

Beteckning: _____



Institutionen för Teknik och byggd miljö

Att motivera och inspirera till utvecklingsarbete
med hjälp av goda exempel

Maria Sundman
Maj 2007

Magisteruppsats 20p
Miljöpsykologi D

Miljöpsykologi D
Handledare: Anders Kjellberg
Examinator: Staffan Hygge

Sammanfattning

Hur lyckas man skapa förutsättningar för kommunala verksamheter i stadsdelen Brynäs att nyttja varandras goda exempel när det gäller inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald i arbetet med att vidareutveckla ”Den goda arbetsplatsen”? Denna studie har kartlagt goda exempel i verksamheterna genom intervjuer och sedan har dessa spridits i organisationen. Goda exempel finns inom verksamheterna, framförallt på hur man arbetar för att främja inflytande och delaktighet. Få insatser görs inom jämställdhets- och mångfaldsområdet, vilket till stor del beror på att man inte reflekterat över dessa frågor och heller inte upplever någon brist inom områdena. För att ta reda på effekten av spridningen användes en kvantitativ metod (enkät). Enkäten visade att knappt hälften av dem som svarade hade tagit del av de goda exemplen. Inga tecken visade dock på att verksamheterna börjat nyttja varandras kompetenser.

En slutsats är att det är viktigt att ha probleminsikt för att motiveras till utveckling. Att påvisa de brister som finns, genom att höja kompetensen, föra en öppen dialog om förbättringsmöjligheter och förtydliga varför man bör utvecklas skulle öka motivationen till förändring. Att samtidigt lyfta fram och stötta goda exempel, och belöna dem som också lär av dem, skulle bidra till att skapa en kultur där det är naturligt att hålla fram det positiva och lära av varandra.

Nyckelord: Inflytande, delaktighet, jämställdhet, mångfald, goda exempel, förändringsarbete, Den goda arbetsplatsen.

Abstract

How do you manage to create the right conditions for the municipal administrations in Brynäs, Gävle, to use each others good examples in developing their work procedures considering influence, participation, equality between the sexes and diversity? This study has, with interviews, surveyed good examples in the different administrations. The good examples have then been spread to all administrations for knowledge. The good examples have mainly considered influence and participation. Very few efforts have been made considering equality between the sexes and diversity, mainly due to lack of reflection of the matter and lack of insight of the problem or. A questionnaire was used to find out how well spread the good examples were in the administrations. The questionnaire showed that slightly less than half of the respondents had taken part of the good examples, but there were no signs of that the administrations had start to use any of the good examples.

One conclusion is that it is important to have problem insight to be motivated to change. By showing what does not work satisfyingly through education, leading an open discussion about improvements and clarify why one ought to develop the work procedures, would increase the motivation to change. If the management supports the good examples, and reward those who learn from others, that would promote to create a work environment where it is natural to point out the positive examples and learn from each other.

Keywords; influence, participation, equality between the sexes, diversity, good examples, change, develop

Förord

Jag skulle vilja framföra mitt tack till dem som hjälpt mig genomföra denna studie. Först och främst vill jag tacka alla medarbetarna på Brynäs som deltagit i studien genom att föra en positiv dialog om vad som fungerar bra på deras arbetsplats och hur de kommit dit. Jag har fått en mycket positiv bild av den kommunala verksamheten i Gävle. Ett speciellt tack till dem som lade ned arbete på att förbereda sig för att visa upp sitt goda exempel på den tänkta inspirationsträffen som tyvärr blev inställd. Jag vill också tacka de medarbetare som tagit sig tiden att besvara den uppföljningsenkät som skickades ut.

Jag vill också tacka mina kollegor på Personalavdelningen på Kommunledningskontoret, och då främst BrittInger Ejdeholm. Våra samtal och gemensamma reflektioner under arbetet har förutom att det varit ett stort stöd också bidragit till att jag själv utvecklats under denna studie. Jag vill också speciellt tacka Siv Nyberg och Per Karlsson, som jag planerade inspirationsträffen tillsammans med. Synd nog fick vi aldrig tillfället att hålla denna träff tillsammans, vilket jag tror skulle varit mycket lyckosamt.

Tills sist vill jag också framföra mitt tack till min handledare Anders Kjellberg som med sina synpunkter på mitt arbete förbättrat dess resultat och presentation i denna skrivning.

Innehållsförteckning

INTRODUKTION	6
UTVECKLINGSARBETET ”HELA BRYNÄS – ALLA TILLSAMMANS”	6
ARBETSMILJÖ	8
ARBETSORGANISATORISKT UTVECKLINGSARBETE FÖR ATT FÖRBÄTTRA ARBETSMILJÖN.....	12
FÖRÄNDRINGSMODELLERNA OCH UTVECKLINGSARBETET I GÄVLE KOMMUN	21
SYFTE.....	22
FRÅGESTÄLLNINGAR.....	22
METOD	23
DESIGN.....	23
URVAL OCH UNDERSÖKNINGSGRUPP.....	23
DATAINSAMLINGSMETOD.....	25
TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	27
DATAANALYS.....	30
FORSKNINGSETISKA ÖVERVÄGANDEN.....	31
RESULTAT	34
VILKA GODA EXEMPEL PÅ ARBETSMILJÖARBETE FINNS I DE KOMMUNALA VERKSAMHETERNA PÅ BRYNÄS NÄR DET GÄLLER INFLYTANDE, DELAKTIGHET, JÄMSTÄLLDHET OCH MÅNGFALD?	34
VILKA BEHOV OCH ÖNSKEMÅL AV UTVECKLING INOM OVAN GIVNA OMRÅDEN FINNS IDAG I DE KOMMUNALA VERKSAMHETERNA PÅ BRYNÄS?.....	39
HUR KAN FÖRUTSÄTTNINGAR SKAPAS FÖR ATT SPRIDA GODA EXEMPEL (KOMPETENS) MELLAN VERKSAMHETERNA NÄR DET GÄLLER INFLYTANDE, DELAKTIGHET, JÄMSTÄLLDHET OCH MÅNGFALD?	42
VILKEN EFFEKT HAR SPRIDNINGEN AV GODA EXEMPEL HAFT? KÄNNER MEDARBETARNA PÅ BRYNÄS TILL DE CENTRALA INSATSERNA I UTVECKLINGSARBETET? HAR NÅGOT UTVECKLINGSARBETE KOMMIT IGÅNG INOM DE OLIKA VERKSAMHETERNA?	43
DISKUSSION	52
METODDISKUSSION	60
REFERENSER	63

Introduktion

Utvecklingsarbetet ”Hela Brynäs – alla tillsammans”

Gävle kommun har 7 398 personer anställda (6 940 årsarbetare)¹. Antalet pensionsavgångar ligger på cirka 120 personer per år till och med år 2007 och därefter sker en kontinuerlig ökning. Inom en tioårsperiod beräknas cirka 24 % av nuvarande antalet visstids- och tillsvidareanställda avgå med ålderspension². Förutom ökade pensionskostnader kommer detta att ställa krav på aktiva insatser för att trygga den framtida personalförsörjningen³. En viktig uppgift för den centrala ledningen i kommunen blir därför att arbeta för att medarbetare och medborgare uppfattar kommunen som en attraktiv arbetsgivare – genom att arbeta för den goda arbetsplatsen – och på detta sätt locka till sig nya medarbetare⁴.

I Gävle kommun strävar man på olika sätt att uppnå en god arbetsmiljö. Med utgångspunkten att få bukt med den ökande sjukfrånvaron inom de kommunala verksamheterna har ett antal projekt drivits både från centralt ledningshåll och ute i de olika förvaltningarna och verksamheterna. Exempel på detta är olika projekt inom begreppet ”Den goda arbetsplatsen”; ”Den goda arbetsplatsen” (2001), ”Rehabskola” (2001), ”Mötesplatser för sjukskrivna” (2002), ”Handlingsplan för hantering av sjukfrånvaron” (2003-2005). Man har också inom kommunen arbetat mycket de senaste åren med att förbättra rehabiliteringsprocessen med syfte att hålla kvar och få tillbaka människor i arbete. Dessa projekt och ett projekt kallat Förnyelseprojektet⁵ som pågick under åren 2001-2003, visar på att medarbetarna är kompetenta och gör rätt saker och arbetar med förändringar på mycket goda sätt. Dock visar erfarenheterna även att verksamheterna själva och organisationen som helhet är sämre på att sprida det goda som görs mellan varandra.

Utifrån intentionen om att Gävle kommun ska stärka sin ställning som en attraktiv arbetsgivare reserverades i Kommunplan med årsbudget 2005 och utblick 2006-2008, särskilda insatser för angelägna utvecklingsinsatser inom rubrikområdena; sysselsättning & arbetsmarknad, strategi för hållbar utveckling – folkhälsa & miljö samt *den goda arbetsplatsen*. Tanken var att kommunala verksamheter kunde få ta del av dessa särskilda insatser om de, med egen drivkraft och motivation, hade idéer på utvecklingsarbete inom givna områden som bidrar till att stärka kommunens ställning som attraktiv arbetsgivare.

¹ Uppgift hämtad från Gävle kommuns intranät, PA-statistik jan-mars 2006

² Källa; Kommunplan med årsbudget 2006 och utblick 2006-2009, personalöversikt

³ Källa; Kommunplan med årsbudget 2006 och utblick 2006-2009, personalöversikt

⁴ Källa; Kommunplan med årsbudget 2006 och utblick 2006-2009, prioriterade områden

⁵ Delrapport 5 (2004), ”Förnyelse och utveckling genom omprövning”, Gävle kommuns intranät

För att hjälpa verksamheterna igång med detta arbete, och för att kunna göra jämförelser och mäta effekter, ville den politiska ledningen i kommunen stimulera ett bredare utvecklingsområde inom en utvald stadsdel. Valet föll på stadsdelen Brynäs och ett långsiktigt utvecklingsarbete startade under 2005, kallat ”Hela Brynäs - alla tillsammans”. Arbetet delades upp i de tre områdena som, i kommunplan 2005, prioriterats som angelägna; sysselsättning & arbetsmarknad, strategi för hållbar utveckling – folkhälsa & miljö samt *den goda arbetsplatsen*.

Policydokument

De politiska målen med arbetet för den goda arbetsplatsen utgår från en strävan att främja kommunalt anställdas möjligheter till ett utvecklande arbetsliv⁶. Exempelvis kan det handla om tydliga och bra vägar till inflytande och delaktighet i det egna arbetet och inom arbetsmiljöområdet. Till arbetet med den goda arbetsplatsen hör också målsättningen att utjämna och justera orättvisa löneskillnader mellan kvinnor och män i Gävle kommun. Det långsiktiga utvecklingsarbetet utgår naturligtvis också från de mål och ansatser som uttrycks i de styrdokument (policys) för arbetsmiljö, personal, jämställdhet och mångfald som finns i Gävle kommun.

I Arbetsmiljöpolicyn (2004) definieras arbetsmiljö som ”allt som kan påverka vårt arbete och dess innehåll, såväl fysiskt, psykiskt som socialt”. Målsättningen uttrycks som att skapa en god arbetsmiljö och att arbeta för att ständigt förbättra den. När det gäller inflytande och delaktighet i policyn uttrycks en strävan att främja *den goda arbetsplatsen* genom att skapa friska och välfungerande arbetsplatser med engagerade och motiverade medarbetare. Arbetsmiljön ska vara sund, säker, trivsamt, anpassad till de fysiska och psykiska förutsättningarna hos medarbetarna samt medverka till ökad arbetstillfredsställelse. Varje medarbetare ska ges möjlighet till personlig och yrkesmässig utveckling samt kunna påverka sin arbetssituation och arbetsmiljö.

I Personalpolicyn (2003) kan man läsa om Gävle kommuns syn på medarbetarskapet, d.v.s. vad arbetsgivaren Gävle kommun stödjer medarbetaren med och vad medarbetaren förväntas bidra med. När det gäller inflytande och delaktighet uttrycks det i form av att Gävle kommun som arbetsgivare stödjer dig som medarbetare med ”en arbetsorganisation som ger möjligheter till delaktighet och inflytande över det egna arbetet och arbetsorganisationen”. Vidare förväntas medarbetaren, när det gäller inflytande och

⁶ Politiskt dokument daterat 2004-10-21 där Socialdemokraterna, Västerpartiet och Miljöpartiet sammanfattat deras gemensamma satsning för arbete, hållbar utveckling och tillväxt i Gävle kommun.

delaktighet, bidra med sin kunskap, hålla sig informerad och informera andra och att delta aktivt i förändringar som verksamheten kräver.

I Jämställdhetspolicyn (2003) uttrycks att varje nämnd och styrelse i koncernen Gävle kommun ska upprätta en jämställdhetsplan i vilken mål och åtgärder för att uppnå följande sex punkter ska redovisas; att arbetsförhållandena lämpar sig för både kvinnor och män; att anställda ska ges möjlighet att förena föräldraskap och arbete; att ingen anställd ska utsättas för sexuella trakasserier på arbetsplatsen; att uppnå likvärdiga arbetsvillkor för kvinnor och män; att eftersträva en jämn könsfördelning av kvinnor och män i alla yrken; att utjämna löneskillnader mellan kvinnor och män.

I Mångfaldspolicyn (2003) definieras mångfalden i sin vidare bemärkelse som de erfarenheter och olikheter varje individ har. Man uttrycker en vilja att arbetsplatserna ska främja mångfalden så att de speglar det samhälle vi lever i och att alla ska behandlas lika oavsett etniskt ursprung, kön, funktionshinder, sexuell läggning eller andra mänskliga egenskaper och erfarenheter som påverkar vårt förhållande till varandra. Målsättningen som uttrycks i policyn är att mångfaldsarbetet handlar om attityd- och kulturförändringar och ska ses som en process och ingå i det löpande arbetet inom verksamheterna. Övergripande mål sammanfattas som; motverka att organisatoriska strukturer blir hinder i vårt mångfaldsarbete; skapa arbetsförhållanden som lämpar sig för samtliga anställda; öka kunskapen kring mångfaldsfrågor i hela organisationen.

När det gäller arbetet med Den goda arbetsplatsen i ”Hela Brynäs – alla tillsammans” ligger fokus på att finna vägar, förutsättningar, för de kommunala verksamheterna att själva utveckla och förbättra arbetsmiljön för medarbetarna, i riktning mot de kommungemensamma målen, när det gäller fokusområdena inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald, gärna genom samverkan med varandra.

Arbetsmiljö

Lagar och föreskrifter

En av förutsättningarna för att en arbetsplats ska uppfattas som attraktiv är att arbetsmiljön är god. Vad kännetecknar då en god arbetsmiljö? Som grund för en god arbetsmiljö har vi i Sverige ett flertal lagar och föreskrifter som styr hur våra arbetsplatser ska utforma arbetsmiljön både med tanke på den fysiska utformningen samt de psykiska och sociala aspekterna på arbetsmiljön. När det gäller de anställdas möjligheter till inflytande och delaktighet och aspekter på jämställdhet och mångfald på arbetsplatserna finner man stöd i bland annat Arbetsmiljölagen (AML), Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt

arbetsmiljöarbete (AFS 2001:01), allmänna råd om psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön (AFS 1980:14), Jämställdhetslag och Diskrimineringslagarna.

AML är en ramlag beslutad av riksdagen och dess ändamål är att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö genom att ge de grundläggande kraven i arbetsmiljöarbetet. Arbetsmiljöverket (AV) har regeringens uppdrag att mer i detalj reglera vad som ska gälla. Det gör de genom att i sin författningssamling, AFS, ge ut juridiskt bindande föreskrifter och allmänna råd, där de preciserar vilka krav som ska ställas på arbetsmiljön.

I *AML* uttrycks att ”Arbetsförhållandena ska anpassas till människors olika förutsättningar i fysiskt och psykiskt avseende”...och att det ”ska eftersträvas att arbetet ger möjligheter till variation, social kontakt och samarbete samt sammanhang mellan enskilda uppgifter”. Vidare står att ”Arbetstagaren skall ges möjlighet att medverka i utformningen av sin egen arbetssituation samt i förändrings- och utvecklingsarbete som rör hans eget arbete.”...”Det skall vidare eftersträvas att arbetsförhållandena ger möjligheter till personlig och yrkesmässig utveckling liksom till självbestämmande och yrkesmässigt ansvar” (kapitel 2, §1). Man kan också läsa att arbetsgivare och arbetstagare skall samverka för att åstadkomma en god arbetsmiljö (kapitel 3, §1a) och att ”arbetstagaren skall medverka i arbetsmiljöarbetet och delta i genomförandet av de åtgärder som behövs för att åstadkomma en god arbetsmiljö” (kapitel 3, §4).

Dessa lagtexter visar på att vi alla, arbetstagare som arbetsgivare, har rättigheter och skyldigheter när det gäller att bidra till en god arbetsmiljö och att det bygger på att alla görs delaktiga.

I *Arbetsmiljöverkets föreskrifter* (AFS) finns många föreskrifter och allmänna råd om hur man ska åstadkomma en god arbetsmiljö. I föreskrifterna om det systematiska arbetsmiljöarbetet (Arbetsmiljöverket 2001, AFS 2001:01) definieras ett systematiskt arbetsmiljöarbete som arbetsgivarens arbete med att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås (§2). I föreskrifterna kan man läsa att det systematiska arbetsmiljöarbetet ska ingå som en naturlig del i den dagliga verksamheten (§3) och att arbetsgivaren ska ge arbetstagarna och skyddsombud möjlighet att delta i detta arbete (§4). Det ska upprättas en arbetsmiljöpolicy som beskriver hur arbetsförhållandena ska vara och finnas nedtecknade rutiner för hur detta ska åstadkommas (§5). Arbetsgivaren ska vidare fördela uppgifterna i arbetsmiljöarbetet (§6) och se till att de som tilldelats uppgifter har tillräcklig kompetens för detta (§6, 7). Vidare är arbetsgivaren skyldig att kontinuerligt

göra riskbedömningar, åtgärda akuta risker och planera in åtgärder för övriga risker samt årligen följa upp och utvärdera arbetsmiljöarbetet (§8-11).

Det finns också särskilda föreskrifter när det gäller de psykiska och sociala aspekterna på arbetsmiljön (AFS 1980:14). Här skriver AV att arbetstagarnas upplevelse av arbetsituationen, såväl dess fysiska som dess sociala komponenter, kan få hälsomässiga effekter och påverka risken för olycksfall. Grundsynen i arbetsmiljölagen är att arbetet inte bara skall vara så riskfritt som möjligt i fysiskt och psykiskt avseende. Det skall också ge möjlighet till engagemang och arbetsglädje. Vid planering och utformning av arbetsmiljön liksom vid fördelning av arbetsuppgifter måste hänsyn tas till att människor är olika. Det kan gälla ålder, utbildning, yrkesvana, språklig och kulturell bakgrund, handikapp och andra förutsättningar för arbetet.

Några förhållanden i arbetsmiljön som lyfts fram som särskilt viktiga för den psykiska och sociala situationen i AFS 1980:14 är *Arbetets organisation*; Arbetstillfredsställelse är här en viktig komponent. Det gäller, enligt föreskrifterna, att se till att arbetstagaren så långt det är möjligt förstår sin egen insats betydelse för helheten, kan påverka arbetsmetoder och arbetstakt, kan påverka kvaliteten i sitt arbete samt kontrollera resultatet. Arbetet bör utformas så att det ger utrymme för variation och omväxling såväl fysiskt som psykiskt. Arbetsformer som binder arbetstagaren till viss arbetsrörelse, bör undvikas liksom arbeten som innebär långvarig psykisk anspänning utan möjlighet till avkoppling. *Den personliga och yrkesmässiga utvecklingen*; Arbetet bör ge den enskilde möjlighet att utnyttja sina kunskaper och sin skicklighet och helst också ge möjlighet att fortlöpande utveckla sina kunskaper och få nya erfarenheter. *De sociala kontakterna*; De psykiska och sociala förhållandena på en arbetsplats präglas i stor utsträckning av människorna på arbetsplatsen och hur samspelet sker mellan dem. Inom vissa arbetsområden, främst vård- och servicesektorn, kan relationerna till andra människor, med krav från vårdtagare eller kunder, upplevas särskilt påfrestande. Det är viktigt att dessa förhållanden diskuteras på arbetsplatsen och att den enskilde ges ett sådant stöd att situationen så långt möjligt underlättas. En viktig uppgift för arbetsledningen är att bidra till en gynnsam arbetsmiljö och skapa förutsättningar för goda kommunikationer och kontakter människorna emellan och ett öppet utvecklande klimat. *Skyddsmedvetandet*; organisera arbetet på ett sådant sätt, att det blir praktiskt möjligt och framstår som förnuftigt och positivt att vidta skyddsåtgärder. En väg till ett ökat engagemang för säkerheten i arbetet är, enligt föreskrifterna, att åstadkomma en utveckling från bundna och ofria arbetsformer mot ökad självständighet och större yrkesmässigt ansvar och kunnande. *Fysikaliska och kemiska faktorer*; Inom det här området hamnar den fysiska utformningen

av arbetsplatsen, vilket kan påverka den psykiska och sociala arbetsmiljön. Att tänka på är hur man placerar möbler och bullernivån är så att man möjliggör kontakterna mellan människorna på arbetsplatsen. Ljuset påverkar olycksrisker, upplevd trötthet och tillgång till fönster eller ej kan ha psykologisk påverkan. När det gäller kemiska miljöfaktorer, som t ex lösningsmedel och bly, kan dessa medföra psykiska effekter genom direkt påverkan på nervsystemet. Dessutom innebär de ofta, oberoende av de faktiska riskerna, en källa till oro och ängslan. Ökad kunskap om de fysikaliska och kemiska miljöfaktorerna och deras verkningar är viktig, liksom att arbetstagarna engageras i och får inflytande över kontroller och förebyggande åtgärder. *Automatisering*; Genom att arbetsuppgifter, som tidigare krävde erfarenhet och yrkesskicklighet, förs över på datorer, har arbetet kommit att utarmas. Samtidigt har nya, i många fall kvalificerade uppgifter tillkommit. Det är viktigt att eftersträva att en automatiserad produktion inte leder till isolerade eller okvalificerade uppgifter eller till ökad bundenhet. *Arbetstidens förläggning*; Skift- och turlistearbete medför såväl biologiska som sociala påfrestningar. Svårigheterna att tillgodose sömnbehovet på tider när andra människor är aktiva bidrar till detta. Planeringen av dygns- och veckovila i anslutning till skiftgång, förskjuten arbetstid, övertid samt jour- och beredskapstjänstgöring bör ta hänsyn till dessa omständigheter. Alltför långa arbetspass bör undvikas vid skiftarbete.

Jämställdhetslagen har till ändamål att främja kvinnors och mäns lika rätt i fråga om arbete, anställnings- och andra arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet (jämställdhet i arbetslivet). Det gäller exempelvis att arbetsgivare och arbetstagare i samverkan ska verka för att utjämna och förhindra skillnader i löner och andra anställningsvillkor mellan kvinnor och män som utför arbete som är att betrakta som likvärdiga. (2 §).

När det gäller arbetsförhållanden säger Jämställdhetslagen att arbetsgivare ska sträva efter att dessa ska lämpa sig för både män och kvinnor (4 §). Vidare ska det för både män och kvinnor underlättas att förena förvärvsarbete och föräldraskap (5§). Arbetsgivaren ska också vidta åtgärder för att förebygga och förhindra att någon arbetstagare utsätts för trakasserier på grund av kön (6§). Arbetsgivaren får heller inte missgynna en arbetssökande eller en arbetstagare genom att behandla henne eller honom sämre än arbetsgivare behandlar, har behandlat eller skulle ha behandlat någon annan i en jämförbar situation om missgynnandet har samband med kön (15§). Samma inriktning hittar man i diskrimineringslagarna, med skillnaden att det då gäller etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning eller funktionshinder.

Arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete för att förbättra arbetsmiljön

Behov och möjligheter

I rapporten ”Att utveckla effektivare och socialt mer ansvarstagande arbetsorganisationer” (Göran Brulin (red) 2003, Arbetslivsinstitutet) försöker man beskriva möjligheterna till arbetsorganisatorisk utveckling för att förbättra arbetsmiljön på arbetsplatser och på så sätt göra det möjligt för fler att arbeta. Brulin (2003) menar att det minskade arbetskraftsutbudet är en mycket viktig trend de närmaste åren, på grund av demografiska förändringar, minskade ungdomskullar och längre tid i utbildning samt ökande sjukfrånvaro och förtidspensionering. Rapporten påvisar också en avtagande legitimitet för arbetslivet, d.v.s. att människor i ökad utsträckning prioriterar annat än arbete. Detta säger man i rapporten skulle kunna motverkas med ett systematiskt arbetsmiljöarbete.

I rapporten tas också kön och etnicitet upp i arbetsorganisationer. Ökad mångfald och verklig jämställdhet handlar inte bara om demokratiska fri- och rättigheter, enligt Brulin, utan också om att alla människor ska få komma till sin rätt och att deras kapacitet tas till vara. För att kunna ta tillvara den mest kompetenta arbetskraften gäller det att skapa arbetsorganisationer som ser olikhet som en tillgång. De regioner och arbetsplatser som förmår hantera skillnader i kön, hudfärg, språk, religion och världsåskådning, politiska ideologier, sexuell läggning och personliga egenskaper verkar, enligt rapporten, få ett försteg framför regioner som i en alltmer mångfacetterad värld ängsligt strävar mot homogenitet.

Brulin (2003) menar att man för att gå mot en arbetsorganisation som tar vara på den mångfald av kompetens som finns ska sluta söka det rätta exemplet / modellen (”lösningen”) och istället försöka påverka och stödja de positiva utvecklingsprocesserna, de mikroprocesser som hela tiden pågår i organisationerna.

Rapportens utgångspunkt är att ”det går att skapa om inte ett bra så åtminstone ett bättre arbetsliv”. Detta för att visa på vikten av att (åter?)skapa legitimitet för det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet och det arbetsmiljömässiga förändringsarbetet som sker i arbetslivet i kontrast mot de ”eländesbeskrivningar” som ofta tas upp i olika sammanhang. En mängd förbättringsprocesser pågår på arbetsplatser i Sverige och arbetsmiljöproblem åtgärdas eller försvinner. Problemet, enligt Brulin, är knappast ett eländigt arbetsliv utan snarare att det arbetsorganisatoriska utvecklingsarbetet och arbetsmiljömässiga förbättringsarbetet ges allt mindre legitimitet. Brulin anser att arbetsmarknadens parter har abdikerat från sin viktigaste uppgift – att bidra till och visa att arbetslivet undan för undan blir bättre.

Motivation till förändring

En verksamhet bygger oftast på en grupp människor. Att få en verksamhet motiverad, innebär att man måste motivera dessa individer. En ideal situation för att förändra och utveckla en verksamhet är, enligt Lars H Bruzelius och Per-Hugo Skärvad (2000), när utvecklingen är bra både för medarbetarna och organisationen, d.v.s. att medarbetarna uppnår sina personliga mål då organisationen uppnår sina verksamhetsmål. Motiv definieras, av Bruzelius och Skärvad (2000), som det som stimulerar eller driver en individ att handla på ett visst sätt och att motiven ofta är behov eller önskemål på något sätt. Bosse Angelöw (1991) menar också att motiv kan vara olika behov (medvetna eller omedvetna), önskemål, förväntningar m.m. som ger upphov till handlingar i riktning mot något mål. Dessa målsättningar kan vara av olika slag; yttre eller inre, individuella eller organisatoriska, kort- eller långsiktiga eller övergripande mål.

Bruzelius och Skärvad (2000) hänvisar också till andra som uttalat sig om motiv och behov. En av dem är psykologen K G Madsen som menar att flera motiv kan samverka som drivkrafter för en individs handlingar och då uppstår s.k. ”motivsystem”. ”Intressen” i olika former, menar Madsen, är exempel på sådana motivationssystem. Intressen innehåller i sig flera grundmotiv, såsom aktivitetsmotivet (upplevelsebehov, rörelsebehov, spänningsbehov och skaparlust) och prestations- och kontaktmotiv (man vill göra något och ofta tillsammans med likasinnade). Madsen anser att det är gynnsamt för såväl den enskilde individen som för organisationen och samhället om yrkesarbetet kan bli intressebetonat.

Bruzelius och Skärvad (2000), hänvisar också till Abraham Maslows och Frederick Herzbergs teorier om motivation och behov. Maslow ordnar de mänskliga behoven i en behovspyramid (behovstrappa). Enligt Maslow har alla människor samtliga behov som finns i trappan men det är bara tillfredsställda behov som utlöser energi och aktivitet att kliva uppåt i trappan, d.v.s är motiverande. Individen rör sig uppåt i behovstrappan då behoven på lägre nivå är tillfredsställda. Om tidigare tillfredsställda behov hotas rör sig individen nerför behovstrappan för att på nytt först tillfredsställa dessa behov.

Hertzbergs teori är delvis besläktad med Maslows. Hertzberg gjorde skillnad på hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorer är förhållanden och villkor som i själva arbetsomgivningen måste vara uppfyllda för att en individ inte ska vantrivas, t.ex. lön och fysisk arbetsmiljö. Motivationsfaktorerna är relaterade till själva arbetsuppgiften och när de är tillfredsställda blir det möjligt att verkligen trivas och känna motivation för en uppgift.

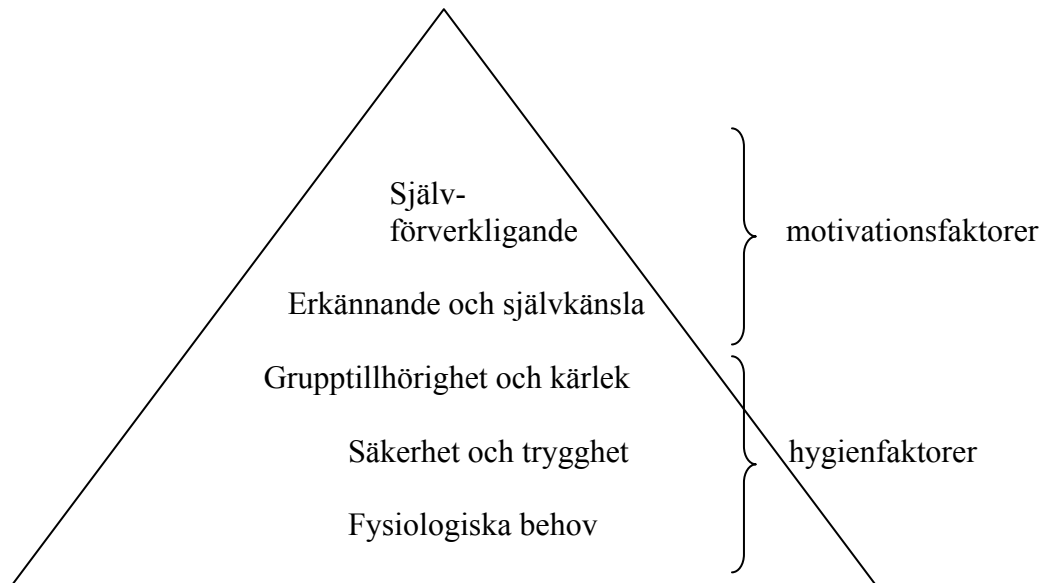


Fig 1. Maslows och Herzbergs motivationsteorier uppvisar likheter. De två översta behoven i behovstrappan är exempel på motivationsfaktorer medan de tre nedre behoven i trappan är hygienfaktorer. Bildbearbetning Maria Sundman.

Nämnas bör i sammanhanget att det finns kritik riktad mot Maslows behovsteori. Lennart Sjöberg, professor i psykologi på Handelshögskolan i Stockholm, menar i en artikel i tidskriften *Folkvett* (nr 2/1999) att teorin har ett svagt empiriskt stöd. Sjöberg skriver att det är oklart vad som i teorin menas med att ett behov är otillfredsställt, att de fem grupperna av behov inte kunnat verifieras och att det inte finns bevis för att de måste tillfredsställas i en viss ordning. Han slutar sin artikel med att teorins största brist är att den inte uppmärksammar hur djupgående skillnaderna är mellan människors behov, och vad de styrs av, utan försöker fånga alla i samma schema.

Förändringsstrategier och modeller

Utgångspunkter. Förmåga till förnyelse och förändring är viktig och nödvändig för att organisationer ska upprätthålla sin långsiktiga effektivitet (Bruzelius och Skärvad, 2000). En förutsättning är att förändring och förnyelse innebär förbättring.

Angelöw (1991) menar att människan som sådan har behov av förändring, förnyelse, utveckling och nya utmaningar och att hon välkomnar förändringar som förbättrar den egna situationen. Förändringsarbete som bygger på delaktighet, trygghet, riklig och direkt information, ömsesidig tillit m.m. brukar därför ofta välkomnas och ses som positivt. Angelöw (1991) menar vidare att motivationen eller förändringsviljan utgör en mycket central faktor, själva motorn, i förändringsarbetet. Angelöw (1991) presenterar en motivationsmodell där han beskriver att förändringsvilja sammanhänger med faktorer som

delaktighet, tilltro, trygghet, självförtroende och information vilka bildar den helhet som utgör det goda förändringsarbetets plattform. Upplevelsen av att känna sig motiverad är då motorn i förändringsarbetet.

Liksom Sjöberg (1999) betonar Angelöw individuella skillnader i motivation. Det är därför viktigt att kartlägga olika förändringsbehov och initiera sådana förändringar där de mest angelägna önskemålen finns. Enligt Angelöw stärks förändringsviljan om anställda har möjlighet till inflytande och görs delaktiga i förändringsprocessen. Genom att få vara med och formulera problemen, diskutera förslag till förändringar och åtgärder samt vara med och bestämma takten i förändringen ökar motivationen. Arbetslivsforskningen, menar Angelöw, har påvisat att möjligheten att kunna påverka sin egen situation är en central faktor för människors motivation. En viktig faktor för att öka motivationen är omgivningens, d.v.s. ledningens och arbetskamraters, tilltro och positiva förväntningar att personen vill göra sitt bästa utifrån dennes förutsättningar i samband med förändringsarbetet. Genom att inta positiva attityder och inrikta sig på individens starka sidor kan vår förändringsvilja förstärkas. Angelöw menar vidare att när individer tror på sin egen förmåga till förändring höjs motivationen. Därför, menar han, är det viktigt att medvetandegöra och analysera små och positiva förändringar så att självkänslan och motivationen kan stärkas genom upplevda framgångar.

Angelöws resonemang visar att den positiva ansatsen är viktig för att höja motivationen och att missnöje med en situation oftast inte är en tillräcklig grund för att skapa ett konstruktivt förändringsarbete. Istället bör man anamma en positivt formulerad målsättning som utgångspunkt för att motivera och inspirera. Aaron Antonovsky beskriver i sin bok "Hälsans mysterium" (1987) det salutogenetiska synsättet som något som får oss att tänka i termer av faktorer som främjar rörelse mot den friska polen på kontinuet. Med det menas att istället för att leta efter orsaker till svårigheter eller problem (ett patogent synsätt) söker man öka kunskapen om det som främjar det goda och hälsosamma – det som fungerar. Att ta fram faktorer som är viktiga för en positiv utveckling, istället för att lägga energin på att leta efter orsaker till att det inte fungerar kan vara både motiverande och inspirerande för att fortsätta att utvecklas i en positiv riktning.

Organisatoriska förändringsmodeller. Brulin (2003) beskriver det nya arbetslivets arbetsorganisationer som allt mindre färdiga, att de i allt högre utsträckning konstrueras i en ständigt pågående interaktion mellan medarbetarna. Om alla ska uppleva att förändringarna leder till förbättringar gäller det för ledningen att få alla anställda med sig och engagerade i skapandet av de nya arbetsorganisationerna och arbetsuppgifterna. Det

här förutsätter, enligt Brulin, att det finns platser och arenor för diskussion om hur organisationen bör utformas och att denna diskussion måste ske på lika villkor – där en operatörs synpunkter betraktas som lika viktiga som en utvecklingschefs. En utgångspunkt för att utveckla organisationer bör alltid vara de problem och möjligheter som finns knutna till den aktuella arbetsplatsen. Brulin menar vidare att det till det krävs en ”kritisk massa” av andra organisationer och arbetsplatser i närheten för att åstadkomma en nödvändig dynamik i utvecklingsprocesserna genom att ta del av varandras erfarenheter. Här underlättas utbytet om man har god kännedom om varandra och ligger geografiskt nära varandra.

I rapporten (Brulin, 2003) redovisar man några viktiga förutsättningar för ett framgångsrikt utvecklingsarbete; att högsta ledningen inte bara stödjer utan aktivt deltar i utvecklingsarbetet; att det finns en tydlig struktur i arbetet; att det finns ett nära och lärande samarbete mellan experter av olika slag och att det finns engagerade chefer och anställda som ”driver på” utvecklingen.

Bruzelius och Skärvad (2000) beskriver hur en organisations förmåga att lära sig att utföra olika uppgifter bättre, annorlunda eller på ett radikalt nytt sätt har blivit allt viktigare och nödvändigare. De flesta som forskat och skrivit om organisatorisk inlärning tycks, enligt Bruzelius och Skärvad, vara överens om två grundläggande förutsättningar för att individer i en organisation ska lära sig; att de erhåller feedback på vad de gör och att organisationen tillåter individerna att utforska och pröva nya metoder och angreppssätt.

En grundförutsättning för att organisatorisk inlärning ska kunna ske, menar Bruzelius och Skärvad, är att individerna i organisationen lär. För att individuell inlärning ska övergå till organisatorisk inlärning måste inlärningen kommuniceras till andra inom organisationen och att dessa börjar tillämpa och utnyttja de vunna erfarenheterna och insikterna. Organisatorisk inlärning är i hög grad en fråga om kommunikation, d.v.s. individers inlärning måste göras tillgänglig för andra i organisationen.

Åteg, Andersson & Rosén (2005) har publicerat en rapport (Moveit⁷) som belyser olika motivations- och engagemangsskapande metoder i arbetsmiljöarbetet. Författarna tar upp två motstående modeller för genomförandet av förändringsprocesser – den programmatiska och den interaktiva. Den programmatiska beskriver de som en strävan att gå från ett önskat tillstånd till ett önskvärt genom att följa andra organisationers exempel eller

⁷ Moveit beskrivs i rapporten som en strategi för hur motivation och engagemang för fortsatt arbetsmiljöarbete kan skapas genom användandet av metoder (”Motivation and engagement supporting workplace improvement tools”).

experters metoder och att därefter är problemet löst. Detta sätt bygger, enligt författarna, på tillämpning av explicitgjord kunskap snarare än på skapandet av egen kunskap.

Förändringar initieras i toppen på organisationen och de anställda kommer sent med i processen och engageras i huvudsak för att anpassa sin verksamhet så att den överensstämmer med direktiven. Den interaktiva förändringsstrategin karaktäriserar de mer som en inlärningsstrategi, där den viktigaste egenskapen för en organisation är att skapa ett lärande och lärandet i sig ses som ett förändringsverktyg. Interaktiviteten syftar till att skapa mening och förståelse för vart organisationen är på väg, vad som behöver uppnås och varför organisationen behöver förändras. I inlärningsstrategin är det inte ombud för medarbetarna som ska engageras utan avsikten är att redan från början få en bred medverkan av många medarbetare direkt i processen.

Bruzelius och Skärvad (2000), Angelöw (1991) och Åteg et al (2005) beskriver de olika förändringsmodellerna, eller förändringsstrategierna, med att de har olika tyngd på varje individs möjlighet att påverka förändringen. I nedanstående tabell har jag sammanfattat de olika modellerna/strategierna.

Grad av delaktighet/ inflytande för individen	Bruzelius och Skärvad (2000)	Angelöw (1991)	Åteg et al (2005)
Låg	Expertmodellen	Toppstyrd	Programmatisk
Medel	Förankringsmodellen	Representativ	
Hög	Processmodellen	Delaktiga	Interaktiv

Fig 2. Förändringsmodeller och dess grad av delaktighet och inflytande för den enskilde individen. Bildbearbetning Maria Sundman.

I Expertmodellen, den toppstyrda strategin och den programmatiska modellen är graden av inflytande för varje anställd låg. Förändringarna initieras ofta av ledningen och lösningarna tas fram av konsulter (experter) och sedan ska dessa lösningar implementeras i organisationen. Det är först då som de anställda kommer in i processen.

Genom att använda sig av förankringsmodellen försöker man under processens gång förankra tankar och idéer med dem som kommer att beröras (Bruzelius och Skärvad, 2000). Detta liknar i hög grad det Angelöw (1991) kallar en representativ förändringsstrategi, vilken bygger på att företrädare för direkt berörda grupper bildar en projektgrupp som ofta är med i förändringens alla faser. De övriga anställda får löpande

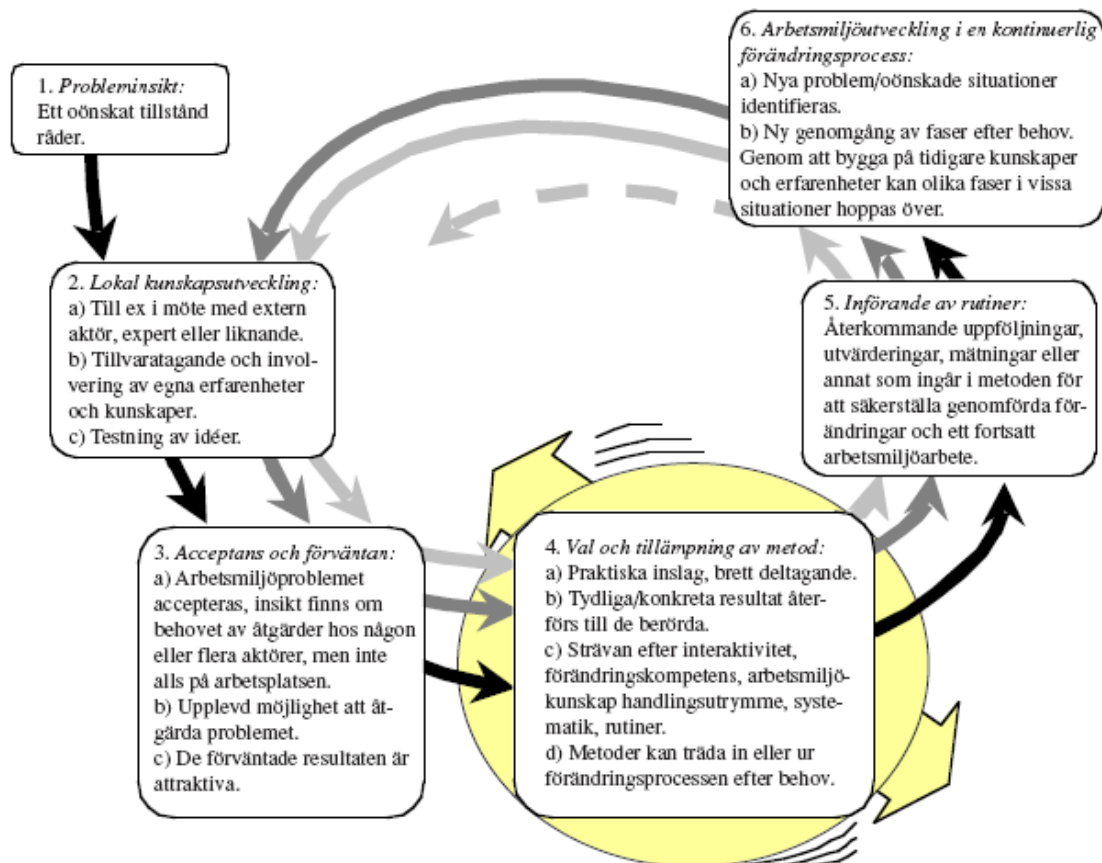
information om projektets framskridande. Dessa vägar ger varje individ ett större inflytande över och delaktighet i förändringsarbetet.

För att ge dem som berörs av en förändring en hög grad av inflytande och delaktighet krävs att dessa involveras i ett tidigt skede, redan i problemformuleringsfasen. Denna strategi bygger på samtliga berörda medverkan i förändringsarbetet. Angelöw (1991) beskriver detta som mycket tidskrävande men att det ger en hög förändringsvilja och engagemang hos de berörda. Han menar också att ambitionen vid en förändring måste vara att anställda som är berörda av förändringen är aktivt engagerade från början, vilket stärks även i andra undersökningar och skriven litteratur. Han hänvisar bl.a. till Björn Gustavsen (talesman för deltagardemokrati i Sverige) som menar att en bred medverkan är en av de väsentligaste aspekterna i förändrings- och utvecklingsarbete. Den *demokratiska dialogen* (att alla som berörs av en fråga eller sak måste ha möjlighet att delta, att vara aktiv i dialogen och att det måste vara möjligt att begripa det som diskuteras) är utgångspunkten för förändringsprocesser inom arbetslivet.

Forskningsresultat som Angelöw (1991) hänvisar till (Svensson, Aronsson & Höglund 1990) visar att erfarenheterna i hög grad bekräftat betydelsen av att demokratiska förändringar drivs underifrån och inifrån, d.v.s. på den anställda personalens villkor, i dess intresse och under dess kontroll. Berörd personal måste således få ta beslut om och ansvaret för att genomföra förändringar. Svårigheten för forskarna var inte att få till stånd en aktivitet underifrån och inifrån, utan problemet var istället att få ett nödvändigt stöd uppifrån. En av forskarnas utgångspunkter var den pedagogiska principen att ”likar lär av likar”, vilket fick starkt stöd i den undersökningen. I många fall skedde ett effektivt, konkret, engagerat och insiktsfullt erfarenhetsutbyte, vilket deltagarna upplevde som stimulerande. Även denna forskning tydliggör vikten av hög delaktighet hos de anställda för att stimulera till förändring.

Moveitstudien (2005) lyfter fram de viktigaste inslagen en metod bör innehålla för att skapa motivation och engagemang för arbetsmiljöarbete; *interaktivitet, förändringskompetens, arbetsmiljökunskap, handlingsutrymme, systematik, integrerbarhet*. Författarna framhåller dock att det inte är nödvändigt att en metod innehåller samtliga ovanstående egenskaper, utan avgörande är istället att den *tillämpas* med en strävan att uppfylla var och en av dessa egenskaper, d.v.s. med en Moveit-strategi.

Enligt författarna är utgångspunkten för Moveit att arbetsmiljöarbetet bör ses som en förändringsprocess, där fokus ligger på en strävan att arbetsmiljöarbetet ska ske med kontinuitet. I en sådan process kan man urskilja ett antal faser, som kan byta plats eller överlappa varandra (se fig.3).



Figur 3. Moveit som en del i en förändringsprocess. (Källa: Åteg et al, 2005)

I rapporten ”att utveckla effektivare och socialt mer ansvarstagande arbetsorganisationer” (Göran Brulin (red), 2003), resonerar man omkring att den offentliga sektorns arbetsorganisationer undan för undan blir mindre regel- och mer målstyrda. Det innebär i sin tur ökade krav på delaktighet från de anställda i utvecklingen av arbetsorganisationen. Förväntningarna ökar på de anställdas egna reflektioner och ställningstaganden om hur och när arbetet ska utföras. För att skapa en enhetlig och gemenskap i individualiteten krävs det att människor i organisationen får tid och utrymme för mer av reflekterande dialoger. Personalens arbetsplatsträffar kan vara ett forum som utvecklas till en reflekterande arbetsplats där man kontinuerligt följer upp de mål och de bemanningsplaner som har arbetats fram. Samrådsgrupper med representanter från olika nivåer (politiker- tjänstemän) och fokusgrupper är andra exempel på forum för dialog och utveckling. Brulin menar vidare i rapporten att det borde vara arbetsmarknadens parter ansvar att producera legitimitet för de förändringar och omvandlingar som görs. Varken enskilda fall, goda exempel eller ens objektiva fakta säljer sig själva. Positiva utvecklingsprocesser får aldrig ett effektivt genomslag om de inte ges en ordentlig institutionell uppbackning.

Orgland och Krogh (1998) tar upp sina erfarenheter av lyckade och mindre lyckade organisationsförändringar, bl.a. genom att beskriva en fallstudie. I artikeln tar de upp tre principer som är viktiga för att lyckas med förändringar i organisationer; de tre krafterna för förändring, de tre faserna i en förändring och ”yin och yang”.

Principen om de tre krafterna tar upp vikten av att ta hänsyn till de olika roller som de olika krafterna har i en förändring och att inte försöka genomföra en förändring enbart med en av krafterna. En av dessa krafter, eller roller, är att ledningen måste ta ut den strategiska riktningen man vill att förändringen ska ta och sätta upp nya mål för organisationen (top-down direction setting). Nästa kraft har rollen att se över organisationens olika processer och hitta sätt att utveckla dem gemensamt i den nya riktningen (horizontal process redesign). Processförbättringar kan reducera kostnader och skapa större effektivitet – men för att få dem att tillämpas måste man få med alla medarbetare. Det bästa sättet, enligt Orgland och Krogh (1998), är att involvera den tredje kraften genom att låta många medarbetare delta i processförbättringsarbetet och utveckla nya arbetsmetoder och att de därmed själva får uppleva att förbättringarna ger resultat (bottom-up performance improvement).

Principen om de tre faserna i en förändring beskriver Orgland och Krogh som initierande av förändringen, hantering av förändringen samt bibehållande av förändringen. Den första fasen kännetecknas av förnekande hos medarbetarna (”jag gör som jag alltid har gjort”). I en stor organisation är det få som är inblandade och ser ”direkt” vad det är som är ett problem i organisationen (som helhet). Det är därför viktigt att de förklarar och kommunicerar detta ut i organisationen så att alla förstår. Om man delger information och för en öppen dialog om konsekvenser av att utvecklas eller *inte* utvecklas med omvärlden leder det till en ökad förståelse. Att dela denna information (som ofta förbehålls ledningen) öppet med medarbetarna leder också till att skapa förtroende. Att förmedla en tydlig vision av en önskad framtid är också viktigt i initieringsfasen av en förändring - det genererar optimism. Den ökade förståelsen (probleminsikten) och möjligheten att se en mer önskvärd framtid skapar energi till att förändra. Den andra fasen kännetecknas av förvirring (det gamla sättet är inte längre ”ok” men det nya är inte tydligt nog). En utmaning här ligger i hur man lyckas hantera övergången från ”det gamla till det nya”. Här bör man, enligt Orgland och Krogh (1998), utforma en utvecklings- och implementeringsplan för förändringen. Det är ”omöjligt” att förutsäga hur en stor förändring i ena del av organisationen påverkar de andra. Därför förespråkar Orgland och Krogh att man upprättar ”feedback-mekanismer” för att se hur effekterna blir. Exempel på detta kan vara att skapa fokusgrupper med medlemmar från olika delar och nivåer i organisationen som informerar

varandra och analyserar situationen så att ”rykten” och ”negativa utvecklingar” kan upptäckas tidigt vilket ger ledningen möjlighet att snabbt korrigera. Tredje fasen kännetecknas av att individerna är redo att söka nya möjligheter, tar till sig nya beteenden och befäster nya rutiner i organisationen. Organisationer tenderar, som ”system” betraktade, att falla tillbaka till ”gamla sätt” om inte särskilda insatser görs för att stabilisera förändringen. För att lyckas är det viktigt att även andra delar i organisationen följer det nya sättet att arbeta och se på organisationen, t.ex. genom att man inför nya belöningsystem (som bygger på värderingar enligt ”det nya”), att roller och ansvar förändras och att rekrytering och utvecklingsprocesser också utvecklas i enighet med ”det nya”. En av de största misstagen vid förändringar, enligt Orgland och Krogh (1998), är att man brister i uppmärksamhet till denna fas i förändringsprocessen. Att ta sig igenom de tre faserna tar mycket kraft och lång tid. Orgland och Krogh menar dock att man inte kan ”hoppa över” någon fas och att det också är svårt att ”skynda på” processen. Därför är det mycket viktigt att ledningen känner igen och kan kommunicera dessa psykologiska faser och erbjuda ”emotionellt stöd” till medarbetarna för att inte tappa alltför mycket produktivitet eller tappa ”de bästa medarbetarna” under förändringsprocessen.

Till sist tar Orgland och Krogh upp principen om ”yin och yang”, där yin representerar de ”mjuka” och yang de ”hårda” aspekterna i en organisationsförändring. Dessa bör hanteras tillsammans i förändringsarbetet och inte delas upp mellan olika enheter inom organisationen (ex. att företagsledningen står för de ”hårda” aspekterna i förändringen (nya mål och riktningar) och att personalavdelningen står för de ”mjuka” aspekterna (personalfrågorna) i förändringen). Ofta kan man om det uppstår problem inom exempelvis den ”hårda” aspekten finna lösningen i den ”mjuka” och vice versa.

Förändringsmodellerna och utvecklingsarbetet i Gävle kommun

Av ovanstående genomgång kan man utläsa att det är viktigt att utgå från ett salutogent perspektiv för att skapa motivation och inspiration till förändringar genom att framhålla det goda arbetet, se på det som fungerar och lära av det och förmedla en positiv och mer önskvärd framtidsvision. Det är också viktigt att skapa forum att lära av varandra genom att överföra erfarenheter och kunskaper till varandra och att detta backas upp av ledningen. En bred delaktighet i förändringsarbetet är också viktigt både för att skapa motivation hos alla och för att lyckas bibehålla den genomförda förändringen.

I Gävle kommuns utvecklingsarbete ”Hela Brynäs – alla tillsammans”, delen *Den goda arbetsplatsen*, är målet att motivera verksamheterna att själva driva utvecklingsarbete för att främja ”den goda arbetsplatsen” inom fokusområdena inflytande, delaktighet,

jämställdhet och mångfald. För att motivera och inspirera till utveckling anammats, i enighet med ovanstående genomgång, det salutogena synsättet genom att kartlägga hur kommunala verksamheter på Brynäs idag arbetar för att främja ökat inflytande, delaktighet och ökad jämställdhet och mångfald för medarbetarna. Med det vill man synliggöra fungerande metoder (goda exempel) som sedan kan spridas mellan verksamheterna vilket skapar förutsättningar för organisatorisk inläring. Genom kartläggningen önskar man också finna verksamheternas egna behov och önskemål om utveckling inom givna fokusområden, vilket skapar förutsättningar att inspirera och motivera till en bred delaktighet i utvecklingsarbetet. I kartläggningen får alla verksamheter möjlighet att delta och möjligheter skapas därmed att för alla verksamheter förklara och förtydliga den politiska utgångspunkten (varför utvecklingsarbetet startats) och genom det öka förståelsen.

Syfte

Syftet med denna studie är att belysa hur man från central ledningsnivå i Gävle kommun, genom att kartlägga goda exempel och sedan sprida dem mellan verksamheterna i stadsdelen Brynäs, lyckas skapa förutsättningar för dem att nyttja varandras kompetens för att själva driva utvecklingen av arbetsplatsernas systematiska arbetsmiljöarbete framåt, med fokus på inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald. I och med ett förbättrat arbetsmiljöarbete vidareutvecklas den goda arbetsplatsen och Gävle kommun kan stärka sin ställning som en attraktiv arbetsplats.

Studien genomförs som en tvärsnittstudie på kommunala verksamheter lokaliserade i stadsdelen Brynäs.

Frågeställningar

Syftet med studien leder fram till följande frågeställningar att besvara;

1. Vilka goda exempel på arbetsmiljöarbete finns i de kommunala verksamheterna på Brynäs när det gäller inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald?
2. Vilka behov och önskemål av utveckling inom ovan givna områden finns idag i de kommunala verksamheterna på Brynäs?
3. Hur kan förutsättningar skapas för att sprida goda exempel (kompetens) mellan verksamheterna?
4. Vilken effekt har spridningen av goda exempel haft? Känner medarbetarna på Brynäs till de centrala insatserna i utvecklingsarbetet? Har något utvecklingsarbete kommit igång inom de olika verksamheterna?

Metod

Design

Min studie har varit deskriptiv med en explorativ ansats.

Studien gjordes som en tvärsnittsstudie av kommunala verksamheter i stadsdelen Brynäs där jag efter intervjuer med olika medarbetare sedan beskrev hur de upplever den vardag de arbetar med avseende på inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald. De koncentrerade sig på delar i verksamheten som de upplevde fungerade bra. Resultatet av denna kartläggning över verksamheternas upplevelse av hur verksamheterna fungerar och de ”goda exempel” som tagits fram sammanfattades i en delrapport som sedan spridits i organisationen.

Jag har i min studie också försökt utforska hur man kan lyckas sprida goda exempel mellan verksamheterna och därigenom inspirera till (nya) utvecklingsarbeten. Genom en enkät till samtliga medarbetare samlade jag in data om hur väl kännedomen om de goda exemplen spritt sig samt om och på vilket sätt man arbetat med resultatet av kartläggningen på arbetsplatsen.

Urval och undersökningsgrupp

Ett avgörande kriterium för att få delta i denna studie var att man var anställd av Gävle kommunkoncern och arbetade i verksamheter som är lokaliserade i stadsdelen Brynäs. Detta kriterium styrdes av politiska beslut inom koncernen. Antalet anställda inom Gävle kommunkoncern som har sin arbetsplats och/eller sitt arbetsplatsansvar i stadsdelen Brynäs var under studien 472 personer⁸ (undantaget Gävle Vatten, Duvbacken).

Data insamlades för kartläggningen av verksamheternas goda exempel och behov med en kvalitativ metod. I mitt uppdrag inom kommunkoncernen styrdes urvalet till att bjuda in ansvariga chefer för verksamheterna i stadsdelen Brynäs som i sin tur skulle välja ut vilka som skulle delta vid intervjutillfället. Urvalet av informanter till intervjuerna har alltså gjorts av respektive verksamhetschef och hur chefen gjort sitt urval har jag inte tagit del av.

Jag har under tiden mars-maj 2006 samtalat med representanter från samtliga kommunala arbetsplatser på Brynäs, undantaget Gävle Vatten (Duvbacken) som valt att ej delta i detta arbete. Jag har totalt träffat 72 personer uppdelade på 20 intervjutillfällen (se tabell 1).

Vid tre av intervjuerna har jag endast träffat ansvariga verksamhetschefer (tre av dessa var kvinnor och en var man). Vid två av intervjuerna har ansvarig chef inte deltagit. Vid

⁸ Uppgiften om antalet anställda kommer från respektive ansvarig chef i verksamheterna.

övriga träffar har både ansvariga chefer och medarbetare deltagit. Antalet medarbetare som deltagit vid träffarna har varierat från en till sju personer.

Tabell 1. Antal medarbetare som deltagit vid träffarna uppdelat på kön, samt hur många chefer som deltagit

Arbetsplats	Antal intervjupersoner	Uppdelat på...		
		totalt	Kvinnor	Män
Brynässkolan	2	2		1
Stenebergsskolan	7	6	1	1
Resursskolorna	1	1	-	1
Brynäsgården/Högbergsgården	2	1	1	-
Staffansgården/ Hammargården/ Pumpmakarg.	6	6	-	1
Familjedaghem	1	-	1	1
Brynäsullen	2	-	2	1
Bergmästargården	3	3	-	2
Hemtjänst Brynäs	6	6	-	2
Moränen	4	4	-	1
Verksamhet för kontaktpersoner och ledsagare	3	2	1	2
Skatten	2	2	-	1
Gula Villan	5	3	2	-
V50	4	3	1	1
Personliga assistenter	2	2	-	2
AB Gavlegårdarna	3	1	2	1
AME Praktiska Brynäs	2	-	2	1
EDV Brynäs	7	5	2	1
Tekniska kontoret (drift)	5	-	5	2
Markbyggarna parkgruppen	5	-	5	1
	72	47	25	23

De 20 intervjuerna representerar en arbetsplats (med en eller flera chefer) eller flera arbetsplatser under en och samma verksamhetschef. I praktiken är det långt fler arbetsplatser än 20 på Brynäs om man räknar den fysiska arbetsplatsen, vilket framförallt gäller de tjänster som utförs i någons privata hem (personliga assistenter, hemtjänst och familjedaghem).

För att ta reda på spridningen av de goda exemplen och om något utvecklingsarbete startats samlades data in med en enkät. Undersökningsgruppen i denna uppföljning var samtliga anställda i koncernen Gävle kommun som arbetar i verksamheter som är lokaliserade i stadsdelen Brynäs (419 st), exklusive Gävle Vatten och de personliga assistenterna. Anledningen till att enkäten inte distribuerades till de personliga assistenterna var att ansvariga verksamhetschefer inte prioriterat detta arbete under året och därmed heller inte förmedlat information om utvecklingsarbetet och därför inte ville att deras personal skulle behöva svara på enkäten. Denna önskan i kombination med administrativa svårigheter att få in svaren inom rimlig tid gjorde att denna arbetsgrupp undantogs i enkäten.

Datainsamlingsmetod

Syftet med studien är avgörande för vilken slags metod (kvalitativ eller kvantitativ) man använder sig av (Trost, 1997). Olika frågeställningar kräver olika datainsamlingsmetoder för att besvaras på bästa sätt. Om frågeställningen gäller att förstå eller hitta mönster så ska man göra en kvalitativ studie (Trost, 1997). Då man behöver samla in information från en större grupp människor än man själv har möjlighet att ta direkt kontakt med, och då grova svar på enkla välstrukturerade frågor är tillräckliga för de aktuella syftena använder man sig lämpligen av en enkät (Kjellberg, 1998).

För att besvara frågeställning ett och två har jag använt mig av en kvalitativ insamlingsmetod, främst via gruppintervjuer (vid 18 av de 20 intervjutillfällena träffade jag fler än en person).

- 1) Vilka goda exempel på arbetsmiljöarbete finns i de kommunala verksamheterna på Brynäs när det gäller inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald?
- 2) Vilka behov och önskemål av utveckling inom ovan givna områden finns idag i de kommunala verksamheterna på Brynäs?

En fördel med att använda sig av gruppintervjuer är att det ger möjlighet för fler idéer och uppslag att komma fram i och med att deltagarna interagerar med varandra (Trost, 1997). Trost (1997) menar vidare att interaktionen i gruppen också kan ge större insikt hos den enskilde om dennes egna åsikter och bevekelsegrunder, vilket kan resultera i att svaren inom intervjuområdena utvecklas mer. När det gäller min studie är det en stor fördel att använda gruppintervjuer eftersom jag vill få fram så många idéer och goda exempel som möjligt. Det finns också nackdelar med att använda sig av gruppintervjuer. En är att de intervjuade befinner sig i en social situation där medlemmarna i gruppen följer med vad den enskilde säger och gör (Trost, 1997). Det kan få till följd att den enskilde inte säger det den vill säga, eller säger sådant den inte skulle vilja ha sagt. Det blir ett etiskt problem. En annan nackdel är att de dominanta lätt helt "tar över" och att endast deras synpunkter kommer fram och/eller att deltagarna samlas runt en "lämplig" åsikt i situationen (att den informella normen styr). Detta gäller specifikt i min studie där det vid de flesta intervjutillfällena fanns både anställda och chefer med. Trost (1997) menar att gruppintervjuer inte ska användas för att komma åt attityder eller åsikter, men att det dock passar bra för att få fram deltagarnas erfarenheter och för att skapa idéer. Valet av gruppintervjuer för att ta fram goda exempel och behov kändes därför helt riktigt.

Forskningsintervjuer varierar i en rad olika dimensioner (Kvale, 1997). De skiljer sig i graden av struktur från välorganiserade intervjuer, som följer en rad standardfrågor, till

öppna intervjuer, där specifika teman står i fokus men utan att frågornas formulering och ordningsföljd är bestämd i förväg.

Trost (1997) menar att då man gör kvalitativa intervjuer har man inga frågeformulär med i förväg formulerade frågor utan att man i möjligaste mån ska låta den intervjuade styra ordningsföljden i samtalet och val av delasppekter av intervjun. Istället ska man göra upp en lista över frågeområden.

Jag valde att använda semistrukturerade intervjuer då jag samlade in data. Vid intervjuerna har frågorna att samtala omkring varit mycket öppna, med fokus på hur man arbetar främjande med inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald på arbetsplatserna (se bilaga 1). Jag valde också medvetet att utgå från ett salutogent perspektiv i mina frågeställningar. Med det menar jag att jag söker öka kunskapen om det som främjar det goda och hälsosamma – det som fungerar. Min uppfattning är att det är både motiverande och inspirerande att tala om det som fungerar och att det skapar de bästa förutsättningarna för fortsatt inspiration och motivation att utvecklas.

För att besvara nedanstående frågeställning har jag i praktiken testat olika vägar för att sprida de goda exemplen och underlätta kompetensspridning och kompetenshöjning inom fokusområdena.

3) Hur kan förutsättningar skapas för att sprida goda exempel (kompetens) mellan verksamheterna när det gäller inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald?

Här har jag i dokumenterad forskning och litteratur tagit del av vad som motiverar och inspirerar medarbetare till utveckling och förändring och hur man kan sprida goda exempel. I praktiken har jag samlat alla goda exempel från kartläggningen i en samling. Denna samling har jag sedan spridit till medarbetarna på Brynäs via e-post till samtliga med e-postadress, lagt ut som information på kommunens intranät och till varje arbetsplats även skickat en inbunden pappersrapport av kartläggningen, som innehåller exempelsamlingen. Jag har också utarbetat ett arbetsmaterial med dialogfrågor inom fokusområdena. Detta material är tänkt att användas på respektive arbetsplats för att både öka kunskapen inom dessa områden och hjälp för att få igång en dialog om hur man har det respektive vill ha det på arbetsplatsen. Detta arbetsmaterial har spridits på samma sätt som exempelsamlingen. Slutligen har jag också bjudit in till en inspirationsträff för samtliga anställda på Brynäs (mötesplats). Detta för att ge möjlighet att även muntligen sprida de goda exemplen mellan verksamheterna och skapa forum för dialog mellan verksamheterna om hur man skulle kunna utveckla arbetsplatserna ytterligare.

För att besvara nedanstående frågeställning har jag använt en kvantitativ insamlingsmetod.

- 4) Vilken effekt har spridningen av goda exempel haft? Känner medarbetarna på Brynäs till de centrala insatserna i utvecklingsarbetet? Har något utvecklingsarbete kommit igång inom de olika verksamheterna?

Via en enkät (se bilaga 2) till samtliga anställda i koncernen Gävle kommun som arbetar i verksamheter lokaliserade i stadsdelen Brynäs (exklusive Gävle Vatten samt de personliga assistenterna) har jag samlat data för att se om och hur arbetet med de goda exemplen spritt sig till dessa medarbetare.

Tillvägagångssätt

Som tjänsteman på Gävle kommuns kommunledningskontor, enheten för personalutveckling, styrdes jag av mina uppdragsgivare (politiker och tjänstemän vid den centrala personalavdelningen) i vissa tillvägagångssätt under studiens gång. Ett sådant tillfälle var hur jag skulle välja ut de informanter jag behövde för att ta fram de goda exemplen och metoderna från verksamheterna i min *kvalitativa studie*. Jag styrdes att vända mig till respektive verksamhetsansvarig med en förfrågan att delta och sedan be dem i sin tur välja vilka personer som skulle delta vid intervjutillfället.

Trost (1997) menar att den första kontakten är mycket viktig för om intervjun överhuvudtaget ska komma till stånd och också för hur intervjun kommer att bli. Då man presenterat sig själv och projektet får man inte sällan svaret att ”jag är inte intresserad” eller ”jag vet inget om det, fråga någon annan istället”. Trost (1997) menar vidare att det faktum att den man vill fråga inte är intresserad är mer eller mindre självklart i de flesta fall. Det är främst intervjuaren som är intresserad av att ställa frågorna och få svar. Därför gäller det att fortsätta föreslå att man ändå börjar intervjun så får man väl se vad som händer. Bristen på intresse eller känslan av att inte ha något att säga måste å ena sidan respekteras, men å andra sidan om man nöjer sig med det svaret blir det ingen studie. Det gäller, som Trost (1997) uttrycker det, att gå en balansgång mellan ambitionen att få till stånd intervjuer och att respektera människors integritet och önskemål.

Jag började med att skicka ut ett informationsmeddelande via e-post om mitt tänkta tillvägagångssätt för att samla goda exempel till samtliga berörda förvaltningschefer, personalchefer och områdeschefer (se bilaga 3) för kännedom. Sedan vände jag mig med en formell inbjudan via e-post till verksamhetscheferna där jag bad dem återkomma om tid, plats och deltagare (se bilaga 4). Ett informationsmeddelande skickades också ut via e-post till de medarbetare jag, via Gävle kommuns personalsystem och e-postsystem, lokaliserat arbetar i verksamhet i stadsdelen Brynäs som har e-postadress, för att skapa kännedom om pågående arbete (se bilaga 5).

Några verksamhetschefer återkom själva med förslag på mötestid och deltagare. De verksamhetschefer som inte själva återkom med förslag på mötestid ringde jag upp för att boka tid med. Vid flera av dessa telefonsamtal fick jag chansen att öva mig på min förmåga att entusiasmera och motivera till att detta möte skulle äga rum – för som Trost (1997) beskrev det ovan var det flera verksamhetsansvariga som inte var intresserade av eller inte kände sig ha tid att genomföra denna träff. Dock lyckades jag boka in samtliga arbetsplatser utom en (Gävle Vatten, Duvbacken) till denna studie.

Innan jag genomförde intervjuerna samlade jag på mig information om arbetsplatsen genom att läsa in mig på verksamhetsplaner, rapporter från verksamheterna samt uppdatera mig genom att ta del av information via Gävle kommuns intranät.

Jag läste också in mig på de policydokument som finns inom Gävle kommun när det gäller arbetsmiljö, personal, samverkansavtal, jämställdhet och mångfald samt hade diskussioner med mina kollegor på personalutvecklingsenheten för att få en så bra grund att stå på som möjligt vid intervjutillfället.

De 20 intervjuer som genomfördes varade mellan 40 minuter och tre timmar beroende på hur diskussionen utvecklade sig vid respektive intervjutillfälle.

Varje intervju inleddes med att jag frågade om deltagarna visste skälet till att jag var där och att jag beskrev arbetets/studiens bakgrund och syfte i korta drag. Några arbetsplatser visste om att vi skulle fokusera på goda exempel (där verksamhetschefen informerat detta vidare till gruppen), andra visste inte alls vad intervjun skulle behandla.

Samtliga intervjuer skedde på deltagarnas arbetsplats (i ett kontorsrum eller gemensamhetsutrymme) eller på den arbetsplats som ansvarig verksamhetschef utgår ifrån. Detta för att deltagarna skulle känna sig hemma i sin miljö och för att de inte skulle behöva lägga tid för att transportera sig till intervjun.

Intervjufrågorna utgick från en frågeguide (se bilaga 1). Intervjuerna kan sägas vara semistrukturerade med den meningen att ”grundfrågorna” inom respektive fokusområde är relativt standardiserade (likadana) men där de under intervjun/samtalet inte ställdes på exakt samma sätt (vid samma tidpunkt, med samma tonfall etc.). Följdfrågor ställdes beroende på svaret på ”grundfrågorna”. I vissa fall behövdes följdfrågor för att få deltagarna att utveckla svaren på grundfrågorna.

Varje intervju avslutades med att jag frågade hur mötesdeltagarna tänkte sig föra resultatet av mötet vidare i sin organisation. Jag frågade också samtliga om de gav sitt medgivande till att jag använder intervjumaterialet till denna magisteruppsats i Miljöpsykologi.

Under intervjun skrev jag korta anteckningar som jag sedan, direkt efter avslutad intervju, sammanställde i ett dokument kallat ”minnesanteckningar”. Detta dokument skickas sedan till samtliga deltagare för godkännande alternativt ”rättning” av sådant jag uppfattat fel.

Själva sammanställningen av resultatet av alla intervjuer gjordes med en ”lapp-metod”. Jag läste igenom samtliga intervjuer gång på gång och strukturerade den informationen i olika kategorier genom att plocka ut delar jag upplevde hörde till en och samma kategori, skrev ned det på en post-it-lapp som jag i sin tur satte på ett blädderblockspapper för just den kategorin. På samtliga post-it-lappar skrev jag också vilken arbetsplats som informationen kom ifrån. På detta sätt fick jag en struktur över det resultat jag fått från intervjuerna som jag sedan sammanställde i en delrapport. På samma sätt sammanställde jag de goda exempel som kommit fram av intervjuerna i en samling som bilades till delrapporten. Denna sammanställning delades in per arbetsplats med kontaktinformation till verksamhetsansvarig på respektive arbetsplats. Detta ifall någon ville höra av sig och höra mer om exemplet i fråga.

Till rapporten bilades också ett arbetsmaterial med fakta och dialogfrågor. Detta arbetsmaterial gjordes för att skapa förutsättningar för arbetsplatserna att öka kunskapen om vad Gävle kommuns styrdokument tar upp inom de olika fokusområdena inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald, samt att starta dialogen omkring dessa fokusområden med hjälp av ett antal dialogfrågor.

Delrapporten med dess bilagor distribuerade jag sedan till medarbetarna på Brynäs genom att skicka den via e-post till de som har e-postadress inom koncernen, lägga ut informationen på kommunens intranät samt skicka ett antal pappersexemplar av delrapporten till samtliga arbetsplatser.

Ett försök till att skapa ett ”första” forum för samtliga förvaltningar att påbörja samarbetet och överföra kunskap när det gäller fokusområdena gjordes i och med inbjudan till en inspirationsträff för de medarbetare som deltagit i kartläggningen. Vid inspirationsträffen planerades att en verksamhet per fokusområde skulle beskriva ett gott exempel från deras verksamhet och sedan planerades att det skulle finnas tillfälle att gruppvis diskutera tankar och idéer om fortsatt arbete tillsammans. Till denna träff gjordes också ett material, ett bildspel, om jämställdhet och mångfald som var tänkt att öka kunskapen och skapa inspiration till reflektion över vad detta kan vara.

Ett första förslag på tidpunkt för denna inspirationsträff var i september. Tyvärr lyckades vi inte genomföra denna första träff på grund av för få deltagare och sköt istället

fram tidpunkten för träffen till november och bjöd då in samtliga medarbetare i kommunal verksamheten lokaliserad i stadsdelen Brynäs. Inte heller då lyckades vi få tillräckligt med deltagare varför vi beslöt att ställa in denna inspirationsträff. Inspirationsmaterialet om jämställdhet och mångfald lades istället ut på kommunens intranät, Ankaret.

Valet av verksamheter som skulle delta med sina exempel på inspirationsträffen gjordes med bakgrund av den information som kartläggningen gett. Jag tillfrågade tre verksamheter om de hade möjligheten att delta, och hade också några ”reserver”. Samtliga först tillfrågade tackade ja till att ställa upp med sitt exempel.

I mitten av november skickade jag ut en enkät till samtliga medarbetare på Brynäs (undantaget Gävle Vatten och de personaliga assistenterna) för att följa upp de centrala insatserna i utvecklingsarbetet ”Hela Brynäs – alla tillsammans”, delen *Den goda arbetsplatsen* (se bilaga 2). Med enkäten ville jag få veta hur känt utvecklingsarbetet med de goda exemplen och arbetsmaterialet var ute i verksamheterna, på vilket sätt de fått kännedom om arbetet, om de berört arbetet på något sätt på deras arbetsplats och i så fall på vilket sätt. Enkätfrågorna togs fram av mig och sedan gjordes utskicket till målgruppen i samverkan med kommunens IT-avdelning, som ansvarar för enkätprogrammet (Pollux). Enkäten gick ut elektroniskt till samtliga som har ett e-postkonto i kommunens nätverk (362 av de totala 419). För de som inte kunde ta del av och svara på enkäten via datorn skickades enkäten ut i pappersformat (57 av de totala 419). I några fall, på verksamhetsansvariges begäran, skickades enkäten ut i pappersformat även om medarbetarna hade ett e-postkonto. Anledningen var då att verksamhetsansvarige ansåg att chansen att få medarbetarna att svara på enkäten skulle öka om de fick möjlighet att fylla i den på papper.

Samtliga medarbetare hade två veckor på sig att besvara enkäten. En påminnelse gick ut efter en och en halv vecka.

Enkätresultatet sammanställdes i enkätprogrammet Pollux. Resultatet från dem som svarade digitalt registrerades direkt i programmet och resultatet från dem som svarat via pappersenkäten knappades in manuellt av mig i Pollux. Olika analyser gjordes sedan med hjälp av Pollux i kombination med Excel.

Analyserna sammanställdes, förutom i denna magisteruppsats, i en slutrapport för mitt uppdrag som tjänsteman inom Gävle kommun.

Dataanalys

Vid sammanfattandet av mina intervjuer gjorde jag min första kvalitativa analys. Jag strukturerade anteckningarna efter rubrikerna verksamhet, inflytande/delaktighet,

jämställdhet & mångfald, önskemål & behov, metoder samt samverkan och övrigt. Jag har försökt att inte göra egna tolkningar av vad som sagts utan endast tolkat i vilken kategori de hör hemma. Jag har inte antecknat ordagrant från respektive intervju, men ibland har något citat slunkit med. Sammanfattningarna av mina intervjuer har skett i direkt anslutning till intervjun för att återgivningen ska bli så korrekt som möjligt.

Under arbetets gång förde jag dagbok. Där sammanfattades mina tankar och upplevelser av arbetet, och dit kunde jag sedan gå tillbaka vid min analys av resultatet.

I tolkningsarbetet av mitt material har jag utgått från en hermeneutisk ansats. Tolkningen utgör, enligt Wedin & Sandell (2004), själva kärnan i en hermeneutisk undersökning och förståelse uppnås genom tolkning. För att kunna tolka använder jag mig av min förförståelse. Thurén (1991) beskriver att vi med vår förförståelse tolkar vår omvärld utifrån egna värderingar, tankar, känslor, erfarenheter och kunskaper. Begreppet ”den hermeneutiska cirkeln/spiralen” beskriver tolkningsprocessen, hur vi hela tiden utvecklar vår förförståelse genom växelspelet mellan vår förförståelse och våra nya erfarenheter och kunskaper, mellan del och helhet.

Min förförståelse inom de fokusområden som denna studie rör sig omkring kommer från erfarenheter från mitt eget 17-åriga arbetsliv i form av att vara medarbetare på olika arbetsplatser och att under ett år verka i en ledande befattning. Ett stort intresse för organisationsutveckling och mänskligt beteende har gjort att jag också studerat, enskilt och på högskolor, dessa områden på olika sätt. Inför detta arbete fick jag av kollegor inom Personalutvecklingsenheten på Gävle kommuns kommunledningskontor också inblick i tidigare studier och arbeten med dessa frågor inom Gävle kommun. Vid intervjuerna med medarbetare från verksamheterna i stadsdelen Brynäs har ytterligare kunskap inhämtats och genom att diskutera resultatet med mina kollegor har min egen kunskap och förståelse utvecklats vidare. När jag reflekterat och läst igenom mitt intervjumaterial gång på gång och strukturerat om olika delar till nya helheter, har jag hela tiden utvecklat min förståelse genom att se hur delarna påverkar helheten.

Forskningsetiska överväganden

Den studie som utgör underlaget för denna magisteruppsats var samtidigt ett projektarbete jag utförde i mitt yrkesliv, ett politiskt uppdrag jag som tjänsteman i Gävle kommun utförde. Detta ställde arbetet med uppsatsen i specifik dager såtillvida att jag inte själv styrde över samtliga val och vägar att utföra studien. Exempelvis kunde jag inte styra hur jag gjorde mitt urval av informanter och hur jag lade upp studien i alla avseenden.

Informerat samtycke betyder att man informerar undersökningspersonerna om undersökningens generella syfte, om hur undersökningen är upplagd i stort (Kvale, 1997). Kvale (1997) beskriver vidare att informerat samtycke innebär också att undersökningspersonerna deltar frivilligt i projektet och har rätt att dra sig ur när som helst, så att det inte blir fråga om något otillbörligt inflytande eller tvång. Förutom att verksamhetsansvarig fått information om syftet med intervjun samt vad den var tänkt att ta upp (se bilaga 4) har samtliga intervjuer inletts med att jag frågar om deltagarna känner till det pågående arbetet ”Hela Brynäs – alla tillsammans” och vad syftet med intervjun är. Om så inte varit fallet har intervjutillfället inletts med en liten genomgång av mig. Jag har även informerat om studiens tänkta upplägg i stort.

När det gäller det Kvale beskriver som det frivilliga deltagandet har det inte varit obligatoriskt för verksamheterna att delta i denna undersökning, men dock upplevde jag att både politiker och tjänstemännen i verksamheterna själva kände att de förväntades delta i arbetet i och med det politiska uppdraget i botten (att den informella normen styrde).

Gruppintervjuer, som jag använt mig av i min kartläggning av goda exempel och behov, innebär ett etiskt problem då de intervjuade befinner sig i en social situation där medlemmarna i gruppen följer med vad den enskilde säger och gör (Trost, 1997). Den intervjuade säger inte sällan sådant som den egentligen inte skulle ha velat säga. Trost menar vidare att det är ett problem med konfidentialiteten vid gruppintervjuer, eftersom fler har hört vad man sagt. Dessa etiska problem gör, enligt Trost, att gruppintervjuer inte ska användas för att komma åt attityder eller åsikter. Trost menar att gruppintervjuer dock passar bra för att få fram deltagarnas erfarenheter och för att skapa idéer. Därför anser jag att det inte varit ett etiskt problem då jag använt mig av gruppintervjuer för att ta fram goda exempel och eventuella behov och önskemål om utvecklingsarbete. Däremot har det säkerligen påverkat hur informanterna sagt sig uppleva att det fungerar med exempelvis inflytande och delaktighet på arbetsplatsen, eller hur de upplevt arbetsklimatet vara. Att jag använt mig av det salutogena synsättet som utgångspunkt vid dessa gruppintervjuer, d.v.s. att utgå från vad deltagarna vid intervjun tycker fungerar bra, gör situationen mindre känslig.

Efter varje träff har jag skrivit ned minnesanteckningar som sedan skickats till samtliga närvarande för eventuell redigering om de ansett att minnesanteckningarna inte stämmer överens med vad som sagts under intervjutillfället.

Vid samtliga intervjutillfällen har frågan ställts om jag fick använda mig av resultatet av samtalen i min uppsats. Samtliga har svarat ”ja”. I uppsatsen kommer inga namn att nämnas från dessa träffar och därmed röjs ingen enskild identitet.

Jag har också stämt av med mina chefer och beställare (politiker) att jag synkroniserade mitt arbetsuppdrag med mitt uppsatsarbete, vilket de gett sitt godkännande för.

Resultat

Resultatet presenteras utifrån studiens frågeställningar. För att få en tydligare struktur har resultatet under respektive frågeställning lagts in under ett antal underrubriker.

Vilka goda exempel på arbetsmiljöarbete finns i de kommunala verksamheterna på Brynäs när det gäller inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald?

Samtliga goda exempel redovisas kortfattat i bilaga 6.

I kartläggningen av goda exempel har ett gott exempel definierats som ett arbetssätt, en metod, aktivitet, rutin eller specifikt projekt som utövas på en arbetsplats, som i sig främjar delaktighet, inflytande, jämställdhet och mångfald.

Inflytande och delaktighet

För att medarbetare på en arbetsplats ska uppleva sig ha inflytande och delaktighet är det viktigt att de har möjlighet att påverka sin egen arbetssituation på olika sätt. Det förutsätter bland annat att medarbetaren har den information som behövs och en förståelse för den egna uppgiftens bidrag till verksamheten som helhet. Hur man åstadkommer detta på arbetsplatser skiljer sig åt, vilket man kan se även i kommunala verksamheter i stadsdelen Brynäs. Skillnader finns när det gäller hur man organiserar sig, de arbetssätt och metoder man anammar, vilka forum och arenor som finns där personalen kan träffas och vilka ”verktyg” man använder sig av för att öka inflytande och delaktighet.

Samtliga arbetsplatser som deltog i kartläggningen uttryckte att de hade inflytande över den dagliga verksamheten de bedriver och att de där kände sig delaktiga. Många av dessa upplevde också att detta inflytande var stort och att det förbättrats de senaste åren. Däremot framhöll några att de inte kände sig lika delaktiga i och ha lika stort inflytande över de mer övergripande verksamhetsfrågorna som beslutas ”högre upp i hierarkin”.

Synpunkter kom också från några arbetsplatser som upplevde att de har för mycket inflytande och delaktighet med alltför stor press på att sätta sig in i och ta ställning i alla frågor och sedan också ta konsekvenserna av tagna beslut. Dock framhöll en av dessa arbetsplatser att det positiva med ett stort inflytande överväger.

Nedan exemplifieras vad verksamheterna i kartläggningen av goda exempel själva framhåller som främjande av inflytande och delaktighet på deras arbetsplats.

Organisation och arbetssätt

De flesta verksamheterna har en tydlig enhetsindelning i sin verksamhet. Skillnader finns dock när det gäller hur man arbetar inom och mellan dessa enheter.

Flera verksamheter har delat in sig i olika enheter med en gemensam ledningsgrupp, där representanter från respektive enhet finns med. Det upplever man har ökat inflytandet och delaktigheten i och med att det blir enklare att föra diskussioner i de olika enheterna som sedan kan sammanföras som bra underlag för att ta beslut i ledningsgruppen. Likaså upplever man att det blir enklare att föra ut information från ledningsgrupp till de olika enheterna via dessa representanter.

En arbetsplats har organiserat sin verksamhet i olika team, med blandade yrkeskategorier. Detta för att både skapa ett närmare samarbete yrkesgrupperna emellan och för att överföra kunskaper mellan medarbetarna vilket minskar sårbarheten.

En arbetsplats framhåller att inflytandet och delaktigheten blir som störst när varje medarbetare får stor ”frihet under ansvar”. För den verksamhetsansvarige, menar de, gäller det då att vara tydlig med att sätta ramarna för denna frihet, med tanke på det uppdrag som verksamheten ska utföra, och sedan vara flexibel för varje medarbetares behov och sätt att utföra sin uppgift inom dessa ramar.

En annan verksamhet har infört något man kallar ”målstyrda arbetslag”. I denna verksamhet finns en ytterst ansvarig med det totala ansvaret för ekonomi, personal, arbetsmiljö- och utvecklingsfrågor. Sedan har de olika arbetslagen utsett kontaktpersoner som ansvarar för viss ekonomi, personalplanering samt för de kunder man arbetar för. Man har till de olika arbetslagen också stödresurser i form av administrativa assistenter i personal-, ekonomi-, och verksamhetsfrågor, samordnare, arbetsterapeuter och hälsoledare.

Även andra arbetsplatser har utformat sin vardag med ett större ”utflyttat” ansvar i vissa frågor. Det gäller främst de som inte har sin verksamhetsansvarige ”på plats” där verksamheten utförs. Några kallar att de arbetar i ”självstyrande grupper”, med visst ansvar för att själva hålla den dagliga verksamheten igång, exempelvis med vikarieanskaffning.

Flera verksamheter använder sig av tvärgrupper för att utveckla nya arbetssätt och kunskaper och på så sätt utveckla möjligheterna för ökad delaktighet och inflytande i verksamheten. Tvärgrupperna bildas över andra organisatoriska gränser, såsom förvaltnings-, avdelnings- och enhetsgränser, och arbetet i grupperna inriktas på särskilda ”teman” eller arbetsområden. De flesta arbetar i tvärgrupper inom samma förvaltning.

Möten och arenor

För att sprida information i verksamheterna samt skapa möjligheter för medarbetarna att påverka verksamhetens utveckling måste det finnas olika fora att samlas i för medarbetarna och ansvariga chefer. Olika slag av möten inom verksamheten är exempel på sådana.

Möten som togs upp i kartläggningen var;

Personalmöten	där all personal inom verksamheten samlas för att informeras och diskutera verksamheten ”i stort”
Verksamhetsmöten	där personal inom en specifik avdelning eller enhet inom en verksamhet samlas för att informeras och diskutera verksamheten just för den avdelningen eller enheten
Dagliga möten	där personalen som ska arbeta/arbetar tillsammans kontinuerligt diskuterar och informerar varandra
Utvecklingssamtal	där den enskilda medarbetaren för ett samtal med sin ansvarige chef om medarbetarens utveckling inom verksamheten på olika sätt
Samverkan	där de fackliga representanterna på förvaltnings-, avdelnings – eller enhetsnivå träffar verksamhetens ledning för att informeras om och diskutera verksamheten i olika ärenden.
Projektmöten	där projektledare och projektmedarbetare träffas i specifika projektarbeten.

Olika verksamheter på Brynäs redogjorde för olika möten. Några verksamheter hade sällan eller aldrig några möten där medarbetarna samlades för att diskutera verksamhetens utveckling, andra redogjorde för samtliga ovanstående mötesformer.

Vad som behandlades och diskuterades och på vilket sätt det diskuterades under dessa olika mötesformer skiljde sig också ganska stort. Inom förskolan och grundskola redogjorde man för att personalmöten ofta användes för att skapa möjlighet att diskutera aktuella frågeställningar som gällde generellt på hela arbetsplatsen/ i yrkesfunktionen. Andra arbetsplatser vittnade om att dessa större personalmöten fungerade mer som informationsmöten än diskussionsmöten.

Förutom de mer formella mötena uppgav flera arbetsplatser att de direkta kontakterna mellan medarbetarna, eller mellan chef och medarbetare, som sker mer spontant i verksamheten då man utför de vanliga arbetsuppgifterna eller samlas vid en fikarast är viktiga forum för inflytande och delaktighet.

Verktyg och metoder

Viktiga verktyg och metoder för inflytande och delaktighet är som redogjorts för ovan att medarbetare och chefer har tillgång till information. Flera verksamheter uppgav att de tyckte att informationsspridning många gånger kunde vara svårt – antingen får man för lite information eller så är informationsflödet alltför stort. Några verksamheter använder sig av datorn och/eller anslagstavlor för att sprida information. Detta sätt att sprida information är

särskilt effektivt när medarbetarna är många och geografiskt spridda och det är svårt att samla alla vid en gemensam tidpunkt. Att använda sig av e-post förutsätter dock att medarbetarna har tillgång till datorer och en tillräcklig datamognad. Förutom informationsspridning kan datorn utgöra ett viktigt verktyg för att öka inflytande och delaktighet. Några medarbetare uppgav att deras inflytande över och delaktighet i sina vardagliga arbetsuppgifter ökat väsentligt då de fick tillgång till datorer och skrivare i större skala. Nu kunde de exempelvis ta ut de blanketter de behövde i sin dagliga verksamhet utan att behöva gå via verksamhetsansvariga chefer som tidigare varit de som haft tillgång till dator och skrivare.

Något som många verksamheter framhöll som viktigt när det gäller att medverka till utvecklingen av verksamheterna var att få tillfälle att samlas och diskutera och reflektera tillsammans. Flera vittnade om att just detta resulterat i att verksamheten vänt en negativ utveckling till en positiv och att medarbetarna kände sig delaktiga i denna utveckling.

Några verksamheter beskrev olika metoder som hjälpte dem att föra dessa diskussioner och samtal på ett sätt som gjorde alla delaktiga. Problembaserad skolutveckling (PBS) var ett sådant exempel från Förskolan, vilket är en metod att föra ”lärande samtal”. Metoden bygger på att man utgår från en viss frågeställning och sedan går man ”laget runt” i den grupp man arbetar så att var och en får sin röst hörd. Denna metod ingick till en början i ett projektarbete men har nu blivit en naturlig metod att använda vid de diskussioner och samtal som mellan medarbetarna och mellan medarbetare och barnen. Metoden har enligt medarbetarna bidragit till att man börjat reflektera mer över sina egna och andras värderingar.

En verksamhet har efter gemensamma diskussioner och samtal kommit överens om olika gemensamma regler som bland annat reglerar samarbetet mellan olika avdelningar/enheter. Detta har lett till ett förbättrat arbetsklimat med ökad förståelse för varandras arbetsuppgifter och ett större eget ansvar. Den här verksamheten har också delat ut ansvaret till medarbetarna att utarbeta en planeringsmodell för deras dagliga verksamhet, där de planerar sin faktiska tid det tar för varje medarbetare att utföra arbetet ute hos brukaren. Modellen har kommit att kallas Brynäsmodellen.

Inom en verksamhet har man tagit fram ett antal rutinpärmar i vilka man finner vägledning i det dagliga arbetet, då beslut ska fattas etc. Dessa pärmar bygger på lagstadgade regler, gemensamma policydokument och riktlinjer. Pärmarna ger förutsättningar för varje medarbetare att ha kännedom om hur man ska agera i olika sammanhang och därmed ökas delaktigheten och inflytandet över det dagliga arbetet.

Ju mer delaktig personalen är i utvecklingsarbete av exempelvis ett arbetssätt desto lättare blir det att förankra det nya samt lyckas bibehålla det nya arbetssättet. Inom en verksamhet brukar man inför start av nya utvecklingsarbeten skicka ut en förfrågan bland medarbetarna vilka som vill vara med i utvecklingsarbetet. Detta har man märkt skapar motiverade arbets- och projektgrupper och medarbetarna känner stor delaktighet.

En metod som beskrevs från en arbetsplats var att ”prova sig fram”. Med det menade de att de ofta provade nya arbetssätt och var inte rädda att behöva ”backa” till ruta ett om det skulle visa sig att det nya arbetssättet inte fungerade bra i praktiken.

Flera verksamheter tog också upp återkoppling (feedback) som en metod till utveckling på arbetsplatsen. Detta kunde ske i form av direkt återkoppling på beteenden mellan medarbetare (allmänt eller i specifikt avseende) eller den återkoppling verksamheten i stort fick vid uppföljningar exempelvis i enkätform till brukarna eller medarbetarna.

Jämställdhet

Vid kartläggningen av goda exempel framkom att de flesta arbetsplatser upplevde sig vara jämställda i den mening att kvinnor och män hade samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter. De förmedlade också att de inte i någon större omfattning reflekterade eller diskuterade dessa frågor på arbetsplatsen och att inget aktivt arbete för att främja jämställdheten i personalgrupperna gjordes på några arbetsplatser.

Endast arbetsplatserna inom Barn & Ungdom, och då främst förskolorna, uttrycker att de arbetar aktivt med jämställdhetsfrågor. Det aktiva arbetet rör sig om en medveten strategi för kompetensutveckling när det gäller hur personalen förhåller sig till barnen, d.v.s. vad man inom Gävle kommun benämner som ett ”brukarperspektiv”.

Genom utbildningar och föreläsningar har man fått ökad kunskap om bl.a. lärprocesser, värdegrund och barnsyn ur ett genusperspektiv. Med erhållen kunskap har man sedan i praktiken anammat olika metoder för att integrera kunskapen i sin verksamhet och då fått en kompetensutveckling inom jämställdhetsområdet.

En metod en förskoleavdelning använder sig av går ut på att personalen observerar varandra och ger varandra en signal då man upplever att vederbörande själv bör reflektera över sitt beteende gentemot ett barn, i ett genusperspektiv.

Mångfald

Vid kartläggningen började samtalen om mångfald med att vi tillsammans funderade högt om vad detta var. Många kopplade mångfalden först endast till etnicitet. När vi kom in på en mer vid definition – alla de erfarenheter och olikheter som varje individ har – hamnade

diskussionerna snabbt istället att handla om hur tillåtande vi är mot varandra (i arbetslaget och mot våra brukare) när det gäller våra unika egenskaper som individer.

I kartläggningen förmedlade många att de upplevde att det på arbetsplatsen rådde ett tillåtande klimat, där ”alla får vara som de är”.

Flera arbetsplatser på Brynäs arbetar aktivt med mångfalden när det gäller medarbetarnas attityder, värderingar och bemötande mot varandra och sina brukare. Det är ett arbete som genomförts dels genom att delta i olika utbildningar och dels genom att diskutera och föra dialog med hela arbetsgruppen och/eller i tvärgrupper. Ett specifikt exempel på detta är en arbetsplats som använder sig av något de kallar ”självhjälpsgrupp” där all personal träffas två gånger i månaden och där var och en ges tid att ta upp det den känner behov av att ventilera, utan att bli avbruten av någon annan eller kommenteras på annat sätt. Det bygger på att allt som sägs i gruppen stannar ”här och nu” och att det finns en stor tillit för varandra.

Några arbetsplatser har genom ett aktivt arbete med värderingar skapat gemensamma ”regler” för arbetsplatsen. På en arbetsplats använder man uttrycket ”en medveten vuxen” i betydelsen att alla vuxna *gör* lika även om man inte *tycker* lika. Det innebär att alla följer de regler som man kommit överens om inom arbetslaget även om man inte alltid delar inställningen. En annan arbetsplats har genom att föra dialoger om värderingar, etik och moral på arbetsplatserna samlat ihop resultatet i ett arbetsmaterial att använda som underlag i arbetsgrupperna för att fortsätta föra en dialog omkring dessa frågor.

En förskola ökar kunskapen om andra kulturer hos medarbetare och barn genom att på ett strukturerat sätt ”leka” tillsammans med en teddybjörn som reser mellan olika kulturer som alla sedan samtalar om tillsammans.

Andra sätt att öka både delaktigheten och kompetens för både personal och brukare och dess anhöriga som man i en av verksamheterna anammar är att anordna internationella knytkalas. Det går ut på att varje brukare och dess anhöriga får ta med sig mat som är specifik just för deras hemland, till en gemensam vårfest. Det blir ett lustfyllt sätt att ta del av varandras kultur.

Vilka behov och önskemål av utveckling inom ovan givna områden finns idag i de kommunala verksamheterna på Brynäs?

Det var inte många arbetsplatser som hade uttalade behov eller önskemål om utveckling inom de givna fokusområdena. Under våra samtal kom dock några funderingar att tas upp, vilka redovisas nedan. Även andra önskemål, utanför de givna områdena, kom att diskuteras. Jag redovisar dessa funderingar sist i detta avsnitt.

Inflytande och delaktighet

Samtliga arbetsplatser uttryckte, som beskrivits ovan, att de ansåg sig ha inflytande över och delaktighet i den dagliga verksamheten. Några arbetsplatser kände dock att det fanns utrymme för att förbättra detta ytterligare. En annan arbetsplats hade tankar om att föra ut ekonomiansvaret längre ut i organisationen för att skapa förståelse och öka delaktigheten. Ansvarig verksamhetschef upplevde dock att det var en ”balansgång” då alla i organisationen inte efterfrågar det ansvaret.

På en arbetsplats uttryckte man en önskan effektivisera verksamheten genom att skära ned antalet möten och använda andra verktyg för ren informationsspridning (ex. anslagstavlor, e-post etc.). Om man genomförde det trodde man att det skulle ge mer tid att utöva verksamhet. Samma arbetsplats önskade också effektivisera genom att få tillgång till fler datorer för personalen, vilket man kände skulle underlätta utförandet av verksamheten.

På en arbetsplats uttryckte verksamhetsansvariga att de önskade att personalen skulle våga ta ett större ansvar för sin egen schemaläggning. Det upplevde man skulle skapa mer inflytande och delaktighet och ge större utrymme för ”frihet under ansvar”.

Jämställdhet

De flesta arbetsplatser uttryckte sig, som beskrivits, vara jämställda i den mening att kvinnor och män hade samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter på arbetsplatsen. Inom förskolan, där man arbetar aktivt med jämställdhetsfrågor i brukarperspektivet, önskade (och planerade) en arbetsplats att genomföra ett genusarbete i verksamheten. Man har börjat arbetet genom att skaffa litteratur, men har ännu inte ”landat” i ”vad och på vilket sätt” man vill genomföra arbetet.

Mångfald

En arbetsplats uttryckte en önskan om att börja med kontinuerliga möten i arbetslaget vilket man trodde skulle förbättra klimatet i arbetsgruppen och öka delaktigheten. Man önskar att personalen bättre skulle kunna ”prata ihop sig” med varandra och mer aktivt diskutera och sprida den positiva synen på arbetsplatsen – ”gott föder gott” som man uttryckte det.

En annan arbetsplats önskade, och planerade, att fortsätta det värdegrundsarbetet som påbörjats under 2005-2006. Likaså önskade och planerade en annan arbetsplats att under hösten 2006 fortsätta arbetet med attityder och fördomar i arbetslaget, med hjälp av en extern resurs.

Övrigt

Förutom ovanstående önskemål, eller behov, kom vi under våra samtal in på andra områden som arbetsplatserna upplevde behov eller önskemål inom.

På en arbetsplats uttryckte man en önskan om att ”köpa tid” i form av extra resurser för att ge möjlighet till personalen att arbeta med utvecklingsarbetet mer aktivt. Processer tar tid och kraft, menar de, och ser att en förutsättning för ett kunna utvecklas är att skapa tidsutrymme för personalen. En verksamhet tog fram ett tidigare gott exempel på när man fått in extraresurser till den ”kontinuerliga” verksamheten under en tidsperiod vilket gjorde att några medarbetare kunde frikopplas och delta i ett utvecklingsarbete.

Några arbetsplatser önskade att årsarbetstid införs igen. En av arbetsplatserna framhöll, med erfarenhet från när man använde sig av årsarbetstid, att det innebär att personalen får större möjligheter att påverka sitt schema, att rotationen i arbetsgruppen blir bättre vilket motverkar ”vi-dom-känsla” och att brukaren får träffa ordinarie personal istället för vikarier i större utsträckning.

En arbetsplats framhöll önskemål om att det skapas en ”bank” där man lägger kommunala verksamheters goda exempel för att inspirera varandra till fortsatt utveckling på arbetsplatserna. På det sättet sprider man positiv utveckling och ökar kunskapen bland medarbetarna om både andra verksamheter och arbetssätt. Det skulle också ge möjlighet att marknadsföra verksamheterna, vilket var ytterligare ett önskemål från flera av arbetsplatserna jag besökte. Arbetsplatserna ansåg att genom att marknadsföra verksamheten, både internt och externt, skulle man nå ut till ”gamla” och nya målgrupper, locka nya medarbetare och höja statusen i yrket och för kommunen som arbetsgivare.

Några arbetsplatser lade fram önskemål om mer samverkan över förvaltningsgränserna när det gäller att utbyta kompetenser och samarbeta mer med varandra för att kunna ge en bättre service för brukaren i slutändan. Även ett utökat samarbete med det närliggande näringslivet uttrycktes, av samma skäl.

Flera arbetsplatser uttryckte att de önskar mer utbildning. Detta för att höja statusen för yrkesgruppen, höja kompetensnivån, hänga med i utvecklingen och behålla den personal man har. Exempel på utbildningsområden var att uppdatera sig med nyheter inom sitt yrkesområde och lära sig nya arbetsmetoder. Ytterligare exempel på utbildningsområden var att öka kunskapen om organisationen Gävle kommun vilket man ansåg skulle bidra till en ökad förståelse av sin egen del i den större helheten.

Hur kan förutsättningar skapas för att sprida goda exempel (kompetens) mellan verksamheterna när det gäller inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald?

Som tjänsteman från centralt ledningshåll i Gävle kommun var tanken att jag i detta arbete själv skulle ha en mindre ledande roll och istället försöka väcka motivation och inspiration hos verksamheterna själva ta initiativ till och driva utvecklingsarbeten som främjar inflytande och delaktighet, jämställdhet och mångfald. Jag planerade därför att sprida de goda exempel jag fått fram på olika sätt och försöka sammanföra verksamheterna för att inspirera till samarbete.

Samtalen med arbetsplatserna i stadsdelen Brynäs under våren 2006 resulterade i en delrapport med en sammanställning av goda exempel och metoder för att arbeta främjande med inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald. Till denna rapport tog jag också fram ett arbetsmaterial för verksamheterna att använda som stöd i dialogen omkring fokusområdena. Arbetsmaterialet bestod dels av fakta om och riktlinjer inom Gävle kommun för respektive område och dels ett antal dialogfrågor.

Detta material spreds under hösten 2006 till samtliga medarbetare i kommunala verksamheter lokaliserade i stadsdelen Brynäs. Rapporten spreds elektroniskt via e-post till samtliga som har en e-postadress och via Gävle kommuns intranät (Ankaret) där all information samlades. Rapporten skickades även ut i pappersform i flera exemplar till samtliga arbetsplatser för att även medarbetare som inte har tillgång till dator skulle kunna ta del av materialet.

För att skapa möjlighet att ytterligare sprida de goda exemplen och ge tillfälle till diskussioner verksamheterna emellan om fortsatta arbeten inbjöds samtliga medarbetare som deltagit i kartläggningen till en inspirationsträff i september 2006. Inspirationsträffen var tänkt att pågå tre timmar och alla hade två tillfällen att välja på (för- och eftermiddag). Träffen skulle inledas med att kommundirektören i Gävle kommun mycket kort hälsade alla välkomna och förmedlade syfte och tankar om utvecklingsarbete för att skapa ”den goda arbetsplatsen”. Tanken var sedan att tre av verksamheterna skulle få chansen att delge övriga ett gott exempel och samtidigt marknadsföra sin verksamhet. De tre exemplen skulle representera var sitt fokusområde (inflytande/delaktighet, jämställdhet och mångfald). Exemplen skulle redovisas i bild och text på vikskärmar och deltagarna skulle i mindre grupper få gå runt till respektive exempel för att lyssna och diskutera det exemplet. Ytterligare en ”station” under denna ”rundvandring” var tänkt att vara ett bildspel om jämställdhet och mångfald. Syftet med bildspelet var att skapa insikt och ge möjlighet till reflektion omkring vad de begreppen kan stå för. Efter ”rundvandringen” vid exempel och bildspel skulle tid finnas att tillsammans i grupper diskutera hur man skulle kunna fortsätta

arbetet med att ytterligare främja inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald på arbetsplatserna – tillsammans eller på respektive arbetsplats.

På grund av för få deltagare fick inspirationsträffen lov att skjutas upp två månader och till andra tillfället bjöds samtliga medarbetare inom kommunal verksamhet på Brynäs in.

Tyvärr blev deltagande för lågt även denna gång och inspirationsträffen ställdes in.

Vilken effekt har spridningen av goda exempel haft? Känner medarbetarna på Brynäs till de centrala insatserna i utvecklingsarbetet? Har något utvecklingsarbete kommit igång inom de olika verksamheterna?

Resultatet av samtliga svar från enkäten finner du i bilaga 2.

Målgruppen för enkäten var samtliga som arbetar i kommunal verksamhet på Brynäs och arbetsplatserna delades in i olika ”enkätområden”. Dessa områdena är Barn & Ungdom Förskolor, Barn & Ungdom Grundskolor, Omvårdnad, Utbildning & Arbete, Annan förvaltning och Bolag.

Nedan redovisar jag resultatet i text och frekvenstabeller under respektive frågeområde.

Svarsfrekvens

Enkäten gick ut till 419 medarbetare inom kommunal verksamhet som är lokaliserad på Brynäs. Undantag var Gävle Vatten (Duvbacken) som inte deltagit i kartläggningen och de personliga assistenter som arbetar på Brynäs.

125 medarbetare svarade på enkäten vilket ger en svarsfrekvens på 30 procent totalt.

Högst svarsfrekvens hade enkätområde Bolag, där 91 procent svarade på enkäten, medan endast 14 procent av medarbetarna inom Omvårdnad Gävle svarade (se tabell 2). Inom Omvårdnad Gävle gick enkäten ut till totalt 184 medarbetare. Samtliga av dessa som har en e-postadress inom Gävle kommuns postkontor (organisation) fick enkäten elektroniskt via e-post (156 st).

Tabell 2. Antal medarbetare och svarsfrekvens uppdelad per enkätområde och kön

Enkätområde	Antal medarbetare			Antal svar			Svarsfrekvens (%)		
	♀	♂	Tot	♀	♂	Tot	♀	♂	Tot
<i>B&U Förskola</i>	71	5	76	39	1	40	55	20	53
<i>B&U Grundskola</i>	75	36	111	18	11	29	24	31	26
<i>Omvårdnad Gävle</i>	169	15	184	21	5	26	12	33	14
<i>Utbildning & Arbete (U&A)</i>	9	11	20	5	5	10	56	45	50
<i>Annan förvaltning</i>	0	17	17	0	10	10	0	59	59
<i>Bolag</i>	1	10	11	1	9	10	100	90	91
<i>Totalt</i>	325	94	419	84	41	125	26	44	30

Hur känt är utvecklingsarbetet bland medarbetarna?

87,2 procent av de svarande kände till utvecklingsarbetet ”Hela Brynäs – alla tillsammans” innan de fick enkäten i ”sin hand”, och 68,8 procent kände även till delen *den goda arbetsplatsen* (se tabell 3).

Tabell 3. ”Kännedom om arbetet” uppdelat på område

Enkätområde	Hela utvecklingsarbetet		”Den goda arbetsplatsen”	
	Ja %	Nej %	Ja %	Nej %
<i>B&U Förskolan (n=40)</i>	92,5	7,5	70	30
<i>B&U Grundskolan (n=29)</i>	86,2	13,8	51,7	48,3
<i>Omvårdnad (n=26)</i>	92,3	7,7	73,1	26,9
<i>U&A (n=10)</i>	100	0	100	0
<i>Annan förvaltning (n=10)</i>	50	50	60	40
<i>Bolag (n=10)</i>	80	20	80	20
<i>Totalt (n=125)</i>	87,2	12,8	68,8	31,2

Inom Utbildning & Arbete kände samtliga av dem som svarat på enkäten till arbetet och delen *den goda arbetsplatsen*. I de flesta enkätområden var det färre som kände till delen ”*den goda arbetsplatsen*” jämfört med utvecklingsarbetet ”totalt sett” (se tabell 3). Liten skillnad fanns mellan kvinnor och män när det gäller kännedom om arbetet (se tabell 6).

Generellt gäller att de flesta, 44 procent, fått kännedom om arbetet via sin närmaste arbetsledning/chef (se tabell 4). Av tabell 4 kan vi också utläsa att inom enkätområde Barn & Ungdom Grundskolor var den främsta informationskällan e-post och inom Omvårdnad tog man främst till sig informationen via kommunens intranät (Ankaret). Ingen skillnad mellan män och kvinnor på varifrån de främst fått sin information kunde tydas.

Tabell 4. "informationskälla" uppdelat på område. Flera svarsalternativ var möjliga. Största informationskällan per enkätområde är markerad med fet stil.

Information ifrån...	B&U F-skola (n=40) %	B&U G-skola (n=29) %	Omvård. (n=26) %	U&A (n=10) %	Annan förv. (n=10) %	Bolag (n=10) %	Totalt (n=125)
Politiker	2,5	10,3	11,5	0	0	0	5,6
Kommunledningen	10	0	11,5	20	10	10	8,8
Förvaltningsledningen	15	3,4	7,7	20	10	10	10,4
Närmaste chef	67,5	31	26,9	70	10	40	44
Medarbetare	30	13,8	26,9	40	0	20	23,2
Intranät	5	6,9	38,5	20	0	10	13,6
e-post	22,5	51,7	15,4	10	0	20	24,8
Representant i kartläggningen	12,5	3,4	15,4	50	20	40	16,8
Annat	7,5	3,4	11,5	0	10	0	6,4
Ej hört talas om	2,5	6,9	7,7	0	30	20	8
Vet ej	5	3,4	7,7	0	10	0	4,8

Tabell 5. "Kännedom om arbetet" och "Deltagande i kartläggning" uppdelat på kön.

	♀ (n=84)	♂ (n=41)	Totalt (n=125)
Hela utvecklingsarbetet (%)	91,7	77,5	87,2
Delen "Den goda arbetsplatsen" (%)	66,7	72	68,8
Deltagit i kartläggningen (%)	14,3	22,5	16,8

Av alla svarande var 16,8 procent med som representanter i vårens kartläggning av goda exempel på arbetsplatserna. Inom enkätområdena Utbildning och Arbete och Bolag har 50 respektive 40 procent av de svarande deltagit som representant för sin arbetsplats i kartläggningen 2006. Endast 3,4 procent av de svarande inom B&U Grundskolan deltog vid kartläggningen. Av tabell 5 kan man också utläsa att fler män än kvinnor av de svarande deltagit vid kartläggningen.

Har medarbetarna tagit del av resultatet och arbetsmaterialet från kartläggningen våren 2006?

Knappt 40 procent tog till viss del eller fullt ut del av resultatet av kartläggningen av de goda exemplen som gjordes under våren 2006 (se tabell 6).

Av dem som tagit del av resultatet på något sätt läste 33 procent hela eller delar av sammanställningen (delrapport augusti 2006), vilket är det främsta sättet man tagit del av sammanställningen inom samtliga enkätområden (se tabell 7).

Inom U&A tog 70 procent av de svarande del av resultatet fullt ut eller delvis. Inom alla andra enkätområden tog övervägande del av de svarande knappast eller inte alls del av resultatet (se tabell 6). Vidare var det inom U&A hela 70 procent av de svarande som själva läste hela eller delar av sammanställningen. Inom enkätområde ”Annan förvaltning” läste man antingen själv hela eller delar av sammanställningen eller så tog man inte alls del av den (se tabell 7).

Inga större skillnader mellan män och kvinnor finns när det gäller om och hur man tagit del av kartläggningen. Det som skiljer sig mest är att kvinnor i större utsträckning än männen tog del av kartläggningen genom deras närmaste chef.

Tabell 6. ”Tagit del av resultat från kartläggningen” uppdelat per område.

Enkätområde	Fullt ut	Delvis	Knappast	Inte alls
	%	%	%	%
<i>B&U Förskolan (n=39)⁹</i>	2,6	35,9	23	38,5
<i>B&U Grundskolan (n=29)</i>	6,9	13,8	31	48,3
<i>Omvårdnad (n=26)</i>	3,8	38,5	11,5	46,2
<i>U&A (n=10)</i>	30	40	20	10
<i>Annan förvaltning (n=10)</i>	0	50	0	50
<i>Bolag (n=10)</i>	20	20	10	50
<i>Totalt (n=124)</i>	7,3	31,5	19,4	41,8

⁹ Enkätens fråga 10 och 14, vars svar redovisas i tabell 6 respektive tabell 8 besvarades av 39 personer inom B&U Förskola (n=39). Detta avviker från övriga frågor där n=40 inom aktuellt enkätområde.

Tabell 7. "informationskälla kartläggning" uppdelat på område. Flera svarsalternativ var möjliga.

	B&U F-skola (n=40) %	B&U G-skola (n=29) %	Omvård. (n=26) %	U&A (n=10) %	Annan förv. (n=10) %	Bolag (n=10) %	Totalt (n=125) %
Själv läst hela/delar av sammanställningen	30	20,7	30,8	70	50	30	32,8
Informerad av närmaste chef	15	6,9	3,8	10	0	10	8,8
Informerad av mina medarb.	15	3,4	7,7	20	0	10	9,6
Tagit del via intranätet	0	3,4	19,2	0	0	0	4,8
Tagit del via e-post	2,5	10,3	19,2	10	0	10	8,8
Annat	2,5	0	0	0	0	10	1,6
Ej tagit del	47,5	58,6	42,3	10	40	50	45,6
Vet ej	0	10,3	11,5	10	0	0	6,4

Har man på arbetsplatserna berört utvecklingsarbetet gemensamt?

37,9 procent uppger att de berört arbetet gemensamt på arbetsplatsen (se tabell 8). 26,4 procent av dessa uppger att de fick information på en arbetsplatsträff angående arbetet och 2,4 procent uppger att de gemensamt på arbetsplatsen arbetat med dialogfrågorna i arbetsmaterialet (se tabell 9).

Tabell 8. "Har arbetet berörts" uppdelat per område och kön.

Har arbetet berörts på arbetsplatsen?	JA %	Nej %	Vet ej %
<i>B&U Förskolan (n=39)¹⁰</i>	53,8	30,8	15,4
<i>B&U Grundskolan (n=29)</i>	20,7	51,7	27,6
<i>Omvårdnad (n=26)</i>	34,6	42,3	23,1
<i>U&A (n=10)</i>	90	10	0
<i>Annan förvaltning (n=10)</i>	10	50	40
<i>Bolag (n=10)</i>	10	90	0
<i>Totalt (n=124)</i>	37,9	42,7	19,4
♀ (n=83)	45,8	36,1	18,1
♂ (n=41)	22,5	55	22,5

¹⁰ Enkätens fråga 10 och 14, vars svar redovisas i tabell 6 respektive tabell 8 besvarades av 39 personer inom B&U Förskola (n=39). Detta avviker från övriga frågor där n=40 inom aktuellt enkätområde.

I tabell 8 ser man också att hela 90 procent av de svarande från Utbildning & Arbete uttrycker att man berört utvecklingsarbetet gemensamt på arbetsplatsen. 70 procent av dessa uppger att man fört en dialog om resultatet av kartläggningen på just deras arbetsplats. 30 procent uppger att de berört arbetet på en arbetsplatsträff och 20 procent att de haft en dialog om de goda exemplen.

Endast 10 procent av de svarande inom enkätområde Annan förvaltning och Bolag svarade att de arbetat gemensamt med utvecklingsarbetet på arbetsplatsen, och då har de berört arbetet på en arbetsplatsträff. 40 procent av de svarande inom enkätområde Annan förvaltning svarade ”vet ej” på denna fråga, medan 90 procent av Bolag svarade ”nej”.

Av detta kan man utläsa att det är främst inom Utbildning & Arbete som man upplever sig ha berört utvecklingsarbetet gemensamt.

Tabell 9. ”Hur har arbetet berörts” uppdelat per område och kön. Fler svarsalternativ var möjliga.

”Hur” har arbetet berörts?	B&U	B&U	Omvård	U&A	Annan förv.	Bolag	Totalt	♀	♂
	F-skola (n=40) %	G-skola (n=29) %							
Gemensam arbetsplatsträff	18	13,8	19,2	30	20	10	26,4	31	17,5
Dialog om kartläggning på vår arbetsplats	8	3,4	11,5	70	0	0	15,2	20,2	5
Dialog om de goda exemplen	1	3,4	11,5	20	0	0	5,6	8,3	0
Arbetat med dialogfrågor från arbetsmaterialet	0	6,9	0	10	0	0	2,4	1,2	5
Annat	2,5	0	7,7	0	0	10	3,2	3,6	2,5
Ej berört det	17,5	44,8	26,9	0	5	60	30,4	21,4	47,5
Vet ej	25	31	30,8	10	3	20	26,4	27,4	25

Kvinnorna upplever i högre grad än männen att man berört arbetet gemensamt på arbetsplatsen (se tabell 8). De flesta männen som svarat säger sig inte ha berört arbetet på arbetsplatsen, medan de flesta kvinnorna svarat att de berört arbetet på en arbetsplatsträff (se tabell 9).

Medarbetarnas upplevelse av deras inflytande och delaktighet i det vardagliga arbetet, jämställdhet och mångfald på arbetsplatserna

I kartläggningen uppgav samtliga arbetsplatser att de tyckte sig ha inflytande och delaktighet på arbetsplatsen och man ansåg sig också i stort vara jämställd och att det på

arbetsplatsen fanns ett öppet arbetsklimat. Uppföljningsenkäten avslutades med dessa tre påståenden och de svarande ombads ange i vilken grad de instämde i dessa.

Generellt sett bekräftades den inställning som kom fram i kartläggningen även av dem som svarat på enkäten. 77,6 procent har svarat att de instämmer helt eller delvis i påståendet om att man som medarbetare upplever sig ha ett stort inflytande över och delaktighet i den dagliga verksamheten (se tabell 10). 72,8 procent har svarat att de instämmer helt eller delvis i påståendet om att man som medarbetare upplever sig vara jämställd och att kvinnor och män har samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter (se tabell 11). 80,8 procent har svarat att de instämmer helt eller delvis i påståendet om att man som medarbetare upplever att det på arbetsplatsen råder ett tillåtande klimat där man har respekt för varandra och låter alla vara ”som de är” (se tabell 12).

Tabell 10. ”Inflytande och delaktighet” uppdelat per område och kön.

Påstående: ”Som medarbetare upplever jag mig ha stort inflytande över och delaktighet i den dagliga verksamheten”

	Instämmer helt eller delvis %	Instämmer knappast eller inte alls %	Vet ej %
<i>B&U Förskolan (n=40)</i>	80	5	15
<i>B&U Grundskolan (n=29)</i>	79,3	3,4	17,2
<i>Omvårdnad (n=26)</i>	73,1	7,7	19,2
<i>U&A (n=10)</i>	100	0	0
<i>Annan förvaltning (n=10)</i>	70	10	20
<i>Bolag (n=10)</i>	60	0	40
Totalt (n=125)	77,6	4,8	17,6
♀ (n=84)	79,7	6	14,3
♂ (n=41)	72,5	2,5	25

Tabell 11. ”Jämställdhet” uppdelat per område och kön.

Påstående: ”Som medarbetare upplever jag mig vara jämställd och att kvinnor och män har samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter”

	Instämmer helt eller delvis %	Instämmer knappast eller inte alls %	Vet ej %
<i>B&U Förskolan (n=40)</i>	72,5	7,5	20
<i>B&U Grundskolan (n=29)</i>	75,9	6,9	17,2
<i>Omvårdnad (n=26)</i>	73,1	7,7	19,2
<i>U&A (n=10)</i>	90	10	0
<i>Annan förvaltning (n=10)</i>	60	0	40
<i>Bolag (n=10)</i>	60	0	40
Totalt (n=125)	72,8	6,4	20,8
♀ (n=84)	75	8,4	16,7
♂ (n=41)	67,5	2,5	30

Tabell 12. ”Öppet klimat” uppdelat per område och kön.

Påstående: ”Som medarbetare upplever jag satt det på min arbetsplats råder ett öppet klimat där vi har respekt för varandra och låter alla vara som de är”

	Instämmer helt eller delvis %	Instämmer knappast eller inte alls %	Vet ej %
<i>B&U Förskolan (n=40)</i>	85	7,5	7,5
<i>B&U Grundskolan (n=29)</i>	79,3	3,4	17,2
<i>Omvårdnad (n=26)</i>	76,9	7,7	15,4
<i>U&A (n=10)</i>	100	0	0
<i>Annan förvaltning (n=10)</i>	80	0	20
<i>Bolag (n=10)</i>	60	0	40
Totalt (n=125)	80,8	4,8	14,4
♀ (n=84)	85,7	4,8	9,5
♂ (n=41)	70	5	25

Inom enkätområde Bolag svarade en stor andel av de svarande (40 procent) ”vet ej” på samtliga tre påståenden. Inom enkätområde Utbildning & Arbete instämmer 100 procent av de svarande helt eller delvis i påståendet om inflytande och delaktighet, 90 procent

instämmer helt eller delvis när det gäller jämställdheten och 100 procent instämmer delvis när det gäller påståendet om det tillåtande klimatet.

Kvinnorna har generellt en högre procentandel som instämmer helt eller delvis i samtliga påståenden och männen har i mycket högre utsträckning svarat ”vet ej” på dessa påståenden (se tabell 10-12).

Diskussion

Syftet med denna studie var att belysa hur man från central ledningsnivå i Gävle kommun lyckats skapa förutsättningar för verksamheterna i stadsdelen Brynäs att nyttja varandras kompetenser och goda exempel när det gäller inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald i arbetet med att vidareutveckla ”Den goda arbetsplatsen”. För att belysa detta utgick jag ifrån fyra frågeställningar. En av dem gick ut på att ta fram goda exempel på arbetsmiljöarbete inom inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald som fungerar i verksamheterna idag. Trots att politikernas syfte med detta arbete inte var helt känt och tydligt formulerat för verksamheterna på Brynäs och det faktum att de först inte kände sig helt positiva till att delta i arbetet kom många goda exempel på främjande arbete fram och då allra främst inom områden som inflytande och delaktighet. De flesta verksamheterna upplevde ett stort inflytande och delaktighet i sin dagliga verksamhet. Flera vittnade också om att detta ökat under åren och kunde också beskriva vägen dit. När det gällde exempel på arbeten inom jämställdhetsområdet var det dock bara inom förskoleverksamheten som man enligt studien gör några större aktiva insatser. Dessa insatser var också riktade enbart mot brukaren, d.v.s. barnen, och inte för att främja jämställdhet inom personalgruppen på arbetsplatsen. Anledningen till att det inte kom fram några goda exempel på främjande jämställdhetsarbete inom arbetsgrupperna hänger här nära samman med att arbetsplatserna vittnade om att de inte reflekterat särskilt över vad jämställdhet innebär på arbetsplatsen och att de redan upplevde sig vara jämställda. När det gäller mångfaldsarbete var de exempel som kom fram främst inriktade på de värdegrundsarbeten som sker inom verksamheterna. Personalen upplevde också att arbetsplatserna har ett tillåtande klimat där alla får vara som de är. Men inte heller inom detta område sade sig personalen tillsammans reflekterat över vad mångfald är och om det här skulle finnas några förbättringsmöjligheter. Denna studie bekräftar vikten av både skapandet av positiva målbilder, exempelvis genom att ledningen tydligt visar viljeinriktningen i arbetet, och probleminsikt för att motiveras till förbättrings- och utvecklingsarbete.

En annan frågeställning gick ut på att få fram uttryckta behov från verksamheterna när det gäller att utveckla arbetsmiljön på arbetsplatserna genom att främja inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald. Studien visade här på att behov och önskemål uttryckts från verksamheterna men att de främst rör sig om andra utvecklingsarbeten än de inom just dessa ämnesområden. Det hör naturligtvis delvis samman med den ovan beskrivna brist på probleminsikt inom jämställdhets- och mångfaldsområdet.

En tredje frågeställning var hur man lyckas sprida dessa goda exempel mellan verksamheterna. Detta visade sig vara svårt. Den spridning som gjorts är att samtliga

arbetsplatser fått ta del av resultatet av kartläggningen genom den rapport som gjordes.. Den spridning som var tänkt att göras genom den planerade inspirationsträffen (som tyvärr fick lov att ställas in) innehöll även ett visst ”utbildningsmoment” i form av ett bildspel där jämställdhets- och mångfaldsområdet beskrevs på ett sätt som manar till eftertanke om hur det *egentligen* ser ut i samhället. Detta skulle kunna ha varit ett led i en utbildningsinsats som ökat medvetandenivån hos medarbetarna och därmed också graden av probleminsikt inom detta område.

I uppföljningsenkäten, där frågeställningen om spridningens effekt följdes upp, visades att de flesta svarande hört talas om utvecklingsarbetet och knappt hälften av dessa också tagit del av rapporten. Studien visar dock inte på att några verksamheter praktiskt tagit del av några goda exempel och börjat något utvecklingsarbete utifrån dessa. För detta krävs troligen fler insatser för att lyckas och också ett längre tidsperspektiv än denna studie haft. Däremot har jag genom denna studie kunnat visa att flera har påbörjat processen genom att ta del av rapporten och starta diskussioner omkring dess resultat på några arbetsplatser.

Vad lyckades och vad lyckades inte – och varför?

För att ta reda på hur verksamheterna på Brynäs idag arbetade för att främja inflytande och delaktighet, jämställdhet och mångfald och vilka behov och önskemål för vidareutveckling som fanns beslöts att jag skulle göra en kartläggning. I detta arbete valde jag att utgå från det salutogena synsättet och koncentrera mig på de goda exemplen. Detta var en framgångsfaktor när det gällde att utveckla bra möten med verksamheterna. Många goda exempel kom fram, trots att jag i min studie upplevde att många medarbetare och verksamheter i stort inte ser det man gör i sin verksamhet som ett gott exempel. Ofta på grund av att man definierar ett ”gott exempel” som att det måste vara något alldeles unikt och specifikt. Det man gör i vardagen reflekterar man inte alltid över, även om det fungerar bra. Jag upplevde också att det många gånger var svårt att framhålla sig själv som ett gott exempel.

Det har också visat sig att utvecklingsprocessen startats efter dessa möten inom några av verksamheterna. Framst i form av att man på arbetsplatsen gått igenom och i vissa fall även diskuterat de minnesanteckningar som gjordes från kartläggningen just på deras arbetsplats. Tyvärr är risken stor att det stannar just vid en genomgång av resultatet istället för att, i och med samtliga exempel distribuerats ut till arbetsplatserna, också ta del av andra verksamheters arbetssätt och metoder för att utveckla den goda arbetsplatsen. Denna studie har inte kunnat visa några tecken på att man börjat nyttja varandras kompetenser och goda exempel i och med den spridning som gjorts.

En anledning till att detta inte lyckats är också att vi inom den centrala ledningen inte lyckades locka verksamheterna att delta i den tänkta inspirationsträffen som skulle ge möjlighet att skapa kontakter mellan verksamheterna och en möjlighet att på ett inspirerande sätt ta del av varandras exempel. Anledningen till att inte denna träff prioriterades bland medarbetarna kan vara att man inte finner frågorna tillräckligt intressanta. En anledning till det skulle kunna vara att man inte anser att inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald är ett problem i verksamheterna. Att man anser sig redan vara jämställd och att det råder mångfald på arbetsplatsen i betydelsen att ”vi har ett tillåtande klimat där alla får vara som de är” beror till stor del på att medvetandenivån och kunskapsnivån inom dessa områden inte är särskilt hög bland personalen i allmänhet. Det gör att de inte har någon probleminsikt, och att de därför inte anser sig behöva arbeta specifikt med det¹¹. I några fall kan det också vara så att utvecklingsarbetet inte varit tillräckligt förankrat hos verksamhetsledningen, vilket kan resultera i att färre medarbetare anser detta vara prioriterat.

En annan orsak att inte inspirationsträffen genomfördes kan vara tidsaspekten. I flera av verksamheterna är det svårt för medarbetarna att komma ifrån arbetsplatsen på grund av svårigheter med att få vikarier. Några medarbetare uppgav personligen till mig att det varit enklare om inspirationsträffen haft en annan utformning, exempelvis som ”öppet hus” där man fått möjlighet att delta under en kortare stund på för- eller eftermiddagen.

Många verksamheter upplever det svårt att prioritera tid för utvecklingsfrågor när man befinner sig ”mitt i vardagen”. Däremot kan jag, efter mina samtal med verksamheterna, konstatera att många arbetar med verksamhetsutveckling i vardagen, även om de inte upplever att det sker inom de fokusområden denna studie koncentrerat sig kring.

Vad krävs för att lyckas bättre?

För att lyckas få verksamheterna att ta del av och nyttja varandras kompetenser tror jag att det krävs flera insatser. Dels tror jag man inom både den politiska ledningen och tjänstemannaledningen måste vara mer tydlig med vad man önskar åstadkomma – ge en tydligare vision för det tänkta utvecklingsarbetet. Gävle kommun har i sina personalstrategiska policydokument beskrivit hur man ser på arbetsmiljö, ledarskap, medarbetarskap, jämställdhet och mångfald och i viss mån redogjort för en målsättning inom de olika områdena. I många stycken upplever jag dock att det är svårt att se en klar

¹¹ I kartläggningen uppgav samtliga arbetsplatser att de tyckte sig ha inflytande och delaktighet på arbetsplatsen och man ansågs sig också i stort vara jämställd och att det på arbetsplatsen fanns ett öppet arbetsklimat. Uppföljningsenkäten bekräftade denna inställning.

målsättning i dessa strategiska dokument och den som angetts är oftast ganska svår att mäta. Det är också viktigt att ledningen visar vikten av att utvecklas inom givna fokusområden – och också konsekvenser av att inte utvecklas, vilket även Orgland och Krogh visar i analysen av sin fallstudie. Genom att hålla den dialogen öppen och kontinuerlig skapar man förutsättningar för att arbetsplatserna själva kommer att inspireras och motiveras till utveckling.

Något annat som jag tror krävs för att lyckas bättre är att föra upp dessa utvecklingsfrågor på dagordningen i den dagliga verksamheten. Dessa frågor bör behandlas integrerat i verksamheten och inte vara ”separata frågor” på sidan om den dagliga verksamheten. Genom att föra en öppen dialog om hur man upplever att det fungerar idag och hur det skulle kunna bli bättre skapas förutsättningar för verksamheterna att utvecklas genom att allas kunskap förbättras. Jag tror att man i detta sammanhang också bör fundera över varför det i min studie visar sig att medarbetarna upplever att de har stort inflytande och delaktighet i den dagliga verksamheten, att de är jämställda och att det råder ett öppet arbetsklimat. När det gäller inflytande och delaktighet upplevde flera verksamheter jag pratade med att detta förbättrats under de senaste åren som resultat av gemensamma reflektioner och diskussioner på arbetsplatsen och utbildningsinsatser som höjt medarbetarnas kunskap och kompetens inom olika områden. Det visar på vikten av att reflektera, diskutera och ta ställning i dessa viktiga frågor för att utvecklas, som också Brulin tar upp i sin rapport. Det är också av vikt, som man framhåller i moveitstudien, att man för att få igång en framgångsrik förändringsprocess utgår från ett ”problem” eller ett ”förbättringsområde”, det vill säga att man har någon form av probleminsikt, och att man upplever att den tänkta förändringen gör att problemet löses eller minskas. Om insikten saknas är det viktigt att den får växa fram genom att exempelvis höja kompetensen inom området. Så är exempelvis fallet när det gäller jämställdhet. På arbetsplatserna är man idag inte medveten om de brister som faktiskt finns och det skulle vara önskvärt att personalen fick möjlighet att betrakta verkligheten med ”jämställdhetsglasögonen” på. Detta skulle kunna göras på flera sätt, bland annat genom att arbetsgruppen tillsammans kartlägger hur deras verklighet ser ut när det gäller exempelvis vilka arbetsuppgifter som utförs av kvinnor respektive män, vidareutbildning uppdelat på kvinnor och män, lön och löneutveckling uppdelat på kvinnor och män etc. Om man på detta sätt gör medarbetarna mer medvetna om bristerna, eller förbättringsområdena, läggs också en grund för att vilja åstadkomma en förändring. Det kan vara ett recept för verksamheterna att utvecklas även inom mångfaldsområdet. Man har inte reflekterat över vad som menas med det och

förutom att koppla det till etnicitet så begränsar man det till arbeten inom grupperna i olika värderingsfrågor, vilket naturligtvis är en viktig del av mångfaldsarbetet.

Det var bara förskolorna som aktivt arbetade med jämställdhetsfrågor och då endast i ett ”brukarperspektiv”, d.v.s. i förhållande till barnen. Detta perspektiv har de fått ögonen på efter att, genom utbildningar, föreläsningar och diskussioner, höjt sin kompetens i dessa frågor. Med höjd kompetens ser man plötsligt saker som kan utvecklas till det bättre som man tidigare inte kände till. Det tror jag gäller för hela organisationen. Man upplever sig jämställd för att man inte har fått ”glasögonen” på sig som kanske visar något annat. Om ledningen inom Gävle kommun vill få till stånd utvecklingsarbeten inom jämställdhet och mångfald tror jag att det förutsätter att medarbetarnas kompetens först höjs. Här finns utrymme för att från centralt ledningshåll erbjuda utbildning. I min studie gjorde jag ett arbetsmaterial, tänkt att stödja verksamheterna i kompetensutvecklingen, som innehöll både fakta och dialogfrågor för diskussion. Med en ökad kompetens tror jag att verksamheterna själva kommer att se många förbättringsmöjligheter.

Sedan gäller det för ledningen, både centralt och ute i verksamheterna, att stödja de utvecklingsprocesser som startas och hjälpa till att hålla motivation och inspiration uppe, vilket också Brulin tar upp. Det kan de göra genom att hålla fram positiva förändringar, vilket stärker medarbetarnas tro på förändringen. Det skulle också bidra till att skapa en kultur inom organisationen där det är naturligt att hålla fram det positiva och lära av varandra. Angelöw refererar också till forskning som stöder vikten av att ”lära av mina likar”. Ytterligare incitament att skapa en sådan kultur är att ledningen (tjänstemän och politiker) belönar goda exempel och de som villigt lär och inspireras av andras exempel. För, som forskning visar bl.a. i Orgland och Kroghs fallstudie, är det också viktigt att belöningsystem, roller och ansvar förändras inom en organisation när man vill förändra synsätt och arbetssätt i en ny riktning.

Forskning och litteratur framhåller ofta vikten av att göra många engagerade och delaktiga i förändringsarbete för att skapa ett resultat som håller. Det här kräver arenor att samlas och diskutera på lika villkor och att ta del av varandras erfarenheter. I rapporten Moveit, som belyser olika motivations- och engagemangsskapande metoder i arbetsmiljöarbetet menar författarna att det fortfarande är så att förändringar på arbetsplatsen ofta planeras och genomförs av chefer, konsulter och experter enligt mer eller mindre auktoritära top-down-modeller utan att berörda anställda engageras i förändringsarbetet. Vidare menar de också att de anställdas erfarenheter och kunskap om det operativa arbetet inte alltid tillvaratas till sitt fulla värde och att arbetare och tjänstemän själva inte alltid är medvetna om betydelsen av deras yrkesskicklighet och sakkunskap som

resurs. Flera kartläggningar, utredningar och undersökningar som Gävle kommun gjort gällande arbete med ”Den goda arbetsplatsen” bekräftar ovanstående.

I arbetet ”Hela Brynäs – alla tillsammans”, delen ”Den goda arbetsplatsen” har intentionen varit att väcka motivationen hos de anställda att själva utveckla sina arbetsplatser och att inte komma med ”färdiga recept” utan utgå från verksamheternas egna goda exempel. En motstridighet i detta är att direktiven att rikta in sig på vissa områden för att förbättra arbetsplatserna (inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald) är utvalda av den ”politiska styrningen” och inte valda av verksamheterna själva. Vid frågan om behov och önskemål om förbättringar för att utveckla den ”goda arbetsplatsen” kunde jag vid mina träffar också se att det var främst inom andra områden än just jämställdhet- och mångfald som tyngdpunkten finns. Här skulle man kanske kunnat få ett större engagemang och politiker- och tjänstemannaledning bättre lyckats förmedla visionen om vad vi alla skulle vinna på att utveckla arbetsplatserna när det gäller jämställdhet och mångfald.

Enkät svar

Totalt sett var svarsfrekvensen på den utskickade uppföljningsenkäten låg. Detta kan naturligtvis ha flera orsaker. En orsak kan vara att man överlag upplever det vara jobbigt att svara på enkäter och att alla medarbetare nyligt svarat på en större medarbetarenkät. En annan kan vara att man inte alls känner till detta arbete och därför inte tar sig tiden att svara på enkäten. Det kan också vara så att arbetet inte intresserar eller känns angeläget och att svarsfrekvensen därför blir låg. En konsekvens av det stora bortfallet är att det blir svårt att dra några generella slutsatser från dem som svarat på enkäten. Det är också troligt att de som på något sätt deltagit i arbetet, exempelvis vid kartläggningen, är de som främst varit intresserade av arbetet och av att svara på enkäten. Det gör det också sannolikt att de svar jag fått snarare visar överskattningar än underskattningar. Det är även troligt att man som svarande ser det som ”socialt önskvärt” att ha tagit del av resultatet vilket gör att man därför svarar så. Generella tolkningar av enkät svaren måste därför ske med försiktighet eftersom det i vissa fall rör sig om till antalet väldigt få som svarat.

Om man ser på hur svarsfrekvensen sett ut på de olika enkätområdena kan man se att den varit mycket hög i enkätområde Bolag och mycket låg inom område Omvårdnad. Orsaken till den stora skillnaden kan vara att område Bolag är relativt få och att samtliga fått sin enkät i pappersformat via sin ansvarige verksamhetschef som aktivt arbetat för att få alla att svara på enkäten. En anledning till den låga svarsfrekvensen inom Omvårdnad kan vara att medarbetarna är många samtidigt som verksamhetsansvariga har ”längre ut” till sina medarbetare för att stötta dem i att svara på enkäten. Datamognaden är också,

relativt sätt, låg inom denna målgrupp och medarbetarna har inte tillgång till datorer i samma utsträckning som andra förvaltningar, vilket naturligtvis kan vara en orsak till den låga svarsfrekvensen.

Det var också så att fler män än kvinnor svarade på enkäten procentuellt sätt. Delvis kan detta ha sin grund i att en högre andel av männen som svarat också deltagit i kartläggningen och därmed kände sig mer delaktiga i arbetet och mer benägna att svara på min uppföljningsenkät. Det är också så att de flesta männen arbetar i verksamheter med färre anställda (om man ser till verksamhet lokaliserad till Brynäs) vilket kan ha inneburit att det varit lättare för deras verksamhetschefer att förmedla vikten av att svara på enkäten.

I de flesta enkätområden har svaranden uttryckt att de i större utsträckning tagit del av hela utvecklingsarbetet på Brynäs än just den del som handlar om ”den goda arbetsplatsen”. Det beror troligen på att utvecklingsarbetet ”Hela Brynäs – alla tillsammans” använts för samtliga tre inriktningar i detta arbete och att i inriktningen ”strategi för hållbar utveckling – folk för hållbar utveckling” (som riktat sig till samtliga som bor och verkar i stadsdelen Brynäs) har man i flera fall använt sig av den lokala pressen som informationslänk. Detta kan naturligtvis bidra till att arbetet är mer känt än delen som gäller ”Den goda arbetsplatsen”. De flesta som svarat jakande på att de känner till utvecklingsarbetet har fått kännedom om arbetet via sin närmaste arbetsledning.

Inom de flesta frågeområden i enkäten har område Utbildning & Arbete (U&A) en hög andel som svarat att de känner till arbetet, tagit del av arbetet och arbetat på något sätt gemensamt med materialet från arbetet. Likaså gäller att Utbildning och Arbete instämmer i hög grad med de tre avslutande påståendena i enkäten; ”att man som medarbetare upplever sig ha stort inflytande över och delaktighet i den dagliga verksamheten”, ”att man som medarbetare upplevde sig vara jämställd och att kvinnor och män har samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter på arbetsplatsen”, ”att man som medarbetare upplevde att det på arbetsplatsen råder ett tillåtande klimat där man har respekt för varandra och låter alla vara som de är”. När jag funderar över anledningen till detta ser jag flera bidragande orsaker. Dels är det relativt få som svarat på enkäten från området (10 personer, 50% av målgruppen inom området) och hälften av dessa har också deltagit i kartläggningen. Eftersom de tre påståendena i slutet av enkäten kommit från intervjuerna vid kartläggningen är det helt rimligt att enkätområde U&A också instämmer i hög grad med dessa påståenden. Det är ju de som deltagit i kartläggningen som gjort dessa påståenden. Det är också så att, vilket framkommit vid intervjuerna vid kartläggningen, att inom enkätområde U&A finns verksamhet som har stor tradition av att förmedla information till varandra på ett strukturerat sätt och där ansvaret för förvaltning och

utveckling av verksamheten i hög grad är utflyttad ”långt ut” i organisationen. Detta bidrar med stor sannolikhet till att man förmedlat information om detta utvecklingsarbete inom verksamheten.

När det gäller ”formell informationsspridning” överlag har jag också, i kartläggningsarbetet, fått en bild av att de kvinnodominerade verksamheterna i förhållande till de mansdominerande verksamheterna sprider information om övergripande utvecklingsarbete i högre utsträckning och mer strukturerat. I enkäten indikeras detta med att det är fler kvinnor än män som svarat att de känner till arbetet och att de fått sin information från sin närmaste ledning. Kvinnorna anger även i högre grad att de berört arbetet gemensamt på arbetsplatsen. Inom område ”Annan förvaltning” (som enbart består av män) kan man också i enkäten utläsa att de som svarat antingen själva läst hela eller delar av sammanställningen eller inte alls tagit del av den. Det kan tyda på att man inte haft någon formell informationsspridning inom själva organisationen om de goda exemplen.

De flesta av de svarande har, som angivits ovan, fått informationen om arbetet från den närmaste ledningen. Inom enkätområde ”Barn & Ungdom Grundskolor” var dock den främsta informationskällan e-post och inom Omvårdnad har man främst tagit till sig informationen via kommunens intranät (Ankaret). Anledningen till att just dessa enkätområden tagit del av materialet främst elektroniskt kan vara att dessa organisationer är de största och där det för ansvarig verksamhetschef är ”längre ut” till varje medarbetare. Det kan också vara så att de som valt att svara på enkäten från dessa områden är de med störst datamognad inom den egna verksamheten och de som har tillgång till datorer och kanske är vana att ta till sig information via e-post och intranät.

Enkätsvaren bekräftade det som kommit fram i kartläggningen – att de flesta medarbetarna upplever sig ha inflytande över och vara delaktiga i den dagliga verksamheten, de känner sig jämställda och upplever att arbetsklimatet på arbetsplatsen är öppet och tillåtande. Man kan också utläsa att kvinnorna i större utsträckning än männen instämmer helt eller delvis i påståendena om inflytande och delaktighet, jämställdhet och tillåtande klimat på arbetsplatsen. Männen har också i mycket större utsträckning än kvinnorna svarat ”vet ej” på dessa påståenden. Anledningen till detta är det svårt att dra slutsatser om.

Avslutningsvis

Denna studie uppvisar stora likheter med tidigare studier inom Gävle kommun där resultat visar att medarbetarna är kompetenta och gör rätt saker och arbetar med förändringar på mycket goda sätt, men att det är svårt att sprida goda exempel. Svårigheterna med

förändringsarbeten känns också igen från nationell och internationell forskning. På så sätt har inget ”nytt under solen” kommit fram i just denna studie. Studien har visat på många goda praktiska exempel på hur man arbetar främjande med framför allt inflytande och delaktighet inom olika områden. Däremot är det tydligt att en förändring av kulturen är önskvärd där man tillåts framhålla sig själv och sitt goda exempel för andra att ta del av och skapa utrymme för utvecklingsarbeten som motiverar medarbetarna. Genom att tillsammans, medarbetare, politiker och tjänstemannaledningen, framhålla det goda arbetet skapas positiva utvecklingsspiraler. Att höja kompetensen hos medarbetarna, att få dem att se sin del i helheten och att ledningen tydligt visar vilken väg man önskar gå är viktiga ingredienser för att skapa insikt om vikten av och öka motivationen för att utvecklas för att få än bättre arbetsplatser som gör Gävle kommun till en attraktiv arbetsgivare.

Metoddiskussion

Under hela detta arbete har jag kontinuerligt reflekterat, själv och tillsammans med kollegor, på vilket sätt jag skulle kunna utföra denna studie för att få så bra resultat som möjligt. Med facit i hand kan jag naturligtvis se att andra val kunde ha gett ett annat resultat. Mycket beror naturligtvis på de förutsättningar som fanns vid olika vägval. Det är också så att jag under arbetets gång utvecklat min egen kompetens inom området och att jag därför när jag nu ser tillbaka kan se andra möjligheter än vad jag gjorde då.

Vad kunde jag gjort annorlunda?

Med tanke på vad Brulin (2003) nämner som viktigt i sin rapport – att goda exempel måste lyftas fram av arbetsmarknadens parter – skulle jag kanske skapat en större legitimitet för detta arbete genom att i första hand rikta in mig på chefer och de fackligt engagerade i mitt arbete. Genom att förankra arbetet mer där skulle jag troligen haft draghjälp vid spridningen av de goda exemplen och säkert haft möjlighet att bättre få igång de tänkta samarbetena mellan olika verksamheter. I detta förankringsarbete hade det också varit givande att först intervjua och föra samtal med ansvariga politiker för att bättre kunna förmedla deras tänkta vision och resultat av utvecklingsarbetet.

Jag skulle också vid mina träffar med verksamheten (vid kartläggningen) kunnat träffa medarbetare och verksamhetsansvariga för sig. Det skulle med all säkerhet givit en annan karaktär på samtalen. Som jag beskrivit i metodavsnittet så innebär det en del etiska frågeställningar att intervjua medarbetare och chefer samtidigt, vilket jag i och för sig tror minimerades i och med det salutogena förhållningssättet vid intervjuerna. Jag tror också att ett sådant angreppssätt, att träffa medarbetare och chefer för sig, krävt den mer tydliga

förankringen hos cheferna. Detta för att medarbetarna skulle känna att det var meningsfullt att diskutera goda exempel och utveckling. Om cheferna inte är motiverade till utvecklingen så riskerar utgången istället att bli att medarbetarna inges förhoppningar som sedan inte infrias på grund av chefens bristande intresse eller förmåga att genomföra önskad utveckling, vilket i sin tur riskerar att resultera i en minskad motivation till förändringsarbetet.

En fråga man kan ställa sig är också hur representativt kartläggningens resultat är. Att många uttryckte att de upplevde sig ha stort inflytande och delaktighet, att de är jämställda och att det råder ett tillåtande klimat på arbetsplatsen kan naturligtvis ha att göra med att de i de flesta fall var så att chefen var med vid dessa samtal och att man därför håller inne med motsatta åsikter. Det är också så att chefen varit den som valt ut vilka som deltog vid träffarna och kan då medvetet ha valt ut de som är förhållandevis positiva till ledningen och det klimat som råder. Det kan göra att resultatet av kartläggningen visar en positivare attityd än vad som varit fallet om jag träffat medarbetare och chefer var för sig och att urvalet till dessa träffar skett mer slumpmässigt. Enkätresultatet backade upp kartläggningens positiva syn på inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald på arbetsplatserna, men eftersom svarsfrekvensen var så låg är det svårt att dra någon slutsats av att det faktiskt förhåller sig så.

Jag skulle också vid spridningen av de goda exemplen och arbetsmaterialet istället för, eller som komplement till, en inspirationsträff kunnat gå ut till samtliga arbetsplatser och följt upp resultatet. Det hade nog givit att fler haft kännedom om utvecklingsarbetet och ökat motivationen att delta mer aktivt. Tidsaspekten gjorde detta inte möjligt i mitt fall, eftersom mitt uppdrag skulle ske under begränsad tid, men ett alternativt sätt hade varit att ge denna uppgift till de verksamhetsansvariga. Detta hade dock krävt att arbetet i sin helhet varit bättre förankrat hos dessa från början.

En fördel i min studie är att jag valde att använda ”öppna frågor” och inte ha en färdig intervjumall. Det innebar att jag inte styrde samtalet alltför mycket utifrån min egen förförståelse utan istället lät intresset och engagemanget från medarbetarna på arbetsplatsen styra. Det innebar att vi på vissa träffar kom in på områden jag inte förutsett från början, men som tillförde studien viktigt material. En konsekvens av att jag inte styrde mer är att alla inte tog upp, eller koncentrerade samtalet omkring, exakt samma saker. Det gör att det är möjligt, och till och med troligt, att saker som studien visar görs på en arbetsplats även görs på arbetsplatser som inte tagit upp detta. Ytterligare konsekvenser är att det i och med de ”öppna frågorna” gavs olika förutsättningar för olika tillfällen och därmed olika resultat från träffarna.

Ytterligare en fördel jag upplevde i min studie är att jag själv inte var en del av verksamheten utan hade förmågan att se med andra, ”friska”, ögon på deras arbete. Det bidrog till att vi tillsammans fick fram så många goda exempel, som de själva upplevde var ”bara vanligt arbete” och inte ett gott exempel.

Min ovana som intervjuare kan naturligtvis ha negativa konsekvenser vid en sådan här studie. Till viss del vägdes detta dock upp av min förmåga att lyssna på andra och få dem att berätta och sedan sammanfatta vad som sagts.

Referenser

- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Antonovsky, A. (1987). *Hälsans mysterium*, andra utgåvan, Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Arbetsmiljölagen (2005), SFS 1977:1160
- Arbetsmiljöverket (2001), *Systematiskt arbetsmiljöarbete*, AFS 2001:01
- Arbetskyddsstyrelsen (1980), *Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön*, AFS 1980:14
- Brulin, G. (2003). *Att utveckla effektivare och socialt mer ansvarstagande arbetsorganisationer*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Bruzelius, L.H., Skärvad, P. (2000), *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur.
- Gävle kommun (2004). *Arbetsmiljöpolicy*. Gävle kommuns intranät.
- Gävle kommun (2004). "Förnyelse och utveckling genom omprövning – delrapport 5", Gävle kommuns intranät. Diarienummer 2000:239.
- Gävle kommun (2003). *Jämställdhetspolicy*. www.gavle.se
- Gävle kommun (2005). *Kommunplan med årsbudget 2005 och utblick 2006-2009*. www.gavle.se
- Gävle kommun (2006). *Kommunplan med årsbudget 2006 och utblick 2006-2009*. www.gavle.se
- Gävle kommun (2003). *Mångfaldspolitik*. www.gavle.se
- Gävle kommun (2003). *Personalpolicy*. Gävle kommuns intranät.
- Göransson, H. & Karlsson, A. (2004) *Diskrimineringslagarna*. Stockholm: Nordstedts Juridik.
- Jämställdhetslag (1991), SFS 1991:433
- Kjellberg, A. (1998). *Att ställa frågor om arbetsmiljön*. Arbetslivsinstitutet.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur.
- Orgland, M., von Krogh, G. (1998). Initiating, Managing and Sustaining Corporate Transformation: A Case Study. *European Management Journal*, vol 16, no 1 pp 31-38.
- Sjöberg, L. (1999). Maslowmyten. *Folkvett (nr 2/1999)*.
- Socialdemokraterna, Västerpartiet och Miljöpartiet i Gävle kommun (2004). *Vår gemensamma satsning för arbete, hållbar utveckling och tillväxt i Gävle kommun*. Diarienummer 2004:256
- Thurén, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Liber AB, Stockholm.

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Wedin, L., Sandell, R. (2004). *Psykologiska undersökningsmetoder – en introduktion*.
Lund: Studentlitteratur.

Åteg, M., Andersson, I., Rosén, G. (2005). *Moveit, motivations- och engagemangsskapande metoder i arbetsmiljöarbetet* (Arbete och hälsa). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Bilagor

- Bilaga 1 Frågeguide
- Bilaga 2 Enkät och dess resultat
- Bilaga 3 Informationsbrev till Förvaltnings- och områdeschefer med övergripande ansvar över verksamheter lokaliserade i stadsdelen Brynäs
- Bilaga 4 Brev (formell inbjudan) till Verksamhetsansvariga med direkt ansvar över verksamheter lokaliserade i stadsdelen Brynäs
- Bilaga 5 Informationsbrev till medarbetare som arbetar i verksamheter lokaliserade i stadsdelen Brynäs.
- Bilaga 6 Goda exempel

Bilaga 1 - Frågeguide

Att samtala om vid Brynästräffarna

Träffarnas varaktighet cirka 1-2 timmar (beroende av vad vht vill)

Deltagande; PU-enheten (Maria), Verksamheten (vht-chef, hälsofrämjare, skyddsombud, medarbetare)

Öppen dialog – öppna frågor

Struktur vid dialogen;

Presentation

- *Maria* (kort vem jag är och vilken bakgrund jag har)
- *Uppdraget från politikerna*
”Hela Brynäs – alla tillsammans” – tre delar (sysselsättning & arbetsmarknad, strategi för hållbar utveckling - folhälsa & miljö, den goda arbetsplatsen)
Arbeta för **den goda arbetsplatsen** – att Gävle kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare. Utveckla nya arbetsätt för att möta framtiden. Detta uppdrag har fokus på arbetsmiljöfrågor som inflytande/delaktighet/jämställdhet och mångfald.
- *Tankar om arbetet*
LYSSNA på vad verksamheterna gör idag inom området och få fram goda exempel. Varför fungerar de goda exemplen? Hur gör man i dessa goda exempel? SYNLIKGÖRA METODER som används. SPRIDA dessa metoder till andra delar av verksamheten eller andra verksamheter -> öka samarbetet över förvaltningsgränserna. Kanske finns det också idéer på vidareutveckling av de goda arbetsplatserna, idéer som ännu inte sjuösatts – UTVECKLINGSPROJEKT som känns viktiga för verksamheten och som man av egen kraft och vilja anser sig kunna driva. Eftersom fokus ligger på dessa områden från politikerna kan det vara läge att satsa. Kanske kan PU-enheten på något sätt bidra till att möjliggöra denna utveckling?

Inflytande/delaktighet

- Vad gör ni idag för att främja inflytande och delaktighet för personalen på arbetsplatsen?
- Hur har ni gjort det?
- Har ni idag idéer på ytterligare insatser för att främja inflytandet/delaktigheten? Skulle vi kunna hjälpa till på något sätt?

Ev. spinna vidare på nedanstående punkter för att föra samtalet vidare....

Arenor att träffas allihop? Delar? Hur ofta? Syfte och Innehåll?

Informationsspridning? Hur?

Alla delaktiga i verksamhetsplanering? På vilket sätt?

Alla delaktiga i förändringsarbete/ verksamhetsutveckling? På vilket sätt?

Har alla möjlighet att styra/planera sin arbetsinsats i tid och på vilket sätt det utförs?

Jämställdhet

- Vad gör ni idag för att främja ökad jämställdhet för personalen på arbetsplatsen?
- Hur har ni gjort det?
- Har ni idag idéer på ytterligare insatser för att främja jämställdheten? Skulle vi kunna hjälpa till på något sätt?

Ev. spinna vidare på nedanstående punkter för att föra samtalet vidare....

- Lämpar sig arbetsförhållanden lika bra för män som för kvinnor?
- Är arbetsvillkoren lika för män och kvinnor på arbetsplatsen? (ex. asntällnings- utbildnings- karriärmöjligheter)
- Eftersträvas en jämn könsfördelning?
- Ger kvinnor män fördelar på arbetsplatsen? Tvärtom?

Mångfald

- Vad gör ni idag för att främja ökad mångfald på arbetsplatsen?
- Hur har ni gjort det?
- Har ni idag idéer på ytterligare insatser för att främja mångfalden? Skulle vi kunna hjälpa till på något sätt?

Ev. spinna vidare på nedanstående punkter för att föra samtalet vidare....

- Behandlas alla lika oberoende av etniskt ursprung, kön, funktionshinder, sexuell läggning eller andra mänskliga egenskaper och erfarenheter som påverkar vårt förhållande till varandra?
- Lämpar sig arbetsförhållandena till samliga anställda?
- Tas resurser och kompetens till vara i mångfalden?
- Är vi en tillåtande och inkluderande arbetsplats?

Skulle ni vilja utveckla era arbetssätt och samverka mer? Hur?

Hur kommer mötesdeltagarna att föra resultatet av mötet vidare i sin organisation?

Ger ni ert medgivande till att jag använder detta material även till min magisteruppsats i Miljöpsykologi som jag skriver på min fritid.

Jag lovar att återkomma med minnesanteckningar från mötet som deltagarna får kommentera.

Bilaga 2 – Enkät och dess resultat



Adobe Acrobat 7.0
Document

Bilaga 3 - Informationsbrev till Förvaltnings- och områdeschefer med övergripande ansvar över verksamheter lokaliserade i stadsdelen Brynäs

Informationsmeddelande via e-post till Förvaltnings-, Personal- och Områdeschefer

Hej!

I juni 2005 informerades förvaltningschefer om utvecklingsarbetet "Hela Brynäs - alla tillsammans" - dvs arbetet som, på Brynäs som utvald stadsdel, ska bidra till en långsiktigt **hållbar utveckling inom** sysselsättning & arbetsmarknad, folkhälsa & miljö samt *Den goda arbetsplatsen*.

Vad har hänt med delen "Den goda arbetsplatsen" sedan dess?

Med början i maj 2005 arbetade projektledaren Camilla Wengrud med att kartlägga vilka kommunala arbetsplatser som håller till på Brynäs. Camilla inledde också en dialog med olika referensgrupper med olika tankar och idéer hur man skulle kunna föra utvecklingsarbetet framåt. Planer fanns på att gå ut till verksamheterna under november-december 2005 och föra en dialog, men på grund av komplikationer i Camillas graviditet tidigarelades hennes föräldraledighet och arbetet avstannade.

Var står vi nu?

Från och med februari 2006 har projektledaren *Maria Sundman* projektanställts på KLK:s PU-enhet för att arbeta med delen som handlar om *Den goda arbetsplatsen*.

Maria räknar med att under våren 2006 komma ut till de olika kommunala arbetsplatserna på Brynäs och föra en dialog med chefer och medarbetare när det gäller arbetsplatsens systematiska arbetsmiljöarbetet med inriktning på *inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald*. Eftersom mycket redan görs inom respektive verksamhet är tanken att lyssna på verksamheterna och, i Den goda arbetsplatsens anda, samla de goda exemplen.

Genom de goda exemplen synliggörs fungerande metoder som sedan kan spridas inom och mellan verksamheter på Brynäs. Förhoppningsvis leder även dialogerna på arbetsplatserna till nya idéer och initiativ till utveckling inom området.

I dagarna kommer ett informationsmail gå ut till respektive verksamhetschef på Brynäs med förslag på tider då varje verksamhet kan träffa Maria och börja dialogen. Vid träffarna är tanken att verksamhetscheferna tar med sig representanter från den egna verksamheten.

Bilaga 4 - Brev (formell inbjudan) till Verksamhetsansvariga med direkt ansvar över verksamheter lokaliserade i stadsdelen Brynäs

Informationsmeddelande via e-post till Verksamhetschefer

Hej!

Du har säkert tidigare blivit informerad om/arbetat med utvecklingsprojektet "Hela Brynäs - Alla tillsammans" - dvs arbetet som, på Brynäs som utvald stadsdel, ska bidra till en långsiktigt hållbar utveckling inom sysselsättning & arbetsmarknad, folkhälsa & miljö samt *Den goda arbetsplatsen*.

Jag, *Maria Sundman*, kommer att arbeta med delen som handlar om *Den goda arbetsplatsen* och jag vänder mig till dig med detta e-postmeddelande för att du ansvarar för kommunal verksamhet som håller till på Brynäs.

När det gäller uppdraget för *Den goda arbetsplatsen* ligger fokus på det systematiska arbetsmiljöarbetet med inriktning på *inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald*. Eftersom mycket säkert redan görs i Din verksamhet inom detta område är ett första steg för mig att lyssna på Dig och dina medarbetare och, i *Den goda arbetsplatsens* anda, samla de goda exemplen.

Genom de goda exemplen kan fungerande metoder synliggöras och förhoppningen är då att vi kan sprida dessa metoder inom och mellan verksamheter på Brynäs. Kanske har ni också förslag på ännu inte sjösatta utvecklingsidéer som vi kan hjälpa till att förverkliga?

Den tänkta arbetsgången i detta projekt skulle kunna beskrivas så här;

- Lyssna på verksamheterna på Brynäs
- Sammanfatta de goda exemplen och synliggöra fungerande metoder
- Sprida till andra verksamheter
- Utveckla fler fungerande metoder

Jag skulle vara Dig ytterst tacksam om Du ville ge av Din och Dina medarbetares tid och erfarenhet för att jag ska kunna börja arbetet med att kartlägga nuläget och få fram dessa goda exempel.

För att effektivisera detta, och använda vår tid på bästa sätt, skulle vi kunna träffas i en mindre grupp (helst inte fler än 6-8 personer) och börja diskutera hur det ser ut i just Din verksamhet. Förslag på personer som kan ingå i dessa samtal är Du själv, en/flera hälsofrämjare, ett/flera skyddsombud och en/flera intresserade medarbetare från Din verksamhet. Jag skulle förorda att vi sätter av cirka 1-2 timmar för träffen -allt efter vad ni kan/vill sätta av tidsmässigt!

Jag skulle önska att dessa första träffar gick att genomföra under *mars - maj 2006*. Vad tror Du om det?

Nedan ger jag förslag på dagar - och Du återkommer med tider när det passar Dig, samt vilka Du tar med Dig från Din verksamhet. Enklast meddelar Du mig genom att svara på detta meddelande.

Förslag på tider;**Mars:**

21/3; För- eller eftermiddag

22/3; För- eller eftermiddag

23/3; För- eller eftermiddag

24/3; För- eller eftermiddag

27/3; Förmiddag

28/3; Förmiddag

29/3; Eftermiddag

30/3; Eftermiddag

31/3; För- eller eftermiddag

April:

3/4; Förmiddag

4/4; För- eller eftermiddag

5/4; För- eller eftermiddag

6/4; För- eller eftermiddag

7/4; För- eller eftermiddag

10/4; Förmiddag

11/4; Förmiddag

12/4; Eftermiddag

18/4; För- eller eftermiddag

19/4; För- eller eftermiddag

20/4; För- eller eftermiddag

21/4; För- eller eftermiddag

24/4; Förmiddag

28/4; För- eller eftermiddag

Maj:

2/5; Eftermiddag

3/5; För- eller eftermiddag

4/5; För- eller eftermiddag

5/5; För- eller eftermiddag

8/5; Förmiddag

9/5; Förmiddag

10/5; För- eller eftermiddag

11/5; För- eller eftermiddag

12/5; För- eller eftermiddag

15/5; Förmiddag

16/5; För- eller eftermiddag

17/5; För- eller eftermiddag

Jag är tacksam för respons från Dig så snart som möjligt för att vi ska kunna starta arbetet.

Det är också planerat att om någon vecka eller två skicka ett informationsmeddelande till anställda på Brynäs om detta arbete.

Vänligen,

Maria Sundman

Projektledare

Personalutvecklingsenheten

Gävle kommun

Postadress: 801 84 Gävle

Besöksadress: Drottninggatan 22

Telefon: 026 - 17 81 64

Mobil: 070- 414 00 24

Telefax: 026 - 17 81 67

e-post: maria.sundman@gavle.se

Bilaga 5 - Informationsbrev till medarbetare som arbetar i verksamheter lokaliserade i stadsdelen Brynäs.

Information till Dig som arbetar i kommunal verksamhet på Brynäs

Inflytande, Delaktighet, Jämställdhet och Mångfald – ledord i Den goda arbetsplatsens arbete i ”Hela Brynäs –alla tillsammans”

Vad görs idag på Gävle kommuns arbetsplatser på Brynäs när det gäller att ge personalen inflytande och känna sig delaktiga och att verka för jämställdhet och mångfald?

I projektet ”Hela Brynäs – alla tillsammans” ges de kommunala verksamheterna på Brynäs möjlighet att gå i spetsen för en hållbar utveckling på arbetsplatserna. I ”Den goda arbetsplatsens” anda är tanken att få fram de goda exemplen och lära av dem. Som en resurs i detta arbete har jag, *Maria Sundman*, tillsatts som projektledare.

Ett första arbete för mig, som jag nu påbörjat, är att gå ut till verksamheterna på Brynäs och få igång dialogen omkring de här frågorna. Eftersom mycket redan görs i Din verksamhet inom detta område är en tanke att jag, i Den goda arbetsplatsens anda, ska samla på mig de goda exempel ni har och se hur ni gjort för att komma dit. Kanske har din verksamhet också förslag på ännu inte sjuksatta utvecklingsidéer som vi kan hjälpa till att förverkliga? Förhoppningen är sedan att kunna sprida den kunskapen till övriga verksamheter.

Jag har bokat in möten med verksamhetschefer, som i sin tur bjudit in medarbetare inom verksamheten till dessa möten. Kanske är Du en av dem?

Om inte så är jag ändå intresserad av Din erfarenhet av goda exempel - så har Du som arbetar på en kommunal arbetsplats på Brynäs några goda exempel från Din verksamhet eller tankar om hur ni skulle kunna utveckla era arbetsplatser inom arbetsmiljöområdena inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald? Ring eller skriv till mig, tel. 17 81 64, maria.sundman@gavle.se

Om du har kollegor som inte fått detta meddelande (de kanske inte har en e-postadress eller så känner inte jag till den) så är jag tacksam om Du kan hjälpa mig att sprida informationen.

Om du som fått detta inte arbetar på Brynäs, och jag alltså har utgått från felaktiga uppgifter, ber jag om ursäkt för att jag tagit upp din tid i onödan!

Vänligen,
Maria Sundman, projektledare PU-enheten

Bilaga 6 – Goda exempel

Goda exempel

Nedan redovisas goda exempel som kommunala verksamheter på Brynäs förmedlat vid intervjutillfällena under våren 2006. Endast exempel som kan härröra till främjande av inflytande, delaktighet, jämställdhet och mångfald har tagits upp i denna bilaga.

Några av exemplen återkommer under fler rubriker.

Verksamheter som representeras i nedanstående exempel;

Gävle kommuns allmännyttiga bostadsföretag:	AB Gavlegårdarna
Förskolor	Staffansgården Pumpmakargården Hammargården Brynäsgården Högbegsgården
Grundskolor	Brynässkolan Stenebergsskolan Resursskolorna
Omvårdnad,	Bergmästargården (särskilt boende) Hemtjänst Brynäs (ordinärt boende) Skatten (Boende och stöd för personer med funktionshinder) Moränen (dagverksamhet) Verksamhet för ledsagare och kontaktmän
Tekniska kontoret	Driftgruppen inom Fastigheter och lokaler
Utbildning & Arbete	Arbetsmarknadsenhetens Praktiska enhet Enheten för daglig verksamhet (EDV)

Inflytande och delaktighet

1. *Tvärgruppsarbete.* För att öka delaktigheten och samverka mellan de olika enheterna inom AB Gavlegårdarna (ABG) arbetar man i tvärgrupper vid utvecklings- och förändringsarbeten. En tvärgrupp, kallad ”Erfarenhetsutbyte”, har under 2006 startat sitt arbete för att förbättra samverkan mellan förvaltare, fastighetsskötare och den tekniska enheten.
2. *Individutveckling i vardagen.* Om en förvaltare är ledig/utbildas eller är sjuk så går ofta en fastighetsskötare in och tar en eller ett flertal arbetsuppgifter. Under perioder har de även gått in fullt ut i förvaltarrollen.
3. *Uppföljning och utvärdering.* Varje år skickas en medarbetarenkät ut till samtliga anställda där man försöker fånga upp personalens upplevelse av arbetsmiljö, trivsel, ledarskap, lön etc. Varje, eller vartannat år skickar även serviceenheten och den tekniska enheten ut enkäter till övriga enheter inom ABG för att mäta upplevelsen av den service som enheten ger övriga enheter.

4. *Diskussion, reflektion.* Varje månad träffas all personal från förskolorna Brynäsgården och Högbergsgården för Personalmöte (3 timmar). Mötena inleds med information, men sedan arbetar man vidare i mindre grupper om 5-6 personer. I grupperna diskuteras aktuella och angelägna frågor.
5. *Tvärgruppsarbete.* På de gemensamma, månatliga personalmötena för förskolorna Hammargården, Pumpmakargården och Staffansgården arbetar man i tvärgrupper för att diskutera omkring olika aktuella och angelägna frågor, exempelvis kvalitetsarbete, trygghetsplaner etc.
6. *Planering och utvärdering.* Fyra gånger per år samlas Brynäsgården och Högbergsgården var för sig under en arbetsdag för att planera och utvärdera verksamheten. För att få en längre sammanhållande tid till planering och utvärdering har man ibland två av dessa dagar i rad.
7. *Lärande samtal.* Ett projekt som genomfördes av alla förskolorna på Brynäs, på uppdrag av Skolverket, kallades "Problembaserad Skolutveckling" (PBS), vilket är en metod att föra "lärande samtal". Man utgår från en viss frågeställning och sedan går man "laget runt" i den grupp man arbetar så att var och en får sin röst hörd. Projektet har bidragit till att personalen börjat reflektera mer över sina egna och andras värderingar.
8. *Kompetensanalys.* Under 2005-2006 har alla förskolorna på Brynäs kartlagt sin kompetens i ett projekt kallat Växtkraft. Projektet har initierats med medel sökta från EU. Varje medarbetare har fått information om projektet och sedan fyllt i enkät. Enkäten innehöll ca 84 frågor och handlade mycket om värderingar. Efter att enkäten fyllts i har varje medarbetare fått personlig återkoppling av en handledare. Analysfasen avslutades med en SWOT-analys. Denna analys kommer sedan visa inom vilket/vilka områden som kompetensutveckling bör ske.
9. *Processarbete.* Brynäsgården och Högbergsgården har vid personalmöten och planeringsdagar tillsammans tagit upp och reflekterat över resultatet av träffen i utvecklingsarbetet "hela Brynäs – alla tillsammans", den goda arbetsplatsen.
10. *Reflekterande samtal.* En annan metod för samtal och reflektion, som Staffansgården, Pumpmakargården och Hammargården redovisat är att arbeta med "Föreställningskartor". Man utgår från en frågeställning och en av medarbetarna fungerar som "intervjuare" och en som "respondent". Frågorna som ställs ska inte kunna besvaras med "ja" eller "nej" utan ska vara öppna och leda till utvecklande svar.
11. *Mångfaldsarbete och ökad delaktighet.* Staffansgården och Hammargården har anordnat sommarfester för personal, barn och deras familjer i formen av "internationella knytkalas". Alla har då tagit med sig mat som representerar deras hemland. Detta ökar både den kulturella medvetenheten hos alla som deltar och föräldrarnas delaktighet i förskolan.
12. *Dagliga möten.* Varje arbetslag inom Resursskolorna träffas dagligen för att diskutera pedagogiska frågor och "vardagliga bestyr". Detta sker innan skolstart eller efter skoldagens slut då eleverna gått hem.
13. *Ökad delaktighet.* I och med att man inom Resursskolorna utsett utvecklingsledare inom varje arbetsgrupp upplever man att delaktigheten och inflytandet förbättrats. Utvecklingsledarna tar ansvar för diskussioner i arbetslagen, i stort och smått, och för sedan detta vidare till ledningsgruppen för beslut.
14. *Grupparbete.* På de månatliga personalmötena på Stenebergsskolan innehåller, förutom information, arbete i grupper (tvärgrupper eller arbetslag) i aktuella och angelägna ämnen/frågor.
15. *Information.* På Stenebergsskolan protokollförs möten och förmedlas via e-post och anslagstavlor. Varje vecka skickar rektor ut ett Veckoblad med samlad aktuell information till medarbetarna.
16. *Arbetsklimat.* Genom ett gemensamt och mycket hårt arbete på Bergmästargården har man lyckats vända en negativ trend till en positiv när det gäller arbetsklimatet på arbetsplatsen. Det har man gjort genom många diskussioner och samtal, utbildning av personal, flytt av personal och att öka medvetenheten om det egna ansvaret hos medarbetarna. Idag upplever de flesta att det är stimulerande att gå över till en annan våning/avdelning än den egna för att arbeta då behov uppstår.
17. *Utbildning tillsammans.* På Stenebergsskolan finns en genomgående tanke att ingen medarbetare ska gå ensam på en utbildning. Om fler går tillsammans blir det lättare att utvecklas och gå vidare tillsammans efter utbildningen.

18. *Planeringsmodell.* Med början våren 2004 införde Hemtjänst Brynäs en ny planeringsmetod där personalen själv planerar in den faktiska tiden arbetet tar hos kunden. Denna modell har bidragit till att inflytandet och delaktigheten ökat de senaste åren.
19. *Egen mötestid.* En gång i veckan har alla arbetslag inom Hemtjänsten en egen ”mötestid” att använda till vad gruppen känner behov av. Det kan exempelvis vara datorarbete, friskvård, planering eller diskussioner.
20. *Tillgång till verktyg.* Inom Hemtjänst Brynäs har man fått tillgång till fler datorer vilket underlättar medarbetarnas möjlighet att själva sköta sin verksamhet. Det ger i sin tur att inflytandet och delaktigheten ökat.
21. *Reglerat samarbete.* På Hemtjänst Brynäs har man förbättrat samverkan mellan hemtjänstgrupperna genom att införa en regel/skyldighet som innebär att då en medarbetare har ”tid över” och en annan hemtjänstgrupp behöver hjälp måste medarbetaren ”rycka in” och hjälpa till. Detta har lett till att medarbetarna lärt känna varandra och varandras kunder bättre och blivit tryggare i samarbetet. Det har också gjort att personalen fått större förståelse för behovet att samarbeta och bättre insyn i verksamheten vilket gör att det blir lättare att få ekonomin att fungera.
22. *Intern information.* Ledningen inom Brynäs Hemtjänst satsar stor del på att informera all personal vad som händer och sker inom hela Omvårdnads Produktionsenhet för att personalen dels ska känna sig delaktiga i hela enheten och se att arbetet har en mening i ett större perspektiv och dels för att underlätta förståelsen av det uppdrag som gäller just för Brynäs hemtjänst.
23. *Information.* Mellan Hemtjänst Brynäs och Brynäs Hälsocentral har samarbetet förbättrats genom att man informerat varandra om respektive verksamhet och på så sätt ökat förståelsen för varandra.
24. *Dagliga träffar.* På Moränen träffas den personal som arbetar cirka 1,5 timme innan gästerna kommer. Då finns tid för personalen att diskutera och samtala om olika frågor och det är via dessa möten/diskussioner och vid ”spontana diskussioner” i den dagliga verksamheten som beslutsprocessen skrider framåt i personalgruppen. Man provar olika idéer i praktiken och ändrar om något inte visar sig fungera.
25. *Självstyrande grupp.* Skatten fungerar som en typ av självstyrande grupp där medarbetarna har eget ansvar för planering och utförande av verksamhet, vikariehantering, ledigheter och annan frånvaro.
26. *Strukturerat arbetssätt.* Med ökad kunskap om strukturens betydelse, via utbildning i tydliggörande pedagogik, har ändringen till dagens mer strukturerade arbetssätt visat innebära flera vinster för både personalgruppen och de boende på Skatten. Arbetsmiljön har förbättrats i och med att personalen bättre vet vad som förväntas av dem och vad som ska ske var dag.
27. *Schemalagda möten.* För att slippa ta in vikarier och kalla personal på fyllnadstid/övertid har man infört schemalagda möten på Skatten.
28. *Nätverksarbete.* De ansvariga för verksamheten samarbetar i ett nationellt nätverk med andra kontaktpersonsansvariga i kommunal verksamhet. Nätverkets syfte är att fånga upp gemensamma frågor och utveckla verksamheten men även en känsla av att höra ”samman” med andra som arbetar för/med samma sak runt om i landet.
29. *Teamarbete.* För att överbrygga avståndet mellan tekniker och förvaltare, inom Tekniska kontorets avdelning Fastigheter och lokaler organiserade man hösten 2005 om sig i team. Detta för att få en bättre samverkan mellan yrkeskategorierna och för att överföra kunskap mellan varandra. Fastigheter och Lokaler står inför många pensionsavgångar de närmaste åren och därför är kunskapsöverföring mycket viktigt
30. *Överbrygga fysiska avstånd.* För att överbrygga det fysiska avståndet mellan förvaltare och tekniker har man i ett team kontinuerliga möten då man träffas en gång i veckan.
31. *Frihet under ansvar.* Ramarna för verksamheten på AME Praktiska kommer från verksamhetsansvarig, som sätter upp dem med tanke på det uppdrag verksamheten har från politikerna. Verksamhetsansvarig blandar sig i verksamheten då han upplever att det faller ”utanför” den givna ramen. Arbetsledarna ansvarar själva för ekonomifrågorna. På AME Praktiska ansvarar personalen för att verksamheten sköts på ett tillfredsställande sätt och samtidigt är chef och medarbetare flexibla för varandras personliga/privata behov. Det är ett givande och tagande under tydliga regler – vilket bidrar till ansvarskännande och vilja till arbete. Mår personalen bra gör de också ett gott arbete.

32. *Målstyrda arbetslag.* Ytterst ansvarig för verksamheten inom Enheten för daglig verksamhet (EDV) är enhetschefen som har det totala ansvaret för ekonomi, personalfrågor, utveckling av verksamheten och arbetsmiljöfrågor. De sex arbetslagen, med sina olika inriktningar, har utsett kontaktpersoner som ansvarar för viss ekonomi, personalplanering samt ansvarar för brukarna/besökarna som har daglig verksamhet inom verksamheten. Till arbetslagen stöd finns olika stödresurser i form av administrativa assistenter i personal- ekonomi- och verksamhetsfrågor, samordnare, arbetsterapeuter och hälsohandledare.
33. *Rutinpärmar.* Personalen inom EDV har utifrån LSS-lagen, andra lagar som styr verksamheten, Gävle Kommuns olika policydokument samt Utbildning & Arbetes mål och riktlinjer tillsammans arbetat fram olika rutinpärmar som man styr verksamheten efter. Dessa pärmar är; Rutinpärm, Arbetsmiljöpärm, Introduktions och informationspärm
34. *Förändringsarbete i grupp.* Vid förändringar inom EDV:s verksamhet bildas utvecklingsgrupper som driver arbetet framåt. Inför bildandet av en sådan grupp går en intresseanmälan ut till samtliga inom enheten och de som är intresserade av utvecklingsområdet har möjlighet att delta aktivt.
35. *Uppföljning och utvärdering.* Utvecklingen av de målstyrda grupperna på EDV utvärderas och utvecklas kontinuerligt genom att man, via enkäter eller diskussioner utvärderar arbetssättet för att se vad som eventuellt skulle kunna förbättras.
36. *Rekryteringsarbete.* Då någon arbetsgrupp inom EDV ska anställa ny personal är hela arbetsgruppen med och beslutar vid ett första urval av sökande. Sedan, när det kommer till intervju, representeras arbetsgruppen av hela gruppen (beroende på antalet i gruppen) eller några utvalda personer, facklig representant och chef.
37. *Rörlighet internt.* Vid alla vakanser inom EDV går det ut en intresseanmälan till tillsvidareanställd personal inom enheten först. Detta för att bereda möjlighet till ett breddat arbetsutbud, som också ger kompetensutveckling för den egna personalen. Man har också ”internpryo” inom verksamheten. Det innebär att personalen får prya vid någon annan verksamhet och sedan göra en ”anonym utvärdering”. Det har resulterat i en sammanställning av tips och idéer på förbättringar tillbaka till verksamheten.
38. *Möjlighet till tjänstledighet.* Personal inom EDV har rätt att vara tjänstlediga i 6 månader för att prova på annat arbete utanför Gävle kommun. Det anser man vara bra för utvecklingen, av både personal och verksamhet.

Jämställdhet

1. *Observation och reflektion.* Efter att personalen på Staffångårdens ena avdelning deltagit på en föreläsning om jämställdhetsarbete anammade man en metod för att reflektera över sitt beteende mot barnen med ett genusperspektiv. Metoden går ut på att personalen observerar varandras beteende/bemötande mot barnen och om man observerar något i den andres beteende som bör reflekteras över säger de helt enkelt ”pip” till varandra. Det medför att den andre får stanna upp och själv reflektera över vad hon/han sagt/gjort mot barnen. På detta sätt ökas medvetenheten om det egna beteendet.
2. *Värdegrundsarbete.* Dagbarnvårdarna och personal från samtliga förskolor på Brynäs deltagit i en utbildning kallad ”En upptäcktsresa utan slut”, med inriktningen att öka kunskapen om förskolans uppdrag i läroplanen och synliggöra värdegrunden i verksamheten och undervisningen.

Mångfald

1. *Värdegrundsarbete.* Under ett antal år har man inom ABG arbetat med värdegrundsfrågor. Det började med att samtlig personal deltog i olika diskussioner om vad ABG står för värdegrundsmässigt, vad de anställda inom ABG förväntar sig av varandra etc. Detta arbete har sedan resulterat i en skrift som innehåller den värdegrund som ABG står för och ett diskussionsunderlag att använda i arbetsgrupperna. Brynäs Områdeskontor diskuterar runt en fråga på varje månadsmöte. Två medarbetare från Brynäs-kontoret ingår i företagets etiska referensgrupp, som träffas med jämna mellanrum.

2. *Värdegrundsarbete.* Samtliga förskolor och dagbarnvårdarna i Gävle kommun har deltagit i en utbildning kallad "En upptäcktsresa utan slut", med inriktningen att öka kunskapen om förskolans uppdrag i läroplanen och synliggöra värdegrunden i verksamheten och undervisningen.
3. *Samverkan i mångfaldsarbete.* Förskolorna på Brynäs arbetar i nätverk för att diskutera och driva mångfaldsfrågor.
4. *Mångfaldsarbete.* Under läsåret 2005/2006 har man på Brynässkolan samlat barn som har svenska som andraspråk och ett gemensamt modersmål till lektioner med både hemspråkslärare och svensklärare.
5. *Observation och återkoppling.* Vid den årliga utvärderingen av verksamheten på Brynässkolan 2005 diskuterades om personalen kände sig trygg i att säga till en kollega de tyckte behandlade en elev på ett icke önskvärt sätt. Av denna diskussion kom att man under 2006 bestämde sig för att observera varandra mer och ge varandra återkoppling på hur man behandlar och bemöter eleverna.
6. *Lärande samtal.* Ett projekt som genomfördes av alla förskolorna på Brynäs, på uppdrag av Skolverket kallades "Problembaserad Skolutveckling" (PBS), vilket är en metod att föra "lärande samtal". Man utgår från en viss frågeställning och sedan går man "laget runt" i den grupp man arbetar så att var och en får sin röst hörd. Man har arbetat med detta projekt i två år och känner att det nu burit frukt i form av att det är en naturlig metod att använda vid de diskussioner och samtal som förs mellan medarbetare och med barnen.
7. *Reflekterande samtal.* En annan metod för samtal och reflektion, som Staffansgården, Pumpmakargården och Hammargården redovisat är att arbeta med "Föreställningskartor". Man utgår från en frågeställning och en av medarbetarna fungerar som "intervjuare" och en som "respondent". Frågorna som ställs ska inte kunna besvaras med "ja" eller "nej" utan ska vara öppna och leda till utvecklande svar.
8. *Mångfaldsarbete.* För att lära varandra och barnen om de olika kulturen som representeras av barnen på Hammargården har man till sin hjälp en "teddybjörn" som "reser runt" i Sverige och världen och varje barn får chansen att dela med sig av sin kultur när "björnen" kommer till dennes hemland.
9. *Mångfaldsarbete och ökad delaktighet.* Staffansgården och Hammargården har anordnat sommarfester för personal, barn och deras familjer i formen av "internationella knytkalas". Alla har då tagit med sig mat som representerar deras hemland. Detta ökar både den kulturella medvetenheten hos alla som deltar och föräldrarnas delaktighet i förskolan.
10. *Kompetensanalys.* Under 2005-2006 har förskolorna på Brynäs kartlagt sin kompetens i ett projekt kallat Växtkraft. Projektet har initierats med medel sökta från EU. Varje medarbetare har fått information om projektet och sedan fyllt i enkät. Enkäten innehöll ca 84 frågor och handlade mycket om värderingar. Efter att enkäten fyllts i har varje medarbetare fått personlig återkoppling av en handledare. Analysfasen avslutades med en SWOT-analys. Denna analys kommer sedan visa inom vilket/vilka områden som kompetensutveckling bör ske.
11. *Mångfaldsarbete.* Varje arbetslag inom Resursskolorna har kommit överens om gemensamma regler för vad man gör och inte gör, som gäller för barn och vuxna i det arbetslaget. Man försöker ha få regler men hålla väldigt hårt på dem.
12. *Arbetsklimat.* Genom ett gemensamt och mycket hårt arbete har man lyckats vända en negativ trend till en positiv när det gäller arbetsklimatet på Bergmästargården. Det har man gjort genom många diskussioner och samtal, utbildning av personal, flytt av personal och att öka medvetenheten om det egna ansvaret hos medarbetarna. Idag upplever de flesta att det är stimulerande att gå över till en annan våning/avdelning än den egna för att arbeta då behov uppstår.
13. *Grundstenar.* "Kommunikation – bemötande - struktur" är de grundstenar som verksamheten på Skattens gruppboende vilar på. Med dessa ledord arbetar man medvetet och strukturerat för att hela tiden utveckla verksamheten. Utbildningen i det strukturerade arbetssättet, tillsammans med flera diskussioner och samtal, har bidragit till att personalen utvecklat de sätt de bemöter varandra, de boende och omgivningen. Detta har gett en tydlighet och ett professionellt arbetssätt som påverkat arbetsmiljön positivt.
14. *Mångfaldsarbete.* Chef och medarbetare på AME Praktiska har haft en intern satsning där man under två dagar samlades för att diskutera fördomar och mångfald med varandra. Samtliga har också deltagit i en utbildning i "Etik & moral" som anordnats av Personalutvecklingsenheten

15. *Konflikt- och problemlösning.* AME Praktiska har tillsammans arbetat fram ett arbetssätt där man inte ryggar tillbaka inför problemen utan tar tag i det direkt och försöker lösa problemen utan ”långbänk”. Tillrättavisningar och diskussioner förekommer ofta, det är ”högt i tak” där alla får komma till tals. Efter tillrättavisningar och diskussioner kan man sedan lägga ”problemet/konflikten” bakom sig och gå vidare.
16. *Utvecklande i grupp.* Personalen på AME Praktiska träffas i ”självhjälpsgruppen” två gånger i månaden (en timme varje gång). Mötena går till så att all personal deltar och man går två rundor ”laget runt” då var och en får prata om det den känner behov av, utan att bli avbruten. Ingen får kommentera vad någon säger, men det är fullt tillåtet att skratta och gråta tillsammans. Det bygger på att allt som sägs stannar ”här och nu” och en stor tillit för varandra. Detta skapar ett stort förtroende för varandra.
17. *Utbildningsresor.* Årliga resor under tre dagar (fredag-söndag) anordnas på AME Praktiska där personalen bjuder på sin fritid (utan lön på helgen) och arbetsgivaren på resan. Det är ett gediget program under dessa resor, med studiebesök, teambildande/hälsofrämjande aktiviteter, upplevelser i natur och historia, matupplevelser m.m.
18. *Utbildningsresa.* Varje år gör ett av arbetslagen inom Resursskolorna en resa tillsammans då dom utvärderar skolåret och planerar inför nästa, samtidigt som de har trevligt tillsammans. Denna resa bekostas delvis av arbetslaget själva som sätter av pengar varje månad under skolåret för detta.
19. *Arbetsklimat.* Resursskolorna har infört en rutin som innebär att personalen börjar varje arbetsdag med att samlas tillsammans och prata om vardagsnära ting, dock inte verksamheten. De har även inplanerat ”after work” varje månad för att ge personalen tillfälle att träffas och ha roligt tillsammans utan att prata om verksamheten. Detta för att betona att lusten att arbeta tillsammans är viktig.