

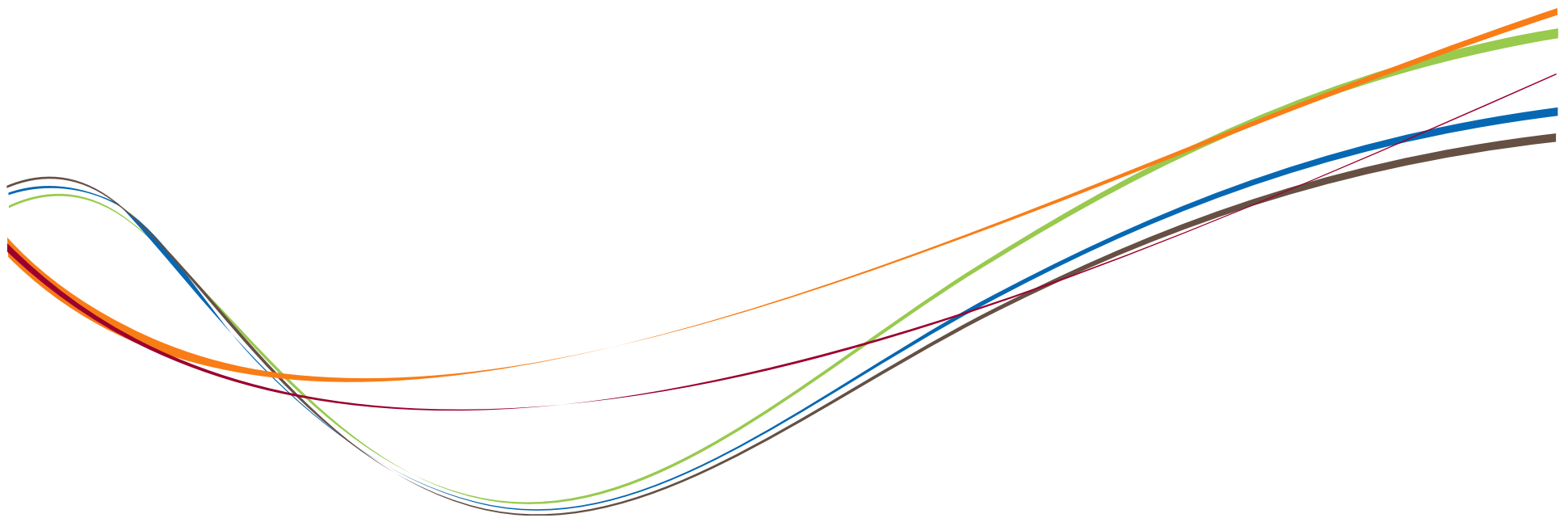
Utvärdering projekt Fenix

EN KVALITATIV UTVÄRDERING – BLAND CHEFER OCH INTERNUTVECKLARE

Strandska Utvecklingshuset AB

24 februari, 2011

Camilla Sagerström



Innehållsförteckning

Introduktion

- Bakgrund & syfte
- Metod och målgrupp

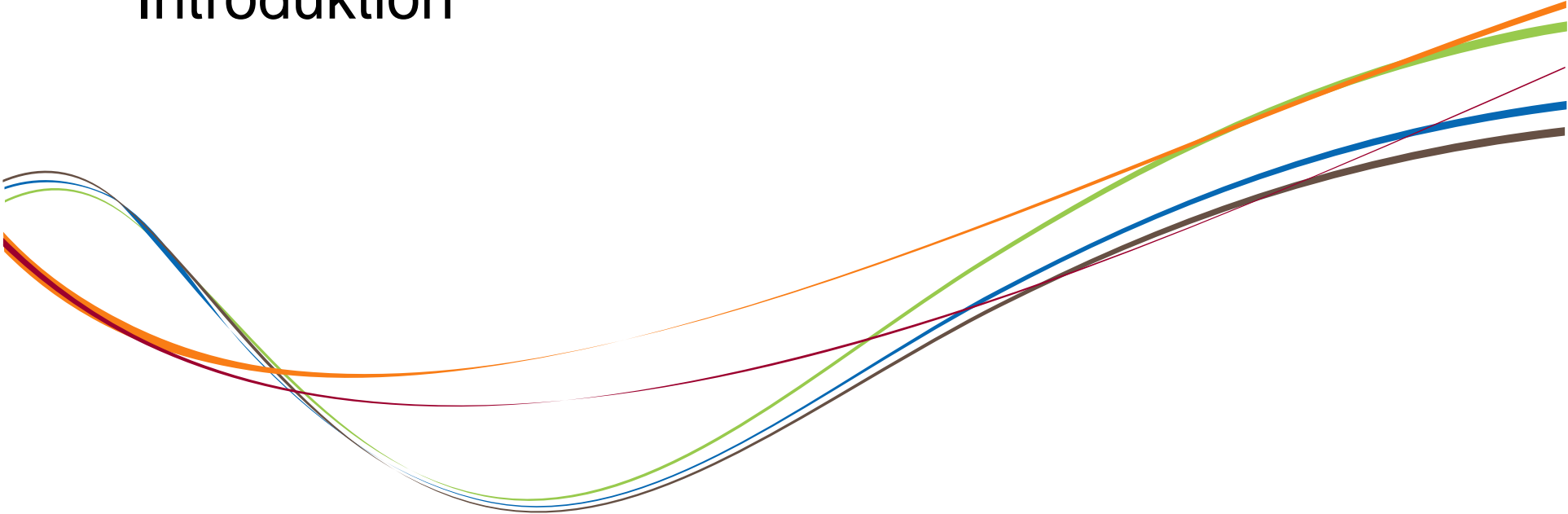
Summering & slutsatser

- Rekommendationer

Resultat

- Vad har hänt för internutvecklarna?
- Vad har hänt för cheferna och deras verksamhet?
- Utbildningen i sig
- Framgångsfaktorer för att lyckas med projekt Fenix
- Hinder för att lyckas med projekt Fenix
- Vad kan förbättras?
- Hur har omorganisationen i SDF påverkat?

Introduktion



Bakgrund & syfte

Strandska Utvecklingshuset AB har fått i uppdrag att leda kompetensutvecklingen av ledar- och teamkultur inom äldreomsorgen, dvs projekt Fenix. ScandInfo har blivit tillfrågad att utvärdera detta kompetensstärkande projekt.

Det övergripande syftet med utvärderingen av projektet var att:

- Få förståelse för vad Strandskas kompetensutvecklande insats medfört för deltagarna i de olika grupperna (ledare och internutvecklare)

Fokusområden är att:

- Få förståelse för vad programmet bidragit med vad gäller kunskaper/insikter bl.a om nya arbetssätt gentemot brukarna, hur man kommunicerar och är mot varandra i arbetsgruppen
- Få förståelse för på vilka sätt man arbetar annorlunda idag jämfört med innan man deltog i programmet, både gentemot brukarna men även i den egna arbetsgruppen
- Få förståelse för styrkor/svagheter med projekt Fenix
- Få förståelse för vad som kan förbättras i programmet för att få ännu bättre effekt för individerna/arbetsgrupperna

Metod & målgrupp

ScandInfo har genomfört sammanlagt 12 kvalitativa telefonintervjuer med:

- Ledare och Internutvecklare. Varje intervju tog ca en timma.

Vi fick urvalslistor från Strandska för att nå dessa personer.

- 7 telefonintervjuer genomfördes med verksamhetschefer och enhetschefer
- 5 telefonintervjuer genomfördes med internutvecklare

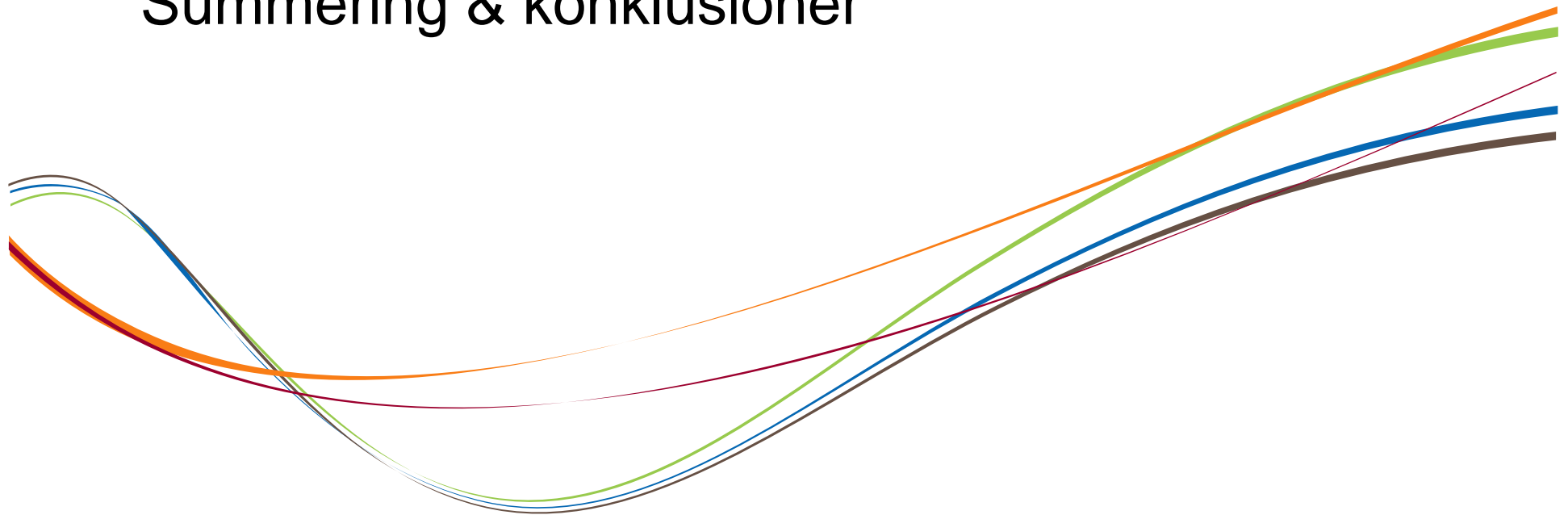
Det finns en spridning på intervjupersoner från majoriteten av de kommuner och stadsdelsförvaltningar som deltagit i projekt Fenix.

Det ursprungliga grundkriteriet för att få delta i undersökningen var att man hade deltagit i samtliga kurser, om än inte alla dagar av varje kurs.

- Det visade sig att många i urvalet inte deltagit i Arbetslagsutvecklingen alls, så därför har ungefär hälften deltagit i hela/delar av denna kurs.

Bland medarbetarna har ScandInfo genomfört en kvantitativ webbstudie. Se separat rapport.

Summering & konklusioner



Summering

Majoriteten av de vi intervjuat är mycket nöjda med projekt Fenix, med utbildningen i sig och med vad man lärt sig. Utbildningen har påverkat många i en positiv riktning.

Majoriteten har fått kunskaper och insikter som påverkar dem på det personliga planet

- På det personliga planet ser man den största förändringen. I grund och botten har de flesta stärkts som person. Internutvecklarna uttrycker idag tydligare vad man tycker och tänker till kollegor och chefer. De har blivit bättre på rak och ärlig kommunikation. Flera av internutvecklarna känner en större arbetsglädje och har mer energi på arbetet. Många har fått insikter i hur man kan arbeta på ett smidigare sätt gentemot kollegor/brukare genom att ställa öppna frågor. Man har idag en mer tillåtande attityd mot andra.
- De flesta cheferna upplever att de blivit tryggare och tydligare i sin ledarroll och vågar ta fler svåra diskussioner med medarbetarna för att man har ett verktyg att använda. Man vågar mer.
- Majoriteten upplever att man har blivit bättre på att vara närvarande "här och nu" i sitt arbete, vilket gör att man lyssnar på kollegor/brukare på ett annat sätt än tidigare.

Vissa har även ändrat sitt arbetssätt gentemot brukaren

- Vissa internutvecklare arbetar annorlunda mot brukarna och vissa chefer nämner att de ser en skillnad hos vissa i sin personal. I de fall man arbetar annorlunda så lyssnar man mer på brukaren, ställer frågor och uppmuntrar brukaren till att göra mer själv. Detta har stärkt brukaren.
- Ett par chefer ser att vissa i personalen som gått utbildningen även har stärkts i sin yrkesroll och känner sig stoltare i sitt yrkesutövande. Detta visar sig genom att de är bättre på att lyssna på brukaren, tar sig mer tid när de är hos brukaren och själva uttrycker att jobbet är roligare.

Summering

Vilka effekterna är i arbetslagen skiftar

- Man ser att det i vissa arbetslag hänt mer och i andra mindre. I de arbetslag där man ser att utbildningen haft effekt, handlar det ofta om hur man kommunicerar med varandra. Man pratar med varandra på ett annat sätt och är genuint intresserad av att lyssna. Detta har medfört att man har en rakare och tydligare kommunikation i gruppen och att arbetsklimatet på flera håll har öppnats upp och antalet konflikter har minskat. Däremot har man inte ändrat sitt sätt att arbeta rent praktiskt i speciellt stor utsträckning.
- I vissa arbetslag ser man inte någon skillnad från innan projekt Fenix, i varken kommunikation eller arbetsklimat, däremot ser man en ökad medvetenhet hos individerna om sin egen roll i arbetsgruppen.

Effekterna av utbildningen uteblir bland annat på grund av att

- Det är svårt att tillämpa det man lärt sig på utbildningsdagarna när man är tillbaka på arbetsplatsen. Många, både chefer och internutvecklare, känner sig ensamma i att driva arbetssättet vidare i verksamheten. Det är även svårt tidsmässigt att hinna med detta arbete, då man behöver tid för reflektion och tid för att diskutera hur man ska tillämpa metoden..
- Många upplever inte att de har det stöd man behöver från kollegor i arbetsgruppen, från chefer eller överordnade chefer, för att orka arbeta vidare i organisationen. Det är otydligt hur man ska arbeta vidare. Man saknar mål och riktlinjer. Framför allt internutvecklarna känner sig ensamma och med begränsat stöd.
- Det är individen, medarbetaren och chefen, som måste vara övertygad om att metoden och arbetssättet fungerar. Finns det tillräckligt många individer i ett arbetslag som inte har övertygelsen blir det svårt att arbeta med metoden.

Summering

Det finns många och genomgående styrkor med projekt Fenix

- Verktuget i sig, dvs samtalstekniken där man ställer öppna frågor upplevs som ett enkelt verktyg att lära sig (när man väl börjat träna), med stor kraft och effekt när man använder det. Även utbildningens blandning av teori och praktiska övningar är uppskattade.
- Att hela arbetsenheten genomgår samma utbildning, dvs överordnade chefer, enhetschefer och arbetsgrupper får samma utbildning vilket gör att man får en gemensam syn och grund att stå på och arbeta utifrån tillsammans. Spelreglerna för arbetslagen är ett sådant exempel.
- Strandskas personal är kompetent, professionell, stärkande och lever som de lär. Utbildningen görs inom trygga ramar och varje individ är i fokus. Strandskas lokaler uppskattas och ger ett mervärde i form av sin inbjudande atmosfär.

Den främsta svagheten med projekt Fenix som även är direkt kopplad till Strandska handlar om otydlighet

- Vissa upplevde en otydlighet i informationen som gavs från Strandska om tid och plats för vissa kurser, omkring examinationen och om chefen skulle vara med på arbetslagsutvecklingen eller ej.
- Det har för vissa rått otydlighet kring vem som är kontaktperson på Strandska och hur man får tag på denne person.
- Över lag råder en otydlighet omkring hur man ska använda internutvecklaren i verksamheten efter kursen, både innan genomförandet och efter att utbildningen är klar.

Summering

De flesta svagheter som finns omkring projekt Fenix handlar om brister i den egna verksamheten. De främsta bristerna är:

- Det finns en otydlighet i hur man ska arbeta vidare i verksamheten med de nya insikterna. Man saknar riktlinjer, målsättning och engagemang från politiker/den högsta ledningen om hur utbildningen ska tillämpas. Chefer och internutvecklare som vill arbeta med kunskaperna från projekt Fenix upplever att de inte får det gehör och det stöd som de behöver.
- Det fortsatta arbetet i respektive verksamhet med projekt Fenix konkurrerar med andra utbildningar och projekt som politiker/högsta ledning driver. Det finns en otydlighet från politiker/högsta ledning vilka utbildningar man ska fokusera på och prioritera i verksamheten.
- Metoden är individberoende så tillvida att varje person måste ha en egen drivkraft och övertygelse om metodens/verktygets nytta. Det finns brister i den individuella övertygelsen både på medarbetarnivå och chefsnivå. Det finns chefer som tror starkt på verktyget och som har ett arbetslag där metoden fungerar väl och ett annat arbetslag där metoden inte fungerar alls. I vissa arbetslag är antalet som inte gått utbildningen många och det ökar trögheten i att tillämpa metoden.
- Innan man ens börjat gå utbildningen finns ett tvivel omkring metoden. Flera känner en oro inför att arbeta med sig själva, för att arbeta i grupp, att lämna ut sig själv och att ställa denna typ av frågor.
- Under utbildningen känner sig vissa inte bekväma med övningarna, med rollspelen och med att arbeta med metoden när man kommer tillbaka till arbetsplatsen. Då inte alla vill, vågar eller kan arbeta enligt coachningsmetoden, försvårar det för de som har övertygelsen att arbeta med verktyget. Det blir svårt att tillsammans uppnå förändring. Cheferna är något mer obekväma med övningarna än internutvecklarna.

Slutsatser

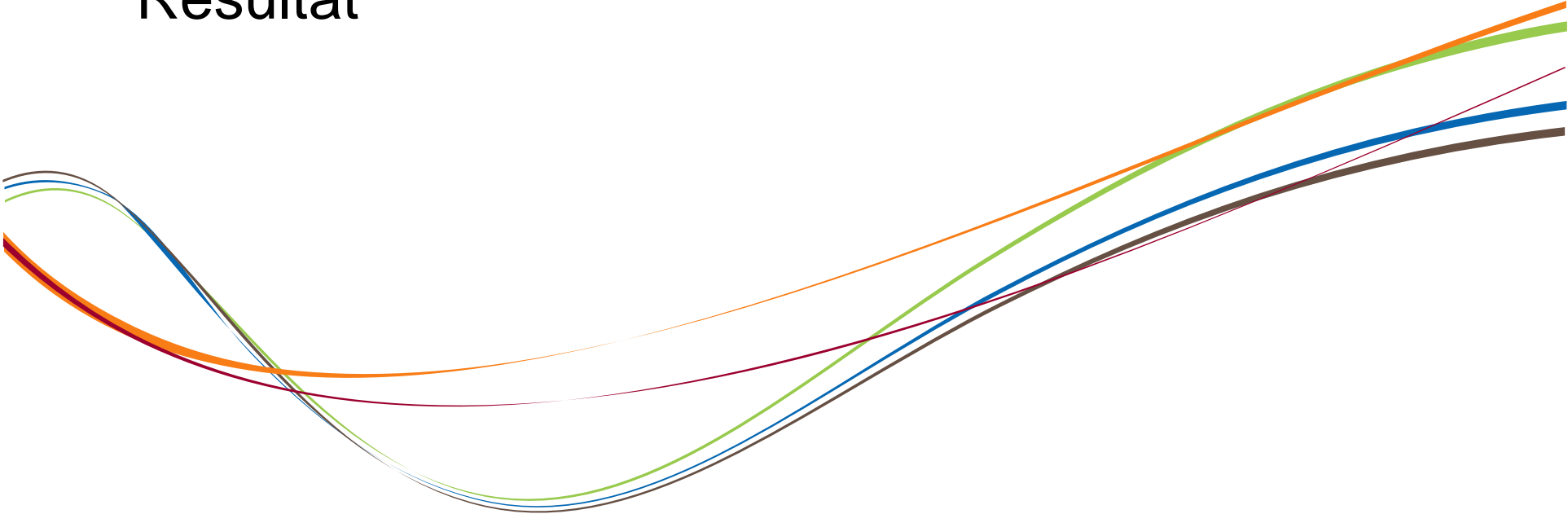
Projekt Fenix är mycket uppskattat och har positiva effekter för de som genomgått utbildningen.

- Effekterna är starkast på det personliga planet, där många känner sig stärkt som person.
- Kommunikationsklimatet i många arbetslag har stärkts och är idag mer öppet och präglas av färre konflikter.
- Vissa personer arbetar annorlunda gentemot brukarna genom att lyssna mer och låta dem ta ansvar för mer saker.

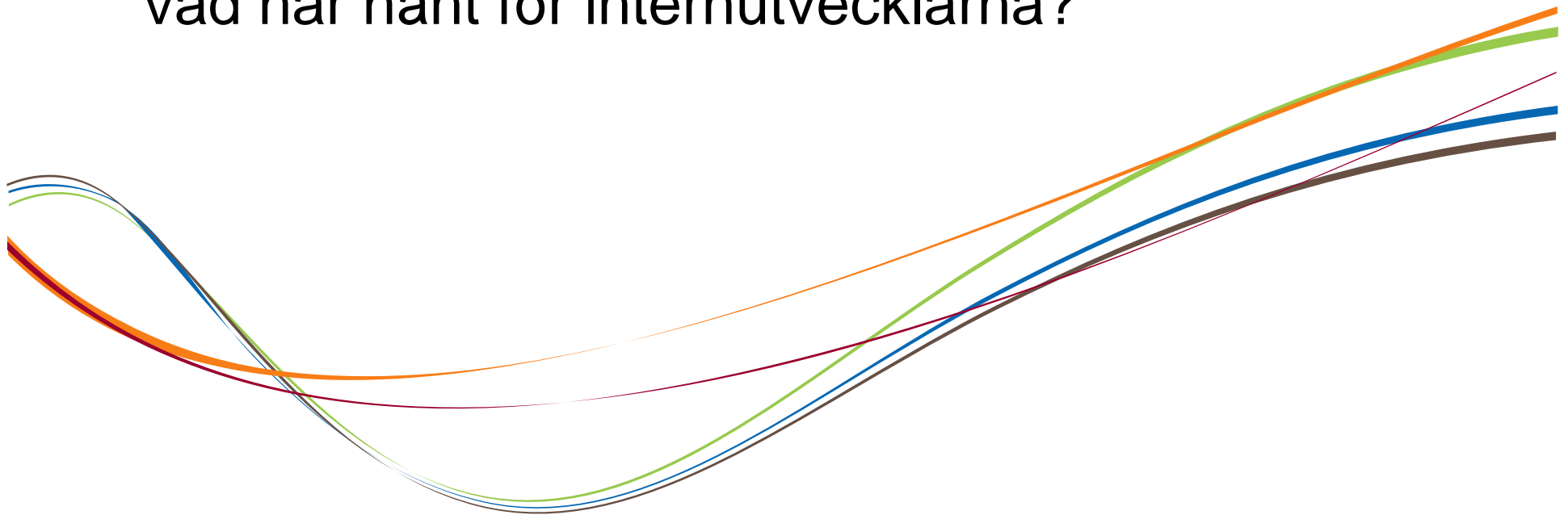
Det finns dock hinder i den egna verksamheten som minskar möjligheterna att arbeta i linje med projekt Fenix. För att uppnå en starkare effekt finns vissa förbättringar som kan genomföras:

- Politiker/högsta ledning behöver uppmuntras i att sätta mål och ge tydliga riktlinjer för hur varje verksamhet ska arbeta vidare med projekt Fenix. Beslutsfattarna behöver stöd för att formulera hur metoden ska tillämpas på arbetsplatsen.
- Politiker/högsta ledning måste hjälpa varje verksamhet (cheferna) att prioritera bland de projekt/utbildningar som pågår. Det måste vara tydligt att projekt Fenix är den metod som prioriteras i verksamheten. Målsättningen bör vara att alla ska genomgå utbildningen.
- Varje verksamhet (chef och internutvecklare) behöver tydlighet och stöd i hur de kan använda Internutvecklarens kompetens.
- Fånga upp och stötta de personer (medarbetare och chefer) som inte känner sig bekväma med metoden, för att stärka möjligheterna för varje arbetslag att arbeta enligt projekt Fenix.

Resultat



Vad har hänt för internutvecklarna?



Man har lärt sig mycket personligen

Alla upplever att den främsta nyttan är att man blivit bättre på en rak och ärlig kommunikation och att man har fått en mer tillåtande attityd mot andra.

Man är mycket nöjd med utbildningen på det personliga planet

- Man känner att man stärkts som person och man känner sig säkrare i sig själv, tryggare i sin roll som vårdgivare, gentemot kollegor och brukare.
- Flera av internutvecklarna beskriver att man känner en större arbetsglädje, att man fått energi och att man är mer positiv som person.

Däremot upplever internutvecklarna inte att utbildningen påverkat den egna arbetsgruppen i så stor utsträckning. Tvärtom känner de sig ganska ensamma i sin roll som internutvecklare och i försöken att tillämpa det man lärt sig

- När man kommer tillbaka till arbetsplatsen har man svårt att få möjlighet att använda sina nya kunskaper och färdigheter. Det finns sällan/aldrig en tydlig och uttalad strategi för hur internutvecklaren ska användas i verksamheten.
- Flera upplever att de inte har de andra medarbetarna med sig och i vissa fall inte heller chefen. Man försöker förklara för andra vad coachningen handlar om, men känner ofta att man inte når fram. För flera skapar detta frustration, dvs att inte få använda sin kompetens, speciellt när man har en övertygelse om att det skulle förändra verksamheten.

Man fortsätter framför allt att arbeta med sig själv

Konsekvensen av detta är att man framför allt arbetar med sig själv och sin egen utveckling genom att använda det man lärt sig via projekt Fenix. Påtagliga förändringar är att

- Då man inte erbjuds möjligheten att coacha andra i den utsträckning man önskat, ser man till att leva i linje som man lär, reflekterar över sin egen attityd och gör medvetna val i linje med vad Fenix lär ut. I mötet med andra tar man tillfället i akt att utveckla sig själv. Man umgås mer med personer som delar det positiva tankesättet och undviker de som klagar och talar illa om varandra.
- Man lever här och nu och inte i andra tankar som hör hemma i den privata sfären, utan i samtal med kollegor och brukare försöker man fokusera mer på nuet.
- Man har fått en ökad medvetenhet om hur man säger saker till andra och ett ökat mod, vilket gör att man i större utsträckning vågar säga vad man tycker i arbetsgruppen. Med denna personliga styrka låter man andra ha en egen åsikt i större utsträckning och har en ökad acceptans för att andra tycker annorlunda. Man känner ett mindre behov av att påverka andra och i större utsträckning låter man var och en ta ansvar för sina egna handlingar.

En av internutvecklarna upplever att personalen kommer spontant till henne för att diskutera saker som inte känns så bra i gruppen/arbetet

- Trots detta hade hon önskat mer stöd från chefen så att de tillsammans kunde utveckla arbetsgruppen.

I de fall man fått möjlighet att coacha kollegor, märker man att de man coachar förändras genom att de får bättre självkänsla och en annan attityd gentemot varandra.

Det finns en liten förändring i arbetsgruppen

Även om ingen ser några stora förändringar i arbetsgruppen, tycker flera att klimatet i den egna arbetsgruppen har ändrats något

- Förändringar som syns i arbetsgruppen är att man är mer öppen mot varandra och vågar säga vad man tycker. Man talar även på ett annat sätt till varandra, och lyssnar på vad den andre har att säga istället för att berätta själv. Man hjälps åt på ett annat sätt i gruppen och man försöker peppa varandra att tänka positivt. Teamkänslan är något starkare. Flera upplever att kommunikationen är mer öppen i gruppen och man vågar beröra känsligare ämnen, som hur man är mot varandra och man vågar säga att man tycker annorlunda.

Men vissa arbetslag har inte förändrats alls

- Vissa internutvecklare ingår själva i arbetslag där det inte skett någon förändring och i vissa fall ser man på andra arbetslag i den egna verksamheten där ingen synbar förändring skett. Tecken på att lite/inget skett är att man i vissa arbetsgrupper fortfarande pratar OM varandra istället för TILL, att man fokuserar på negativa saker och talar illa om varandra, samt att det är ett fåtal som säger vad de tycker på arbetsgruppträffarna.

Vissa internutvecklare har ändrat sitt sätt gentemot brukaren

- Förändringen gentemot brukaren är inte lika genomgripande som på det personliga planet. Men i något större utsträckning har man omsorgstagaren i fokus och ger den all uppmärksamhet. Problem på arbetet/hemma lämnar man utanför. Man är något mindre styrande och låter varje brukare få mer plats att göra som de vill. Man känner sig mer trygg i sin roll och vågar fråga vad brukaren kan och vill ha för hjälp. Man har mer tålamod.

Citat från intervjuerna med internutvecklarna

"Jag säger hej, och menar det verkligen."

"Utstrålar jag att jag har utvecklat mig, vuxit och hittat min potential, så kommer även andra att göra det."

"Den delen som fångat mig lite mer var certifieringen, då föll allt på plats och kanske hade jag fått större mod också."

"Vi är öppnare mot varandra. Man vågar mer och modet har blivit större."

"Arbetsklimatet har successivt blivit bättre och gemytligare. Vi har mer en teamkänsla, men även individuell stolthet."

"Det känns tunggrott och jag känner mig ensam när jag är ute och berättar om coachningen för de som inte gått kursen. Jag kan se rädslan i ögonen, hur man sjunker ned i stolen och inte möter min blick för att de är rädda för att jag ska prata med dem."

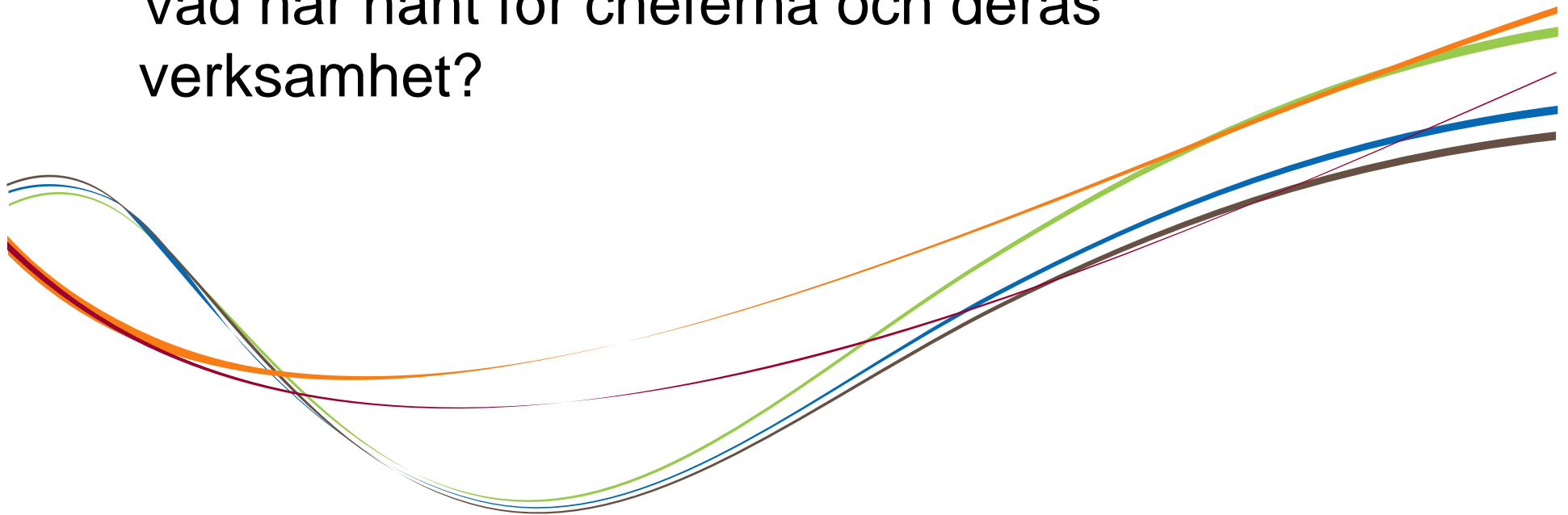
"Hade jag haft kvar samma chef som erbjöd mig att gå, då hade situationen varit en helt annan och vi hade använt oss mer av vad jag lärt mig."

"Jaja, det är ytterligare ett diplom att lägga på högen. Det bidrar till hopplöshet och frustration."

"Ledningen skulle behöva gå en längre utbildning för att få mer kött på benen och förstå vad det innebär. Jag känner att de inte lyssnar på mig. De måste få upp intresset och jaga på upp i ledet."

"Strandska får gärna förankra bättre hos cheferna. Har man inte mandat från chefen så blir inget gjort."

Vad har hänt för cheferna och deras verksamhet?



Man är mer närvarande som chef

Flera chefer har stärkts i sitt ledarskap och arbetar aktivt med metoden

- Flera chefer har lärt sig vara närvarande i mötet med sina medarbetare på ett helt annat sätt, att man släpper allt annat man håller på med och i tankarna är fokuserad på det som händer här och nu.
- Man har lärt sig lyssna mer, låta personalen prata av sig och man väntar längre med att komma med förslag och lyssnar klart.
- Vissa har fått ett verktyg att använda vid svåra samtal och konflikter. Någon nämner att hon tar ett steg tillbaka och tar sig tid på ett annat sätt att reflektera när det uppstår konflikter.
- Några upplever att de har blivit stärkta som person och i sin roll som ledare. Genom att man har ett verktyg att arbeta med, vågar man ta tag i saker och bli tydligare i kommunikationen med medarbetarna och hur man vill arbeta med dem.

För några chefer har det inte hänt så mycket på det personliga planet och ett par arbetar i mindre utsträckning med metoden

- En chef hade redan gått en liknande kurs tidigare och upplevde inte att det fanns mycket nytt att lära. Hon kände sig inte heller bekväm med metoden och trivs inte med sättet att ställa frågor.
- En chef beskriver att hon inte trivs med att arbeta i hela gruppen, utan det är lättare att använda metoden i ett samtal med en person i taget.
- Någon chef har upplevt problem för att hon upplever att sättet att ställa frågorna till viss del motverkar det man är van vid att göra som chef, dvs vara den som bestämmer och tydligt leda personalen.

Effekterna i arbetsgrupperna skiftar

Hur mycket som hänt i arbetsgrupperna tack vare projekt Fenix skiftar mycket mellan olika chefer och arbetslag

- I vissa arbetsgrupper har det hänt mer och i andra nästan ingenting. En och samma chef kan ha ett arbetslag där man ser en positiv utveckling och ett arbetslag som inte arbetar alls med metoden och man ser en oförändrad/negativ utveckling.

Dialogen har förbättrats i flera arbetsgrupper

- I flera arbetslag ser cheferna att kommunikationen är mycket öppnare och rakare, att man vågar säga saker till varandra och till chefen och att man står på sig mer. Medarbetarna i gruppen tillåts säga ifrån på ett annat sätt och tala om vad de tycker.
- Vissa arbetslag är mer öppna för att var och en har en åsikt. Tidigare kunde man börja kritisera åsikten innan den fått möjlighet att diskuteras. Projekt Fenix har inneburit att man lyssnar mer på varandra och att alla har rätt till en egen åsikt, samt att framföra den. Det finns en ökad respekt inför varandra och andras åsikter.

För vissa chefer och i vissa arbetslag har det blivit ett annat arbetsklimat i gruppen

- Förutom att kommunikationen stärkts ser man att arbetsklimatet som helhet förbättrats i vissa arbetslag. Den öppna kommunikationen och den ökade personliga tryggheten har skapat en mer tillåtande atmosfär. Genom att man ställer frågor på ett annat sätt tar man även tillvara på varandras kompetens bättre, vilket stärker samarbetet i gruppen. Vissa chefer upplever också att antalet konflikter minskat i arbetsgruppen.
- De som arbetar med spelregler för arbetsgruppen, tycker att arbetet i gruppen blivit tydligare och i de fall det låser sig i gruppen, återkopplar man ofta till spelreglerna och då löser det sig.

Vissa har ändrat sitt arbetssätt mot brukaren

Personalen har stärkt sin självkänsla och är mer fokuserad på brukarens behov

- Ett par chefer nämner att personalen blivit stärkta i sin yrkesroll. Det syns att det blir roligare och lättare att jobba när det är enklare att kommunicera i arbetsgruppen och med brukarna.
- Några chefer ser hur personalen är mer närvarande i mötet med brukaren och ställer frågor på ett annat sätt för att hjälpa. Vissa medarbetare har ändrat sitt förhållningssätt på ett sådant sätt att det även minskat vårdtiden för vissa brukare.

I flera arbetslag har inte mycket förändrats, men medvetenheten har ökat

- Flera chefer berättar om egna och andras arbetslag där det inte blivit så stor förändring än.
- I de arbetslag där man inte ser så stora förändringar i kommunikation eller arbetssätt, kan man ändå se att arbetslaget fått lite högre medvetenhet och insikt om sin egen roll och man har tillgång till ett verktyg som kan hjälpa dem att hitta nya vägar att kommunicera på.
- I vissa fall upplever man också att det är mer accepterat i arbetslaget att var och en får tycka som de vill och uttrycka det.

Citat från intervjuerna med cheferna

”Detta är en lösning: en nyckel till reflektion och personlig insikt.”

”Det blev lättare att prata, som om gardnen togs ned.”

”Jag fick sex coachingdagar till, och det gjorde underverk för mig att gå vidare med min personal.”

”Utbildningen har påverkat mig – jag kan inte förändra en annan människa, men jag kan påverka genom att ha en annan attityd.”

”Man pratar TILL varandra istället för OM varandra.”

”Man lär sig enkla små knep med stor effekt.”

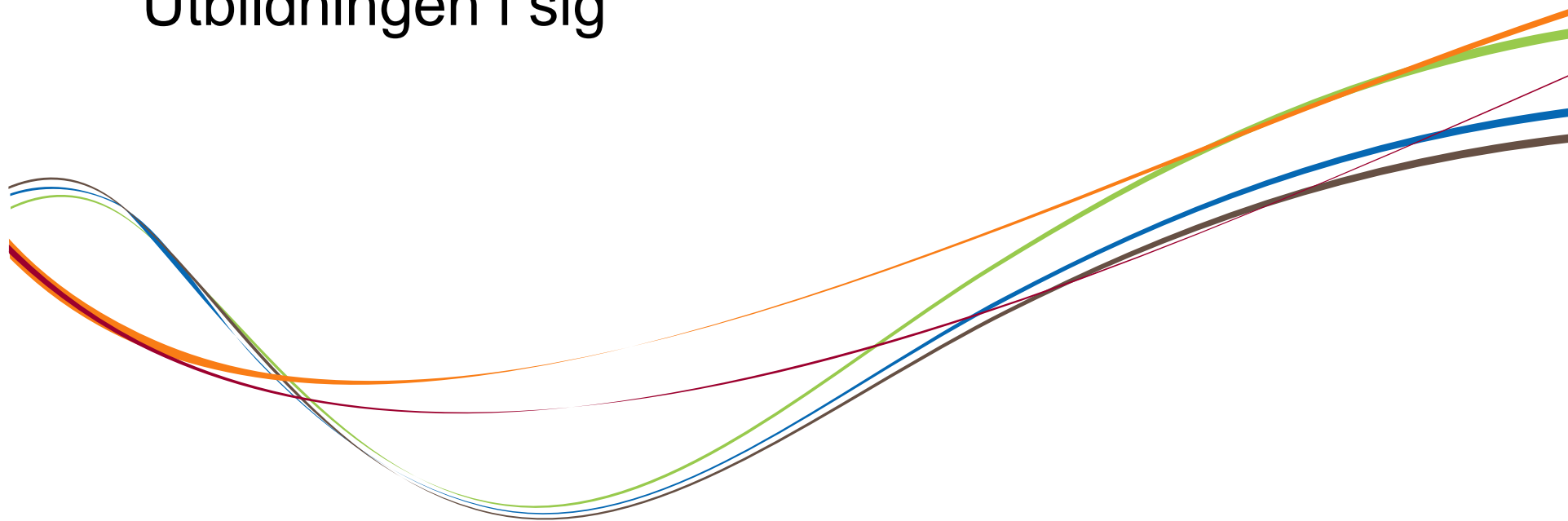
”De slutade att arbeta på rutin, stannade upp och ändrade sina vanor gentemot brukaren.”

”För att ha framgång i arbetslagen, måste alla ha fått en aha-upplevelse, så att man blir en bärare av detta tankesätt.”

”Gruppen var duktiga på att kommunicera innan, så jättemycket har inte hänt, mer än att man är ännu tydligare idag.”

”Personalen har gått från känslan att jobba som piga till att jobba med rehabilitering.”

Utbildningen i sig



Utbildningsdagarna i sig - positivt

Majoriteten, både chefer och internutbildare, är nöjda med utbildningsdagarna

- Utbildningen och programmet är genomarbetat och det var tydligt vad utbildningen skulle handla om. Många uppskattar att ett så enkelt verktyg som att ställa öppna frågor och lyssna kan få så stor effekt.
- Man uppskattade blandningen av teori/föreläsningar och praktiska övningar där man fick träna på att använda verktygen och coacha. Associationsövningarna med bilder var ett lätt sätt att arbeta så att man öppnade upp för diskussioner och lärande.
- Arbetslagsutvecklingsdagarna var viktiga för många för att man här såg att bitarna föll på plats när man konkret fick använda det man lärt sig. Det var positivt för arbetslagen att arbeta framåt med en handledare från Strandska, bl.a genom att ta fram spelregler.
- Spelreglerna är en styrka i det fortsatta arbetet med att förbättra arbetsklimatet. De som arbetar vidare med spelreglerna blir påmind om vad de lärt sig och hur de ska förbättra arbetsklimatet. Spelreglerna upplevs stötta en öppen och rak kommunikation i arbetsgruppen.
- En styrka med utbildningen är att alla (chefer och medarbetare) går samma kurs och får samma utbildning och träning, så att man får en samsyn omkring arbetssättet.

Lokalerna hos Strandska och atmosfären hos Strandska är mycket positiv

- Strandskas lokaler är fyllda av värme, utstrålar positivitet och en tillåtande atmosfär. Detta harmoniska och lugna klimat skapar trygghet och gör det möjligt för många att öppna upp. Strandskas lokaler/positiva atmosfär erbjuder ett mervärde för de som gått utbildningen.

Utbildningsdagarna i sig - positivt

Strandskas ledare är mycket duktiga i sina roller och var måna om att ge alla uppmärksamhet

- Ledarna tror starkt på sitt koncept och undervisar i den övertygelsen. De är skickliga, kompetenta, seriösa och karismatiska personer, som skapar trygghet i gruppen även när det blev jobbiga diskussioner. De besitter tekniken de lär ut.
- Ledarna var duktiga på att leda gruppen och även om övningarna var nya för många och var obekväma för vissa, kände man sig trygg i ledarnas händer.
- Ledarna var lättsamma. De utstrålade positivism och värme och var lätta att prata med. De bjöd på sig själva och var humoristiska. Man kände sig sedd och uppmärksammad, inte bara som gruppmedlem utan även som individ.

Utbildningsdagarna i sig – mindre positivt

Det finns några chefer som inte fick ut så mycket av utbildningen som de förväntat sig

- Någon av dessa arbetade sedan innan på ett liknade sätt med sitt arbetslag. Därför innebar inte utbildningen något nytt för henne personligen och förändringen var inte så stor i hennes arbetslag.
- En chef tyckte att det är en begränsning att utbildningen är så individinriktad, dvs fokus är på den personliga utvecklingen. Hon hade fördragit att den varit mer inriktad på arbetslaget och det konkreta arbetet. Det hade ökat användbarheten och förtroendet för metodens effekt.

Det finns en oro för att arbetsgruppen inte ska behärska tekniken

- En chef har lågt förtroende för utbildningen då hon tycker att Strandska har förenklat en komplex metod för mycket, vilket innebär att om problem uppstår på riktigt i arbetslaget, så behärskar ingen verktyget tillräckligt bra för att lösa konflikten. Denna chef fick också personlig erfarenhet av att det blossade upp en konflikt i hennes arbetslag som ingen kunde hantera. Denna konflikt präglar fortfarande hennes arbetslag.

Ett par svårigheter som uttrycktes med utbildningen var att

- Framför allt ett par av cheferna hade svårt att ställa om inför metoden, för att man som chef är van vid att själv ge svaren och man har ett krav på sig att vara tydlig. Att ställa om och låta andra komma med svaren var svårt.
- Flera nämner att svårigheten ligger på det personliga planet, att man som person ska våga öppna sig, reflektera och snabbt sätta sig in i olika övningar och vilja arbeta med sig själv. Att göra detta tillsammans och inför andra är inte självklart för alla.

Utbildningsdagarna i sig – mindre positivt

Det finns framför allt två svårigheter/begränsningar med utbildningen. Både internutvecklare och chefer ställdes inför dessa svårigheter.

Att inledningsvis förstå vad utbildningen skulle medföra/innebära

- Inledningsvis hade många svårigheter med att förstå vad utbildningen innebar och hur man skulle kunna använda den i det dagliga arbetet. Trots att man fått information om vad utbildningen gick ut på hade man svårt att se vad den konkret innebar. Men i takt med att man kom in i utbildningen försvann otydligheten. För flera föll inte pusselbitarna på plats förrän vid arbetslagsutvecklingen. Vissa av cheferna kom in i verksamheten när projektet precis skulle starta upp och man förväntades delta. Det upplevdes som en svårighet då man inte förstod riktigt vad projekt Fenix innebar för egen del och för arbetsgruppen.

Att känna sig bekväm med övningarna

- Inledningsvis var det svårt för flera att hantera de praktiska övningarna. Många kände sig inte bekväma, dels för att man fick för lite tid på sig att förbereda rollspelet och dels för att man lämnade ut sig själv inför en grupp med personer. Flera kände att man inte förstod metodiken. Detta skapade i början en stark känsla av osäkerhet. För de flesta lade sig detta när man gjort några övningar, då man sett att man klarade av dem och då man lärt sig mycket på dem. Cheferna uttryckte i större utsträckning att de känt sig stressade och obekväma inför att genomföra övningarna/rollspelen.

Utbildningsdagarna i sig – mindre positivt

Den främsta kritiken omkring utbildningen är att Strandskas logistik i vissa fall upplevs som rörig och otydlig

- Flera upplevde att Strandska var rörig och otydlig i sin information omkring tider och datum för olika utbildningsdagar, dvs man fick olika information om datum och tider och det saknades vid vissa utbildningstillfällen flera personer som brukade vara med.
- Strandska var även otydlig i något fall med information om tider för examinationen och vad den innebar.
- Ett par chefer fick även vänta orimligt länge på bekräftelse av tider för arbetslagsutvecklingen. Man bad om att få höstens tider innan sommaren, men fick dem först någon månad innan träffarna. En av cheferna fick motsägelsefull information om hon skulle vara med på arbetslagsträffarna eller ej. Denna otydlighet och fördröjning av information medförde att båda cheferna inte var med på arbetslagsutvecklingen i den utsträckning de önskat.

Svårt att veta vem man ska vända sig till på Strandska om man har frågor

- Några nämnde att det var olika personer som skickade information under utbildningen, vilket medförde att det var svårt att veta vem man skulle vända sig till om man undrade över något. När man sökt kontakt, återkopplade inte Strandska i flera fall utan man fick fortsätta att söka kontakt innan man nådde någon på Strandska.

Bemanning på Strandska har inte alltid räckt till

- Under delar av projekt Fenix har några chefer känt av att Strandska haft problem med bemanningen, genom att de fått nya kontaktpersoner, och inte fått återkoppling när man önskat

Citat från intervjuerna

"Personalen på Strandska tror verkligen på det här förhållningssättet. Det sitter i ryggmärgen och man blir bemött på det viset de lär ut. Det är nästan som en religion."

"Strandska har en miljö som är trivsamt. Man blir lite smittad av Strandska, dvs det blir som ett halleluja moment hos dem."

"Bara man kliver in genom Strandskas dörrar så växer man som människa."

"Vi har skojat om att man behöver ha en Strandska som en Drive in, så man kan få dagens visdomsord och bli upplyft."

"Det var svårt för mig och stressande med snabba övningar."

"Jag tycker inte om rollspelen. Jag tycker inte om att låtsas."

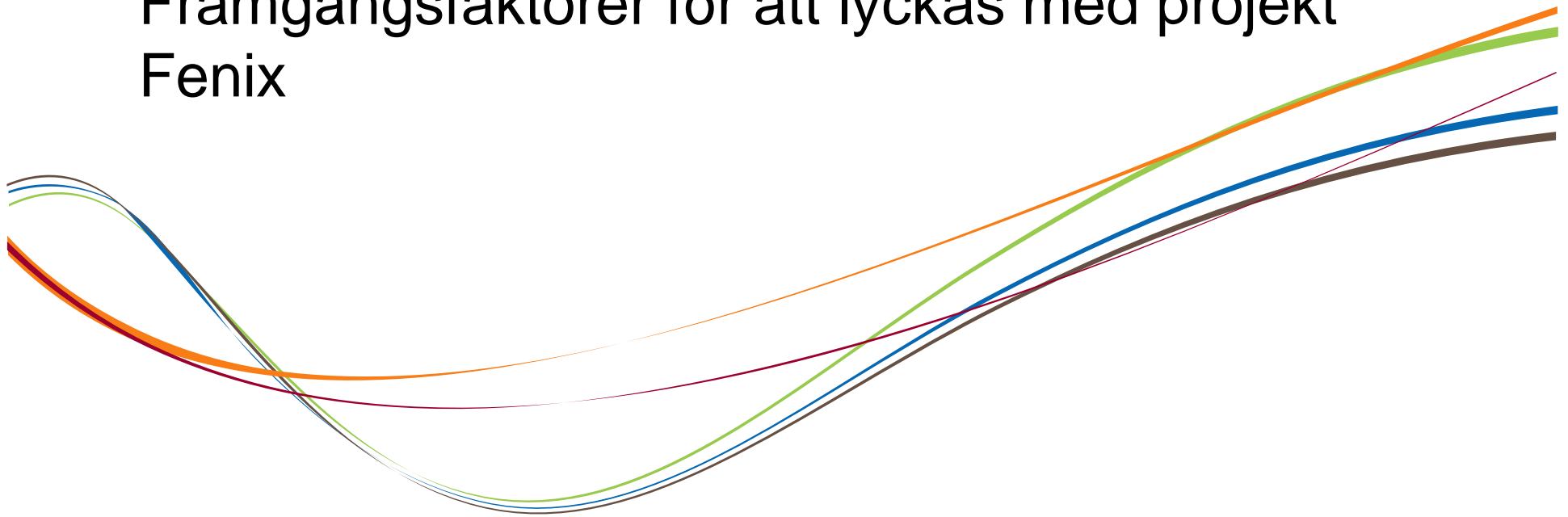
"Det var en stor uppförsbacke först och skapade mycket förvirring hos mig. Jag vet inte varför jag inte förstod det, men det var en helt ny teknik."

"Sedan var det lite flumflum som jag inte är van vid, /.../ att sitta å säga att 'det här är min metafor' var jättejobbigt."

"Jag greppade inte situationen och blev obekväm."

"Jag är förvånad över att det inte finns något som är mindre bra, för jag var inte såld på detta när det bestämdes!"

Framgångsfaktorer för att lyckas med projekt Fenix



Stark och tydlig styrning från ledningen

Majoriteten av de som deltagit i utvärderingen är eniga om att projekt Fenix måste prioriteras av högsta ledningen.

- Högsta ledningen/politiker måste förstå vikten av projekt Fenix, ha en tydlig idé om varför man gör det och sätta riktlinjer för hur man arbetar vidare med det alla lärt sig. Alla i organisationen, från ledning till vårdgivare, måste tro på detta sätt att arbeta. Man måste tro på det salutogena förhållningssättet och tro på att man kan lägga tillbaka makten hos medarbetarna och hos brukarna.
- Högsta ledningen/politiker måste fatta beslutet och sen fortsätta att driva på projektet i respektive verksamhet. Cheferna kan inte själva driva det, utan ledningen måste ta ett ansvar genom att möjliggöra för personalen att delta. Ledningen och chefer måste tydliggöra att projekt Fenix är ett viktigt projekt och de måste stödja varje person så att de kan delta i kursen och sen kan tillämpa sina kunskaper när man kommer tillbaka från kursen. De måste tro på att det fungerar och efterfråga resultatet.
- Hela organisationen måste prioritera projekt Fenix för att det ska lyckas. Projektet måste prioriteras framför alla andra projekt, såsom Projekt Äldreomsorg. Varje verksamhet behöver satsa på färre kurser för chefer/medarbetare och fokusera på projekt Fenix.

Verksamhetschefen/enhetschefen måste vara engagerad och uppmuntra hela arbetsgruppen att delta i projekt Fenix, samt underlätta för att arbeta vidare med sina insikter

- Personalen behöver få information i god tid om projekt Fenix och tillsammans med chefen få tid att diskutera vad projektet innebär. På så sätt finns ett intresse och engagemang hos personalen att delta vid projektets start och man får tid på sig att diskutera nyttan med projektet och minska eventuell osäkerhet och oro inför det.

Man behöver tid för att arbeta vidare

Att tillåta att det tar tid innan metoden får fäste i verksamheten

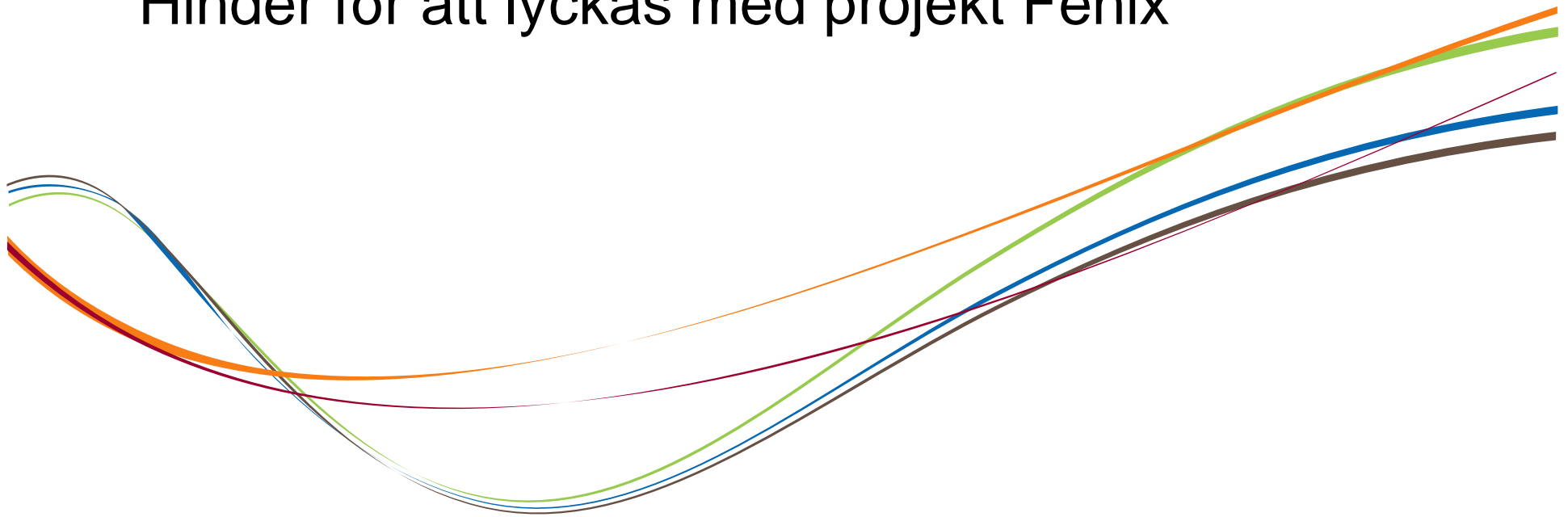
- Det är många saker som behöver falla på plats för att projekt Fenix ska sätta sig som förhållningssätt i verksamheten. Man behöver tid för att det ska sätta sig. Chefer kan behöva tid att ändra sitt sätt att utöva sitt ledarskap. Medarbetarna behöver tid att ställa om sig i sitt sätt att kommunicera och vara mot sina kollegor. Internutvecklarna behöver finna sin nya roll i verksamheten. För internutvecklaren hade det underlättat om rollen var tydligt definierad.
- Det behöver också vara tydligt att chefen håller i taktpinnen och stöttar internutvecklaren i sin nya roll.
- Att låta nya medarbetare få komma in i sättet att arbeta genom att de får gå kursen.

Mogna och stabila arbetsgrupper har lättare att tillämpa verktyget och arbeta vidare

- Stor personalomsättning i arbetslagen och chefer som inte gått utbildningen hindrar verksamhetens möjligheter att arbeta vidare med metoden. Flera chefer som har arbetslag med stabila arbetsgrupper och mogna individer ser hur det underlättar i tillämpningen av metoden.

Som individ är det en grundförutsättning att man har ett öppet sinne inför att titta på sig själv och en egen vilja att utvecklas.

Hinder för att lyckas med projekt Fenix



Internutvecklarna upplever många hinder

Samtliga internutvecklare berättar om att de stöter på hinder i verksamheten som påverkar deras möjligheter att arbeta i enlighet med projekt Fenix.

- Ett av de främsta hindren är otydligheten omkring internutvecklarens roll i arbetslagen. Ingen har fått en tydlig roll efter utbildningen eller den roll man lovats inför utbildningen. I vissa fall beror det på att man har bytt chef en eller flera gånger sen starten, i andra fall har cheferna ändrat sig. I ytterligare något fall är cheferna oense om hur internutvecklaren ska användas. Kontentan är att internutvecklaren får driva mycket själv, vilket skapar frustration över att man inte får använda sin kompetens. Det finns även för lite tid avsatt för att reflektera omkring hur man ska arbeta vidare med projekt Fenix. Annat arbete prioriteras.
- Ytterligare ett hinder är att man upplever att varken ledningsgruppen eller den närmsta chefen förstår och/eller tror på coachningen som metod och därmed inte inser värdet av att utnyttja internutvecklaren. Följden i vissa fall är att coachingsamtalen sker på fritiden för internutvecklaren och de kollegor man coachar. Man saknar tydligt stöd från chefen.
- Internutvecklaren känner sig ensam i sin roll och känner sig ensam i att driva projekt Fenix på arbetsplatsen. I vissa fall är internutvecklaren ensam i sitt arbetslag om att ha gått utbildningen och det finns inget/svagt gehör från kollegorna. I vissa fall upplever internutvecklaren att kollegorna är oroliga för att använda internutvecklaren då kollegorna är kluvna inför att internutvecklaren får reda på saker man egentligen inte vill lämna ut till någon på arbetsplatsen. Internutvecklaren saknar förståelse och stöd från kollegor.
- Man har tappat fart och har svårt att börja om igen. Omorganiseringen (SDF) har tagit mycket energi och fokus från arbetet med projekt Fenix. När man får ett uppehåll i tillämpningen, tappar man kunskap och energi och arbetet med att tillämpa verktyget på arbetsplatsen tappar fart.

Cheferna ser också vissa hinner

Cheferna sitter i en dubbel roll där de både har ansvar för att få personalen att arbeta med projekt Fenix och stötta dem, men även själva behöver stöd och gehör uppifrån.

Precis som internutvecklarna ser cheferna ett stort hinder i att projektet inte är prioriterat på alla nivåer

- Cheferna har många projekt/utbildningsprojekt parallellt som är viktiga. Politiker/ledning har inte tydliggjort VAD som ska prioriteras, då allt sägs vara lika viktigt. Det finns inga tydliga riktlinjer för hur man arbetar vidare i verksamheten med projekt Fenix.
- Det finns ingen plan för hur man gör med ny personal. Det kommer ständigt in nya chefer/medarbetare som inte gått utbildningen och därmed har alla svårt att arbeta enligt projekt Fenix's metodik.

Det är svårt att skicka iväg arbetslagen tillsammans/all personal på en avdelning då det är svårt att få in vikarier. Det är också kostsamt och kräver mycket planering.

Om individen är tveksam och inte känner sig bekväm med metodiken

- I de fall man som chef inte tagit till sig utbildningen har man inte varit bekväm i övningarna och inte sett hur man kan använda tekniken i arbetsdagen. Man måste våga skapa sig insikter om sig själv och sitt ledarskap, våga reflektera över hur man arbetar.
- Samma sak ser cheferna hos de medarbetare som inte använder det man lärt sig, dvs att de inte förstår och är med på hur man kan använda det man lärt sig eller inte är bekväm med utbildningen.

För lite tid för att diskutera hur man arbetar vidare

Ibland är det svårt för omsorgstagarna/brukarna att anpassa sig till det nya arbetssättet

- Många brukare har varit vana vid att få mycket hjälp och har svårt att lära om att de kan göra mycket mer själva. De har gjort det jobbigt för personalen att arbeta vidare. Men vissa verksamheter har löst det med att byta kontaktperson för brukaren eller fokuserat på att använda det nya förhållningssättet mot nya brukare.

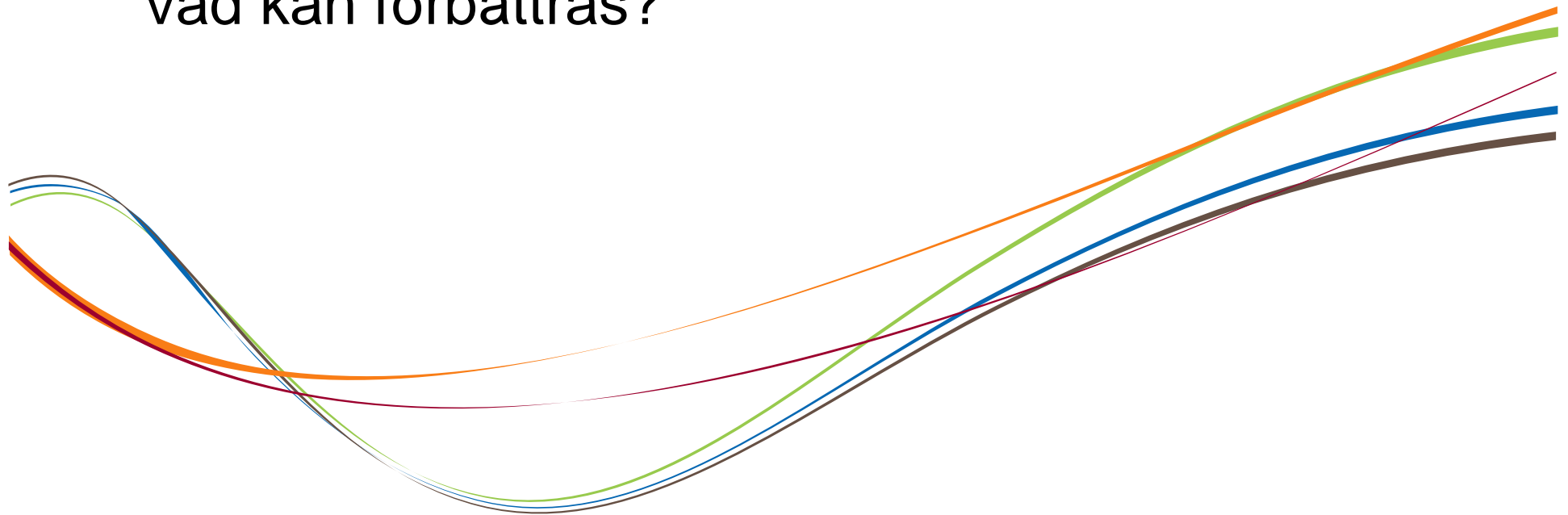
För lite tid i verksamheten för att förankra projekt Fenix inledningsvis

- Både chefer och internutvecklare tycker att de har fått för kort tid på sig i arbetslagen att förankra vad projekt Fenix innebär bland medarbetarna.

För lite/ingen tid avsätts för att diskutera hur man ska arbeta vidare i arbetslagen och för lite tid avsätts för att öva tillsammans

- Flera chefer nämner att det är svårt att hålla lärdomarna levande och tillämpa metoden när man kommer tillbaka efter utbildningen. Det är svårt att få till arbetslagsträffar där alla är med och det är svårt att få möjlighet att öva på vad man lärt sig. Några chefer har svårt att känna sig redo att ta över arbetslagsträffarna själva. Det finns en oro för att inte kunna hantera de svårigheter som kan dyka upp, på ett professionellt sätt.
- Man har svårt att sätta av tid för att diskutera och öva tillsammans på arbetsplatsen och man tar sällan hjälp av varandra eller söker stöd bland andra som gått utbildningen.
- Det är jobbigt att ändra om sitt sätt att arbeta genom att tänka på att ställa öppna frågor och det blir ännu jobbigare om det finns kollegor som inte är med på detta nya arbetssätt.

Vad kan förbättras?



Vad kan förbättras enligt internutvecklarna?

Mycket är bra med projekt Fenix, men det finns saker att förbättra.

Ledningen/cheferna behöver ha bättre insikt i vad projekt Fenix innebär

- Ledningstoppen, chefer och politiker, måste från början förstå innebörden av projekt Fenix, sätta mål med vad man vill uppnå, sätta upp en strategi för hur man ska fortsätta arbeta etc. En viktig del är att tydliggöra vilken roll internutvecklaren ska ha.
- Ledningen måste se till att verksamheten kan fokusera på färre utbildningar. Det skulle underlätta att kunna fullfölja det verksamheten påbörjat.

Man önskar ett tydligare stöd och samarbete från chefer och kollegor

- Fler i personalen behöver gå kursen så att man kan börja arbeta med en gemensam värdegrund. Alla i arbetslaget behöver gå mer samtidigt, så man befinner sig på samma nivå.
- Chefernas utbildning behöver vara mer i fas med när internutvecklaren går så de kan stötta varandra. Även fler tillfällen önskas där chef och internutvecklare får arbeta tillsammans med Strandska under utbildningen, för att arbeta ihop sig.
- Man önskar större möjligheter att nätverka med andra internutvecklare för att stötta varandra.
- Få mer tid för reflektion i samband med att utbildningen är klar och man kommer tillbaka till arbetsplatsen, så man lättare kan bryta dåliga mönster för egen del/i arbetsgruppen.
- Få tillgång till vikarier till hela arbetslaget så man kan ha arbetsplatsträffar en gång varje vår och höst, där hela arbetslaget är med.

Vad kan förbättras enligt cheferna?

Strandska kan bli bättre på att informera ledningsnivån med fördelarna med projekt Fenix

- Ledningen/chefer behöver få tydlig information om vad som konkret händer i organisationer som tar del av projekt Fenix, vad man vinner på att gå med i projekt Fenix. Ledningen behöver få tid på sig att ta till sig vad projekt Fenix handlar om innan de fattar beslut om att vara med.

Mer tid för cheferna att träna på coachning med stöd från Strandska

- Flera chefer önskar mer coachningstid. Minst en dag/två halvdagar till att träna på coachning. När man hunnit smälta allt man lärt sig och fått tillfälle att reflektera, önskar man mer handledd coachning.

Mer tid för vissa medarbetare att gå på medarbetarcoachning

- Alla medarbetare är inte med på tankesättet från projekt Fenix efter utbildningen. Dessa kan behöva en dag till med handledning och övning.

Återkoppling till chefen/verksamhetschefen om hur det går på utbildningen

- En verksamhetschef nämner att hon vill få feedback från Strandska på de chefer som inte riktigt är "med på tåget", dvs de chefer som inte är bekväma med metoden och tror på den. Detta för att få hjälp med att stötta dessa chefer.
- Ett par chefer nämner att man vill få feedback från Strandska om de medarbetare som går Movere. Man vill få information om vad man kan göra som chef/kollega för att stötta.

Vad kan förbättras generellt sett?

Att Strandska ser de personer (medarbetare och chefer) som inte är ”med på tåget” och har en plan för hur man får med dem

- Ge personer som har svårigheter med metoden lite mer tid att ta in den och mer stöd att förstå den, såsom ge stöd till medarbetare som inte känner sig bekväma och klara att använda coachningsfrågorna, att stötta chefer att hantera fler personer än en i ett coachningssamtal etc.

Längre tid att smälta utbildningen

- Även om utbildningen upplevs som rolig och lärorik är den också mycket krävande. Det krävs mycket av de personer som går utbildningen på det personliga planet, samtidigt ska man fortsätta att hinna med sitt vanliga jobb. Av denna anledning önskar vissa att utbildningen var mer utdragen i tiden, med fler halvdagar istället för heldagar, så att man fick mer tid att reflektera mellan föreläsning och övning.
- Vissa chefer önskar mer coachningstimmar i att hantera grupper.

Strandska kan bli mer tydlig genom att

- Ha EN kontakt som man kan nå och de kan bli bättre på att återkoppla när man vill ha kontakt.
- Ha tydligare information inledningsvis om hur man kan använda projekt Fenix i verksamheten. Man önskar framför allt mer stöd med hur man kan använda internutvecklarna.
- Ha bättre framförhållning vad gäller datum för Arbetslagsutvecklingen. Arbetslagen och cheferna behöver tidigt veta vilka datum som gäller för att kunna planera för vikarier.
- Se till att ha tillräckligt med personal så att de kan hantera ett så stort projekt.

Hur har omorganisationen i SDF påverkat?

I intervjuerna tog vi upp frågan om hur omorganisationen av SDF i Göteborg påverkat möjligheterna att arbeta med projekt Fenix.

- Ingen av internutvecklarna och cheferna nämner att omorganisationen haft en direkt inverkan på/hindrat det fortsatta arbetet med projekt Fenix.
- Det man nämner är att det framför allt under hösten 2010, för många chefer, inneburit ett fokus på just omorganisationen och den oro/osäkerhet som den skapat och därmed mindre fokus på andra saker.

Det man kan säga är att omorganisationen sannolikt inte underlättat att arbeta vidare med projekt Fenix genom att

- Det är svårt för alla att ha fokus på något projekt när en sådan omorganisation sker.
- Omorganisationen skapar mycket oro och frustration som påverkar vars och ens arbete och arbetsfokus.

Framöver ser man ökade svårigheter att arbeta i enlighet med projekt Fenix då

- Chefer och arbetslag (från olika SDF) som genomgått projekt Fenix slås ihop med eller ska arbeta tillsammans med chefer och arbetslag (från andra SDF) som inte gått projekt Fenix. Detta kommer att försvåra möjligheterna att tillämpa färdigheterna från projekt Fenix.

Citat från intervjuerna

”Vissa arbetslag tackade nej till att delta för att man inte var förberedda.”

”Det är ett stressmoment, att det är så många utbildningar man ska gå som chef, så jag vet inte vad jag ska prioritera.”

”Det handlar inte om ovilja, utan om att man till sist inte orkar ta in mer.”

”Korvstoppning – lite för mycket information och övningar på kort tid. Jag hade behövt två halvdagar till.”

”Omorganisationen har skapat kaos i människor och stressnivån ligger högt och dallrat för många. Det finns en osäkerhet om att bli övertalig.”