetare fick i uppdrag att förändra en gemensam lokal som tillhörde en annan verksamhet. Medarbetarna i testgruppen fick begränsad information om arbetssättet och uppmuntrades att testa specifika delar av det, som gemensam brainstorming, lösningsfokus och intervjuer med brukare. Det mesta av testgruppens resultat vidareförmedlades till den ansvariga chefen för den verksamheten, någon återkoppling tillbaka till testgruppen eller brukarna skedde inte.

Arbetssättet upplevdes som intressant men också frustrerande då förändringen handlade om en verksamhet utanför enheten, vilket begränsade de lösningar man kunde komma med. Momentet att intervjua brukarna uppskattades men bidrog också till känslan av frustration då de inte kunde gå vidare med brukarnas önskemål, eller svara på brukarnas frågor om vad som skulle hända.

En tid efter testomgången gjorde enhetschefen en ny variant av arbetssättet med gemensamma idé-möten på enheten varannan vecka. På mötena pratade de om problem och lösningar och satte upp post-it lappar med olika idéer på ett papper på väggen. Enhetschefen var med på alla möten men då medarbetarna var schemalagda olika tider från vecka till vecka var det i övrigt olika personer på mötena varje gång. Bakgrunden till idé-mötena var att en allvarlig avvikelse hade skett och att en annan medarbetare i ledande position hade arbetat med idé-möten tidigare. Enhetschefen beskrev idé-mötena som produktiva och att de testat och utvärderat flera olika idéer. Enhetschefen var väldigt positiv inställd till idé-mötena och beskrev att medarbetarna kommit igång och börjat testa nya idéer även utan att ha tagit upp dem vid något möte.

Bland medarbetarna var bilden av idé-mötena något annorlunda. En medarbetare visste inte om att de förekom och ingen av dem kände till begreppen medarbetardriven innovation eller PDSA.

Medarbetarna gick på mötena i mån av tid och intresse. Medarbetarna hade konkreta önskemål på praktiska förbättringar, som att ersätta trasiga gummistövlar och laga en trasig centraldammsugare. De förväntade sig att chefen (som var närvarande vid mötena) skulle ta hand om de saker som de lyfte på mötet. När inget hände mellan mötena upplevde de att mötena inte var viktiga, och undrade varför de skulle gå på dem överhuvudtaget.

Då arbetssättet infördes efter en incident uppfattades det nästintill som en kritik mot att arbetsgruppen en gång hade gjort fel. Många medarbetare hade också arbetat länge på arbetsplatsen och det fanns en viss trötthet kring att skickas på kurser de själva tyckte var onödiga. Grundproblemen enligt medarbetarna var istället underbemanning, yrkets låga status och en för hög arbetsbelastning. Med tanke på de redan höga krav som de upplevde var de också rädda att arbetssättet skulle leda till ännu högre krav och än mer ansträngd arbetsbelastning.

Enheten hade haft en instabil personalsituation under året och den nya arbetsgruppen hade aldrig träffats i sin helhet. Medarbetarna upplevde att det var svårt att arbeta på det här sättet när alla kollegor inte kände varandra och när de inte träffades så ofta. I och med att varje möte började med information om det förra mötet för de som inte var där sist var det också svårt att driva utvecklingen av idéer framåt.

Fall 3. Inget arbete med medarbetardriven innovation

Vid det tredje fallet hade de inte arbetat med medarbetardriven innovation alls. Enhetschefen hade genomfört en testomgång under tiden som hen gick innovationsutbildningen. Enhetschefen spred information om arbetssättet via mail och erbjöd alla att delta. Då ingen anmälde sig frivilligt valde enhetschefen ut fyra medarbetare ur en viss personalkategori. Enhetschefen utformade innovationen tillsammans med medarbetarna i testgruppen. De fyra medarbetare som var med i testgruppen hade alla slutat eller blivit sjukskrivna vid uppföljningen. Ingen av de tre medarbetare som intervjuades kände till testgruppen eller den innovation som testgruppen arbetat med. Enhetschefen berättade att hen använde sig av grunderna i arbetssättet, och själv hade börjat testa, följa upp, utvärdera, dokumentera och ta tydliga beslut om vem som ska göra vad. Det gällde dock framförallt enhetschefens egna idéer, och inte initiativ från medarbetarna.

Medarbetarna hade många förslag på saker de skulle vilja annorlunda men upplevde inte att de uppmuntrades ta initiativ till nya sätt att arbeta på. De förändringsförslag som lyftes fram bemöttes med argument som var svårförståeliga för dem. Ett exempel som lyftes var en önskad förändring av beställningen av mat hem till brukarna. Önskemålet var att maten skulle beställas via internet istället för att som idag, faxa in matlistor till butiken. Förslaget bemöttes med att det inte gick eftersom det redan fanns ett kontrakt med en leverantör. Efter att ha fått nej släppte medarbetarna idén, trots att de inte riktigt förstod varför det inte skulle vara möjligt.

Enheten hade en hög personalomsättning med många nya medarbetare under projektåret. Enhetschefen hade inte informerat de nyanställda om arbetssättet medarbetardriven innovation. Att inte informera hela arbetsgruppen om arbetssättet från början var ett sätt att skydda medarbetarna då enheten stod inför flera andra omfattande förändringsprocesser.

Fall 4. Strävan mot alla odds

Enhetschefen i fall 4 hade intresse av att delta i utbildningen och hade anmält sig. När tiden för kursen närmade sig var personalsituationen minst sagt stabil varför hen beslöt sig för att inte delta. I sitt arbete strävade hen ändå med att utveckla verksamheten i riktning mot medarbetardriven innovation. Hen hade deltagit i flera föreläsningar och hade översikt över moderna former av verksamhetsutveckling. Flera satsningar hade genomförts på enheten via möten och uppstartsdagar

men utvecklingen gick mycket långsamt med att engagera flera medarbetare och skapa bredare delaktighet i utvecklingsarbeten. Intresset bland medarbetarna var mycket lågt och chefs coachande tycktes inte ha betydelse. Hen hade fortsatt ambitiösa planer men under uppföljningstiden fanns ännu inga spår av medarbetares delaktighet i utvecklingsarbeten.

Implementeringens ramar och förutsättningar

Nedan följer en beskrivning av hur deltagarna uppfattade ramarna för projektet, i form av projektets förutsättningar, utbildningen, medarbetarutbildningen och strukturer för innovation.

Förändrade förutsättningar: kommunikation om tid och budget

Förutsättningar för projektet i form av tid och resurser förändrades efter att deltagarna gått in i projektet. Flera av enhetscheferna uttryckte en besvikelse över att ha blivit lovade tid och resurser för att delta, vilket sedan försvann.

"Introduktionen av det här var ju först guld och gröna skogar tycker jag, sen drog man tillbaka, och sa att "nä ni får lösa detta under dom resurser ni har". Jag tycker inte man kan göra så...Litegranna gick luften ur mig måste jag säga.... det kändes som att det blev lite dubbla budskap, att det är inte så noga." / Enhetschef

Istället lämnades enhetscheferna till att planera om i den dagliga verksamheten för att frigöra utrymme för innovationsarbetet, utan att få extra tid eller resurser för det. Den ansvariga HR-chefen som var den ursprungliga projektledaren på förvaltningen menade att innebörden av att få tid och resurser var samma sak som att enhetscheferna skulle avsätta en timme i veckan för arbetet med medarbetardriven innovation. HR-chefen hade låg förståelse för enhetschefernas besvikelse och berättade att det var mycket oro kring detta i början, men att folk slutade prata om det efter ett tag. Det tolkades som att besvikelsen lade sig efter ett tag och att det inte hade lett till något större problem för enhetscheferna. Att besvikelsen lade sig efter ett tag var inget som framträdde i intervjuerna. Vid både de initiala och uppföljande intervjuerna med enhetscheferna var förutsättningarna i form av tid och resurser ett centralt tema, tillsammans med en besvikelse över oklara förutsättningar och förväntningar på projektet.

"Att vi under samma bemanning som vi ska bedriva vården skulle lägga in en sittning med innovationstänk en gång i veckan en timme, det finns inte i min verksamhet. Jag räknar kvartar för att lösa ett schema. Så att det finns inte, men jag tänkte att några kanske kunde få till det. Men sen under hösten så har vi haft ett ekonomiskt läge där vi har haft liksom noll på vikarier, alltså verkligen fått dra ner på allt, allt, allt. Vilket gjort att då har det inte heller varit aktuellt att säga att " Ni får gå ännu mer kort, för jag ska ha en på ett möte" Det har liksom inte känts helt motiverat, så kan jag säga. " / Celine, Enhetschef

Parallella förändringsprocesser

Under projektets tid skedde en stor organisationsförändring inom Göteborgs stad där skola och förskola omorganiserades från stadsdelsnivå till egna centrala nämnder. Det påverkade stödfunktionerna på stadsdelsnivå och medförde kraftigt minskad budget för stadsdelsnämnderna totalt sett. Utöver den konkreta förändringen och den tid som lagts på planering och organisering av övergången på administrativ nivå medförde det också en viss förflyttning av personal. Bland annat bytte båda projektledarna vid förvaltningen jobb och lämnade projektet under projektets gång. Därefter blev det ett glapp på några månader innan den nya projektledaren tog vid.

Utöver denna övergripande organisatoriska förändring skedde flera förändringar också på områdes- och verksamhetsnivå. Hemtjänsten fick ett nytt planeringssystem och nya tekniska lösningar. Daglig verksamhet förberedde sig vid tiden för att Lagen om Valfrihet (LOV) skulle börja gälla. Två av enhetscheferna (hemtjänst och äldreboende) fick ett utökat ansvar för nya enheter, varav den ena till karaktären var helt ny och skulle startas upp och den andra av en så speciell karaktär att den krävde speciell administrativ hantering. En enhetschefs område bytte sektor. Två av enhetscheferna blev ålagda att utöver sitt eget ansvarsområde täcka upp för långtidsfrånvarande chefskollegor. Kraven på dokumentation, genomförandeplaner och IT-hantering utökades och flera av verksamheterna fick ett nytt sätt att dokumentera på. Sparkrav, inköpsstopp och försämrad budget var andra förändringar som var ständigt närvarande. Hösten 2018 var också ett valår som för de flesta enhetschefer innebar en lång väntan på att det politiska landskapet, och därmed budgeten för nästa år skulle bli lagd.

Alla enhetschefer arbetade alltså med många parallella förändringsprocesser av olika storlek och tyngd, samtidigt som de på egen hand förväntades implementera arbetssättet.

Jakten på tid och resurser

De svårigheter som enhetscheferna upplevde i relation till att möjliggöra innovationsarbete på sina enheter handlade främst om tid och resurser. Tid för att bedriva innovationsarbete utöver den ordinarie verksamheten, och resurser för att kunna ta in vikarier vid behov.

För de flesta blev det inte ett naturligt sätt att arbeta på, utan snarare som en extra arbetsuppgift då det inte fanns någon tid utöver de ordinarie arbetsuppgifterna att avsätta för att arbeta med innovationsarbete. Alla enhetschefer som testade arbetssättet försökte avsätta tid, planera in mötestider och skapa en struktur så att medarbetarna skulle kunna arbeta med innovation på arbetstid. Det största hindret för arbetet i innovationsgrupperna var akuta behov av att lösa grundbemanningen vid sjukdom eller andra oförutsedda händelser.

Då man inte hade ekonomiska förutsättningar att ta in vikarier fick möten ofta skjutas upp vilket gjorde att arbetet med innovationerna stoppades upp. Även på den enhet som arbetade kontinuerligt med innovationer avstannade innovationsarbetet då personalomsättningen blev för hög. Tiden som var avsatt till innovationsarbete gick då istället till att täcka upp för frånvarande personal, att komma ikapp med dokumentation och uppdatera rutiner inför nyanställningar.

Även enhetschefens arbetssituation spelade roll för möjligheten att implementera ett nytt arbetssätt på enheten. På två av enheterna där man inte arbetade med arbetssättet hade enhetscheferna själva varit nära att sluta på grund av arbetsbelastningen då de båda under stora delar av året utöver sitt eget arbete också hade fått täcka upp för frånvarande chefskollegor.

Det överordnade budgetarbetet

En betydande del av enhetschefernas arbete handlade om budget, att hålla budgeten och samtidigt upprätthålla full bemanning trots sjukskrivningar och personalomsättning. Flera av dem beskrev att budgeten var överordnad allt, och något de inte kunde påverka utan bara hade att förhålla sig till. En enhetschef hade tänkt arbeta med medarbetardriven innovation på en planeringsdag, men var sedan tvungen att ställa in planeringsdagarna på grund av den ekonomiska situationen. För flera av enhetscheferna var det svårt att låta medarbetarna gå på utbildningar då de i så fall var tvungna att betala lön för både dem och deras vikarier. Speciellt svårt var det att skicka medarbetare på utbildningar någon annanstans, då tiden för transport bidrog till en ökad kostnad. För några av

enhetscheferna var budgeten så strikt att även tiden för arbetsplatsmöten (APT) räknades som en kostnad för enheten, då de under den tiden inte kunde utföra sina vanliga arbetsuppgifter. En mer flexibel och långsiktig budget stod högt upp på önskelistan för de flesta enhetscheferna, tillsammans med egna bemanningsenheter för att öka möjligheten att ha tillräckligt med timvikarier. Men också ekonomiska resurser avsedda enbart för innovationsarbete efterfrågades.

” Vi sitter med ettårs budgetar, det gör att hela året blir slimmat. Medarbetarna kan trola med knäna, det är inte det men jag ser ju ibland när det finns utrymme vad det skapar. Och det handlar inte om mycket pengar. Vi har inte så mycket pengar, men några tusen skulle göra stor skillnad också om de hade kunnat få hantera.” / Enhetschef

Det fanns en hög medvetenhet bland medarbetarna, både om de ekonomiska förutsättningarna och att de inte kunde påverka alla problem. Innovationer som kunde medföra en kostnad, oavsett storlek, var otänkbara oavsett om de till en liten kostnad hade kunnat medföra en högre kvalitet för brukarna. På en enhet ville de ha två Ipods för att kunna spela musik för brukarna utan att behöva använda sina egna telefoner, men då det skulle medföra en kostnad gick de inte vidare med förslaget.

Arbets tid tillsammans utan brukare

På de arbetsplatser där medarbetarna styrde över sin egen tid och arbetsdagen innehöll arbetstid där hela personalgruppen träffas var det lättare att upprätthålla kontinuiteten i innovationsarbetet. Svårast var det i ”brukarintensiva” verksamheter, där man hade ingen eller lite arbetstid utöver det direkta arbetet med brukarna. Det präglade framförallt hemtjänst och äldreboende, men även daglig verksamhet där brukarna bestämmer själva hur länge de är på verksamheten. Även arbetsförhållanden där medarbetarna framförallt arbetar ensamma eller två och två, på olika geografiska platser försvårade möjligheterna att arbeta i innovationsgrupper kring gemensamma problem.

Vid enheten som arbetade kontinuerligt med innovationsarbete gjorde enhetschefen i samråd med medarbetarna en schemaförändring. På enheten arbetade man efter ett 2-veckorsschema som efter förändringen innebar att medarbetarna arbetade 41 timmar varannan vecka, och 39 h varannan vecka. På så sätt kunde medarbetarna träffas tillsammans och arbeta med medarbetardriven innovation 1 timme varannan vecka.

Alla medarbetare behöver också vara informerade och involverade i innovationsarbetet. Det är även av vikt att det finns en kontinuitet i vilka som deltar i innovationsarbetet för att arbetet ska drivas framåt. Om medarbetarna inte träffas varandra och har olika kunskaper om vad arbetssättet innebär finns det risk att det uppstår rykten och att legitimiteten för innovationsgruppens arbete försvagas. Det innebär också en risk att legitimiteten för hela arbetssättet försvagas om inte medarbetarna är införstådda med att det är de, och inte enhetschefen som förväntas driva arbetet framåt mellan mötena. Om alla medarbetare är införstådda med arbetssättet blir det även mindre känsligt för personalomsättningar.

Genomförandets förutsättningar

Strukturer för innovation med mandat, legitimitet och stöd

Ett år efter utbildningen önskade enhetscheferna att någon hade frågat mer om hur det gick med att implementera arbetssättet efteråt.

"Jag tror att det skulle kunna funka, det tror jag definitivt. Det är bara det att det är så pass nytt för mig så jag hade nog behövt ha mer stöd och ledning i det ändå. Det är ju alltid det här när man har gått en utbildning, och så släpps man ut i det fria. Det är lite svårt". /Enhetschef

Alla enhetschefer saknade ett uppdrag och en viljeinriktning från förvaltningen gällande innovationsarbetet. De önskade att förvaltningsledningen hade skapat tydliga strukturer och förväntningar, men också att det skulle finnas en mottagare att återskoppla till gällande processer och resultat. Utöver nätverksträffarna (och följeforskaren) upplevde de inte att var någon som frågade hur innovationsarbetet gått. Det skapade en känsla av ensamhet och att innovationsarbetet inte var så viktigt.

Släppa kontroll, ge mandat och legitimitet

Där arbetssättet fungerade i form av att det lyckades genomföras och devis fortsatte i vardagsarbetet gav enhetschefen medarbetarna både ansvar och mandat. Enhetschefen som arbetade kontinuerligt med arbetssättet lade på sina medarbetare och sa att hen inte hade behov av att kontrollera vad de gjorde i detalj. Där mandatfördelningen var mer oklar och enhetschefen var med i innovationsarbetet, eller gav medarbetarna i uppdrag att de skulle arbeta med något speciellt blev inte medarbetarna bärande i arbetssättet. Tydligast visade sig detta i fall 2, där en blandad grupp av medarbetare fick i uppdrag att arbeta med en förändring som rörde en annan verksamhet. Cheferna hade en vision för vad arbetet skulle leda till och medarbetarna en annan. Då en enhetschef var med i innovationsgruppen blev det väldigt otydligt för medarbetarna vad arbetssättet handlade om. I ett av de andra fallen försökte man göra en innovation som skulle underlätta för en annan personalkategori, men på grund av sjukskrivningar kunde man inte utvärdera den och innovationen rann ut i sanden.

Hur medarbetarnas förslag behandlas kan också spela in på om innovationsarbetet kommer igång eller inte. Vid en enhet fick man nej från enhetschefen på att göra en innovation som handlade om att beställa mat från internet. Trots att de anställda inte förstod anledningen släppte de både tankarna på att kunna åstadkomma en förändring kring det, och tankarna på att arbeta med medarbetardriven innovation kring något annat heller.

Att stödja underställda när det finns brister i eget stöd, mandat och legitimitet

Cheferna upplevde överlag en låg grad av mandat och legitimitet när det gällde innovationsarbetet, både inom och utanför det egna verksamhetsområdet. Det påverkades också av att deltagarna i projektet befann sig inom olika områden, och ibland sektorer. Speciellt de enhetschefer som samverkade mycket med andra upplevde det som ett problem att arbetssättet inte var brett etablerat.

Själva arbetssättet upplevdes som enkel av enhetscheferna, men då de själva inte tyckte att de behärskade metoden hade flera av dem svårt att förklara för medarbetarna hur de skulle arbeta med den. Många av enhetscheferna upplevde ett glapp mellan det de lärt sig på kursen och det vardagliga arbetet. De hade även svårt att "övertyga" andra chefskollegor som inte gått kursen om fördelarna med arbetssättet. Några av deltagarna ingick i samma ledningsgrupp, men trots att de träffades regelbundet pratade de inte om innovationsarbetet när de träffades med de andra i ledningsgruppen.

Enhetscheferna delade även en upplevelse av att deras chefer hade lågt intresse för innovationsarbetet de försökte bedriva. En av de sex enhetscheferna hade pratat med sin chef om arbetet, bland de övriga fem hade ingen av deras chefer frågat efter hur det gick för dom eller vad de gjorde. De flesta hade inte frågat efter stöd från sin chef då de inte trodde att det skulle leda till att de

fick något stöd. En av dem fick övertala sin chef om att hen överhuvudtaget skulle få lov att gå utbildningen då hen först fick nej till det. Alla enhetschefer uttryckte en önskan om att någon från förvaltningen skulle ha frågat mer hur det gick för dem, vad de gjorde, och vilka svårigheter de stötte på.

Bristande tilltro till medarbetaren som drivande av verksamhetsutveckling

Bland de strategiska funktionerna fanns överlag ett lågt förtroende för medarbetarna som agenter i utvecklingsarbete, och en oro att brukarperspektivet skulle bli lidande av arbetssättet medarbetardriven innovation. De tre strategier som själva arbetade med verksamhetsutveckling uttryckte en oro att lösningarna skulle fokusera på verksamhetens, eller medarbetarnas behov, och inte brukarnas.

"...så att det inte blir att man sitter och filar på det egna som ett generellt kvalitetsarbete, att man förbättrar dom egna processerna. Det är inte givet att det skapar mervärde, eller värde för brukaren. Men däremot kan det ju skapa mervärde för medarbetaren, men det är ju frågan om det är det prio ett? Tveksamt tycker jag. Jag tycker att prio ett är brukaren, och sen får man naturligtvis säkra upp att det blir bra för medarbetaren också men det kan inte vara det som är det liksom primära."/
Verksamhetsutvecklare

Att de strategiska funktionerna hade lågt förtroende för medarbetarna som drivande av utvecklingsarbetet är speciellt intressant med tanke på syftet med projektet. Trots att de precis deltagit i en utbildning inom ramen för ett projekt som syftade till att implementera medarbetardriven innovation var de skeptiska. De som var mest kritiska arbetade själva med verksamhetsutveckling. En möjlig förklaring är att deras misstro gentemot medarbetarna som drivande i förändringsarbete egentligen handlade om att motivera vikten av sin egen yrkesroll. Istället för medarbetardriven innovation framhölls en annan metod, tjänstedriven innovation (framtagen av SKL), där verksamhetsutvecklare tillsammans med brukare tar fram nya sätt att arbeta på. Trots svårigheter att implementera och följa upp den typen av innovationer framhölls det som en överlägsen metod bland de som var mest kritiska till medarbetardriven innovation.

Flera av de strategiska funktionerna verkade befinna sig en bit ifrån det operativa arbetet. Att medarbetare inom omsorgen ofta arbetar i brukarnas vardag lyftes bara av en av strategerna. Tre av dem pratade istället om hur viktigt det var att lämna sitt kontor för att gå ut och prata med brukarna och lära sig mer av brukarna om deras situation. De strategiska funktionerna hade överlag en låg förståelse för att den dagliga verksamhetens behov kunde behöva prioriteras före utvecklingsarbete, eller att förändringsarbete inte alltid var möjligt att genomföra. En strateg uttryckte frustration över att akuta ärenden prioriteras före utvecklingsarbete. Fyra av strategerna tyckte att föreställningar om vad som är möjligt och inte var hindrande, snarare än att budget eller andra hinder skulle utgöra reella problem.

"För det blir väldigt lätt att på alla möten att det bara handlar om hinder hela tiden och det blir ju lite tjatigt."/ Verksamhetsutvecklare

Två av strategerna menade att verksamheterna ibland gömmer sig bakom lagar och regler, en av dem uttryckte att förändringar stoppas "för att det blir krångligt för medarbetarna", och två av dem tyckte att enhetschefer ofta sa nej med slentrianmässiga hänvisningar till budgeten. Istället för att fokusera på vad man inte har tyckte en av dem att enhetscheferna borde bli bättre på att vända på det och fokusera på hur man kan arbeta med det man har.

"Det handlar inte om att bara lägga på timmar utan att skapa timmar."/ HR

Samtidigt som det fanns en bild av att enhetscheferna generellt sett prioriterade förvaltning på bekostnad av utveckling så fanns det också en bild av att cheferna inte tog sitt ansvar. Fem av de sex strategerna uttryckte att enhetschefer generellt sett inte tar nog ansvar för sina verksamheter när det gäller budget, kvalitet, förändringsarbete eller tidsanvändning. Denna motsättning mellan att vara ansvarstagande och samtidigt våga prova nya saker blev extra tydlig hos en av strategerna som både tyckte att enhetscheferna måste våga gå testa mer, och att de enhetschefer som inte håller budgeten borde ställas till svars hårdare. En annan av strategerna uppmärksammade att det var viktigt med kontroll så att de idéer som testas inte leder till för stora risker eller förluster, samtidigt som hen uttryckte att kontroll också kan kväva idéer och kreativitet.

Enhetscheferna å sin sida uttryckte respekt för att medarbetare hade komplicerade yrken och förståelse för deras arbetssituation. De flesta var positiva till medarbetarna som förändringsagenter. Dels på grund av att förändringar som kommer från medarbetarna ansågs lättare att genomföra, men också för att medarbetarna arbetar närmast brukarna, och därmed känner deras behov bäst. Hälften av enhetscheferna menade dock att medarbetardrivet utvecklingsarbete också berodde på vem medarbetaren är. Det fanns enligt dem två olika typer av medarbetare, de som är engagerade och drivna och de som inte är det.

"Där en del av medarbetarna tycker att.. 'ja men vi har ju alltid gjort såhär, varför ska vi teoretisera? Är det bara för din skull? Vi vet ju att det gör nytta'. Precis den bilden. Och sen finns det dom som direkt, som jag tycker är typ innovatörer då men dom är inte liksom fientliga utan jag tycker att dom är det på ett positivt sätt som direkt ser...dom läser av, det här ska göras och så jobbar dom framåt och hittar nya lösningar."/> / Enhetschef

Två av enhetscheferna beskrev det som att det fanns en engagerad och en motsträvig grupp. Den tredje såg den sistnämnda gruppen som obenägen till förändring och kopplade det till att man är mer driven och intresserad av att bidra till utveckling på arbetsplatsen om man valt sitt yrke själv, än om det bara var det yrket man kunde få.

"Jobbar du med sjuksköterskor som har valt att jobba som sjuksköterskor, eller andra grupper som har valt sin utbildning då tror jag att det är mycket enklare. Jag jobbar med många som inte ens har valt det dom jobbar med. Det var det dom fick. Det var det som blev.... Man tänker att det är tills man får nåt bättre, eller för att man inte kan plugga för att man har dyslexi eller någon annan svårighet. Då var det det man fick bli. Och då har man inte valt sitt jobb. Och det gör nåt med hur man möter sitt jobb. Då blir det mer att man tycker 'men fixa det då', 'ska jag göra det? öö(protestljud)' Alltså, då blir det mer en passiv, passagerarroll man har tagit."/> / Enhetschef

Upplevda betydelser av satsningen

Utöver de konkreta beskrivna effekterna som innovationerna medförde i sig själva ledde arbetssättet i vissa fall även till andra betydelser och möjliga effekter.

Delaktighet och självständighet i problemlösning

Både de medarbetare som arbetade aktivt med arbetssättet och enhetscheferna som gått utbildningen tyckte att arbetssättet *förändrat deras sätt att tänka kring problem*. En effekt av det var att arbetssättet började användas mer fritt, utan att hela processen följdes eller dokumenterades. Exempelvis gjordes ett "quick-fix PDSA" vid en planeringsdag i syfte att ändra gruppsammansättningen av brukare så att personalen fick en mer likvärdig arbetssituation.

Bland de medarbetare som arbetade med medarbetardriven innovation ökade *känslan av delaktighet* på enhetsnivå. De anställda upplevde att de kunde påverka små problem på arbetsplatsen, och att de kunde lösa problem snabbare genom arbetssättet.

”Det är ju jättebra för vi äger ju lösningen på frågor och på dom här problemen. Och har vi gått igenom alla stegen så är det väldigt svårt att ifrågasätta. Det är ju inget som vi har tagit ur luften då utan det är ju nåt som vi har jobbat fram. Så det är positivt. Det är jättebra. Så det känns ju som en bra metod att jobba på.”/ Medarbetare

Arbetssättet uppskattades också för att öka delaktigheten bland medlemmarna i arbetsgruppen. Enhetschefen upplevde att arbetssättet gjorde medarbetarna mer *självständiga och mer ansvarstagande*. Medarbetarna kom med förslag på lösningar istället för att komma med problem och förvänta sig en lösning, vilket ledde till en minskad arbetsbelastning för enhetschefen. Hen upplevde även att medarbetarna var mer nöjda med lösningarna när de själva arbetat fram dem.

En väg mot attraktivitet

Både de strategiska funktionerna och enhetscheferna hade en bild av att delaktighet var en av de viktigaste sakerna för att höja attraktiviteten inom omsorgsarbetet. Generellt sett var upplevelsen av delaktighet dock låg bland medarbetarna, de upplevde att de sällan fick någon återkoppling på frågor, även om det var möjligt att ta upp förbättringsförslag och åsikter. Förändringar som var beslutade högre upp i organisationen upplevdes omöjliga att påverka och det var sällan någon frågade vad de tyckte om en förändring, varken före eller efter att den hade skett. Men trots det var det inte delaktighet som värderades högst bland medarbetarna för att höja attraktiviteten. De efterfrågade istället framför allt en mer hanterbar arbetsbelastning, högre löner och mer uppskattning för det utförda arbetet.

De intervjuade medarbetarna som hade arbetat kontinuerligt med arbetssättet uppskattade det, men tyckte inte att det påverkat arbetssituationen, eller uppfattningen av arbetsplatsen. Hälften av medarbetarna vid den enheten hade, eller var på väg, att sluta vid uppföljningsintervjuerna. Däremot berättade enhetschefen om en medarbetare som hade slutat som hade ringt och bett om att få komma tillbaka, bland annat för att de inte arbetade innovativt på den nya arbetsplatsen.

DISKUSSION: analys och slutsatser

Avsnittet börjar med att fokusera på projektets genomförande och förutsättningar, dvs centrala principer samt kontextspecifika förutsättningar. Därefter diskuteras resultat från analys av de inledande frågeställningarna. Slutligen, presenteras de viktigaste slutsatserna och rekommendationer inför framtida satsningar.

Genomförandet och dess förutsättningar

Implementeringens initiativ och process

Initiativtagare till projektet var dåvarande HR-chefen i förvaltningen. Projektet har utförts på enhetsnivå utan tydlig anknytning till överordnade nivåer och chefer. Förvaltningen kallar sig en innovativ förvaltning och har satsat på flera utbildningar och insatser relaterade till innovation, men i detta projekt var få av områdescheferna eller sektorcheferna informerade, involverade eller engagerade. Trots att projektet handlar om att skapa verksamhetsutveckling genom en bottom-up metodik (Høyrop 2010) förefaller det ha hämmats av att vara initierat av den mellanliggande strategiska nivån och inte av den högsta ledningen. Det hörde till ovanligheten att någon av enhetschefernas chefer visste om att de deltog i projektet, eller frågade om hur projektet fortlöpte. Förvaltningens vilja och mål med projektet var inte tydlig för projektdeltagarna. Då ingen på högre nivå efterfrågade hur det gick upplevdes projektet inte som viktigt. Betydelsen av tydliga innovationsprocesser, en stödjande ledning och mandat från ledningen har även visats i tidigare forskning (Wihlman et.al 2016, Smith et.al 2012).

Projektdeltagarna kom från olika områden och sektorer vilket gjorde att de ofta var ensamma om att försöka införa metodiken i sitt område, något som speciellt verkar ha påverkat motivationen att fortsätta efter utbildningens slut. Antagandet att enhetscheferna själva skulle involvera alla sina medarbetare och lära ut metoden tycktes fungera dåligt bland majoriteten av de följda deltagarna, trots positiva inställningar till metoden och utbildningen. Det kan delvis ha att göra med att utbildningen var mer inspirerande än konkret, men också att det ambidextra syftet med projektet var svårt att uppnå och utmaningarna svåra att kommunicera. Vi kunde till exempel observera att enhetscheferna kommunicerade utmaningar och "misslyckanden" i den lokala implementeringen under gruppdiskussionerna (med andra enhetschefer) men inte i så hög grad under föreläsningarna (då även andra funktioner i verksamhetsutvecklingen deltog).

De kontextuella förutsättningarna som påverkade implementeringen av projektet handlade framförallt om att det dagliga arbetet behövde prioriteras på utvecklingsarbetets bekostnad. Utöver en grundproblematik i form av svårigheter med bemanning och att hålla budgeten skedde en större organisatorisk förändring och flera mindre förändringar parallellt bland alla deltagande enheter. Man kan fråga sig varför utvecklingsarbetet ens genomfördes utan att det fanns förutsättningar eller att de förutsättningar som var utlovade inte genomfördes. Samtidigt var bristande förutsättningar något projektet skulle råda bot på genom medarbetardrivna innovationer – och det fanns en god medvetenhet hos projektledningen om bristande förutsättningar. Även inom innovationslitteraturen finns delade meningar om betydelse av konflikter: dels ideer om utmaningar och konflikter som hämmande dels att de kan vara triggande och drivande av innovationer. I ett annat följeforskningsprojekt kunde vi observera spänningar som triggande av innovativt utvecklingsarbete i äldreomsorgen (Gillberg & Delleve, 2019). Dock fanns andra resurser i det projektet.

Följsamhet till planerade principer

De centrala principerna för projektet följdes delvis. Den första principen handlade om öronmärkt tid och en tydlig struktur. Projektet utgick från premissen att de deltagande enheterna skulle få resurser för att skapa förutsättningar för arbetssättet, vilket sedan förändrades. Deltagarna fick ingen öronmärkt tid utan förväntades utföra innovationsarbetet inom ramen för det ordinarie arbetet. De förändrade förutsättningarna gällande tid och resurser skapade en besvikelse och frustration bland de deltagande enhetscheferna, men fick inget gehör från projektledningen. Deltagarna saknade strukturer för innovation från förvaltningens sida, och var efter utbildningen osäkra på vad som förväntades av dem. Att det var så få enhetschefer som hade ett kontinuerligt arbete med medarbetardriven innovation efter utbildningen är troligtvis en effekt av de förändrade förutsättningarna kring tid och resurser.

Den andra principen handlade om att medarbetarna skulle få mandat och handlingsutrymme för att identifiera och ta fram förslag på utvecklingsidéer, testa, och utvärdera försöken. Medarbetarna vid en av de sex enheterna inom omsorg som deltog i utbildningen fick mandat att bedriva utvecklingsarbete på egen hand. När enhetscheferna vid de övriga fem enheter testade arbetssättet gav de sina medarbetare uppdrag och deltog själva i innovationsarbetet. Den tredje principen handlade om att enhetscheferna behövde ha mandat från sina chefer för att kunna besluta om vilka försök som skulle bli beständiga. Då de innovationer som gjordes handlade om mindre förändringar på arbetsplatsen hade enhetscheferna oftast mandat att besluta om dem, med undantag för de två enhetschefer som hade ett innovationsarbete kring en annan verksamhet än deras egna.

Följsamhet till projektets mål

De innovationer som genomfördes i projektet var alla av inkrementell art (Høyrop 2010), vilket var i enlighet med projektets målsättning. Innovationerna handlade dels om praktiska förändringar på enheten och dels om förändringar i personalens arbetssätt. Alla innovationer hade ett brukarfokus, antingen direkt eller indirekt. De innovationer som genomfördes enligt modellen införlivades i det dagliga arbetet. Däremot var det enbart en av de sex följda enheterna som följde målsättningen att implementera arbetssättet. Fyra fall har beskrivits, därav en enhet arbetat kontinuerligt med arbetssättet, en enhet har försökt med varianter på arbetssättet, en enhet inte arbetat alls med det och en enhet som hoppade av utbildningen. Bland de övriga tre enhetscheferna inom omsorgen som deltog var det ingen som implementerade arbetssättet enligt målsättningen. Projektets förväntning att alla deltagande enhetschefer skulle lära ut arbetssättet till alla sina medarbetare realiserades enbart på några enheter. De vanligaste anledningarna till att inte implementera arbetssättet handlade om tid och resurser, att medarbetarna inte hade utrymme att träffas under arbetspasset och att annan typ av innovationsarbete bedrevs, men också att man inte riktigt litade på medarbetarnas förmågor. Medarbetarna sågs inte som en viktig och resurs för innovationer bland alla enhetschefer, trots deras nära kontakt med användare och brukare (jmf. Høyrop 2010, Klitmøller et.al 2007).

Integrering och prioritering av olika värden

Den första frågeställningen handlade om praktiker och organisering i bedömning. Analysfrågorna rörde om det fanns upplevda värdedilemman då både brukares och medarbetares värden skulle fokuseras i innovationsarbetet samt hur värden prioriterades och integrerades i i utveckling av nya arbetssätt.

I medarbetarnas arbete med att utveckla innovationer beskrevs inga värdekonflikter mellan brukarnas och deras behov. I våra observationer av de innovationerna som genomfördes integrerades både medarbetarnas och brukarnas intressen. Medarbetarnas fokus låg på brukarnas behov, antingen direkt eller indirekt, och under utformningen av innovationerna lades stor vikt på att innovationerna skulle vara anpassade efter alla brukares individuella behov. Därmed kan innovationerna karaktäriseras att vara tvåhänta eller ambidextra på medarbetarnivå. Då medarbetarna arbetade i brukarnas vardag bidrog en förbättring för brukarna oftast till en förbättring för medarbetarna, och vice versa.

Enhetscheferna uttryckte förståelse för medarbetarnas situation, även om det var några av dem som inte riktigt litade på alla medarbetare som drivande av förändringsarbetet. De värdedilemman som uppstod på enhetsnivån handlade framförallt om ekonomi och förutsättningar att ta in vikarier vid frånvaro eller arbetstoppar, och att det dagliga arbetet prioriterades före innovationsarbete. Vid fall ett där arbetssättet implementerades fullt ut uppskattades arbetssättet både av medarbetarna och enhetschefen och det fanns en nöjdhet över att det ledde till att medarbetarna tog mer egna initiativ, vilket även underlättade för enhetschefens arbetssituation. Vid fall två, som försökte implementera en egen variant av arbetssättet med lösare ramar, men där enhetschefen närvarade vid innovationsarbetet, skapades störst motstånd bland medarbetarna. Medarbetarna var skeptiska och tyckte att mötena var tidsödande utan att leda till något. Vid fall tre, där inget arbete med medarbetardriven innovation utfördes fanns närmast en uppgivenhet kring saker som inte gick att förändra. Även om enhetschefen upplevde att hen fått med sig mycket från utbildningen verkade det inte ha medfört att medarbetarna märkte av någon förändrad inställning.

På den strategiska nivån fanns däremot misstro till både enhetscheferna och medarbetarna som drivande av förändringsarbetet. Gentemot enhetscheferna fanns en dubbelhet i inställningen. Samtidigt som de strategiska funktionerna tyckte att enhetscheferna måste våga gå mer utanför ramarna fanns också en inställning om att enhetscheferna borde straffas hårdare när de överskred sin budget. I intervjuerna framkom en okunskap, eller ovilja att erkänna arbetsförhållanden på enhetsnivå. Dessa resultat kan liknas vid tidigare resultat från omsorgsverksamheter i Norge. Den strategiska ledningens uppfattning om medarbetares arbetsförhållanden och utvecklingsarbeten skiljde sig stort från verkliga förhållanden (Andersen et.al 2015). Att inte integrera arbetsförhållanden i utvecklingsarbete har tidigare visat sig kunna påverka resultatet av utvecklingsarbete (Westgaard & Winkel, 2011). Misstron mot medarbetarna kan förmodligen förklaras av att de strategiska funktionerna sällan träffar medarbetarna, om det inte är något problem som uppstått eller vid implementering av förändringar som inte är förankrade på enhetsnivå. Men det skulle också kunna vara ett utslag av en professionskamp kring vem som ska bedriva det värdefulla utvecklingsarbetet, snarare än en genuin misstro mot medarbetare. Organisationskulturen i form av attityder och kommunikation kring medarbetardrivna innovationer är betydande för möjligheten att implementera arbetssättet (Wihlman et.al 2014). Det är troligt att de strategiska funktionernas intresse att själva vara förändringsagenter är en värdekonflikt som påverkar organisationskulturen och begränsar implementeringen och etablering medarbetardriven innovation på bred front.

Förutsättningar för integrering av värden i innovationsarbetet

Den andra frågeställningen handlade om förutsättningar i arbetsgrupper och i verksamheten att utveckla tvåhänta innovationer i arbetet. Resultaten visade att tvåhänta arbetssätt delvis utvecklades under projektiden och att det tvåhänta arbetssättet upplevdes naturligt och inte helt nytt för omsorgspersonalen. Dock framkom tydligt att om mer komplicerade värdeintegrerande innovationer

och utvecklingsarbeten skulle ske krävdes tid, tillit och strukturer. Begränsande förhållanden var både relaterade till ramar och förutsättningar i implementeringen och genomförandet. De viktigaste förutsättningarna för implementering av arbetssättet var tid och resurser, att hela arbetsgruppen är införstådd i arbetet, en arbetsgrupp som träffas kontinuerligt, tillit till medarbetarna, strukturer och stöd från högre chefer och stödfunktioner. Den enda av de sex enhetscheferna som hade ett kontinuerligt arbete med medarbetardriven innovation gjorde en kreativ lösning för att de skulle kunna ha möjlighet att träffas och tid för att arbeta med innovationsarbete. Det är en lösning som skulle kunna kallas innovation i sig självt, men visar också på svårigheterna att frigöra tid i hårt styrda verksamheter.

Där arbetssättet fungerade fick medarbetarna en reell delaktighet i form av att de tilläts vara drivande och gavs mandat och legitimitet av sin chef för att ta fram, testa och utvärdera sina lösningar. När så skedde upplevde både medarbetarna och enhetschefen att arbetssättet påverkade arbetssituationen positivt. Där arbetssättet inte implementerades hade enhetscheferna svårare för att skapa en reell delaktighet, medarbetarna fick en begränsad delaktighet där enhetscheferna var styrande i förändringsarbetet. Vid dessa enheter var enhetscheferna nöjda och ansåg att de på olika sätt arbetade utifrån principerna för medarbetardriven innovation. Medarbetarna upplevde däremot ingen skillnad, eller en ökad frustration på grund av en oklar mandatfördelning. När innovationsarbetet inte upplevs fylla en funktion och öka medarbetarnas delaktighet kan utvecklingsarbetet bidra till ökade illegitima och meningslösa arbetsuppgifter (jmf Schabracq, 2003; Orvik et al 2013).

De mer systemövergripande utmaningarna rörde chefernas upplevda möjligheter att släppa kontroll, ge mandat och legitimitet till medarbetarna i organisationen att mer självständigt utveckla tvåhända arbetssätt. Detta kan förstås genom deras egna upplevelser av att själva ha bristande stöd, mandat och legitimitet i utvecklingsarbeten. Detta kan ge former av inlåsning och svårigheter att utöva mer aktivt utvecklande ledarskap. Men det kan även förstås från stressteoretiska perspektiv och chefers överbelastning i samband med organisatoriska utvecklingsarbeten (Skagert, et al 2007). Hinder och främjande faktorer kan ur ett systemperspektiv stärka eller bromsa aktivitet i utvecklingsarbete (Gillberg & Dellve, 2019). Ett mer genomgripande lärandeklimat i organisationen kan påverka som tycks ha betydelse för genomförande bland chefer och medarbetare. Dessa tycks påverka i alla riktningar, dvs inte bara hindrande förhållanden bland chefer påverkar medarbetares aktivitet utan också tvärtom. När belastningen är hög och begränsningarna för egenkontroll är utmärkande kan mer ansträngande arbetssituationer uppstå som på sikt skapar tunnelseende, dvs svårigheter att integrera och fokusera parallella uppgifter (Mullainathan & Shafir, 2013). Till stressreaktioner hör också mer undvikande, passiva strategier – och dessa har visat negativa samband med positiv utveckling på enhetsnivå (Skogstad, et al 2007; Dellve, et al 2018). Mer framgångsrika utvecklingsarbeten i omsorgen har istället haft organisatoriska stödresurser under implementeringen (Dellve & Wolmesjö, 2016) och aktivt lärandeklimat över organisatoriska nivåer (Gillberg & Dellve, 2019). Betydelser av organisatoriska stödresurser har också visats i studier i andra sektorer (se t ex Nielsen, 2013; Ulhassan, et al 2014). Andra studier har även indikerat och beskrivit misslyckade utvecklingsarbeten genom att chefer agerar mer passivt, t ex undviker planerade implementeringar, inte delar information om metod och processer och inte är särskilt stödjande eller engagerade själv (Andreasson, 2016; Randall, 2005; Ipsen, 2015; Nielsen, 2017).

Betydelse av medarbetardriven innovation för attraktiv arbetsplats

Den tredje frågeställningen handlade om arbetssättets betydelse för medarbetare, upplevelsen av en attraktiv arbetsplats och personalstabilitet. Resultatet visar att arbetssättet, nr det utövades, bidrog

till en ökad delaktighet på enhetsnivå, och bland medarbetarna i arbetsgrupperna. Men då arbetssättet inte påverkade någon av de mer strukturella frågor som medarbetarna efterfrågade för att höja attraktiviteten, såsom minskad arbetsbelastning, tycktes det inte ha betydelse för upplevelsen av en attraktiv arbetsplats. Någon betydelse för personalstabiliteten kunde inte observeras i studien. Särskilt vid den enhet som arbetat väl och kontinuerligt med medarbetardriven innovation sade många medarbetare upp sig under projektiden. Orsaken till att de sade upp sig är inte känd och det kan avspegla såväl positiva erfarenheter (till exempel att de fick mersmak av utvecklingsarbetet och därför sökte sig vidare) som helt andra orsaker.

För att höja attraktiviteten på arbetet efterfrågade medarbetarna strukturella åtgärder som högre bemanning, yrkesspecifika utbildningar och högre löner. Detta skiljde sig från enhetschefernas och de strategiska funktionernas uppfattning om att delaktighet är det viktigaste för en ökad attraktiviteten i äldreomsorgen. Keisu (2017) har tidigare visat att attraktivitet värderas olika på olika nivåer i organisationen och att högre nivåer tenderar att övervärdera den altruistiska motivationen för att arbeta i äldreomsorgen. Medarbetardriven innovation har potential att bidra till en högre attraktivitet, i och med att arbetssättet kan användas för att utveckla själva kärnarbetet och höja kvaliteten för brukarna (Kristensen 2017). Men en begränsad delaktighet på enhetsnivå utan möjlighet att påverka de större ramarna för arbetet verkar inte vara tillräckligt för att höja attraktiviteten. En medarbetare förklarade det med att arbetssättet inte påverkade det dagliga arbetet utan var något de gjorde emellanåt. Arbetssättet gjorde därmed troligtvis inte något tydligt avtryck på den arbetsmässiga attraktiviteten, vilket tillsammans med att behålla personalen utgör en del av kärnan i begreppet (Turban et.al, 1998; Åteg & Hedlund, 2011).

Någon politisk dimension av högkvalitativ vård återspeglas inte i studien (jmf Keisu, 2017), däremot handlar både önskemål om högre bemanning och yrkesspecifika utbildningar om en vilja att tillhandahålla en högkvalitativ vård. Till skillnad från de motsättningarna mellan brukar och medarbetarperspektivet som de strategiska funktionerna var oroliga över, verkar möjligheten att tillgodose brukarnas behov vara infläat i upplevelsen av ett attraktivt arbete på medarbetarnivå. Utifrån detta resultat kan man resonera för att det finns en altruistisk motivation, men istället för att den ger medarbetarna ett mervärde oavsett arbetsförhållanden påverkas inställningen till arbetsplatsen negativt om man inte kan leva upp till förväntningarna.

Delaktighet och inflytande är centrala delar av medarbetarskapet (Kilhammar, 2011). Upplevelser av bristande handlingsutrymme och låg tillit från överordnade har ökat bland medarbetare i äldreomsorgen under 2000-talet, samtidigt som båda faktorerna har ett samband med viljan att lämna arbetet i äldreomsorgen (Szebehely et.al, 2017), Det finns även vetenskapligt stöd för att delaktighet påverkar anställdas hälsa positivt (Theorell, 2003). Även om delaktighet på lokal nivå inte påverkade upplevelsen av attraktivitet i denna studie var delaktigheten avgörande för hur arbetssättet upplevdes. Delaktigheten på lokal nivå begränsades av vilken typ av förändringar som tilläts och de ekonomiska ramarna för innovationsarbetet. För att skapa förutsättningar att höja attraktiviteten genom att utveckla arbetssätt som kommer underifrån behöver det finnas tid att arbeta med utveckling av idéer och möjligheter att ta in vikarier vid behov så att inte utvecklingsarbetet skjuts upp på grund av att ordinarie arbete med brukarna prioriteras. Det framstår också som fördelaktigt om det finns öronmärkta pengar i en pott på varje enhet till innovationsarbetet för att inte kreativiteten ska bli lidande av att vissa innovationer är omöjliga.

Slutsatser

I följeforskningen utforskades hur arbetssättet medarbetardriven innovation fungerar avseende dess förmåga till tvåhänthet som integrerar olika intressen och perspektiv (brukare, medarbetare och chefer) med sociala och organisatoriska värden och förutsättningar. Målet med processutvärderingen var att få en större förståelse för hur utveckling av nya arbetssätt som kommer underifrån kan organiseras. De slutsatser som kan dras av följeforskningen på omsorgsverksamheterna som ingick i projektet har här delats in i tre olika nivåer; organisatorisk nivå, enhetsnivå och projektnivå.

På *organisatorisk nivå* kan slutsatser dras kring att det krävs genomgripande organisatoriska förändringar för att skapa förutsättningar för att ett arbetssätt som medarbetardriven innovation ska kunna bli en integrerad del av verksamheterna. Tid och mandat för att kunna arbeta med utveckling parallellt med huvuduppdraget och resurser för att skapa en stabil arbetssituation där vikarier kan tas in vid behov behövs (dvs möjlighet att lägga in utvecklingsarbeten i schemaplaneringen). Den högre ledningen behöver vara engagerad och närvarande i projekt för att kunna möjliggöra det. Det behöver också finnas strukturer och stöd från både högre chefer och stödfunktioner för hur innovationsarbete ska bedrivas rent praktiskt. En annan slutsats är att det är svårt att införa ett tillitsbaserat arbetssätt i en organisation som inte genomsyras av tillit mellan alla nivåer.

På *enhetsnivån* kan slutsatser dras kring att hela arbetsgruppen behöver vara införstådd i arbetssättet och känna att de har en reell möjlighet att påverka genom arbetssättet. Alla medarbetare behöver ha utrymme att träffas kontinuerligt för att skapa legitimitet för arbetssättet i arbetsgruppen. Enhetschefer behöver släppa kontroll och ge mandat och tillit till sina medarbetare. Enhetscheferna måste låta medarbetarna vara drivande om arbetssättet ska fungera. Om arbetssättet ska bidra till en förhöjd upplevelse av attraktivitet och påverka personalstabiliteten behöver medarbetarna förmodligen uppleva att de kan vara delaktiga i större processer som rör deras arbete, och inte enbart möjlighet att påverka lokalt på enhetsnivån.

Slutsatser som kan dras på *projektnivå* är att det är av vikt att följa de principer som projektet avser att följa och vara lyhörd för de förutsättningar som behövs på enhetsnivå. Det är även av vikt att rikta sig direkt till de som förväntas arbeta med arbetssättet med utbildningen och att tydligare koppla ihop teori och praktik. Trots att projektet inleddes med en utbildning hade merparten av både enhetscheferna och de strategiska funktionerna i projektet en låg tilltro för medarbetarna som förändringsagenter. En slutsats är därför att mer fokus behöver läggas på tillit och medarbetarna som samverkanspartners under den inledande fasen av projektet för att legitimera arbetssättet på högre nivå.

Rekommendationer för att underlätta fortsatt innovationsarbete

- Låt alla organisationsnivåer arbeta med arbetssättet.
- Konkretisera utbildningen och ha mer fokus på arbetssättet.
- Enhetschefer behöver släppa på kontrollen, ge mandat och skapa reell delaktighet
- Högre chefer och strategiska funktioner behöver efterfråga, uppmuntra och hjälpa till att kanalisera nya idéer och sätt att tänka på.
- Skapa tydligare strukturer för innovationsarbete inom förvaltningen som inkluderar resurser, tid och intresse för frågorna på strategiska nivåer
- Implementera arbetssättet i ett område i taget.
- Skapa en innovationspott på enhetsnivå med pengar avsatta för innovationsarbete i liten skala

- Skapa förutsättningar för innovation genom att ha en grundbemanning som klarar att driva innovationsarbete.
- Lita på medarbetarna, och att de som arbetar närmast brukarna är insatta i vilka förändringar som gör det bättre för brukarna.

REFERENSER

- Andersen, G. R. & Westgaard, R. H. (2015). Discrepancies in assessing home care workers' working conditions in a Norwegian home care service: differing views of stakeholders at three organizational levels. *BMC Health Services Research*, 15(1).
- Andersson, I.-M., Gunnarsson, K., Hedlund, A., & Rosén, G. (2017). Young People's Attitudes to Attractive Work, During and After Upper Secondary School. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7(1), 55-68.
- Andreasson, J. (2018) Organizational preconditions and supportive resources for Swedish healthcare managers. Factors that contribute to or counteract changes. Ak.avh. Kungliga Tekniska högskolan.
- Bildsten, J., & Juhlin, M. (2017). *Snabbare, högre, längre, starkare: En studie om medarbetardriven innovation inom offentlig sektor*. Masteruppsats, Göteborgs universitet.
- Biswas, U., Allard, K., Pousette, A., & Härenstam, A. (2017). Understanding attractive work in a globalized world: Studies from India and Sweden.
- Björk, L., Bejerot, E., Jacobshagen, N., & Härenstam, A. (2013). I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits. *Work & Stress*, 27(3), 262-277.
- Björn, C. (2016). Attractive Work: Nurses' work in operating departments, and factors that make it attractive. (Dissertation/Thesis). Uppsala, universitet
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Organizational structure and innovation revisited: From organic to ambidextrous structure. In M. D. Mumford (Ed.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 483-513). London: Elsevier
- Dellve L & Wolmesjö M (2016) Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande i en röra av värden och förutsättningar. Vetenskap för profession 35:2016, Högskolan Borås
- Dellve L, Williamsson A, Strömgren M, Holden R & Eriksson (2015) A Lean Implementation Approaches At Different Levels In Swedish Hospitals: The Importance For Working Conditions and Stress-related Health among Employees. *International Journal of Human Factors and Ergonomics*
- Dellve, L & Eriksson, A (2017). Health-Promoting Managerial Work: A Theoretical Framework for a Leadership Program that Supports Knowledge and Capability to Craft Sustainable Work Practices in Daily Practice and During Organizational Change. *Societies* 2017, 7 (2): 12.
- Dellve, L., Andreasson, J., Eriksson, A., Strömgren, M. & Williamsson, A. (2016). Nyorientering av svensk sjukvård: Verksamhetstjänande implementeringslogiker bygger mer hållbart engagemang och utveckling – i praktiken. Stockholm: KTH STH 2016:1: Kungliga Tekniska högskolan.
- Dellve, L., Strömgren, M., Williamsson, A., Holden, R. J., & Eriksson, A. (2018). Health care clinicians' engagement in organizational redesign of care processes: The importance of work and organizational conditions. *Appl Ergon*, 68, 249-257.
- Denti, L. (2018). *Personalvetenskapliga perspektiv på innovation*. Stockholm: Liber.
- Denti, L., & Hemlin, S. (2016). Modeling the link between leader-member exchange and individual innovation in R&D. *International Journal of Innovation Management*, 20 (3). DOI: 10.1142/S1363919616500389.
- Denti, L., & Hemlin, S. (2016). Modelling the link between leader–member exchange and individual innovation in r&d. *International Journal of Innovation Management*, doi:10.1142/S1363919616500389
- Denti, L., & Kreuger, M. (2019). *Innovationspsykologi: principer och praktiker*. Manuskript: Göteborgs universitet.

- Denti, L., Frisk, J., Larsdotter, M., & Steneberg, K. (2015). *Innovationschef i offentlig sektor*. Chef Guide, 10-2015, 1-32.
- Docherty, P., Kira, M. & Shani, A.B. (red.) (2009). *Creating Sustainable Work Systems, Developing Social Sustainability*, 2nd edition. London: Routledge.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Ellström, P-E. (2001). *Lärande och innovation i organisationer*. I: Backlund, T.; Hansson, H. och Thunborg, C. (red.) *Lärdilemman i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson, A., Holden, R. J., Williamsson, A., & Dellve, L. (2016). A case study of three Swedish hospitals' strategies for implementing lean production. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(1), 105–131.
- Fallman, et al. (2019). The impact of restricted decision-making autonomy on health care managers' health and work performance. *Journal of nursing management*, 27(4), 706-714.
- Fangen, K (2005). *Deltagande observation*. Malmö:Liber (1. uppl. ed.).
- Gillberg & Dellve. *Mot en visare äldreomsorg*. Göteborgs Universitet. Gothenburg Studies in Work Sciences 2019:17
- Gillberg, G & Lindgren, H (2017). *Distribution av förändringsintentioner: om styrning och handlingsutrymme i fyra förändringsarbeten*. Lund: Work, Technology and Social Change (WTS), Lunds universitet.
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today*, 24(2), 105-112.
- Harenstam, A., Bejerot, E., Leijon, O., Scheele, P., Waldenstrom, K., & MOA Research Group. (2004). Multilevel analyses of organizational change and working conditions in public and private sector. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 305-343.
- Hassanvan, Y. (2019). *Innovativt ledarskap i offentlig förvaltning*. Masteruppsats, Göteborgs universitet.
- Hedlund, A. (2007). *Attraktivitetens dynamik: Studier av förändringar i arbetets attraktivitet*. Trita-IEO, 2007.
- Hedlund, A., Andersson, I-M. & Rosén, G. (2009). *Attractive Work Process. Use2009: Understanding Small Enterprises – A Healthy Working Life In A Healthy Business*.
- Høyrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 143-154.
- Ipsen, C ., L. Gish, and S. Poulsen, (2015) Organizational-level interventions in small and medium-sized enterprises: Enabling and inhibiting factors in the PoWRS program. *Safety Science*, 2015. 71, Part C: p. 264-274.
- Keisu, B.-I. (2017). Dignity: a prerequisite for attractive work in elderly care. *Society, Health & Vulnerability*, 8, 40-52.
- Kilhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap : En studie av en idé resa in i och genom två organisationer* (Linköping studies in arts and science, 539).
- Kira, M. & van Eijnatten, F. M. (2011). Socially Sustainable Work Organizations: Conceptual Contributions and Worldviews. *Systems Research and Behavioral Science*, 28: 418–421.
- Kira, M. (2010). Routine-generating and regenerative workplace learning. *Vocations and Learning*, 3:71–90.
- Kivimäki, M., & Elovainio, M. (1999). A short version of the team climate inventory: Development and psychometric properties. *Journal of Occupational*
- Klitmøller, A., Luring, J., & Christensen, P. (2007). Medarbejderdreven innovation i den offentlige sektor. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 71(4), 207-216.
- Lundberg, H. (2016). *Strävan efter värdighet: En studie av servicearbete* (akad avhandl, Karlstads universitet).

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mullainathan, S., & Shafir, E. (2013). *Scarcity: Why having too little means so much*. New York: Picador, Henry Holt and Company.
- Nielsen, K (2013)., Leaders can make or break an intervention—but are they the villains of the piece, in *Leading to Occupational Health and Safety: How Leadership Behaviours Impact Organizational Safety and Well-Being*, E.K. Kelloway, Nielsen, K., & Dimoff, J. K., Editor. 2017, John Wiley & Sons Ltd: Chichester, West Sussex, UK.
- Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601-617.
- Nielsen, K., (2013) Review Article: How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. *Human Relations*, 2013. 66(8): p. 1029-1050.
- Nielsen, K., T.W. Taris, and T. Cox (2010) The future of organizational interventions: Addressing the challenges of today's organizations. *Work & Stress*, 2010. 24(3): p. 219-233.
- Nikitidis Claesson, M. (2017). *Den tvåhända förvaltningen: medarbetardriven innovation i SDF Västra Göteborg*. Forskningsansökan. Vinnova DNR: 2017-02610.
- Nilsson, A. (2019). "Be the change": *En studie om implementering av medarbetardriven innovation inom offentlig verksamhet*. Masteruppsats, Göteborgs universitet.
- Orvik, A., Dellve, L., & Eriksson, A. (2013). Organisatorisk hälsa och värdebaserat ledarskap—Behovet av systemperspektiv för en hållbar styrning och ledning av hälso-och sjukvården. *Socialmedicinsk tidskrift*, 90(6), 848-856.
- Randall, R., A. Griffiths, and T. C ox, (2005) Evaluating organizational stress-management interventions using adapted study designs. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2005. 14(1): 23-41.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity between the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956-974.
- Schabracq, MJ (2003) Everyday well-being and stress in work organizations. In *Handbook of Work and Health Psychology* (Schabracq MJ, Winnubst JAM & Cooper CL eds), Wiley, Chichester
- Sekiguchi, T., Burton, J. P., & Sablinski, C. J. (2008). The role of job embeddedness on employee performance: The interactive effects with leader-member exchange and organization-based self-esteem. *Personnel Psychology*, 61(4), 761-792.
- Semmer, N. K., Meier, L. L., Jacobshagen, N., Tschan, F. & Facchin, S. (2010). Illegitimate tasks and counterproductive work behavior. *Applied Psychology*, 59(1), 70-96.
- Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Ljung, T., Pousette, A. & Ahlborg, G Jr (2008). Leadership and stress in public human service organizations: Acting shock absorber and sustaining own integrity. *Applied Ergonomics*, 39: 803–811.
- Skogstad, As, et al. (2007) The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12(1): p. 80-92.
- Smith, P., Ulhi, J. P., & Kesting, P. (2012). Mapping key antecedents of employee-driven innovations.(Report)(Author abstract). *International Journal of Human Resources Development and Management*, 12(3), 224.
- Strömgren, M. (2017). Social capital in healthcare: A resource for sustainable engagement in organizational improvement work. Ak.avh. Kungliga Tekniska högskolan.
- Szebehely, M., Stranz, A., & Strandell, R. (2017). *Vem ska arbeta i framtidens äldreomsorg?* Stockholms Universitet: Arbetsrapport Institutionen för socialt arbete, 2017:1
- Theorell, T., (2003). Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan? kunskapssammanställning (Statens folkhälsoinstitut, 2003:46). Stockholm: Statens folkhälsoinstitut.

Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 24-44.

Ulhassan, W. (2014). *Lean, team and psychosocial factors: a longitudinal investigation at a Swedish hospital*. Akad avhandling. Karolinska Institutet.

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, 44(2-3), 95-105.

Westgaard, R. H., & Winkel, J. (2011). Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems—A systematic review. *Applied Ergonomics*, 42(2), 261-296.

Wihlman, T., Hoppe, M., Wihlman, U., & Sandmark, H. (2014). Employee-driven Innovation in Welfare Services. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(2), 159-180.

Wihlman, T., Hoppe, M., Wihlman, U., & Sandmark, H. (2016). Innovation Management in Swedish Municipalities. *European Journal Of Workplace Innovation*, 2(1), 43-62.

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

Sen, Amartya (2001). *Development as freedom*. Oxford New York: Oxford University Press.

Åmo, B. W. (2006). Employee innovation behaviour in health care: the influence from management and colleagues. *International Nursing Review*, 53(3), 231-237.

Åteg, M. (2006). *Aktiviteter och lärande för attraktivt arbete: Utvecklingsprocesser inom verkstadsindustrin*. Trita-IEO, 2006.

Åteg, M., & Hedlund, A. (2011). *Researching attractive work : analyzing a model of attractive work using theories on applicant attraction, retention and commitment (1. uppl. ed.)*. Växjö: Institutionen för samhällsvetenskaper, Linnéuniversitetet.