

## 8. Processtöd som metod i förändringsarbete

*Annemarie Hultberg, Jan Winroth*

### Sammanfattning

Det övergripande syftet med processtöd är att ge stöd i ett planerat eller pågående förändringsarbete (case). Rollen som processledare liknar individuell handledning men då caset är utgångspunkten, är det snarare en handledning på organisatorisk nivå. För att få ett givande erfarenhetsutbyte är det en fördel om det finns mer än två case att samtala om.

Vi utgår från verksamheten, när vi ställer den grundläggande frågan: *Vad är det som kan göra att vi bibehåller hälsan eller kan förbättra den?* För att gå vidare är det en fördel att försöka enas om en gemensam definition av "hälsa". Det krävs även en viss kunskap om vilka faktorer som påverkar hälsan, så att vi kan göra en nulägesanalys där vi ser till helhet och sätter den egna arbetsplatsen i sitt sammanhang utifrån ett systemorienterat synsätt. Att verksamheten är utgångspunkten, betyder att analys och planerade insatser behöver utgå från kunskap om den egna arbetsplatsen/verksamheten. Därför är en kontextanalys viktig, där man även blickar framåt mot önskat läge. Att värdera resultat sker genom självvärdering gjord av en målgrupp med involverade personer, där man särskilt ställer frågor utifrån inverksfaktorer och genomförda insatser. I allt detta arbete är delaktighet central, från nulägesanalys till genomförande och värdering av resultat.

Utöver delaktighet är ledarskapets engagemang centralt för att lyckas med ett förändringsarbete. Att ha gemensamma mål och ett gemensamt språk samt vid större förändringar en strategisk grupp som har legitimitet och makt samt mandat att driva processen, är andra nyckelfaktorer för att lyckas. Det krävs även kompetens i att genomföra ett gott förändringsarbete. Den pedagogiska idén vid processtöd bygger på arbetsintegrerat lärande, dialogpedagogik och ett aktions- och utvecklingsinriktat lärande.

Stödet bygger på dialog med komplement av reflektion. Strukturen i processtöd bygger på en förarbete- och planeringsfas, en genomförandefas och en uppföljnings- och utvärderingsfas. Förarbete och planeringsfas: Det en process som går från initiativ till förändringsarbete, formulering av idéutkast, en nulägesanalys, formulering av mål och handlingsplan där resurser och tydlig organisering ingår.

Genomförande, uppföljnings- och utvärderingsfas: Nu startar det systematiserade förändringsarbetet. Förändringen ska kunna kopplas till verksamhetsutveckling. En viktig del är att se hur saker görs för att se hur det påverkar utfallet. Man behöver både identifiera drivkrafter och hinder i processen samt utarbeta handlingsstrategier.

## **Inledning**

Vi har nu skaffat oss ytterligare erfarenheter av att fungera som processtödare i ett förändringsarbete. Dessa och tidigare erfarenheter utgör en viktig grund för den vägledning vi här ska utforma för processtöd som metod. Vi kommer också att formulera viktiga idémässiga och teoretiska utgångspunkter för detta sätt att tänka och arbeta. Processtöd som metod kan fungera i alla former av förändringsarbete – när problem behöver lösas, när det handlar om att arbeta förebyggande eller när syftet är att utveckla något (som det handlar om i det hälsofrämjande arbetet). Här lägger vi fokus på det sistnämnda, och vi avgränsar oss också till att det primärt handlar om organisatorisk nivå som utgångspunkt men berör även grupp- och individnivå.

Förutsättningarna är att det finns något man vill förändra eller utveckla, ett konkret case. Detta case utgör sedan utgångspunkten för processtödet. Förändringsarbetet kan vara av mer strategisk och långsiktig karaktär eller mer avgränsat till ett område eller tema. Vi anser däremot inte att det har något större värde att använda processtöd som metod för att driva en enskild fristående aktivitet. Processtöd kan vara en bra metod exempelvis vid utvecklingen av ett strategiskt inriktat hälsoarbete med fokus på hållbart arbetsliv eller organisationshälsa. Likaså vid införandet av nya riktlinjer, som i vårt fall nya riktlinjer kring företagshälsovård, eller implementeringen av en föreskrift som *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Processtöd kan vara en bra metod även vid arbete med värdegrundsfrågor som kan handla om organisationskultur eller mer verksamhetsnära spelregler på arbetsplatsen.

## **Syftet med processtöd**

Det övergripande syftet är att ge stöd i ett planerat eller pågående förändringsarbete. Referenspunkten för förändringen och dialogen kring denna utgörs av de berättelser som ansvariga och berörda delger processtödarna. Berättelserna handlar om caset eller det förändringen handlar om och de förutsättningar som föreligger. Rollen som processtödare påminner till stor del om rollen som individuell handledare (som professionell handledare alternativt handledare kopplat till akademiskt skrivande) eller vägledare (exempelvis yrkes- och studievägledare).

Skillnaden är att processtödet har fokus på själva förändringsarbetet och caset, och är därför snarare en handledning på organisatorisk nivå. Nuläget är avgörande för vad nästa steg i processen är för att man ska närma sig målet:

Nuläge ----- Önskat läge *eller* Från ----- Till.

## Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 19

Hälsofrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer

Metoder och resultat från FHV NySam-projektet, Roy Liff och Ewa Wikström (red.) 2017

Vi kan se tre former av processtöd:

- 1) Rent processtöd, där caset utgör navet.
- 2) Processtöd med inslag av kunskapsuppbyggnad, där syftet är att bidra till deltagarna själva förstår och analyserar det fortsatta förändringsarbetet (det som utgjort utgångspunkten i FHV NySam).
- 3) Processtöd kombinerat med mer systematisk kompetensutveckling kring förändringsarbete och det förändringen handlar om. Här är syftet att utveckla kompetens så att den finns kvar i den egna organisationen. I det här fallet handlar det då även att gå in i en roll som utbildare.

Att få tillgång till andras erfarenheter och kompetens kan utgöra ett stort mervärde i ett processinriktat förändringsarbete. Detta innebär att det kan vara en fördel att det finns med två, gärna tre case i processtödsarbetet, då erfarenhetsutbytet kan bli ett viktigt verktyg som komplement till det mer teoribaserade stödet.

## Processtöd som metod i hälsofrämjande arbete – idémässiga och teoretiska utgångspunkter

I grunden bygger metodiken på det hälsofrämjande sättet att tänka och arbeta. En del i detta perspektiv är att frågorna sätts in i ett sammanhang. Här utgörs sammanhanget av organisationen eller arbetsplatsen (arenaidén – organisationen som system). Med andra ord utgör verksamheten en viktig utgångspunkt. Detta avgör i hög utsträckning villkoren för förändringsarbetet. En annan del handlar om att de som berörs av förändringen själva ska vara delaktiga och medansvariga både när det gäller att göra nulägesanalysen och när det kommer till genomförandet och hur resultaten ska värderas.

Tanken bakom detta är att alla kan bidra med sina resurser och att de som bäst känner verksamheten är de som är bäst lämpade att analysera nuläget och formulera målsättningen. Även om det finns mycket resurser hos ledare och medarbetare så kanske det saknas en del erfarenheter och kunskaper om vad som är framgångsfaktorer och hinder i ett förändringsarbete. Det är här processtödjarna utgör ett komplement och stöd. Detta sätt att tänka och arbeta kan jämföras med ett expertperspektiv där experten gör analysen, bestämmer strategi för genomförande och avgör om resultatet blev som förväntat. I vissa sammanhang är detta sätt att tänka och arbeta det mest relevanta – om frågorna som det handlar om kräver expertkunskap.

## **Hälsofrämjande – värdemässig utgångspunkt**

Den definition vi utgår från när vi diskuterar hälsofrämjande arbete är den som lyftes fram redan i introduktionen till den här boken. Den bygger som nämnts på Ottawa Charter (WHO, 1986) och modifierades något på 1998 års nordiska forskningskonferens kring hälsopromotion. Hälsofrämjande arbete (eller hälsopromotion), handlar då om ”den process som möjliggör för individer, grupper, organisationer och samhällen att öka kontrollen över faktorer som påverkar hälsan och därigenom förbättra den”.

Grundfrågan vi då ställer oss är: *Vad är det som gör att vi kan bibehålla hälsan eller till och med kan förbättra den?* Det handlar om hur vi kan främja hälsan på olika systemnivåer, där frågan eller individen sätts in i ett sammanhang (ett så kallat arenatänkande). Referensramen vi utgår från:

- Definition av hälsa (en nödvändig utgångspunkt om vi säger oss vilja främja eller förbättra hälsan – och för att värdera resultat)
- Vilka faktorer som påverkar hälsan? Vad är påverkbart? Vad kan göras för att främja hälsa?
- Hur vi kommit fram till hur utgångspunkten för vårt arbete ser ut – nulägesbeskrivning och nulägesanalys (referenspunkt för insatser och utvärdering).

När det gäller den teoretiska referensramen för hälsofrämjande arbete hänvisar vi till kapitel 7.

## **Vägledande principer för tanke och handling**

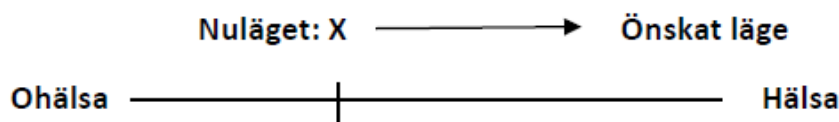
Här handlar det om att betrakta individen eller frågan i ett sammanhang (ett holistiskt och systemorienterat synsätt). Vilket sammanhang handlar det då om? Ligger fokus på en mer övergripande organisationsnivå – som i vårt fall förvaltningsnivå – eller ligger fokus på det mer lokala planet som här skulle kunna vara arbetsplatsnivå? Oavsett vilket kallar vi detta för ”arena” eller ”system” och det utgör ett gränssnitt mellan inre och yttre faktorer. Det handlar sedan om att beskriva och analysera de villkor och förutsättningar som gäller för det förändringsarbete som är aktuellt – det vill säga att göra en kontextanalys.

## **Fokus på främjande och ett salutogent förhållningssätt**

Det vi utgår från här är vad forskningen och teorin säger om faktorer som främjar hälsa på olika systemnivåer. I nulägesanalysen fokuserar vi initialt på resurser och det som fungerar, för att i steg två synliggöra problem och brister. Då det handlar om att utveckla något så riktar vi blicken framåt mot önskat läge, där vi vill göra en förflyttning mot hälsopolen i ett så kallat kontinuumtänkande:

## Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 19

Hälsofrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer  
Metoder och resultat från FHV NySam-projektet, Roy Liff och Ewa Wikström (red.) 2017



Figur 21. Struktur för arbetsprocessen utifrån "hälsans kontinuum" (Antonovsky, 1991).

Detta kan jämföras med ett dikotomt tänkande kring hälsa som handlar om att värdera något som antingen eller, som sjuk/frisk. I det praktiska hälsoarbetet bör båda perspektiven finnas med i referensramen för hälsa och hälsoarbete.

### Process

En grundläggande idé i det hälsofrämjande tänkandet handlar om "den process som möjliggör ...". Process innebär att det är något som sker över tid – något pågående – och att man bygger vidare på det som har gjorts och de villkor som gäller i varje aktuellt läge. Processtöd handlar här om att utgå från de berättelser som återges av de berörda eller av dem som ansvarar för förändringsarbetet, och med detta som utgångspunkt kommentera och ge stöd i relevanta delar. Process innebär att man har en klar målbild som vägleder tanke och handling. Med denna målbild/vision som utgångspunkt formuleras sedan mål och delmål som kan följas upp och utvärderas. I ett processinriktat arbetssätt är man alltid beredd på att nya villkor uppstår som kan innebära att mål och planer måste revideras. Processtänkandet ligger också i linje med det utvecklingsinriktade lärandet.

### Om att uppnå resultat – om att värdera resultat

Förbättrat hälsoläge kan konstateras på olika sätt. Ett sätt är att utgå från upplevd hälsa, ett annat kan vara att se till kliniska värden eller statistiska mått som antal sjukdagar eller antal rehabiliteringsfall. Vi kan således använda oss av både kvalitativa och kvantitativa metoder för att värdera resultat. Eftersom vikten av delaktighet hos de berörda betonas i ett hälsofrämjande arbete följer av detta att även utvärderingsfrågorna bör göras i denna anda. Därför blir så kallad självvärdering och värdering gjord av målgruppen central. Att värdera processen blir också naturligt, liksom att lägga stor vikt vid att reda ut vilka olika former av insatser (inverkansfaktorer) som kan bidra till det övergripande syftet eller till att uppfylla den målbild som formulerats. Exempel på detta kan vara nöjda medarbetare och brukare/patienter (kunder), fler med balanserad närvaro, "empowerment" (egenmakt) eller god/bättre hälsa. I linje med processtänkandet blir den formativa utvärderingen den mest relevanta formen, som syftar till att vägleda det framtida arbetet. Men den kan kompletteras med den summativa utvärderingen, som tar ett mer tillbakablickande perspektiv. (Mer om detta i utvärderingskapitlet.)

## Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 19

Hälsofrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer  
Metoder och resultat från FHV NySam-projektet, Roy Liff och Ewa Wikström (red.) 2017

## Rollen som processtödjare

Som begreppet antyder fokuserar processtödjaren på att just *stödja* – huvudansvaret ligger fortfarande hos dem som driver och är ansvariga för förändringsarbetet. Stödet bygger i hög grad på dialog som kompletteras med reflektion kring det som har gjorts, det som görs och det som ska göras. Det finns ofta ett stort behov av att ventilera olika dilemman för att med hjälp av processtödjaren komplettera ”självklara” handlingsstrategier med andra möjliga. Det ingår också i rollen som processtödjare att utmana och ställa kritiska frågor, men också att hjälpa till att sortera och erbjuda verktyg i form av teorier och modeller som kan behövas i förändringsarbetet.

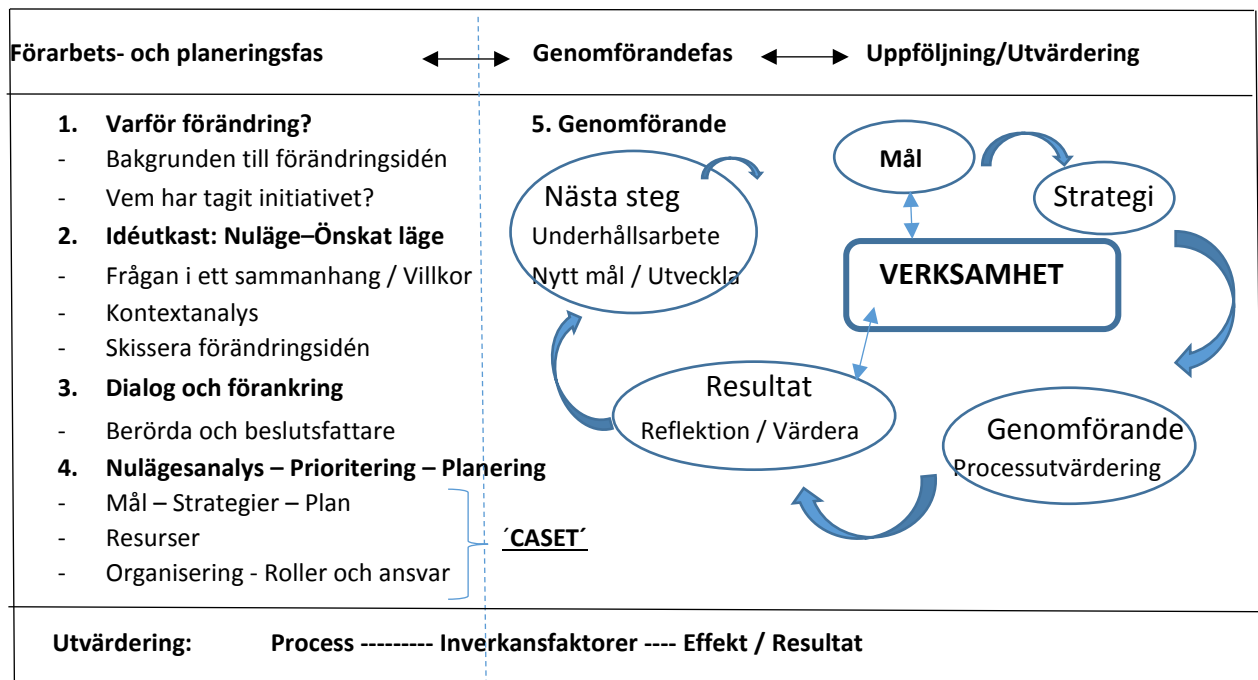
När det gäller förhållnings- och arbetssätt kan följande vara vägledande (Egan, 1994).  
Processtödjaren ska:

- mötas – hitta dem man vägleder där de befinner sig i tanke och handling
- använda frågan som strategi
- lyssna in – vara närvarande – här och nu
- sammanfatta – utmana
- tydliggöra ansvarsfördelningen
- medvetandegöra, motivera, inspirera, stötta, uppmuntra ...

Processtödjaren bör vara väl bevandrad i förändringsarbete i både teori och praktik. Det är positivt om hen har egen erfarenhet av förändringsarbete. Även pedagogisk kompetens är viktig, inte bara för upplägg och genomförande utan mer generellt; lärande är en mycket viktig ingrediens i allt förändringsarbete. Sedan finns ett värde i att processtödjaren även har kunskaper och kompetens kring de frågor förändringen handlar om – i vårt fall hälsofrämjande arbete. Sådan kunskap är dock inte alltid nödvändig eftersom det ofta finns tillräcklig kompetens i gruppen som driver förändringsarbetet. Slutligen ser vi det som en fördel att vara två processtödjare, enligt våra erfarenheter är detta mycket värdefullt både för processtödjarna själva och för övriga involverade.

## Vägledande struktur för processtödet – en arbetsmodell

Strukturen bygger på en förarbets- och planeringsfas, en genomförandefas och en uppföljnings- och utvärderingsfas där de två sistnämnda är mycket starkt integrerade. Denna huvudstruktur illustreras i nedanstående modell och vidareutvecklas senare i en beskrivning av ett möjligt upplägg för processtöd.



Figur 22. Övergripande struktur för processtöd.

### Förarbets- och planeringsfas

Här tas initiativ till ett förändrings- och utvecklingsarbete. Det kan vara ett problem som ligger som grund, det kan vara nya villkor som kräver anpassning eller det kan vara frågor som bygger på tanken om att man vill utveckla något. Nästa steg handlar om ta ett steg mot handling genom att göra ett idéutkast där konturerna på förändringsarbetet börjar ta form. Här sätts frågan i ett större sammanhang, man ser till kontexten och vilka förutsättningar som råder och man formulerar idén så att den blir möjlig att kommunicera med olika intressenter. Detta utgör en förutsättning för att kunna förankra och därmed lägga grunden för nästa steg, som handlar om att göra en mer genomarbetad nulägesanalys, göra prioriteringar och utifrån dessa formulera mål och plan. Här skapas även viktiga ramfaktorer för att driva förändringsarbetet, såsom resurser och en tydlig organisering. Nu finns det ett konkret case att arbeta med. Ser vi till processtöd som metod och processtödjarrollen så kan det i vissa fall handla om att det startar upp redan vid förarbets- och planeringsfasen medan det i andra fall är först i genomförandefasen processtödet inleds, beroende på kontext och tajming.

## Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 19

Hälsofrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer  
Metoder och resultat från FHV NySam-projektet, Roy Liff och Ewa Wikström (red.) 2017

Erfarenheterna från den genomförda interventionen som beskrivs i tidigare avsnitt visar att det i vissa fall hade varit önskvärt med ett stöd i själva förarbetet, för att skapa bättre förutsättningar för förändringsarbetet.

## Genomförande-, uppföljnings- och utvärderingsfas

I genomförandefasen startar det systematiserade förändringsarbetet där man valt mål och strategier för att nå önskvärda resultat. En viktig aspekt relaterat till organisationsperspektivet är att förändringen kan kopplas till att den bidrar till någon form av verksamhet och verksamhetsutveckling. Hur inverkar insatsen på verksamhet, arbetsmiljö och hälsa? Detta kommer att utgöra en viktig del i utvärderingsfasen, att kunna värdera hur olika insatser bidrar till det övergripande målet som väglett förändringsinsatsen. En annan viktig del handlar om att se till processen – hur saker och ting görs – för att se hur detta påverkar utfallet. Det är i denna fas processtödjaren lyssnar in berättelser om vad som görs och hur utfallet blir av olika insatser. Med detta som underlag gäller det att ställa frågor som kräver reflektion och som bidrar till lärande. Här handlar det också om att identifiera drivkrafter och hinder i processen och att ge utrymme för att reflektera kring olika dilemman som uppstår samt att få hjälp så att man får tillgång till en bredare arsenal av handlingsstrategier för att möta dessa. Beredskap för oförutsägbara händelser och nya villkor utgör en viktig del i genomförandefasen. Då det handlar om process så måste det tydliggöras hur ofta avstämningar ska göras och när det ska göras någon form av mer genomgripande utvärdering av resultat – efter två år ... efter tre år ... Detta sagt med tanke på att process är något pågående – att jämföra med ett projekt som har en tydlig början och ett tydligt slut. Värt att notera här är att processtöd som metod fungerar även i projekt, om arbetssättet är processinriktat.

## Vägledning för praktisk tillämpning

Här följer nu en exemplifiering av hur ett processtöd skulle kunna se ut i praktiken. Förslaget bygger även här i hög grad på de erfarenheter vi gjort i FHV NySam-projektet men även på andra erfarenheter vi har av att arbeta med denna metodik.

### Initiativ

*Varför förändring? Vad är det önskade läget? Vem har tagit initiativet?*

Dessa fundamentala frågor och andra liknande ska alltid sättas i ett sammanhang – historiskt och kontextuellt. Vad har lett fram till att ett initiativ har tagits? Även om motivet var att lösa ett visst problem, som exempelvis hög sjukfrånvaro eller hög personalomsättning, så kan strategin för att lösa problemet vara av både förebyggande och hälsofrämjande natur. I en mer renodlad "utvecklingsidé", exempelvis att förbättra organisationshälsan eller den organisatoriska arbetsmiljön, blir det hälsofrämjande perspektivet mer framträdande.



## Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 19

Hälsöfrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer  
Metoder och resultat från FHV NySam-projektet, Roy Liff och Ewa Wikström (red.) 2017

### Fas 1: Förarbete – analys – planering

- Beskrivning och analys av kontext och villkor
- Nulägesanalys av de frågor som förändringsarbetet fokuserar
- Prioriteringar – relaterat till ramfaktorer och resurser
- Formulering av mål – strategier – utarbeta en plan
- Tydliggöra organisering – tydliggöra roller och ansvar

Om förändringsarbetet handlar om ett mer strategiskt och långsiktigt arbete kan denna första fas vara ganska omfattande, medan ett mer avgränsat förändringsarbete kräver en kortare startsträcka. Avgörande faktorer för framgång är hur villkoren ser ut, såsom ledarskapets engagemang och medarbetarnas delaktighet. Tydliga mål utgör också en framgångsfaktor vilket även gäller organiseringen av arbetet. Det måste finnas en grupp som har kompetens, mandat och legitimitet att driva processen – en ”motor”.

Förslag till upplägg och genomförande av processtödet i fas 1

Detta rör sig om ett grundförslag som kan varieras:

Omfattning: Fyra halvdagsträffar, gärna med 3–6 case med 3–5 representanter per case. Om det gäller ett mer omfattande förändringsarbete kan det finnas anledning att betrakta det som ett eget, separat förändringsarbete med eget processtöd. Tidsram 3–6 månader. Om frågorna har hög prioritet så kan heldagar vara att föredra (gäller alla faser).

Inför träff nummer ett: Deltagarna ombeds beskriva bakgrunden till det förändringsarbete man planerar att genomföra. De uppmanas också att formulera vad det övergripande syftet är och hur de ser på "önskat läge" efter ett år ... två år ... Detta utgör underlag för dialog på första träffen.

Träff nummer ett:

- Inledning – mötas – syfte – upplägg
- Inspel om förändringsarbete – grund för gemensam referensram plus verktyg för tanke och handling
- Berättelser – redovisning av casen
- Dialog och reflektion
- Inspel om verksamheten som utgångspunkt – organisationsfokus (koppling till casen)

Inför träff nummer två: Till denna gång ska deltagarna beskriva villkor och förutsättningar i sina respektive organisationer som kan kopplas till förändringsarbete – kontextanalys och analys av villkor. De ska också ta fram ett underlag så att de har någon form av referenspunkt gällande sitt case – göra en nulägesanalys.

## Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 19

Hälsofrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer  
Metoder och resultat från FHV NySam-projektet, Roy Liff och Ewa Wikström (red.) 2017

Om möjligt bör berörda involveras i denna analys. Utifrån dessa utgångspunkter ombeds deltagarna skissera ett utkast till plan för sin förändringsprocess där mål och strategier finns formulerade. De ombeds också beskriva hur de tänker organisera och driva processen – vem eller vilka har huvudansvaret för processen? Vilka resurser avsätts eller finns tillgängliga?

Träff nummer två:

- Återkoppling från träff nummer ett – viss komplettering av verktyg i förändringsarbete
- Berättelser – hur ser deltagarnas utkast ut?
- Inspel om systemteori – förstå hur saker och ting hänger ihop och vilka systemnivåer som är involverade
- Dialog och reflektion med utgångspunkt från deltagarnas case med koppling till ett systemtänkande

Inför träff nummer tre: Utifrån förra träffens reflektioner och dialoger ombeds deltagarna revidera och uppgradera sin handlingsplan, och då identifiera viktiga intressenter (även del i kontextanalysen) och förankra sina idéer och sin plan. De ombeds också reflektera kring vad de tror kan vara drivkrafter och hinder i just sitt förändringsarbete.

Träff nummer tre:

- Återkoppling från första och andra träffen – hur ser referensramen ut så här långt när det gäller att driva ett förändringsarbete?
- Berättelser om hur förändringsarbetet gått och vad deltagarna ser som drivkrafter och hinder i sina case
- Dialog och reflektion
- Inspel om pedagogiska frågor – forum för dialog, upplägg och genomförande av möten, behov av kompetensutveckling, gemensamt språk ... som viktiga ingredienser i ett förändringsarbete

Inför träff nummer fyra: Deltagarna uppmanas att göra en summering av hur den egna förändringsprocessen avlöpt så här långt – några resultat, något de lärt sig ...? De ombeds också fundera över hur de tänker kring att arbeta hälsofrämjande och vilka kopplingar de ser mellan verksamhetsfrågor och hälsofrågor, och koppla detta till sina respektive case. Deltagarna får också ägna lite tid åt att fundera över hur de tänker utvärdera resultaten av sin förändringsprocess.

## Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 19

Hälsofrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer  
Metoder och resultat från FHV NySam-projektet, Roy Liff och Ewa Wikström (red.) 2017

Träff nummer fyra:

- Återkoppling från första, andra och tredje träffen – repetera referensramen
- Berättelser om kopplingen verksamhet – hälsa och deltagarnas case
- Inspel från processtödjaren om denna koppling. Extra fokus på att förstå vad det innebär att tänka och arbeta hälsofrämjande
- Dialog och reflektion kring deltagarnas berättelser och processtödjarens inspel
- Introduktion till fas 2

## Fas 2: Implementering och genomförande

- Omsätta mål och strategier till handling för att uppnå resultat
- Ta tillvara drivkrafter – eliminera hinder
- Beredskap för nya villkor – kan kräva revidering av mål och strategier
- Utvärdera processen och inverkansfaktorer

Förändringsarbetet kan sägas ha påbörjats redan under fas 1. Det som är utmärkande för fas 2 är att det är här mål och strategier ska omvandlas till handling för att nå de resultat som förändringsarbetet syftar till. Troligen handlar det om flera olika insatser som var och en på sitt sätt bidrar till det önskade resultatet. Här kan det vara viktigt att kunna argumentera för hur de olika insatserna hänger ihop, så att de som berörs ser värdet av att satsa tid och energi på dem. Det kan finnas skäl att arbeta med både kortsiktiga och långsiktiga mål, där de kortsiktiga syftar till att hålla uppe motivationen, att man ser att något händer.

Processutvärdering utgör ett viktigt inslag i denna fas, liksom att peka på syftet med vissa insatser och hur de kan utgöra ett viktigt led för att nå slutmålet (inverkansfaktorer). Det kan exempelvis handla om en utbildningsinsats, där ny kompetens och nya sätt att agera utgör det långsiktiga målet. Det kan också handla om att kompetensutveckla chefer och ledare i hur de kan arbeta för att bidra till ökad organisationshälsa.

Förslag till upplägg och genomförande i fas 2

Detta grundförslag kan varieras:

Omfattning: 4–6 halvdagar, där exempelvis två av dessa träffar sker enskilt med varje grupp direkt kopplat till det enskilda caset. Tidsintervallen kan variera beroende på form av förändring men som en riktlinje skulle det kunna handla om två träffar första halvåret medan man sedan mer anpassar efter behov de övriga träffarna. Tidsramen 1–2 år (max 2 år) för att kunna hålla processtödet levande.

## Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 19

Hälsofrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer  
Metoder och resultat från FHV NySam-projektet, Roy Liff och Ewa Wikström (red.) 2017

Inför träff nummer ett (fas 2): Deltagarna ombeds beskriva hur uppstarten på genomförandefasen har fungerat – vilka erfarenheter och frågeställningar de har kring detta arbete. Vilka systemnivåer har utgjort fokus för de insatser som gjorts och hur kan insatsen ses utifrån idén att den bidragit till att främja hälsa?

Träff nummer ett (fas 2):

- Berättelser kring deltagarnas erfarenheter och eventuella frågeställningar
- Dialog, erfarenhetsutbyte och reflektion kring berättelserna och deltagarnas analyser
- Inspel kring hälsofrämjande arbete och systemtänkande (fortsättning)

Inför träff nummer två (fas 2): Deltagarna får öva sig på att göra en processutvärdering. Här ligger fokus på *hur*-frågorna och hur genomförandet påverkat utfallet. Här handlar det också om vilka erfarenheter deltagarna gjort och vad de har lärt sig av detta – en formativ utvärdering.

Träff nummer två (fas 2):

- Berättelser om vad processutvärderingen gett för resultat
- Frågor som uppstått i de olika casen – dialog och erfarenhetsutbyte
- Inspel om styrkor och svagheter med att arbeta processinriktat och kring processutvärdering

Träff nummer tre (fas 2):

- Enskilt möte med respektive case (om möjligt)
- De som har ansvaret för processen ansvarar för agendan vid denna träff

Inför träff nummer fyra (fas 2): Deltagarna ombeds skriva en minirapport kring det egna förändringsarbetet – om förarbetet, om förankringsarbetet, om mål, strategier och resultat så här långt – och att reflektera och analysera med hjälp av de verktyg de arbetat med under processen. Denna uppgift skickas in.

Träff nummer fyra (fas 2):

- Processtödarna kommenterar innehållet i rapporterna och hur de ser på resultatet så här långt.
- Dialog och reflektion kring det som presenterats samt aktuella frågor
- En sammanfattning av gemensam referensram så här långt

Inför träff nummer fem (fas 2): Deltagarna ombeds reflektera kring de insatser de har valt att prioritera och hur dessa påverkat verksamhetsfrågor och hälsoläget. Hur ser nuläget ut om man jämför med starten (för cirka ett år sedan)? Har villkoren förändras på något avgörande sätt?

## Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 19

Hälsofrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer  
Metoder och resultat från FHV NySam-projektet, Roy Liff och Ewa Wikström (red.) 2017

Träff nummer fem (fas 2):

- Dialog kring reflektionerna runt kopplingen verksamhetsfrågor – hälsofrågor relaterat till deltagarnas eget förändringsarbete
- Inspel med teoriansknytning kring dessa frågor (fortsättning)
- Dialog kombinerat med inspel om att mäta effekter och värdera resultat – utvärderingsfrågor
- Om insatser och utvärdering av inverkansfaktorer

Träff nummer sex (fas 2):

- Enskilt möte med respektive case (om möjligt)
- De som har ansvaret för processen ansvarar för agendan vid denna träff

## Fas 3: Utvärdering

- Att mäta effekter – värdera resultat
- Om processutvärdering – inverkansfaktorer – effekter och resultat (långsiktig)
- Vem sitter i juryn?

En viktig grundprincip att förstå när det gäller utvärdering av hälsofrämjande insatser är att det är många samverkande faktorer som påverkar utfall av förändringsprocesser. Detta bygger på insikten att människor, grupper och organisationer är öppna system som påverkas och påverkar av villkor och händelser (Öhqvist, 2008). I vårt förändringsarbete är vår utgångspunkt känd kunskap som forskning, teori och beprövad erfarenhet, som vi vet har avgörande inverkan på det vi vill åstadkomma. Det kan på policynivå handla om nya riktlinjer eller om en ny föreskrift.

När det gäller stödjande miljöer vet vi att ett gott arbetsklimat är en av de mest avgörande faktorerna för att bibehålla eller främja hälsa. Här kan det också handla om att det finns fysiska ytor för formella och informella möten, men också forum för dialog och erfarenhetsutbyte. När det gäller att utveckla resurser så kan det handla om en friskvårdssatsning som fokuserar på den fysiska kapaciteten eller om att utveckla kompetens.

Förslag till upplägg och genomförande av första träffen i fas 3

Grundförslag som kan varieras:

Omfattning: två halvdagsträffar med 3–6 månaders mellanrum.

Inför träff nummer ett (fas 3): Deltagarna ombeds beskriva sin förändringsprocess utifrån följande rubriker: Mål – strategier – resultat; Genomförande med fokus på processer; Organiseringen – hur roll och ansvarsfördelning sett ut och fungerat; Lärande – vad har ni som ansvarat för förändringsarbetet lärt er?

### **Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 19**

Hälsöfrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer  
Metoder och resultat från FHV NySam-projektet, Roy Liff och Ewa Wikström (red.) 2017

Träff nummer ett (fas 3):

- Deltagarna redovisar sina resultat
- Dialog och reflektion

Inför träff nummer två (fas 3): Deltagarna ombeds göra en samlad utvärdering av den egna processen så här långt – av processen, inverkansfaktorer och effekter/resultat. De utgår då från den egna referenspunkten (caset) och de egna målen och gör en kritisk reflektion utifrån teori. De uppmanas att involvera berörda i detta arbete.

Träff nummer två (fas 3):

- Redovisning av gemensam dialog om vilka resultat som uppnåtts i förändringsarbetet och vad som varit framgångsfaktorer och hinder i det egna caset
- Nästa steg ... Underhållsarbete ... Vidareutveckla ... Avsluta

Ovanstående förslag till upplägg och genomförande bygger på idén om processtöd med utbildningsinslag, där utbildningsinslagen kan modifieras efter önskemål och möjligheter. Vår erfarenhet säger oss att det blir ett mer reflekterat och kraftfullt förändringsarbete med teorianknytningen. Om vi systematiserar utbildningsinslagen ytterligare innebär det att kompetensen kring att driva förändringsprocesser i den egna organisationen ökar.

## Detta är ett utdrag ur ISM-rapport 19

Hälsöfrämjande och förebyggande arbetsmiljö-insatser genom nya samarbetsformer  
Metoder och resultat från FHV NySam-projektet, Roy Liff och Ewa Wikström (red.) 2017

## Referenser

- Ahrenfelt, B. (2001). *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur.
- Antonovsky, A. (1991). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur & kultur.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Egan, G. (1994). *The skilled helper: a problem-management approach to helping*. California: Brooks / Cole Publishing Company.
- Egidius, H. (2000). *Pedagogik för 2000-talet*. Stockholm: Natur & kultur.
- Ellström, P-E. (1996). *Arbete och lärande: förutsättningar och hinder för lärande i det dagliga arbetet*. Arbetslivsinstitutet.
- Granberg, O. & Ohlsson, J. (2009). *Från lärande loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Maltén, A. (1986). *Vad är kunskap?* Malmö: Liber.
- WHO (1986). *Ottawa charter for health promotion*. Genève: WHO.
- WHO (2011). *Evaluation in health promotion: principles and perspectives*. . Copenhagen: World Health Organization, Regional Office for Europe.
- Wynne, R. (1997). *A manual for training in workplace health promotion*. Foundation for the improvement of living and working conditions. Work research Centre, Dublin.
- Öhqvist, O. (2008). *Systemteori i praktiken: konsten att lösa problem och uppnå resultat*. Stockholm: Gothia förlag.