

SATSAFRISKT



Ringar på vattnet

Från projekt till löpande verksamhet

Caroline Stjernström

Förord

1. Statens institutionsstyrelse (SiS)	5
2. Försäkringskassan	11
3. Arbetsförmedlingen	23
4. Kriminalvården	33
5. Reflektion kring spridning och integration	41

Många har stött på patrull, eller åtminstone haft stora problem, när de försökt sprida ett framgångsrikt utvecklingsarbete från en del av myndigheten till andra delar. Det är inte självklart att framgång inspirerar till efterföljd eller anammas av övriga enheter i organisationen. Inte heller tycks det räcka med att ledningen gör projektet till sitt och beordrar ett genomförande generellt. Formellt blir projektet kanske genomfört, men resultaten blir sällan som förväntats. Det krävs helt enkelt något mer än ett lyckat exempel och beslutsamhet för att sprida och integrera utvecklingsinsatser i en större organisation.

Satsa friskt har av det skälet uppmanat de myndigheter som i sina utvecklingsprojekt fått stöd av Satsa friskt att redan vid projektstarten planera för en framtida spridning av erfarenheter.

I den här skriften redovisas fallstudier från fyra myndigheter som försökt sprida och integrera lokala utvecklingsinsatser till andra delar av myndigheten. Gemensamt för dessa projekt är att man har nått goda resultat lokalt, att myndighetens ledning önskar en spridning och att man har haft en idé om hur spridningen ska ske.

Ett par av projekten har varit av – eller senare fått – pilotkaraktär. Andra lokala projekt har visat sig så intressanta att man

velat sprida dem vidare inom myndigheten. Spridningsstrategierna har således varit olika och dessutom formulerats vid olika skeden under utvecklingsarbetet.

Avsnittet om Arbetsförmedlingen beskriver ett renodlat pilotprojekt (Gävleborg) och spridningen av detta. Från Försäkringskassan redovisas ett projekt som utvecklats inom länsmyndigheten i Östergötland, men som efter sammanslagningen till en nationell Försäkringskassa även transformerats till enheterna i Sörmland. Projektledningen inom Statens institutionsstyrelse har via strategin ”ringar på vattnet” successivt spridit en modell för kommunikation från en till flera anstalter i landet. Inom Kriminalvården försöker man utifrån ett regionalt projekt i Göteborg få spridning till hela organisationen.

I ett avslutande kapitel reflekterar vi kring lärande, spridning, transformering och integration av förändringsarbete med avseende på bland annat

- spridningsstrategi och integration
- aktörer och samverkan
- hinder och problemlösning
- inspiration och möjligheter
- skapande av handlingsutrymme

Författare till skriften är Caroline Stjernström från konsultföretaget Zoek, som på Satsa friskt studerat projektdokumentation, genomfört intervjuer med aktörer på respektive myndighet samt skrivit texten. För redaktionell bearbetning och produktion svarar Karin Liljequist från Citat Journalistgruppen, med uppdrag som informatör på Partsrådet.

*Johan Tengblad,
sammankallande i
Satsa frisks beslutsgrupp*

*Lars Sundström,
projektledare för boken
Ringar på vattnet*

Statens institutionsstyrelse (SiS)

Bakgrund

Hot och våld är det största arbetsmiljöproblemet inom SiS verksamheter. Undersökningar har visat att så många som varannan anställd har blivit utsatt för våld eller hot om våld under den senaste tolv månadersperioden, berättar Jimmy Haller, huvudskyddsombud och fackens representant i projektgruppen för ”No power, no lose”.

Projektet omfattar en utbildning i bemötande som syftar till att förebygga hot och våld genom kommunikation och genom att in i det längsta undvika fysisk konfrontation. Bernard Taylor, tidigare institutionschef, är eldsjelen och initiativtagaren till satsningen. I dag arbetar han enbart med utbildning i metoden och håller externa föreläsningar.

Projektet ”No power, no lose”

Idén till ”No power, no lose” väcktes när Bernard Taylor år 2002 tillsammans med fyra andra chefer fick i uppdrag av dåvarande generaldirektören för SiS att se över problemet med utåtagerande, våldsamma klienter. I uppdraget låg att ta reda på hur ofta och i vilka situationer våld förekommer samt vilken metod man använde för att bemöta detta.

Bernard Taylor var då chef på en institution med många ”tunga” klienter. Trots detta präglades miljön av kommunikation och relationsbyggande. Bernard Taylor förstod dock att kol-

Statens institutionsstyrelse

SiS har med bidrag från Satsa friskt tagit fram, spridit och genomfört ett utbildningsprogram för samtliga medarbetare på de lokala institutionerna. Syftet är att genom ökad kunskap om konflikthantering, krisbemötande, etik, kommunikation och självskydd minska risken för våldshändelser och öka tryggheten på jobbet.

”Att få människor att tänka om och ändra sitt förhållningssätt är en stor utmaning i spridningsarbetet.”

”Redan från början måste man diskutera hur projektet ska levas vidare som en integrerad del i verksamheten.”

legor på andra institutioner hade uppfattningen att det var hårt och ”tuffa tag” på hans institution. Han började fundera varför och landade i resonemang kring bemötande. Tillsammans med en god vän, som var polis, utvecklade han ett utbildningsprogram kring bemötande som blev grunden till ”No power, no lose”. Det handlar om att hantera våld, inte bemöta det.

Dåvarande arbetsmiljöhandläggare Birgitta Bendes och huvudskyddsombudet Jimmy Haller fångade upp Bernard Taylors arbete och sökte pengar hos Utvecklingsrådet för att kunna sprida idén till hela myndigheten.

– Det var helt avgörande att vi fick extern finansiering. Vi hade aldrig kunnat ta det här breda greppet annars, säger Jimmy Haller.

På ett övergripande plan är målet att

- minska antalet arbetsskador
- sänka sjukfrånvaron
- ge alla ungdomar/klienter ett professionellt bemötande i konfliktsituationer
- minska risken för våldshändelser

Detta ska uppnås genom att utbildningen

- ger personalen nödvändiga kunskaper
- håller säkerhetstänkandet levande hos all personal
- bidrar till att personalen känner sig trygg

Utbildningen kräver inga förkunskaper och riktar sig till samtliga anställda med klientkontakt på SiS institutioner. Teori varvas med praktik och fokus ligger på bemötande och självskydd. I utbildningen ingår konflikthantering och konfliktlösningssmetoder, riskbedömning, etik, krishantering, lagstiftning, arbetsmiljö samt självskydd och transportgrepp. Ett inslag är så kallad introspektion, det vill säga en metod som går ut på att relatera olika förhållningssätt till sig själv: ”Hur vill du själv bli bemött”. Metoden har påverkat såväl förhållningssätt som synsätt, menar Bernard Taylor:

– Förr handlade det om att hantera våldsamma klienter, nu handlar det om att hantera och möta människor som har det svårt.

Ett utbildningsmaterial kring ”No power, no lose” har tagits fram. Det finns att ladda ner på www.hotpajobbet.se under rubriken Publikationer.

Uppföljningen av projektet har skett med hjälp av arbetska-

destatistik, en medarbetarenkät, dialog med instruktörer och regionala samordnare samt genom inventering av utbildningsinsatserna.

Resultaten visar att antalet avskiljningar, det vill säga isolering av en våldsam klient, har minskat. Vidare har antalet fysiska ingrepp minskat och klimatet har blivit bättre. År 2004 hade antalet arbetsskador till följd av våld halverats. Detta resultat kan dock inte enbart tillskrivas utbildningssatsningen utan kan även ha påverkats av andra faktorer i arbetssituationen.

Spridningen av projektet

Ett erbjudande om att delta i ”No power, no lose” gick vid satsningens start ut till samtliga institutionschefer. De som tackade ja fick i uppgift att rekrytera instruktörer. Dessa skulle sedan ansvara för att utbilda övrig personal på respektive institution. Att hitta personer som var lämpliga och intresserade av att utbilda sig till instruktörer var inga problem, enligt Jimmy Haller.

– Möjligen beror detta på att det är en så angelägen fråga i vår verksamhet. Hade det varit en annan typ av frågeställning, som inte varit lika angelägen, skulle tillvägagångssättet kanske ha varit mindre lämpligt.

De instruktörer som rekryterades skulle vara personer med genuint intresse för bemötandefrågor och åtnjuta ett visst mått av respekt hos sina arbetskamrater.

– Det måste vara någon som folk lyssnar på. Det är inte helt okomplicerat att agera utbildare till sina kollegor. Vi ville också ha en bra fördelning i kön och ålder bland instruktörerna, säger Jimmy Haller.

Verksamhetens speciella karaktär gör att det är svårt hålla utbildningar flera dagar i rad, och det är även svårt att samla personalen. Instruktörerna tvingas därför dela upp utbildningen i flera olika block som genomförs vid olika tidpunkter. Det är i sig inget problem, menar Jimmy Haller, men anser att det är angeläget att på sikt se över indelningen och omfånget av olika utbildnings-

Genom att lära sig att hantera en våldssituation blir arbetsmiljön tryggare.
VOLKMAR SCHULZ / SCANPIX



"En framgångsfaktor är att det på SiS har funnits en tydlig spridningsstrategi."

block för att få enhetlighet på institutionerna.

Redan under projektiden utbildades omkring 75 instruktörer inom SiS. Deras uppgift var att tillsammans med arbetsledning, huvudskyddsombud samt institutionsledningen ta fram en utbildningsplan. Därmed blir utbildningen väl förankrad på institutionen. Målet är att all personal med klientkontakt ska omfattas av utbildningen, även tim- och semestervikarier.

Varje år sker så kallade återsamlingar med vidareutbildning och erfarenhetsutbyte. Av de utbildade instruktörerna har nio utsetts till regionala samordnare. Fyra av dessa har tillsammans med Bernard Taylor deltagit som biträdande kursledare och på så vis fått fördjupade kunskaper. Bernard Taylor träffar regioninstruktörerna en gång per år under ett tvådagarsmöte för avstämning och eventuella revideringar i upplägg.

Aktiv marknadsföring

Det finns inget GD-beslut på att alla institutioner måste använda "No power, no lose" som utbildningsmaterial.

– Vi har en kultur där man inte gärna talar om för institutionscheferna att de måste göra saker, säger Jimmy Haller. Men idag finns ett ställningstagande från ledningens sida om att förhållningssättet i "No power, no lose" ska vara vägledande i arbetet med hot och våld på alla SiS institutioner, det vill säga även på de institutioner som inte genomfört utbildningen.

Samtidigt som information och erbjudande om att delta i "No power, no lose" gick ut till institutionscheferna uppmuntrade Jimmy Haller skyddsorganisationen och de fackliga organisationerna på lokal nivå att efterfråga utbildningen.

– Syftet var att sätta press på institutionerna. Om det inte fanns efterfrågan var det risk för att utbildningen skulle försvinna.

Han uppmuntrade även sina kollegor i avdelningsstyrelsen på ST att informera om utbildningen på regionträffarna.

Framgångsfaktorer

En framgångsfaktor, som Jimmy Haller framhåller, är att projektgruppen var en liten grupp med stort stöd.

– Ledningen har stått bakom och projektdeltagarna har haft legitimitet i verksamheten. Projektgruppen hade dock inte mandat att fatta alla typer av beslut, men inblandade chefer har stått bakom och levererat snabba beslut när projektgruppen har efterfrågat detta.

En annan framgångsfaktor är att det på SiS har funnits en tyd-

lig spridningsstrategi. Konceptet med instruktörer som utbildar de egna kollegorna har varit ett bra sätt att hålla projektet levande, liksom strategin att skapa efterfrågan på utbildningen. Bland annat har instruktörerna uppmanats att försöka få med cheferna på utbildningsdagarna. Chefer som deltar visar att de prioriterar satsningen.

Det faktum att Bernard Taylor var institutionschef och hade ett bra kontaktnät med andra chefer underlättade spridningen.

– Det visade på en viss prestigelöshet hos övriga chefer att släppa in mig och ta till sig idéerna. Det faktum att jag själv arbetade som institutionschef var samtidigt en slags garanti för att detta var ett fungerande utbildningspaket med förankring i verksamheten. Om personalavdelningen hade tagit fram något liknande skulle det kanske ha varit svårare att få ut det.

Även namnet på utbildningen väckte intresse, enligt Bernard Taylor.

– Hade vi valt att kalla den "Bemötande vid hot och våld" hade den kanske inte väckt samma intresse. "No power, no lose" har blivit lite av ett varumärke, till exempel när jag föreläser om den på andra sociala institutioner eller myndigheter.

Hinder och utmaningar

De hinder som har funnits vid spridningen av "No power, no lose" har handlat om antingen ovilja att ändra arbetssätt eller ifrågasättande av den grundläggande metodiken.

Det fanns inledningsvis en viss skepticism gentemot det grundläggande förhållningssättet i "No power, no lose" berättar Jimmy Haller. Några menade att det skulle bli mer hot och våld om detta förhållningssätt anammades. Framför allt ifrågasattes den del i utbildningen som handlade om självskydd.

– Det finns många duktiga kampsportare som jobbar hos oss. Men det som vi lär ut måste ju funka för alla, från unga starka killar till äldre kvinnor. Det är viktigt att kritik och ifrågasättande tas upp till ytan och bemöts i diskussioner.

Vidare finns personer som har svårt att ta till sig nya arbetssätt, som resonerar: "Här gör vi som vi alltid har gjort, det fungerar". Att få människor att tänka om och ändra sitt förhållningssätt är en stor utmaning i spridningsarbetet.

Från Bernard Taylors sida fanns en önskan om att GD från början skulle ha satt ner foten för att få alla institutioner att använda "No power, no lose" i avsedd omfattning.

– Jag sålde in metoden som min produkt, det borde ha varit myndighetens produkt.



Bernard Taylor, institutionschef, lade grunden till projektet "No power, no lose".

"Jag sålde in metoden som min produkt, men det borde ha varit myndighetens produkt."

Jimmy Haller, huvudskyddsombud och en av drivkrafterna bakom projektet.

FOTO: HÅKAN LINDGREN



Från projekt till integrerad verksamhet

Projektgruppen hade tidigare erfarenheter av hur storskaliga och uppskattade satsningar runnit ut i sanden. Därför fördes diskussioner redan från början om hur man skulle få projektet att leva vidare som en integrerad del av verksamheten.

Grundstrukturen hämtades från det systematiska arbetsmiljöarbetet, där fokus ligger på repetition, åtgärder och uppföljning. Vidare ville man att arbetet skulle vara verksamhetsnära och att ansvaret för driften skulle ligga ute på institutionerna. Därför valde man att utbilda instruktörer på respektive institution, som i sin tur ansvarade för utbildningen av övrig personal. Eftersom systemet är sårbart om någon av instruktörerna slutar sin anställning tillsattes även regionala samordnare. Deras uppgift var att se till att det fanns utbildade instruktörer ute på institutionerna och att de fick det stöd de behövde.

Projektet avslutades år 2005, men arbetet med "No power, no

lose" fortsätter inom SiS. I skrivande stund har drygt 130 instruktörer utbildats på 43 institutioner. Bernard Taylor är sedan 2007 anställd på personalavdelningen på SiS huvudkontor för att arbeta enbart med "No power, no lose". Han föreläser även om modellen för andra organisationer och myndigheter.

I den arbetsmiljödeklaration som institutionerna lämnar inför verksamhetsplanering ska man numera lämna uppgift om alla anställda har fått utbildning i bemötande vid hot och våld. Detta tillkom efter det att projektet avslutades och är ett sätt att säkerställa att "No power, no lose" fortlever.

Försäkringskassan

Bakgrund

Försäkringskassan i Östergötland har de senaste åren gjort en stor satsning för att bli en hälsofrämjande arbetsplats. Arbetet startade år 2004, då sjuktalen under ett antal år varit höga. Initiativet till satsningen togs av ordföranden i den lokala styrelsen i Östergötlands län, som framhöll att en organisation som arbetar med ohälsa i samhället även borde arbeta med ohälsa internt. Grundtanken var att man skulle gå från att arbeta reaktivt, det vill säga med fokus på rehabilitering av dem som redan blivit sjukskrivna, till att arbeta mer proaktivt och långsiktigt med att förebygga ohälsa och att främja hälsa hos chefer och anställda.

Projektet Hälsofrämjande arbetsplats

Att få ner sjukskrivningstalen var ett av målen med projektet "Hälsofrämjande arbetsplats". Andra målsättningar var att skapa ökad medvetenhet och kunskap i organisationen kring faktorer som främjar hälsa samt ett bra samverkanssystem mellan parterna. Delaktighet antogs vara en viktig del i och en förutsättning för det hälsofrämjande arbetet.

I projektet har man utgått från en bred definition av hälsa och hälsofrämjande arbete. Allt som görs i verksamheten bör inbegripa hälsoperspektivet. "Är det här beslutet verkligen hälsofrämjande?" är en fråga som både chefer och medarbetare helst ska ställa. I chefsutbildningen får cheferna reflektera över sin egen hälsa och hur de i sina roller som chefer ska kunna driva på det hälsofrämjande arbetet.

Försäkringskassan

Satsa friskt projektet "Utveckling av lärande och ledarskap i en myndighet som främjar hälsa" har haft som mål att Försäkringskassan år 2008 ska vara en organisation med hög kvalitet på arbetet. Myndigheten ska aktivt bidra till färre sjukskrivna och fler i arbete samt vara en av landets mest utvecklande arbetsplatser med mycket låg sjukfrånvaro bland medarbetarna. Fallbeskrivningen i det följande avser spridningen av delprojektet med bas i den tidigare Försäkringskassan i Östergötlands län. (Försäkringskassan är numera en myndighet för hela Sverige.)

– Om man som chef inte själv grundar i det här tänket, kan man inte jobba med detta bland medarbetarna. Medvetenhet hos cheferna är en förutsättning, säger Elsy Söderberg, projektansvarig.

Vidare betonas medarbetarnas eget ansvar i det hälsofrämjande arbetet. Viktigast är dock kunskapsnivån hos cheferna, menar Elsy Söderberg, eftersom de skapar förutsättningarna i vardagen. Arbetet med hälsa och hälsofrämjande kräver dessutom delaktighet. Samverkanssystemet skapar en arena för möten och är en viktig stödstruktur.

Pilotprojektet

I Östergötland gjordes en gedigen satsning på att öka chefernas kunskap om hälsa och hälsofrämjande insatser. Enligt Maj-Britt Friberg, projektledare och HR-medarbetare samt VP (verksam-

hetspartner) i Östergötland, var detta ett nödvändigt steg för att satsningen skulle lyckas:

– För att kunna driva de här frågorna krävs kunskap i ämnet. Cheferna i linjen behöver en grund att stå på, annars tenderar diskussionerna att begränsa sig till motion och mat. Hälsa är ju så mycket mer, man kan ju till exempel inte svetta sig till goda relationer.

Cheferna fick en hälsoutbildning som sträckte sig över ett drygt år, med en heldag i månaden. Utbildningen inne-

höll bland annat momenten ”vad främjar hälsan, hur agerar man som förändringsledare, hur kan man som chef arbeta med dialog, hur hanterar man möten, hur tänker man som chef på hälsa när man tar olika beslut”.

Utöver detta har en halvdag för alla chefer genomförts. Externa föreläsare bjöds in för att inspirera cheferna i det fortsatta arbetet. Alla beslutsnivåer har involverats, från högsta ledningen till första linjens chefer. Ledningsforum har genomförts tre gånger per termin, då cheferna träffats och diskuterat hälsofrämjande arbete som en del av sitt chefsuppdrag och utifrån sin vardag. Träffarna i Ledningsforum är ett resultat av chefsutbild-

ningen, där det framkom att första linjens chefer upplevde att det fanns ett så kallat glapp mellan dem och dåvarande länsledningen.

– Det handlar ju även om att skapa delaktighet för alla medarbetare, det vill säga även för chefer, säger Elsy Söderberg.

Vidare utbildades hälsoinspiratörer; medarbetare som fick gå en fempoängskurs på högskolenivå. Tanken var att det skulle finnas en hälsoinspiratör i varje arbetsgrupp och att dessa skulle agera bollplank för cheferna, driva frågan, lyfta den på arbetsplatsträffar samt komma med idéer och stöd i det hälsofrämjande arbetet. Under 2006 och 2007 anställdes även två hälso-coacher med uppdraget att stödja medarbetarna i egenansvar samt öka deras kunskap om vad som påverkar hälsa i vardagen, till exempel kost, motion och stresshantering. Flera personaldagar för alla medarbetare på temat hälsofrämjande utvecklingsarbete har också genomförts.

För att konkretisera och praktiskt använda de nya kunskaperna fick varje arbetsgrupp, tillsammans med närmaste chef och hälsoinspiratör, i uppgift att ta fram en handlingsplan som beskrev nuläge, önskat läge och vad man ville göra för att nå dit. Handlingsplanerna godkändes av ledningsgruppen och i vissa fall av projektledaren innan medel beviljades. Även länsledningen och respektive processledning formulerade handlingsplaner. Projektledaren gjorde en sammanställning av alla förslag som kom in och som fungerade som en ”tipslista” till enhetschefer om hur man kan arbeta med hälsofrämjande satsningar.

Löpande utvärdering

Externa utvärderare har löpande följt upp och utvärderat projektet. Dessa uppföljningar har dels tjänat som ett verktyg för att styra projektet, så att fokus ligger på rätt saker, dels som en återkoppling till projektgruppen och cheferna i organisationen om vilka framsteg som har gjorts. Ur ett spridningsperspektiv har utvärderingarna hjälpt till att identifiera vad som uppnåtts ute i organisationen och under vilka förutsättningar detta varit mest lyckosamt.

Utvärderingarna visar att delaktigheten på Försäkringskassan i Östergötland har ökat, att medarbetarna är mer nöjda med ledarskapet och att samarbetsklimatet har förbättrats. Vidare har sambandsanalyser visat att på de enheter där cheferna är bra på att ge medarbetarna olika former av socialt stöd, exempelvis återkoppling, har även den självskattade hälsan hos med-



Hälsa handlar inte bara om fysisk träning, framhåller projektledaren Maj-Britt Friberg.
FOTO: THOMAS PETTERSSON

"Att sprida ett projekt under en förändringsprocess kräver tajming och uthållighet."

arbetarna blivit bättre. Detta är viktig information vid spridningen. Att högsta ledningen deltar och är införstådd med vad det innebär att arbeta med hälsa har ett stort symbolvärde.

Löpande utvärderingar, liksom de korrigeringar av inriktningen som gjordes utifrån dessa, har skapat en delaktighet hos cheferna i organisationen, enligt Elsy Söderberg.

– Det är viktigt att inte komma med ett färdigt koncept, utan i stället låta medarbetarna vara med och utforma innehållet.

Spridningen av projektet

Att projektet "Hälsofrämjande arbetsplats" skulle spridas till hela myndigheten och dess cirka 13 000 medarbetare låg med redan i projektansökan till Utvecklingsrådet. Detta föll sig naturligt, eftersom Försäkringskassan skulle ombildas till en myndighet och därigenom ta ett samlat grepp över en mängd områden, bland annat det hälsofrämjande arbetet. Spridningen till hela myndigheten är i skrivande stund i planeringsfasen och kommer att genomföras under hela 2009. I denna fallstudie fokuseras därför i huvudsak på spridningen till Södermanland, efter det att Försäkringskassan i Östergötland och Södermanland slogs ihop år 2006.

Arbetet med spridning beräknas ta ett och ett halvt år, och den primära målgruppen är chefer. Ledningen, som har det ekonomiska ansvaret för spridningsbeslutet, har fastställt en budget där alla arbetsgrupper får bidrag för att arbeta med hälsofrämjande åtgärder. Det gäller även ledningsgruppen själv.

Kontakt nät och intern information

År 2007 bildades en gemensam ledning, organisation och budget för Östergötland och Södermanland. Katarina Stefansson, projektledare för projektet "Hälsofrämjande arbetsplats", är operativt ansvarig för att driva projektet på en övergripande nivå och har i uppdrag att i dessa frågor stötta cheferna i Södermanland. Hon anslöt sig till den arbetsgrupp som hade till uppgift att arbeta med införandet av den nya organisationen. Tanken var att därmed få in ett hälsofrämjande tankesätt i den övergripande förändringsprocessen. Konkret innebar det att hon var med ute i verksamheten och träffade de blivande ledningsgrupperna, som nu skulle ligga på kontornivå istället för på länsnivå. Därmed skapades ett kontaktnät som har utgjort ett viktigt led i spridningsarbetet.

Det praktiska arbetet drivs av respektive områdeschef. En av dem är Anna-Lena Karlsson, områdeschef i Nyköping. Hon påpekar att Katarina Stefansson har en viktig roll.

– Projektet innehåller egentligen inga svåra saker, men om chefer och medarbetare inte riktigt förstår poängen och dessutom har en hektisk vardag kan det vara jobbigt att stanna upp och sätta sig in i nya tankesätt. Det handlar om att avdramatisera och förmedla kunskap.

Anna-Lena Karlsson tror inte att det skulle fungera om cheferna själva drev en sådan här process.

– Det skulle ätas upp av allt det dagliga. Dessutom är projektledarens roll extra viktig, eftersom det inte finns några hälsoinspiratörer i Södermanland.

Informationen har varit av varierande omfattning i projektets olika faser. På intranätet finns flikar om hälsofrämjande arbete som såväl chefer som medarbetarna kan gå in och titta på. Informationshanteringen har försvårats i och med att Försäkringskassan under projektperioden blev en enda myndighet, vilket medförde att strukturen för informationshantering ändrades. Nu finns informationsmaterial på det centrala intranätet. En informationsfolder om Försäkringskassans hälsofrämjande arbete, som ska överlämnas vid anställningsintervjuer, har även tagits fram.

Verktyslåda för chefer

När cheferna i Östergötland hade genomgått sin utbildning var det många som tyckte att den hade varit nästan för omfattande, om än intressant. Men man ansåg också att utbildningen bidrog till att organisationen utvecklades mot en ökad delaktighet för första linjens chefer och således lämnade konkreta bidrag även på organisationsnivå.

Inför spridningen till Södermanland började man, i första hand på grund av begränsade ekonomiska resurser, att fundera på hur man skulle göra en "light version" för cheferna i syfte att sprida de nya kunskaperna. Resultatet blev en verktyslåda i form av en pärm med flikar.

Innehållet togs fram av chefer i Östergötland med stöd av de konsulter som hade ansvaret för chefsutbildningen. Upplägget är situa-

Christina Eklöf, ST, arbetade med att sprida projektet internt inom facket.

FOTO: THOMAS PETTERSSON



tionsanpassat. Tanken är att chefen ska kunna plocka fram delar av informationen som är relevanta för den aktuella situationen.

– Det är viktigt att kunskapen blir verksamhetsnära, att den visar att ett visst arbetssätt fungerar och är utprövat i verksamheten, säger Elsy Söderberg.

Verktyslådan, eller “arbetsmodell för hälsa på arbetsplatsen” som den också kallas, är den främsta insatsen bland dem som nu sprids till Södermanland. Under en hälsodag fick enhetscheferna tid att tillsammans med två konsulter gå igenom verktyslådan och dess funktion som uppslagsverk. Även högsta ledningen var närvarande.

– När vi startade projektet utgick vi från perspektivet ”nerifrån och upp”, det vill säga från vår specifika situation och våra behov. När vi nu sprider projektet går det inte att komma ifrån att perspektivet blir det omvända, men det är ändå inte ett färdigt koncept utan fungerar situationsanpassat, konstaterar Elsy Söderberg.

Det finns dock signaler om att verktyslådan ännu inte används i Södermanland i den utsträckning som var avsedd. Projektledaren Maj-Britt Friberg tror att orsaken kan vara att cheferna i Södermanland inte har fått samma gedigna utbildning i hälsa och hälsoarbete som sina kollegor i Östergötland.

– De bottnar inte på samma sätt i tänket. Man kan inte bara göra saker utan förstå, då blir det bara en dagslända. Man måste vara helt övertygad om att friska medarbetare presterar bättre, vilket ger en högre produktivitet och i slutändan nöjdare kunder. Det är samtidigt viktigt att peka på att en enormt stor förändring genomfördes inom Försäkringskassan under 2007 och 2008. Att under samma period arbeta med utveckling får nog ses som övermäktigt – oavsett det goda syftet. Man får anta att utvecklingsarbetet, som nu kommuniceras från den gemensamma myndigheten, underlättas under kommande år.

Katarina Stefansson, projektledare, ser lärandet kring hälsofrämjande arbete som en process. Därför försöker hon att så långt möjligt finnas på plats som ett stöd för cheferna i Södermanland och stötta dem i frågor som för tillfället ligger på deras bord. På så vis sker ett situationsanpassat lärande. Hennes viktigaste uppgift just nu är att ligga på och följa upp hur det hälsofrämjande arbetet fortskrider.

Chefer och fack i samverkan

Samtliga intervjupersoner är överens om att cheferna har en avgörande betydelse för hur väl spridningen lyckas.

– En satsning som den här kan inte födas och fortleva underifrån, den måste sanktioneras uppifrån. Chefen måste ligga på och visa att det här gäller och att man måste avsätta tid för att jobba med detta, säger Anna-Lena Karlsson.

Även facket har haft en viktig roll. De fackliga organisationerna har varit delaktiga i projektet från första början och diskuterat idéer och angreppssätt. Vidare har fackliga representanter deltagit i såväl ledningsgruppen som styrgruppen i Östergötland och varsåledes mednärspredningsbeslut till Södermanland fattades. Alla projekt- och verksamhetsplaner i projektet ”Hälsofrämjande arbetsplats” har tagits fram i samråd med facket. Samarbetet har varit särskilt viktigt mot bakgrund av de hårda besparingskrav som Försäkringskassan i Östergötland ställts inför under projekttiden

Den internfackliga spridningen har skett dels på kurser riktade till huvudskyddsombud, dels på ordförandemöten för de olika sektionerna, berättar Christina Eklöf, ST.

– Men det har inte varit helt lätt. Det är svårt att berätta om vad en process innehåller och går ut på för dem som inte varit delaktiga.

Framgångsfaktorer vid spridning

En viktig framgångsfaktor såväl initialt som vid spridning är, enligt Elsy Söderberg, att skapa legitimitet kring projektet. På Försäkringskassan i Östergötland sammankallade man all personal vid två tillfällen för att visa att projektet var prioriterat.

Viktigt för att lyckas, såväl i projektet som i spridningsarbetet, är även att projektledaren har beslutskraft och breda kontaktytor i organisationen. Det gäller även alla projektmedarbetare.

– Det är personer med inflytande i organisationen som ska vara med, annars är det svårt att driva ett projekt på ett bra sätt. En projektledare får inte heller vara rädd för att ändra inriktning och fokus i olika delar av projektet, utifrån vad uppföljningar och utvärderingar visar.

Flera av de intervjuade nämner att ledningens engagemang är avgörande för projektets framgång. Bara högsta ledningen kan göra frågan prioriterad och fatta beslut om att den ska integreras i verksamhetsplanen.

Som projektmedarbetare måste man vara ihärdig och inte ge upp. Detta är särskilt viktigt i en förändringssituation.

– Det gäller att komma igen och igen och igen. Att tjata, helt enkelt, säger projektledaren Maj-Britt Friberg. Hon påpekar

”Det handlar om att avdramatisera och att förmedla kunskap.”



Elsy Söderberg, projektansvarig, betonar vikten av verksamhetsnära utbildning i projektet.

också att externa medel har varit en förutsättning för att kunna genomföra projektet:

– Man kan inte göra en sådan här satsning inom ramen för ordinarie budget, det är en omöjlighet i den stora myndigheten.

Hinder och utmaningar

Mycket kan hända på vägen i en spridningsprocess. Ett exempel är omorganisationer som kullkastar upplägget för spridningen, men som samtidigt kan innebära nya möjligheter till spridning. Parallella satsningar och projekt som konkurrerar om uppmärksamheten är ett annat exempel. Olika faktorer kan påverka en process såväl positivt som negativt, beroende på hur de hanteras.

Omfattande omorganisation

I samband med att Försäkringskassan den 1 januari 2005 blev en enda myndighet fanns det inte längre mandat att driva ett helt fristående projekt. Arbetet med hälsofrämjande åtgärder skulle ske centralt för hela myndigheten. Detta innebar att processen stannade upp, vilket bland annat krävde en ny ansökan hos Utvecklingsrådet. Vidare aktualiserades behovet av ett fungerande samverkanssystem med arbetsplatsträffar, medarbetarsamtal och utvecklingssamtal som kunde utgöra en bas och skapa en struktur för projektet. Lokalt arbetade dock Östergötland och Södermanland vidare med projektet "Hälsofrämjande arbetsplats".

I och med omorganisationen upphörde den gemensamma ledningen för Östergötland och Södermanland i februari 2008. Avgörande för den fortsatta spridningen till Södermanland var att ledningarna i Östergötland och Södermanland valde att fortsätta samarbetet kring hälsofrämjandeprojektet. För att detta skulle vara möjligt rent praktiskt tillsattes en gemensam styrgrupp. Denna ledes av en projektansvarig och områdeschefer från Södermanland och Östergötland. Även fackliga representanter från ST och SACO deltar i styrgruppen.

Omorganisationen medförde att upplägget med en hälsoinspiratör per arbetsgrupp kullkastades. Istället fick vissa grupper flera hälsoinspiratörer, medan andra inte hade någon.

En positiv bieffekt av omorganisationen ur ett spridningsperspektiv var att ett antal chefer som tidigare hade arbetat i Östergötland nu fick uppdrag i Södermanland. På så vis fick projektet en kanal för spridning som inte fanns med i den ursprungliga planeringen.

Att sprida ett projekt under en förändringsprocess kräver tajming och uthållighet, enligt Elsy Söderberg:

– Alla krafter går till att ställa om organisationen, det finns inte tid att tänka på annat. Då gäller det att jobba i cykler och tänka på tajming. Vissa perioder går det helt enkelt inte.

Facket grep in

Förutsättningarna var svåra. I och med omorganisationen halvlade projektet ner på agendan och det var svårt att få genomslag. I det läget handlade det om att hitta nya vägar. I Försäkringskassans fall gjorde facket en insats och lyfte frågan i den centrala samverkansgruppen, vilket väckte intresse.

Att omorganisationen har försvårat arbetet är något som Katarina Stefansson skriver under på. Det är en knepig balansgång att driva ett projekt parallellt med en stor omorganisation:

– Cheferna befinner sig i ett pressat läge. Det gäller att få dem att se vinsterna med att anlägga ett hälsofrämjande perspektiv på de dagsaktuella frågorna och inte se detta som ett extra spår vid sidan om omorganisationen.

Hon menar vidare att ju mer kunskap cheferna har om ett hälsofrämjande förhållningssätt och vinsterna med detta, desto större blir intresset för att arbeta med frågorna, i synnerhet i en turbulent situation.

Parallellt projekt

Samtidigt med projektet Hälsofrämjande arbetsplats tillsattes en arbetsgrupp för att inventera arbetet med hälsa ute i länen och vilka effekter det hade gett. De bästa resultaten sammanställdes i ett gemensamt material, DUKA, vilket nu ska spridas till hela myndigheten. DUKA står för Dialog, Uppmärksamhet, Kraft och Arbetsglädje. Enligt Christina Eklöf på ST syftar DUKA-konceptet till "att skapa en utvecklande arbetsplats med mycket låg sjukfrånvaro", men har inte samma tydliga fokus på hälsa – även om hälsa ligger med som en viktig förutsättning. Den verktygslåda som projektet Hälsofrämjande arbetsplats tog fram stödjer DUKA-metodikerna, men går mer på djupet i de hälsofrämjande delarna.

Från projekt till integrerad verksamhet

Att "linjelägga" projektet innebär att det hälsofrämjande arbetet integreras i respektive verksamhetsplan, såväl aktiviteter som uppföljning. Elsy Söderberg menar att det handlar om att hitta

"Man kan inte bara göra saker utan att förstå, då blir det bara en dag-slända."

"Facket gjorde en insats och lyfte frågan i den centrala samverkansgruppen."

hållbara krokar att hänga upp konceptet på. Framför allt får arbetet inte hamna vid sidan av den ordinarie verksamheten. En utvecklad samarbetsorganisation är därför en viktig kanal för att få in ett hälsofrämjande perspektiv och arbetssätt i verksamhetens vardag.

Ett konkret exempel på detta är att begreppet "hälsa på arbetsplatsen" nu ska finnas med som en stående punkt på dagordningen på arbetsplatsträffar.

Arbetsplatsträffar viktigt forum

Parallellt med projektet "Hälsofrämjande arbetsplats" har ett projekt om samverkan bedrivits, utan formella kopplingar till hälsoprojektet. De båda projektansvariga har dock haft ett nära samarbete och redan från början har det funnits en helhetssyn kring de båda projekten.

– En väl fungerande samverkan i vardagen, som till exempel arbetsplatsträffarna, är en av de viktigaste förutsättningarna när det gäller att säkerställa att det hälsofrämjande arbetet fortsätter även efter det att projektet avslutas, menar Elsy Söderberg.

Genom att skapa väl fungerande strukturer för chefer och medarbetare att mötas i vardagen har det hälsofrämjande arbetet gått från att vara ett projekt till att bli en integrerad del i den ordinarie verksamheten. För att stärka samverkansorganisationen har man tillsatt särskilda processtödjare för chefer i Östergötland och Södermanland. Vidare har all personal i Östergötland och Södermanland samlats för att diskutera nyttan med samverkan och kopplingen till hälsofrämjande arbete.

Coachning av chefer

För att erbjuda chefer fortsatt stöd i form av ny kunskap och hjälp med att även efter projekttidens slut reflektera över hälsa och hälsofrämjande arbete, har ett avtal tecknats med Helix, ett samarbete mellan Linköpings universitet, VINNOVA och parter från privat och offentlig sektor. Syftet är att cheferna ska få del av de senaste forskningsrönen kring hälsofrämjande arbete och att det ska finnas en extern part som kan ställa kritiska frågor som exempelvis "Var befinner ni er? Hur tänker ni framåt?" Cheferna kommer även att få coachning av en extern konsult för att frågorna inte ska "tappas bort". Vidare har ett nätverk för hälsoinspiratörerna initierats, som ska bidra till att de kan bevara och utveckla sina kunskaper.

En trygghet när det gäller projektets fortlevnad är de övergripande mål som slår fast att Försäkringskassan ska vara en

utvecklande arbetsplats med mycket låg sjukfrånvaro. Vidare har så kallade medarbetarlöften kommunicerats, bland annat med budskapet "du har rätt att arbeta på en arbetsplats som främjar din hälsa". I och med detta är det tydligt uttalat från högsta ledningens sida att detta är en viktig del i Försäkringskassans långsiktiga strategi.

Arbetsförmedlingen

Bakgrund

Projektet Program Hälsa pågick mellan januari 2005 till september 2007. Det initierades mot bakgrund av regeringens krav på en halvering av sjukfrånvaron inom statliga myndigheter. Deltagandet i projektet var frivilligt, och av de totalt 23 länen valde 21 att medverka. Inledningsvis genomfördes ett pilotprojekt som pågick fram till årsskiftet 2005/2006. Därefter vidtog spridningsfasen.

Under projekttiden minskade sjukfrånvaron från 9,2 procent till 5,75 procent (2007). Att man inte nådde riktigt ända fram till halveringsmålet kan bero på att två av de län som hade högst sjukfrånvaro kom med sent i projektet. Därmed hann man inte så långt som man hade hoppats. Det finns dock en förhoppning om att målet kommer att uppnås under 2008.

Resultaten av projektet visar att sjukfrånvaron går att påverka när arbetsgivaren lyfter upp hälsa på ledningens agenda samt ställer krav på företagshälsovård och försäkringskassan.

Projektet Program Hälsa

Inledningsvis tillsattes en projektgrupp med en projektledare och en biträdande projektledare samt en referensgrupp med representanter från personalavdelningarna ute i länen, från facken och från chefsleden.

Projektgruppen genomförde en omvärldsanalys för att se hur andra myndigheter och företag arbetat med dessa frågor. Ett

Arbetsförmedlingen

Arbetsförmedlingen i Gävleborgs län har inom ramen för Satsa friskt projektet inom hela Arbetsförmedlingen genomfört ett pilotprojekt med syfte att minska sjukfrånvaron bland de anställda, ta fram faktorer som bidrar till hälsa på arbetsplatsen samt öka kunskaperna och intresset för hälsofrågor. I projektet testades en modell och ett arbetssätt som efter utvärdering skulle användas i hela myndigheten.

samarbete inleddes med konsultföretaget Pandora Health Management (före detta Interpares) som tidigare tagit fram en modell som bygger på en koppling mellan hälsa och ledarskap. Inom Arbetsförmedlingen hade man enbart arbetat på individnivå med sjukskrivningsfrågan och inte lyckats lyfta upp den på organisationsnivå.

I början av projektet genomfördes en så kallad SWOT-analys av bland annat risker och möjligheter. En av de största riskerna var att den kommande omorganisationen av Arbetsförmedlingen till en enda myndighet skulle ge chefer och medarbetare fullt upp med att hitta sina nya roller. Detta kunde försvåra spridningen och implementeringen av Program Hälsa.

Pilotprojektet

Enligt projektledaren Linnea Arvius och biträdande projektledaren Christina Book går det inte att ta en modell rakt av som någon annan utvecklat. Pilotprojektets huvudsyfte var därför att utveckla modellen och ta fram verktyg. Detta var nödvändigt för

att de skulle våga gå vidare och sprida modellen till hela myndigheten. En förutsättning för att lyckas var att projektgruppen kände sig helt säkra på att modellen fungerade.

– Pilotprojektet gav oss ett färdigt paket som sedan naturligtvis måste anpassas till varje län, berättar Linnea Arvius. Utan en pilot som visade att ansatsen fungerade, hade inte heller GD kunnat övertygas om att detta var rätt modell att använda.

Piloten genomfördes på Länsarbetsnämnden i Gävleborgs län. Den började med att ledning, specialistfunktioner och arbetstagarorganisationer fick en introduktion. De aktiviteter som projektgruppen sedan genomförde tillsammans med operativa chefer och/eller medarbetare var följande:

- workshops i syfte att identifiera vad som ligger bakom hälsa och ohälsa i grupperna chefer, friska medarbetare samt sjukskrivna medarbetare
- en sammanställning av direkta och indirekta kostnader för sjukfrånvaron
- identifiering av riskgrupper och deras arbetsplatser.

- utveckling av frånvaro- och rehabiliteringsprocessen
- Identifiering av förebyggande aktiviteter för att främja hälsan hos medarbetarna
- utveckling av nyckeltal för att kunna följa upp och styra hälsan i organisationen
- utveckling av hjälpmedel och mallar, till exempel för avslutsärenden
- workshops med ledningsgruppen om hur man i det dagliga arbetet kan främja hälsoarbetet

De olika insatserna sammanställdes i en rapport och i en konkret handlingsplan. En av slutsatserna var att det som främjar hälsa inte primärt är ”friskvård och fruktkorgar” utan faktorer som till exempel bra ledarskap och samarbete i gruppen. Rapporten togs upp på arbetsplatsträffar så att samtliga medarbetare blev involverade.

Vid en genomgång av sjukfrånvaron visade det sig att många chefer hade dålig kunskap om vad som låg bakom sjukskrivningarna och att dessa i flera fall var kopplade till konflikter på arbetsplatsen. Flera frågor diskuterades: Hur kan man arbeta vidare med ett ärende? Hur långt kan jag som chef gå? Vilka frågor kan jag ställa? Hur ska möten med Försäkringskassan, primärvården och företagshälsovården förberedas på bästa sätt? Hur använder jag som chef företagshälsovården bättre?

Här handlade det om att göra cheferna trygga i sin roll, enligt Jonas Fried, konsult på Pandora Health Management. Det är chefen och inte en läkare som vet vad som krävs av medarbetaren i arbetssituationen och därför är det chefen som är bäst lämpad att bedöma medarbetarens arbetsförmåga. Givetvis mot bakgrund av läkarens utlåtande.

Manual för chefer

Pilotprojektet mynnade ut i en processbeskrivning, en slags manual, om hur man som chef ska arbeta med hälsa och arbetsmiljö. Tidigare arbetade man på olika sätt ute i länen. Manualen riktar sig till chefer och är publicerad på intranätet. Här kan cheferna klicka på olika avsnitt för att få stöd, bland annat i form av en hälsoblankett, checklista samt riktlinjer för hur avslutsärenden ska hanteras. Det senare avser sådana fall där det inte finns någon möjlighet att få tillbaka den sjukskrivne i arbete.

Målsättningen är att cheferna ska gå in varje månad för att göra en avstämning.

– Omdömet från cheferna är att modellen är konkret och

”Som chef är man bärare av budskapet och ska kunna visa att frågan är viktig.”



Det gällde att verkligen slipa argumenten för att kunna marknadsföra programmet, säger Linnea Arvius, projektledare.

FOTO: HÅKAN LINDGREN

praktisk och att den utgår från arbetsplatsernas behov, berättar Linnea Arvius.

Cheferna har även lärt sig att ställa krav på företagshälsovården och har blivit bättre beställare. Det ingick i projektet att upphandla en tydlig bedömningstjänst, det vill säga en samlad bedömning av både psykolog och läkare.

Utvärderingen av pilotprojektet visade att Program Hälsa var kraftfullt och effektivt, varpå generaldirektören beslöt att programmet skulle spridas till hela myndigheten.

Spridningen av projektet

Uppdraget att i 21 län halvera sjukfrånvaron på myndigheten var en diger uppgift, särskilt som man saknade gemensamma definitioner. För att lyckas var det nödvändigt att få med såväl ledning som fackliga representanter och skyddsombud. Information var det viktigaste verktyget. Framför allt kunde ekonomiska incitament appellera till cheferna.

Hösten 2005 reste Linnea Arvius, Christina Book och en av konsulterna runt i länen och presenterade projektet för samtliga ledningsgrupper. Dessförinnan hade projektledningen besökt länsarbetsdirektörerna för att ge en ingående information om projektet.

Därefter gick projektgruppen ut till ledningsgrupper och fack ute i länen, förutsatt att de fått klartecken från respektive länsarbetsdirektör. Spridningen genomfördes under ett och ett halvt år. Projektgruppen lade upp ett rullande schema för de 20 deltagande länen och jobbade i sex månader i varje län. Tanken var att länen efter denna tid skulle vara självgående och att detta strukturerade sätt att arbeta med hälsa skulle integreras i verksamheten. Projektets målsättning var att

- sprida ett enhetligt arbetssätt kring hälsa, sjukfrånvaro och rehabilitering
- utbilda de operativa cheferna i kopplingen mellan hälsa, ledarskap och verksamhet
- införa gemensamma riktlinjer för uppföljning och styrning av hälsan i organisationen

Samtidigt skulle Program Hälsa anpassas till aktuella förhållanden i respektive län.

Startade som egen enhet

I början möttes projektledningen av en ”projektrötthet” i organisationen. För att markera att programmet inte bara var ytter-

ligare en av många satsningar, inrättades ”Enheten för hälsa och arbetsmiljö”, varifrån projektet drevs. Enheten låg under personaldirektören.

– Detta var ett bra drag för att komma runt misstänksamheten. Generaldirektören ville visa att hälso- och arbetsmiljöfrågor skulle upp på ledningens agenda och att frågorna hade kommit för att stanna där. Det gjorde att vi fanns i organisations-schemat, att vi inte bara sågs som två glada entusiaster, berättar Linnea Arvius.

Enheten försvann dock i och med att den nya organisationen för Arbetsförmedlingen trädde i kraft. Det fanns i början även ett visst motstånd från personalavdelningarna ute i länen. När det väl började sprida sig att arbetssättet fungerade, blev det lättare att få acceptans för projektet.

– Vi jobbade inte så traditionellt myndighetsaktigt, vilket krävde att vi slipade våra argument och jobbade med att marknadsföra Program Hälsa, som till slut faktiskt blev lite av ett eget varumärke, berättar Linnea Arvius.

Inget län var tvingat att medverka. Frivilligheten var ett strategiskt val från generaldirektörens sida. De län som valde att stå utanför måste dock kunna visa upp någon annan strategi för att minska antalet sjukskrivningar. Alla måste vara aktiva.

– Frivilligheten gjorde att det blev lite segt att komma in. De största länen kom med i projektet först i slutet, vilket var synd. Där fanns det mycket att jobba med, säger Christina Book.

Frivilligheten försvårade dessutom projektgruppens planering, eftersom den själv inte kunde bestämma takten. Även den ekonomiska planeringen påverkades. Fördelen med frivilligt deltagande var att spridningen blev mer genomtänkt.

De län som valde att medverka fick i uppdrag att utse en person som jobbade med individärenden och en person i ledningen som kunde driva och följa upp sjukfrånvaron månad för månad.

– I och med att programmet lades upp på ett sådant sätt att vi inte gjorde jobbet åt dem fick vi en naturlig kunskapsöverföring, säger Linnea Arvius.

Nära samarbete med konsulter

Samarbetet med konsultföretaget var mycket nära. Konsulterna lämnade

Engagemanget har varit större än i andra liknande projekt, enligt Ronny Olafsen, central facklig företrädare för ST.
FOTO: BO MÄÄTTÄ, ATELJÉ STJÄRNBILD



”Vi jobbade inte så traditionellt myndighetsaktigt, vilket krävde att vi släpade våra argument och jobbade med att marknadsföra Program Hälsa som ett varumärke.”

veckovisa rapporter till projektledarna om sitt arbete i länen. Bland annat genomfördes hälsoanalyser ur ett organisationsperspektiv samt fokusgrupper med chefer och med friska respektive sjukskrivna medarbetare. Syftet var att kartlägga vad som orsakar hälsa och ohälsa på de olika arbetsplatserna. Konsulterna gjorde även en ekonomisk analys av direkta och indirekta kostnader för sjukfrånvaro. Vidare innehöll rapporterna en handlingsplan över vilka aktiviteter som skulle genomföras och när samt vem som var ansvarig.

År 2007 genomfördes vad de båda projektledarna kallar ”sista rycket”, nämligen en uppföljning av varje långtidssjukskriven i samtliga av de deltagande länen. Det övergripande syftet med Program Hälsa var ju att arbeta förebyggande, men i ett första skede handlade det om att få ner sjuktalet. Konsulterna drev individprocesser och gjorde uppföljningar med projektgruppen.

Jonas Fried, konsult i projektet, menar att det i stor utsträckning handlade om att skapa förståelse hos cheferna om hur hälsa och verksamhet hänger ihop och att detta är en ledningsfråga.

– Det fanns en ovana att reflektera kring hälsa och verksamhet inom AMS. Därför behövdes ett nytt ramverk för hur man ser på och arbetar med dessa frågor, till exempel hur man fångar upp tidiga signaler på ohälsa och hur man får tillbaka medarbetare i arbete. Cheferna ska veta vilka krav de kan ställa på Försäkringskassan, företagshälsovården och medarbetarna.

Tydligare arbetsgivaransvar

Mattias Buvari, tidigare länsarbetsdirektör i Halland och deltagare i referensgruppen, betonar symbolvärdet i att en chef tar sig tid och medverkar vid exempelvis utbildningar.

– Som chef är man bärare av budskapet, och det har stor betydelse att kunna visa att man anser att frågan är viktig.

I Halland var sjuktalet höga. Arbetet med att få ner antalet sjukskrivningar pågick sedan tidigare. Mattias Buvari gick in i projektet för att få professionella tips och menar att man i Halland fick stort stöd av projektet.

– Arbetsgivarrollen och ansvaret vid sjukfrånvaro och rehabilitering var tidigare inte så tydligt. Osäkerheten var stor om vad man fick och inte fick göra. Vidare fanns det en stark vilja att till varje pris få tillbaka de sjukskrivna i arbete. Detta var inte alltså optimalt, vare sig för den sjukskrivne eller för verksamheten.

Styrkan i Program Hälsa är framför allt att riktlinjerna för hur dessa frågor ska hanteras har blivit tydligare, vilket skapar trygg-

het hos cheferna. Mattias Buvari tycker också att det var positivt med ett så uttalat stöd från huvudkontoret i svåra frågor.

– Projektet bidrog till trygghet och handfast handling. Det är en sak att säga att det är självklart att det ska göras rehabiliteringsplaner och att vissa ärenden måste avslutas om det inte finns några möjligheter för en individ att komma tillbaka i arbete. En helt annan sak är att ge handfast ledning och stöd i detta arbete.

Facket stöd

På Arbetsförmedlingen finns en stark tradition av att arbeta nära facket. Fackliga representanter var med i referens- och styrgruppen och har under hela projektet haft en positiv inställning till arbetet. Det centrala facket har även hjälpt till att sprida kunskap om Program Hälsa till sina lokala ombud, som i sin tur har varit delaktiga i spridningen. En annan facklig spridningskanal har varit e-post till huvudskyddsombuden, som i sin tur spridit informationen vidare till skyddsombud ute i organisationen.

Mattias Buvari kommenterar:

– Arbetsgivare och fack var eniga om att det inte var önskvärt med så höga sjuktalet i Halland. Vi diskuterade tillsammans vilken nivå som var rimlig. Facket kände en trygghet i hur vi skötte det här och flaggade om vi hamnade fel någon gång. Det var en väldigt bra support.

Ronny Olafsen, central facklig företrädare för ST samt medlem i projektets styrgrupp, upplever att engagemanget i detta projekt varit större än i andra liknande projekt. Han framhåller dessutom att alla tre facken varit positivt inställda till och aktiva i projektet.

Framgångsfaktorer vid spridning

Att ha ledningen med sig är en förutsättning för framgång.

– Det här är inget som går av sig självt. Det krävs ett enormt arbete för att få upp det på ledningens agenda och det är lätt att det faller ifrån. Men det är en avgörande framgångsfaktor att ha ledningens fulla stöd, säger Linnea Arvius.

Jonas Fried har arbetat med liknande satsningar i andra organisationer. Hans erfarenhet är att man måste få med högsta led-



Det krävs en handfast ledning för att lyckas med ett projekt, konstaterar Mattias Buvari, deltagare i referensgruppen.
FOTO: FABIAN SVENSSON

”Det handlade om att skapa förståelse hos cheferna om att hälsa är en ledningsfråga.”

ningen för att en satsning av detta slag ska kunna leva vidare efter ett avslutat projekt. Det är också viktigt att högsta ledningen fortsätter att stå bakom under hela projektet och visar att detta är viktigt och prioriterat.

– Det är lätt att tappa krut och kraft när det ramlar ner i organisationen, menar Jonas Fried.

Andra framgångsfaktorer är uthållighet, en samsyn när det gäller mål och medel samt en väl fungerande samverkan mellan arbetsgivare och fack.

Christina Book lyfter fram betydelsen av att projektgruppen var densamma under hela projektet, både vid genomförandet av piloten och vid spridningen. Detta bidrog till att skapa trovärdighet: ”vi var hälsa, Linnea och jag”. Projektgruppen hade även budgetansvar, vilket gav en friare roll gentemot myndigheten.

Projekttagarna hade en hög legitimitet i organisationen. I egenskap av tidigare länsarbetsdirektör kunde Linnea Arvius till exempel gå direkt på länsarbetsdirektörerna vid ”införsäljningen” av Program Hälsa, något som underlättade spridningen.

Både Linnea Arvius och Christina Book anser att en viktig bidragande orsak till projektets framgång var helhetsgreppet, att det handlade om att arbeta med individer och samtidigt behålla organisationsperspektivet.

En annan framgångsfaktor, som inte ska underskattas enligt Linnea Arvius, är att man under projektets gång införde ett systemstöd som gör det möjligt att följa upp sjukfrånvaro på kontorsnivå.

Den interna informationen fick hög prioritet i spridningsarbetet. Projektgruppen rapporterade fortlöpande på intranätet om olika aktiviteter och om förändringar i sjuktalet. Budskapet var ”vi kommer inte att försvinna”.

Från projekt till integrerad verksamhet

Ett projekt är per definition tillfälligt till sin karaktär. Att Program Hälsa blev en enhet i organisationen var en tydlig markering av att projektet skulle bestå. Enheten finns dock inte kvar i den nya organisationen, i stället har nyckeltalet ”sjukfrånvaro” lagts in i Arbetsförmedlingens styrkort.

– Kortet är ett av våra starkaste styrmedel. Nu när cheferna måste följa upp sjukfrånvaron för att uppdatera styrkortet finns det en garanti för att uppföljningen inte rinner ut i sanden, säger Mattias Buvári.

Cheferna bedöms utifrån hur de hanterar dessa frågor, och medarbetarna vet att det ligger i chefernas uppdrag att hålla nere frånvaron. Det gör att man alltid kan lyfta frågan och begära extra stöd för att klara uppgiften.

När projektet startade låg sjukfrånvaron på 9,2 procent.

– Vi kommer inte att ligga på en så hög siffra igen. Nu har vi bättre kontroll och instrument för att förebygga ohälsa, fånga upp tidiga signaler på ohälsa och snabbt få tillbaka medarbetare i arbete. säger Linnea Arvius.

På Arbetsförmedlingen finns en ökad medvetenhet om begreppet hälsa och en struktur för hur man ska arbeta med dessa frågor. Det faktum att strategiskt hälsoarbete ingår i chefsutbildningen spelar här en viktig roll. Enligt Mattias Buvári har Program Hälsa gett cheferna självförtroende när det gäller arbetet med rehabilitering och sjukfrånvaro. Detta är något som lever kvar även om programmet försvinner.

Kriminalvården

Bakgrund

Inom Kriminalvården har idéerna till olika projekt kommit från de lokala verksamhetsområdena och regionerna, efter det att huvudkontoret gick ut och marknadsförde möjligheten att söka bidrag från Satsa friskt. Kriminalvården hade som mest hela 27 projekt inom ramen för Satsa friskt, vilka samordnats av en övergripande projektledare och en central styrgrupp.

Ett av projekten går under namnet HOVIK, vilket står för ”Hot och våld inom Kriminalvården”. Eftersom Kriminalvårdens verksamhet i grunden bygger på en konfliktsituation genom att man låser in människor mot deras vilja, är dess verksamheter av förklarliga skäl särskilt utsatta när det gäller hot och våld. Att ge personalen kompetens och verktyg för att på bästa sätt hantera de situationer som kan uppkomma är därför ett prioriterat område. Det övergripande syftet med HOVIK är att minska hot och våld på Kriminalvårdens arbetsplatser och därigenom bidra till en tryggare och bättre arbetsmiljö.

Projektet har resulterat i en regional utbildning som vänder sig till all personal på anstalter och häkten som arbetar nära klienter. Grundtanken är att ta ett helhetsgrepp kring självskydd, konflikthantering och bemötande. Utbildningen omfattar

- konflikthantering
- kommunikation
- krishantering
- aggressionsbemötande
- debriefing

Kriminalvården

”Satsa friskt” i Kriminalvården består av drygt 20 lokala projekt på olika anstalter och verksamhetsområden. En central partsgemensam styrgrupp samordnar projekten. Dessa handlar om ledning, organisation, delaktighet, hot och våld samt friskvård och rehabilitering. Syftet är att bygga upp den fysiska och mentala styrkan hos personalen och på sikt minska antalet sjukskrivningar. Fallbeskrivningen i det följande beskriver ett av de lokala projekten, HOVIK, i Västra regionen.

Projektet HOVIK

Projekt HOVIK pågick mellan 2005 och 2007. Ett första steg var att utveckla och testa utbildningen i det som då hette Göteborgsmyndigheten. I nästa steg spreds HOVIK till hela Region Väst. Projektorganisationen bestod av en projektledare, två sakkunniga på konflikthantering och så kallade vardagssamtal, en sammansatt styrgrupp samt en referensgrupp bestående av den regionala samverkansgruppen.

Utbildning på olika nivåer

HOVIK:s målsättning var att genom utbildning ge medarbetare med klientnära arbete verktyg som hjälper dem att förebygga konflikter och händelser med hot och våld i det dagliga arbetet samt ökad kompetens kring konflikthantering. Vidare utvecklades enhetliga rutiner samt kunskap om krisbearbetning och debriefing för omhändertagande personal. Syftet var att minimera negativa konsekvenser vid eventuella hot och våldssituationer som trots allt uppstår. De resultat man satte upp för utbildningen var

- ökad kompetens i konflikthantering
- minimering av negativa konsekvenser vid hot och våld
- system för att motverka uppkomsten av hot och våld
- enhetliga rutiner för krisstöd
- en bättre och tryggare arbetsmiljö
- sänkt sjukfrånvaro

Utbildningar har genomförts på tre olika nivåer i organisationen. Initialt fick alla kriminalvårdsinspektörer en tvådagars utbildning. Denna lades in som ett första steg för att cheferna skulle bli engagerade, se sin roll i ett tidigt stadium och kunna vara med och stärka läroprocessen. De utsåg därefter personer från varje verksamhetsområde som utbildades till HOVIK-handledare. Ett urvalskriterium var att dessa skulle ha vissa förkunskaper om samtalsmetodik eller det som i projektet kallats aggressionsbemötande och som avser fysisk konflikthantering.

Handledarna gick en tvådagars utbildning i konflikthantering och så kallade vardagssamtal, som genomfördes av de båda sakkunniga på områdena. Fokus låg på metodhandledning kring de båda områdena med inriktning på stegrande konflikter. Efter utbildningsdagarna var det handledarnas uppdrag att utbilda sina kollegor ute i verksamheten.

Alla medarbetare med klientnära arbete kallades till två separata utbildningsdagar med sex veckors mellanrum. Tanken med

att lägga dagarna med några veckors mellanrum var att medarbetarna skulle ges tillfälle att reflektera samt prova sina nya kunskaper i arbetet. Den första dagen behandlade vardagssamtal. Denna del av utbildningen var starkt manualstyrd. Under den andra dagen, som handlade om aggressionsbemötande, fick HOVIK-handledarna själva anpassa övningarna till den specifika situationen på deras egna enheter. Därutöver fick även debriefingledare en särskilt anpassad utbildning.

Uppföljning och utvärdering

För närvarande pågår arbetet med att följa upp satsningen. I HOVIK-handledarnas uppdrag ligger att efter varje utbildningsdag sammanställa en rapport utifrån en framtagen mall. En enkät för utvärdering av den första dagen, vardagssamtal, har också tagits fram. De rapporter som hittills har inkommit visar på goda resultat. Deltagarna upplever att utbildningens innehåll har hög relevans och stor användbarhet i deras vardag.

Regionchefen för Region Väst såg tidigt att det var effektivt att satsa på HOVIK, eftersom projektet tar ett helhetsgrepp och kan ersätta vissa delar av den handledning man tidigare arbetat med i mer ostrukturerad form. Det berättar Bengt Herrman, personalexpert i Region Väst och medlem i centrala styrgruppen:

– Det kanske viktigaste resultatet av HOVIK är att två personalkategorier, som arbetar med konflikthantering respektive självskydd, för första gången fått mötas. Därigenom har de fått en ökad förståelse för helheten i verksamheten. Samarbetet mellan dem som arbetar med självskydd respektive konflikthantering och bemötande har åstadkommit en slags professionell spridning som projektgruppen inte hade planerat för.

Spridningen av projektet

HOVIK-handledarna har i dag utbildat över 1 000 medarbetare med klientnära arbete inom Region Väst. Upplägget med handledare som vidareutbildare var en medveten strategi i syfte att skapa förutsättningar för projektets överlevnad efter det att det avslutats. Detta dels genom att kunskapen därmed finns ute på enheterna, dels genom att modellen markerar ett tydligt ägandeskap i linjeorganisationen. Med stöd av utbildningsenheten har handledarna drivit projektet ute i verksamheterna. Upplägget gav även möjlighet att anpassa konceptet till de olika arbetsplatsernas specifika situation.



Lägg ner tid på att ta fram bra beslutsunderlag, uppmanar Helén Kindgren, hälsostateg. FOTO: ANITA SELLBERG

"Man måste kunna anpassa konceptet till de olika arbetsplatsernas specifika situation."

Katarina Risberg, personalutbildare i Region Väst samt projektledare för HOVIK, konstaterar att det både finns för- och nackdelar med att ta ett så stort grepp på pilotprojektet genom att sprida det till hela regionen:

– Om vi hade genomfört projektet i mindre skala, till exempel valt ut tre verksamhetsområden, så hade resultatet kanske blivit bättre. Å andra sidan har nu alla i hela regionen samma referensramar, ett gemensamt språk och en gemensam diskussion kring hot och våld.

Diskussion om spridningsmodell

Det finns en ambition hos högsta ledningen att ta tillvara och eventuellt sprida HOVIK-projektet till hela Kriminalvården. Bland annat har regionchefen för Region Väst lyft fram de positiva effekterna av HOVIK på ett chefseminarium där generaldirektören, regionchefer samt kriminalvårdschefer deltog. Region Väst fick i uppdrag att ta fram ett förslag om hur spridningen skulle kunna gå till, inklusive ekonomiska ramar och tidsplan.

Utbildningsorganisationen i Region Väst har en tung roll i förslaget. Flera av intervjupersonerna ser detta som något problematiskt: Kriminalvården är en hierarkisk organisation, vilket försvårar spridningen horisontellt från en region till övriga regioner. Önskvärt vore istället att styrgruppen lyfter förslaget till myndighetens ledning och diskuterar med samtliga regionchefer och GD. Först därefter kan man sprida projektet ut i organisationen. Diskussioner bör även föras i den centrala samverkansgruppen.

För att skapa intresse och efterfrågan har HOVIK-projektet marknadsförts på intranätet, KrimNet, och följts upp i personaltidningen Runt i Krim. På intranätet finns även projektbeskrivningen tillgänglig för samtliga medarbetare.

Fackets roll i projektet

Bengt Herrman berättar att facket centralt har stöttat HOVIK-projektet och varit aktivt hela vägen. Däremot fanns från början ett ointresse från det lokala facket.

– Vi hade till och med svårt att få projektansökan undertecknad av facken, vilket ledde till förseningar.

Enligt de fackliga representanterna i centrala styrgruppen kan detta bero på att det fanns en tveksamhet inför satsningar och projekt, eftersom många av dem som förekommit genom åren inte upplevts förbättra för de anställda. Mot den bakgrunden tog det ett tag innan fördelarna med HOVIK uppmärksammades av de lokala facken.

När personalen väl blev positiv till HOVIK ändrade de lokala facken sin inställning.

– Jag hade gärna sett att de hade varit mer aktiva. Det hade underlättat spridningen, säger Bengt Herrman.

Jeanette Tano Rova, facklig företrädare för Saco i centrala styrgruppen, instämmer:

– De lokala facken är viktiga kanaler för spridning av projekt. Det är synd att de har varit så tysta.

En av deltagarna i den centrala styrgruppen för de drygt 20 projekten är Ingvar Petersson, central facklig representant för samtliga fack i arbetsmiljöfrågor. Han deltog även vid marknadsföringen av möjligheten att söka pengar hos Utvecklingsrådet, det vill säga innan HOVIK-projektet blev till. Från central nivå har Ingvar Petersson spridit projektet genom att bjuda in projektledningen till SEKO:s ordförandekonferens och informera i den centrala samverkansgruppen.

Han konstaterar att det fackliga engagemanget på central nivå har varit större i Satsa friskt-projekten än i andra liknande satsningar inom Kriminalvården.

– Jag tror det beror på att Utvecklingsrådet ställde krav på samverkan som villkor för bidrag.

Framgångsfaktorer för spridning

För att få med sig ledningen är det viktigt att lägga tid på att ta fram fakta och underlag för de beslut som ska fattas, konstaterar Helén Kindgren, hälsostateg och övergripande projektledare för Satsa friskt inom Kriminalvården:

– Det spelar ingen roll hur inspirerande man är. En projektledare har minimalt med tid att bryta in i ledningsgruppen, och då måste han eller hon vara väl förberedd och bra på att marknadsföra. Ledningen vill veta vad man investerar i och kostnaderna för sjukfrånvaron, i såväl procenttal som faktiska kostnader. Det kan vara svårt att ta fram, delvis beroende på hur personalsystemen är utformade och uppbyggda.

Ett annat sätt att få med sig ledningen är genom dialog:

– Bjud in till samtal och berätta om satsningar som andra har gjort och vad de har lett till, jämför med hur det ser ut i den egna

”En hierarkisk organisation försvårar spridningen horisontellt från en region till övriga regioner.”



Ingvar Petersson, Helén Kindgren och Anne-Cathrine Ålgevik.

FOTO: ANITA SELLBERG

organisationen och skapa på så vis en efterfrågan för projektet. Marknadsför det aktuella projektet och peka på effekter!

Projektet måste även förankras hos personalen samt engagera ett antal nyckelpersoner, påpekar Anne-Chatrine Älgevik, ansvarig för arbetsmiljöfrågor inom Kriminalvården och medlem i centrala styrgruppen.

– De behöver inte nödvändigtvis vara chefer, men ska kunna lobba för en fråga innan den tas upp i ledningsgruppen.

Vidare bör projektet vara lokalt formulerat, det vill säga ta hänsyn till de förutsättningar och villkor som finns på lokala arbetsplatser – även om detta samtidigt innebär utmaningar.

En fördel i HOVIK-projektet var att varje arbetsplats fick en HOVIK-handledare. Därmed säkras kompetensen ute i verksamheten och ökar möjligheten att anpassa utbildningen till enhetens specifika situation.

Ett tydligt ägarskap av projektet är ytterligare en framgångsfaktor, enligt Helén Kindgren.

– Att HOVIK ägts av Region Väst och att utvecklingsarbetet skett via en utbildningsorganisation har haft stor betydelse, även om själva implementeringen drivs av mellancheferna och HOVIK-handledarna, konstaterar hon.

Hinder och utmaningar

Både det faktum att projekttiden kom underifrån och att Region Väst under resans gång fick en ny chef blev en utmaning. En projekttid som initieras underifrån måste få med sig ledningen. I nästa led är det minst lika viktigt att mellancheferna ”bär” frågan. Det ger ofta bättre förutsättningar för dem som driver projektet att lägga ner tid på arbetet. Projektledaren måste ha legitimitet i organisationen samt förmåga att påverka andra och sälja in idéer. Att exempelvis kunna kommunicera enkla budskap utan att krångla till det är en viktig egenskap.

Katarina Risberg betonar att i de fall cheferna lokalt har varit engagerade och prioriterat frågan, där har det fungerat. Ledningens inställning har avgörande betydelse i implementerings- och spridningsarbetet, och därför hade man behövt arbeta mer med att få med sig ledningsgrupperna – även ute på verksamhetsområdena.

En svårighet i spridningsarbetet har varit frånvaron av chefer i den centrala styrgruppen. Detta hade varit önskvärt, eftersom det hade gett försprång när det kommer till att sprida och implementera satsningarna. Hade cheferna varit med, skulle halva jobbet med spridningen ha varit gjort, menar Helén Kindgren. Nu blev man istället tvungen att ”våga vänta in cheferna”.

– Om man från början inte lägger ner tid på att förankra ett projekt, måste man göra det på slutet. Det är samma tid som gäller, det finns inga genvägar.

Förändringar i organisationen

Fram till 1 januari 2006 bestod Kriminalvården av 37 myndigheter. Därmed fanns en stark kultur av självstyre. Inledningsvis ledde detta till att det var svårt att nå ut med HOVIK projektet till alla enheter i Region Väst. Detta har dock blivit bättre med tiden, säger Anne-Chatrine Älgevik.

– Att Kriminalvården är en hierarkisk organisation kan bidra till att det blir svårt att sprida från en region till en annan. Kanske är det så att frågan måste upp till myndighetens ledning för att spridas uppifrån och ner?

Redan när HOVIK-projektet startade var det klart att Kriminalvården under projektets gång skulle bli en myndighet. Förändringen trädde i kraft den 1 januari 2006. Hur den kom att påverka projektets genomförande har sett olika ut på olika arbetsplatser.

– Vissa måktade inte med att jobba med denna fråga parallellt, medan andra tog tillfället i akt och faktiskt lyckades sänka sjukfrånvaron samtidigt som stora förändringar genomfördes, säger Anne-Chatrine Älgevik.

Bengt Herrman berättar att HOVIK fick ”vila” under en period, då arbetet med omorganisationen var som mest intensivt. Samtidigt har förändringarna i organisationen inneburit fördelar för spridningsarbetet, bland annat genom den enhetlighet som eftersträvas på flertalet områden.

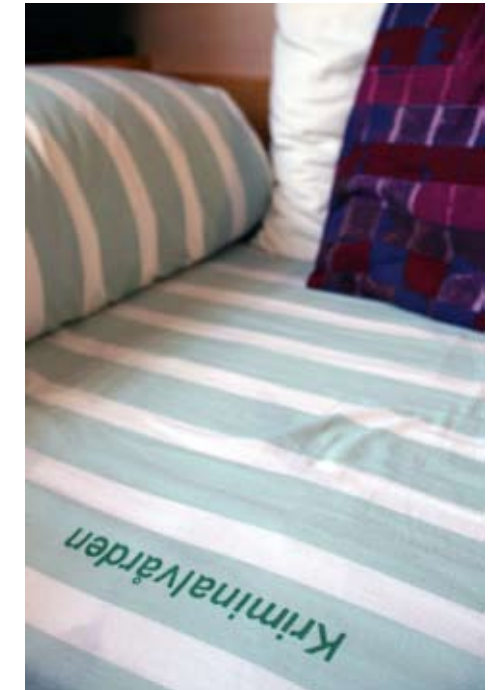
Något som försvarade spridningen av projektet var problemet med att få loss personal till utbildningsdagar. Att samla all personal på en enhet vid två heldagar kräver omfattande planering och schemaläggning av vikarier. Dessutom tillkommer vikariekostnader. Utvecklingsrådet beviljade Kriminalvården vikariemedel under pilotprojektet,

”Projektledaren måste ha legitimitet i organisationen, förmåga att påverka andra och kunna sälja in idéer.”



De lokala facken är viktiga kanaler för spridning av projektet, säger Jeanette Tano Rova, facklig företrädare för SACO i centrala styrgruppen. FOTO: HÅKAN LINDGREN

ALEXANDER VON SYDOW / SCANPIX



men bidraget omfattade inte arbetet med att sprida projektet till hela Kriminalvården. Detta utgör ett stort hinder, eftersom regionerna i så fall måste stå för denna kostnad själva.

Från projekt till integrerad verksamhet

Projektet har integrerats i verksamheten: I Region Väst har HOVIK lagts in som en del i de VO-dialoger som genomförs med samtliga chefer och med alla ledningsgrupper två gånger per år. I dessa dialoger, som behandlar olika frågor som rör verksamheten, ställs frågan "Hur går det med HOVIK?"

HOVIK ska eventuellt även läggas in i de riktlinjer för hot och våld som finns för hela Kriminalvården. Det skulle öka möjligheten att säkerställa projektets överlevnad och integration i verksamheten.

Våren 2007 beslöt den centrala styrgruppen att utvidga det övergripande projektledaruppdraget med en hälsostrategisk plan för Kriminalvården och en strategi för att sprida de framgångsrika satsningar som har gjorts i Satsa frisktprojekten – däribland HOVIK. Målet är att år 2009 kunna stödja regionerna med verktyg, utbildningar och metoder för det lokala hälsostrategiska arbetet.

Reflektion kring spridning och integration

Att ta tillvara och dra nytta av resultaten av framgångsrika projekt och satsningar kan verka självklart. Men att sprida och få dem att bli en integrerad del av den ordinarie verksamheten är en utmaning. Det kräver bland annat

- en tydlig "ägare" av spridningsarbetet
- ett genomtänkt projektupplägg
- en plan för hur resultatet av projektet ska integreras i den ordinarie verksamheten
- förankring bland såväl medarbetare som chefer
- resurser för att driva spridningsarbetet

Allt detta förutsätter ledningens stöd. En viktig framgångsfaktor är dessutom förmågan att hantera händelser under projektets gång som ibland förändrar grundförutsättningarna i projektet. Det kräver uthållighet, tajming och flexibilitet.

Spridningen av de projekt som beskrivs i fallstudierna har alla föregåtts av ett pilotprojekt eller en satsning i mindre skala som utvärderats med gott resultat. Med spridning avses här genomförandet av projektet i större skala, i några fall på hela myndigheten, i andra fall på vissa enheter.

Kapitlet är tänkt att utgöra ett underlag för diskussion och reflektion och ska alltså inte ses som något facit. Varje fall är speciellt och det finns olika sätt att nå målet.

Förutsättningar

Satsa friskt har ställt krav på att de projekt som beviljas medel ska drivas i samverkan. De fackliga organisationerna har varit delaktiga i samtliga projekt, vilket har stärkt såväl genomförande som spridning.

Stärkt samverkan

Inom de medverkande myndigheterna finns en tradition av nära samarbete mellan arbetsgivare och fack kring arbetsmiljöfrågor. Flera av de fackliga representanterna anser att detta har förstärkts ytterligare i Satsa friskt-projekten. Graden av delaktighet skiljer sig lite från fall till fall, men generellt har de fackliga representanterna upplevt större delaktighet i dessa projekt än i andra.

I de flesta fall har representanter från facken suttit med i styrgruppen och därigenom deltagit i alla beslut som fattats kring projektet. I några projekt har facket även deltagit i projektets referensgrupp. I ett fall var huvudskyddsombudet med i projektgruppen som representant för samtliga fack.

De fackliga organisationerna har varit positiva till projekten och till att de har spridits på myndigheten. Några projektledare har dock önskat att facken skulle ha tagit en mer framträdande och proaktiv roll. Kanske är det så att facken upplevs ha intagit en passiv roll, eftersom de på ett tidigt stadium varit med och påverkat inriktning, målsättningar och upplägg och därmed "välsignat" projektet. En lärdom man kan dra av detta är att man i samverkansprojekt inledningsvis bör diskutera och klargöra förväntningar åt båda håll.

I de beskrivna projekten har facken i flera fall haft en viktig roll i förankringen och spridningen. Dels har de kunnat fånga upp synpunkter från medlemmarna och på så vis flagga för om projektet hamnat fel i någon del, dels har de arbetat aktivt med att sprida projektet internfackligt. Exempel på fackliga informationskanaler är

- information från centrala till lokala ombud
- fackliga tidningar
- medlemsmöten
- kurser för huvudskyddsombud
- mailkontakt med huvudskyddsombuden
- central samverkansgrupp

Genom samverkan uppnås inte bara enighet mellan parterna utan även tvärfacklig enighet, vilket är en styrka inför spridningen av projekt. Det faktum att de fackliga organisationerna är beständiga till skillnad från projektorganisationer är ännu en fördel när det gäller att säkra projektets eller satsningens överlevnad efter det att det överlämnats till linjen.

Detaljplan redan vid start

De organisationer som beskrivs i fallstudierna har kommit olika långt när det gäller spridningen till hela myndigheten. De ansvariga är dock överens om att spridningsarbetet är en tidskrävande uppgift som kräver eftertanke och uthållighet. Givetvis kan och bör man först efter det att ett pilotprojekt är avslutat och utvärderat besluta om resultatet ska spridas i organisationen eller inte. Däremot bör det redan från början finnas en plan för hur det ska gå till.

En beskrivning av projektets bemanning, planering och budget samt hur resultaten presenteras ska stödja en senare spridning. Det är även av stor betydelse att det finns en genomtänkt kommunikationsstrategi.

Ett exempel på hur en strategi för spridning funnits med från början och påverkat projektets upplägg är hämtat från fallbeskrivningarna av Kriminalvården och SiS, Statens institutionsstyrelse. Där lät man utbilda ett antal anställda till instruktörer, som i sin tur utbildade sina medarbetare. Genom att bygga ett sådant nätverk undviker projektorganisationen att bli beroende av enstaka eldsjälur och blir därmed mindre sårbar. Nätverket ger även en bredare bas och fler drivande krafter ute i organisationen, vilket ökar sannolikheten för att projektet ska överleva. Både på SiS och inom Kriminalvården har spridningsstrategin även haft som mål att skapa efterfrågan kring projekten ute i organisationen. På SiS har facken haft en tydlig del i det arbetet.

Redan i planeringen av ett projekt är det viktigt att bygga in en beredskap för oförutsedda hinder som kan dyka upp på vägen och försena projektet. Exempel på sådana hinder kan vara stora förändringar som under en tid kräver hela organisationens energi eller parallella projekt som konkurrerar om uppmärksamheten.

Erfarenheterna från fallstudierna visar att det är önskvärt med kontinuitet i bemanningen. Projektledaren i synnerhet, men även övriga projektmedarbetare, bör vara personer med auktoritet och förtroende i organisationen och med stora kontaktytor. Vidare bör den som ansvarar för spridningen vara delaktig i projektet redan från start. Ett undantag är den modell som Kriminalvården använde. Där valde man istället att anställa en extern projektledare på heltid som tog ett samlat grepp kring spridning och integration av myndighetens samtliga Satsa friskt-projekt.

Involvera chefer i nyckelposition

Beslutet att sprida projektresultat till en hel organisation tas av generaldirektören. Samtidigt är det viktigt att få med alla chefer på tåget, eftersom de kan driva frågan i det dagliga arbetet och ge medarbetare förutsättningar i form av tid och uppmuntran att arbeta med projektet.

För att kunna engagera chefer i projektet är det nödvändigt att visa på nyttan av att arbeta med den aktuella frågan ur ett verksamhetsperspektiv. Genom en tydlig koppling till verksamheten minskar risken för att projektet upplevs som ytterligare en

påläga. Framför allt är ekonomiska argument framgångsrika när det gäller att nå denna grupp, enligt flertalet intervjupersoner.

Det finns många olika sätt att nå chefsgruppen. Här är några exempel som med fördel kan kombineras:

- Särskilt riktad information, till exempel i form av nyhetsbrev till chefer eller information på särskilda chefsforum.
- ”Missionsresor” med syfte att skapa ett brett kontaktnät och identifiera vilka som ”bär systemet”. Observera att bärarna av systemet inte nödvändigtvis är chefer.
- Involvera på ett tidigt stadium ett antal chefer i nyckelpositioner som kan agera ambassadörer för projektet. Detta kan även vara ett bra sätt att få ett större beslutsmandat i projektgruppen och kan dessutom öppna dörren till högsta ledningen, om inte denna redan står bakom projektet.

I vissa projekt kommer initiativet och uppdraget från högsta ledningen, i andra har de genererats underifrån. I det senare fallet är det av avgörande betydelse att få högsta ledningen med på tåget. Det är enbart den som kan integrera satsningen i verksamhetsplanen eller på annat sätt säkra dess fortlevnad i organisationen.

Att få med sig ledningen handlar mycket om marknadsföring, ofta under begränsad tid. Några exempel på hur man kan göra:

- Skapa efterfrågan genom att bjuda in till dialog. Berätta om satsningar som andra organisationer har gjort och vilka effekter de har haft. Koppla till hur det ser ut i den egna organisationen.
- Prata ekonomi och ta fram fakta. Vad investerar vi idag? Vilka är kostnaderna i kronor (inte bara i procent) för exempelvis sjukfrånvaro? Dessa siffror kan ibland vara omständliga att få fram beroende på hur personalsystemen är uppbyggda. Men, som Helén Kindgren på Kriminalvården uttrycker det: ”Hur inspirerande jag än är så kommer inga beslut att fattas utan bra underlag”.
- Peka på de effekter satsningen har haft eller förväntas ha.

Engagera medarbetarna

Ett sätt att nå ut i en organisation är att paketera en satsning på ett sätt som väcker nyfikenhet och skapar intresse. Detta är särskilt viktigt om deltagandet bygger på frivillighet och om det finns många andra parallella aktiviteter och satsningar som konkurrerar om mottagarnas uppmärksamhet. Paketering kan exempelvis handla om att ge projektet ett spännande namn.

Några projektledare liknar kommunikationen kring projektet vid varumärkesbyggande.

En kommunikationsstrategi som beskriver hur informationen kring projektet ska hanteras underlättar arbetet med att förankra projektet hos alla anställda, såväl medarbetare som chefer. Genom att systematiskt kommunicera framsteg och lägesrapporter håller man dessutom projektet levande från början till slut.

Att sprida kunskap och erfarenheter innebär dock mer än att enbart informera. Det handlar också om att få medarbetare och chefer att använda nya kunskaper i sin vardag.

Hinder och utmaningar

Vid spridningen av ett projekt står projektgruppen inför en rad utmaningar och eventuella hinder som riskerar att stå i vägen för och i värsta fall stjälpa spridningen. Ett bra sätt att förekomma detta är att inledningsvis göra en riskanalys. Det går givetvis inte att förutse allt, men genom att tänka igenom olika scenarion kan man åtminstone skaffa sig en viss beredskap.

Håll ihop projektet

Att hålla ihop projektorganisationen och samtidigt behålla styrfart i projektet är en stor utmaning. Det kan även vara svårt att tidsberäkna olika insatser, särskilt om deltagandet är frivilligt och det är upp till varje region, avdelning eller enhet om och i så fall när de vill delta. Det är inte heller ovanligt att projektets omvärld förändras under projekttiden. Ibland kan det handla om mindre förändringar, vilka ändå kan ha stor påverkan på projektet, till exempel att någon nyckelperson slutar. I andra fall handlar det om mer omfattande förändringar, som till exempel en omorganisation. Det tar mycket tid och kraft att lägga grunden till en ny organisation och detta kan leda till att projektet tvingas bli vilande till dess att det finns personer som kan driva det.

Var beredd på förändringar

Flera av de aktuella myndigheterna har under de senaste åren genomgått omfattande omorganisationer. Detta har ofta försvårat spridningen och krävt ett stort mått av uthållighet. Vid en omorganisation är det svårt att få genomslag och lätt att tappa styrfart. Några av myndigheterna hade vetskap om en kommande omorganisation redan i samband med att projektet star-

tade. Trots detta har det inte alltid varit lätt att förutspå vilka effekter förändringen har haft för spridningen.

I några fall har goda föresatser och bra upplägg kullkastats. Ett exempel är Försäkringskassan där hälsoinspiratörer utbildades i syfte att hålla fokus på det hälsofrämjande arbetet även efter det att projektet var avslutat. Tanken att det skulle finnas en hälsoinspiratör för varje arbetsgrupp gick om intet i och med att organisationsschemat ritades om.

Under en omorganisation är det önskvärt att projektet får fortsätta, även i de fall projektet enligt tidsplanen skulle avslutas, och lämnas över till kommande linjeorganisation först när denna har "satt sig". Projektledaren kan under en övergångsfas agera controller för projektet så att det inte riskerar att rinna ut i sanden.

Hantera motstånd

Vid spridningen av ett projekt är det viktigt att de som drivit projektet ger mottagarna tid att komma ikapp det mentala försprång som projektdeltagarna har. Man måste våga vänta in såväl chefer som medarbetare. Det är lätt att glömma bort detta försprång och tolka allt avvaktande och ifrågasättande som motstånd, när det i själva verket är en naturlig reaktion.

I många organisationer finns ofta en projektrötthet. För att överbrygga den gäller det att skapa legitimitet kring projektet och visa på att det inte bara är en tillfällig satsning. Det finns olika sätt att göra detta. Ett sätt är att, som Arbetsförmedlingen har gjort, inrätta projektorganisationen i det ordinarie organisationsschemat för att visa på intentionen att det ska leva kvar.

Även när projektet fått legitimitet kan det ofta mötas av motstånd i organisationen på grund av konkurrensen med vardagsarbetet. Projektmedarbetarna har oftast en ordinarie tjänst vid sidan av projektet, och det har även de medarbetare som ska nås av spridningen.

Frivillighet eller tvång?

Ska deltagandet vara frivilligt eller obligatoriskt? Det är ett av många ställningstaganden inför spridningen av ett projekt. I de beskrivna organisationerna har man valt olika vägar och det finns för- och nackdelar med båda alternativen.

Fördelarna med frivillighet är att det finns ett engagemang och en vilja hos dem som väljer att delta och ta till sig det som ska spridas. Här spelar även "exemplens makt" en roll, då goda vitsord om projektet eller satsningen kan leda till att intresse väcks

hos andra och på så vis bidra till att spridning sker organiskt. Nackdelen med frivilligt deltagande är bland annat att projektorganisationen får svårt att planera tidsåtgång och resurser.

Fördelarna med obligatorium är att alla gör samma sak och att det går att dra gemensamma slutsatser. Nackdelen är ett bristande engagemang i de fall viljan saknas.

Ett tredje alternativ, ett slags mellanting, praktiserades inom Arbetsförmedlingen. Där tvingades inget län medverka, men de som valde att stå utanför projektet skulle presentera en egen strategi för att, i det här fallet, få ner sjukskrivningarna.

Kanske är det så att man vid valet av strategi bör göra en bedömning av vilka hinder som kan komma att uppstå. Här måste även hänsyn tas till vilken organisationskultur som finns på myndigheten. I exempelvis en situation där man tidigare har haft stort självstyre i regionerna, men nu eftersträvar likriktning, kanske spridningen bör vara obligatorisk. Givetvis finns det en rad andra faktorer som kan och bör påverka beslut om frivillighet eller inte.

Anpassa innehållet

Spridningen av ett projekt kan liknas vid en förändringsprocess. Det gäller att få människor att tänka annorlunda och göra saker på ett nytt sätt. Man kan beskriva processen som tvådelad; en vertikal och en horisontell spridning. Den horisontella spridningen syftar till att nå ut med ett budskap medan den vertikala avser att öka medarbetares och chefers förståelse, förmåga och vilja att använda sig av de nya kunskaperna.

Det är en fördel om mottagaren för spridningen kan påverka innehållet och anpassa detta till sin specifika situation och sina förkunskaper. Kanske har mottagarna redan utvecklat något som de är nöjda med på området. I så fall underlättas spridningen om man tar hänsyn till mottagarens förkunskaper. Å andra sidan vill projektledningen ofta testa och utvärdera en modell, ett arbetssätt eller en utbildning före spridningen till hela myndigheten, vilket kräver ett relativt färdigutvecklat koncept. Det går oftast inte att "ärva" ett projekt rakt av, utan man måste få göra en egen resa för att förstå och göra det till sitt. Detta är en svår balansgång och en utmaning.

Förankring i organisationen

Projekt och andra satsningar medför ofta stora investeringar. För att få bästa möjliga utväxling på nedlagda resurser krävs att

det vid projekttidens slut finns personer som har ansvar för att dels driva den fortsatta processen, dels integrera frågorna i den ordinarie verksamheten och i styrningen av densamma.

Med integration menas att få in resultatet av projektet i verksamhetsplaneringen och att koppla detta till befintliga processer. De beskrivna Satsa friskt-projekten har kommit olika långt i sin spridning och integration. De kopplingar som har gjorts till verksamhetsplanering och styrning skiljer sig också åt, delvis på grund av projektens olika karaktär. De kan exempelvis

- ingå i den årliga verksamhetsplaneringen, där respektive chef sammanställer planerade aktiviteter och uppföljningar
- ingå i arbetsmiljödeklarationen, som ligger till grund för verksamhetsplaneringen
- utgöra en del i organisationens styrkort, som ligger till grund för hur cheferna bedöms
- ingå som en egen enhet i organisationen, varifrån projektet drivs
- vara en stående punkt på arbetsplatsträffar
- ingå i riktlinjer och policydokument

För att ytterligare säkerställa projektens överlevnad har några av organisationerna arbetat med interna och externa nätverk. Syftet med interna nätverk är att stärka och inspirera dem som deltar exempelvis som hälsoinspiratörer. De externa nätverken förmedlar kunskap bland annat till chefer och ”ställer svåra frågor” för att på så vis få satsningen att leva vidare.

Framgångsfaktorer i korthet

- Samverkan med de fackliga organisationerna. (Lästips: Projekt i partssamverkan, fallbeskrivningar från fem myndigheter. Satsa friskt).
- Gör en risk- eller SWOT analys inför projektets start.
- Engagera nyckelpersoner innan projekttidén läggs fram för ledningsgruppen.
- Endast myndighetens ledning kan sanktionera och integrera projektet och dess resultat i verksamhetsplanen. En engagerad ledning är förutsättningen för att frågorna kommer upp på agendan. Delaktiga chefer har även ett stort symbolvärde.
- Ta med nyckelpersoner i ledande befattning i styrgruppen.
- Säkerställ resurser, både ekonomiska och mänskliga.
- Tillsätt projektledare som har auktoritet, förtroende och kontaktytor i organisationen.
- Eftersträva kontinuitet i bemanningen av projektet.
- Planera för projektets överlevnad redan vid start.
- Låt inte projektorganisationen bli beroende enbart av eldsjälar. Bygg nätverk där många vet lite mer om ämnet och kan vara drivande krafter ute i organisationen.
- Utgå från en tydlig projektmodell. Det underlättar såväl projektets upplägg som information och spridning.
- Tro inte att effekter kommer snabbt. Var uthållig.
- Anlita externa utvärderare som använder beprövade verktyg. Det skapar trovärdighet, vilket är viktigt inför spridningen. Involvera utvärderarna redan vid starten så att de kan göra mätningar före och efter projektet vilket senare underlättar en jämförelse.
- Underskatta inte de resurser som krävs för att satsningen ska integreras i organisationen.

Att fundera på inför spridningen av ett framgångsrikt projekt

- Har projektet relevans för hela organisationen? Svarar projektet mot andra enheters eller regioners problembild och situation?
- Vad är det som ska spridas?
Är det en metod, ett verktyg, en process, ett förhållnings-sätt eller något annat? Det är ofta svårt att få andra att ta till sig ett färdigt koncept, utan möjlighet att påverka. Vad

- är det som är överförbart av det man genomfört? Vad är det som är viktigt att sprida?
- Ska spridningen vara obligatorisk eller frivillig?
Är det önskvärt att alla använder exakt samma modell eller är det måluppfyllelsen som är central? Det kan finnas olika lösningar på samma problem. Kanske är det ett förhållningssätt man ska sprida som sedan andra enheter eller regioner får välja hur de arbetar vidare med.
 - Hur ska spridningen ske?
Beroende på vad det är som ska spridas lämpar sig olika metoder olika bra. Är syftet endast att skapa kännedom i organisationen eller ge inspiration kan det räcka med att lägga ut information på intranätet eller berätta om projektet på en konferens. Är syftet att sprida ett förhållningssätt krävs en mer omfattande spridning, exempelvis i form av en utbildning.
 - När ska spridningen ske?
Tajmingen kan vara avgörande för att spridningen ska lyckas i de fall den är resurskrävande för mottagarna. Då är det särskilt viktigt att skapa goda förutsättningar för spridningen, till exempel genom att ta hänsyn till andra parallella aktiviteter som konkurrerar om mottagarnas tid och uppmärksamhet.
 - Vem är ansvarig för spridningen?
Hur ser de normala vägarna ut vid spridning i organisationen? Finns det riktlinjer för hur projekt avslutas och överlämnas till linjeorganisationen?
 - Vem "äger" resultatet av projektet? Var i organisationen ligger ansvaret för att projektet överlever och att resultatet integreras i verksamheten? Är detta en beständig eller tillfällig del i organisationen?
 - Hur skapas resurser för spridningsarbetet?
 - Hur skapas handlingsutrymme?
Skapa incitament för spridningen genom att peka på vinsterna, exempelvis i form av sänkt sjukfrånvaro. Utnyttja befintliga strukturer i organisationen vid spridningen. Kanske kan befintliga mötes- och beslutsgrupper användas.

