

# **Implementering av Motiverande samtal (MI) som samtalsmetod inom elev- och studerandehälsan samt vid ungdomsstationerna i Österbottens velfärdsområde**

Isa Björklund  
Nina Herrgård

Examensarbete för högre yrkeshögskoleexamen inom social- och  
hälsovård

Sjukskötare (högre YH)

Hälsovårdare (högre YH)

Vasa 2024



## EXAMENSARBETE

Författare: Isa Björklund och Nina Herrgård

Utbildning och ort: Social- och hälsovård (högre YH), Vasa

Profileringsstudier: Utveckling och ledarskap

Handledare: Hvd Maj-Helen Nyback

Titel: Implementering av Motiverande samtal (MI) som samtalsmetod inom elev- och studerandehälsan samt ungdomsstationerna i Österbottens Vårdsområde

---

Datum: 5.5.2024 Sidantal 127

Bilagor 15

---

### Abstrakt

Införandet av den nya vårdreformen i Finland har medfört betydande förändringar inom social- och hälsovården, vilket kräver ständig förändring och implementering av nya arbetsmetoder för att uppnå målen om jämlik välfärd och hälsa. Detta ställer höga krav på ledarskapet inom vårdsområdena i landet.

Syftet med denna studie är att undersöka ledarens roll i förändringsprocesser, ledarens stöd till medarbetare vid implementering av ny arbetsmetod samt medarbetarnas beredskap till att implementera en ny arbetsmetod. Målet är att medarbetarna inom elev- och studerandehälsan samt ungdomsstationerna i Österbottens vårdsområde genomför en utbildning i Motiverande samtal. Avsikten är att undersöka förändring och implementeringsprocessen av samtalsmetoden och med en önskan att skapa en övergripande modell över rekommendationer för framtida implementeringar.

Studiens design består av kvalitativ metod. En aktionsforskning genomförs för att öka medvetenheten bland ledare och medarbetare, inom elev- och studerandehälsan samt ungdomssituationerna, angående implementeringsprocessen av MI. Aktionsforskningen genomförs i tre delstudier, som inkluderade två fokusgruppintervjuer, tre enkätundersökningar och en presentation. Analysmetoderna som används är deskriptiv statistik och innehållsanalys med en deduktiv ansats.

Resultatet betonar vikten av förberedelse, förändringsledarskap och kommunikation för att underlätta förändringsprocesser inom social- och hälsovården. Studien identifierar även ledarnas bristande kunskap inom förändring och implementeringsstrategier samt behovet av investeringar i ledarskapsutbildning för att möta dessa utmaningar.

Genom att fokusera på förändringsberedskap och implementeringsstrategier för införandet av MI inom elev- och studerandehälsan samt ungdomsstationerna ger denna studie värdefulla insikter och rekommendationer för att främja framgångsrika förändringsprocesser inom verksamheten.

---

Språk: Svenska

Nyckelord: Leadership, change management, transformational leadership, change readiness, motivational interviewing, implementation

---

## OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Isa Björklund ja Nina Herrgård

Koulutus ja paikkakunta: Social- och hälsovård (högre YH), Vasa

Suuntautumisvaihtoehto: Utveckling och ledarskap

Ohjaaja(t): Hvd Maj-Helen Nyback

Nimike: Motivoivan keskustelun (MI) toteuttaminen keskustelumenetelmänä opiskelija- ja opiskeluterveydenhuollossa sekä nuorisokeskuksissa Pohjanmaan hyvinvointialueella

---

Päivämäärä: 5.5.2024 Sivumäärä 127

Liitteet 15

---

### Tiivistelmä

Sosiaali- ja terveyspalvelu-uudistuksen käyttöönotto Suomessa on tuonut sosiaali- ja terveyshuoltoalalle merkittäviä muutoksia, jotka edellyttävät jatkuvaa muutosta ja uusien työmenetelmien käyttöönottoa yhdenvertaisen hyvinvoinnin ja terveyden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä asettaa korkeat vaatimukset maan hyvinvointialojen johtamiselle.

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia johtajan roolia muutosprosesseissa, johtajan tukea työntekijöille uuden työmenetelmän käyttöönotossa ja työntekijöiden valmiutta ottaa uusi työmenetelmä käyttöön. Tavoitteena on, että Pohjanmaan hyvinvointialueen oppilas- ja opiskeluterveydenhuollon sekä nuorisoyhteisöjen työntekijät suorittavat motivoivan haastattelun koulutuksen. Aikomus on tarkastella keskustelumenetelmän muutos- ja käyttöönottoprosessia ja luoda kattava malli suosituksista tulevia käyttöönottoja varten.

Tutkimusasetelma koostuu kvalitatiivisesta menetelmästä. Toimintatutkimus toteutetaan, jotta opiskelijaterveydenhuollon ja nuorisokeskusten johtajat ja henkilökunta saisivat tietoisuutta MI:n käyttöönottoprosessista. Toimintatutkimus toteutetaan kolmessa osatutkimuksessa, joihin kuului kaksi fokusryhmähaastattelua, kolme kyselyä ja yksi esittely. Analyysimenetelminä käytetään kuvailevia tilastoja ja sisällönanalyysiä deduktiivisella päättelytavalla.

Tulokset korostavat valmistelun, muutosjohtamisen ja viestinnän merkitystä muutosprosessien helpottamisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tutkimuksessa todetaan myös, että johtajilla ei ole riittävästi tietoa muutos- ja täytäntöönpanostrategioista ja että näihin haasteisiin vastaamiseksi on investoitava johtajakoulutukseen.

Keskittymällä muutosvalmiuteen ja täytäntöönpanostrategioihin MI:n käyttöönotossa opiskelijaterveydenhuollossa ja nuorisokeskuksissa tämä tutkimus tarjoaa arvokkaita näkemyksiä ja suosituksia onnistuneiden muutosprosessien edistämiseksi organisaatiossa.

---

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: Leadership, change management, transformational leadership, change readiness, motivational interviewing, implementation

---

## MASTER'S THESIS

Author: Isa Björklund and Nina Herrgård

Degree Program: Social and health care (Master degree), Vaasa

Specialization: Development and leadership

Supervisor(s): Hvd Maj-Helen Nyback

Title: Implementation of Motivational Interviewing (MI) as a conversational method within student health services and youth stations in the Ostrobothnia Welfare Area

---

Date: 5.5.2024

Number of pages 127

Appendices 15

---

### Abstract

The introduction of the new healthcare reform in Finland has led to significant changes in social and healthcare, necessitating constant change and the implementation of new working methods to achieve the goals of equal welfare and health. This places high demands on leadership within the welfare regions of the country.

The purpose of this thesis is to examine the leader's role in change processes, the leader's support for employees in implementing new working methods, and employees' readiness to implement a new working method. The aim is for employees in student health services and youth stations in the Ostrobothnia Welfare region to undergo training in Motivational Interviewing. The intention is to investigate the change and the implementation process of the conversation method and aiming to create a comprehensive model of recommendations for future implementations.

The study's design consisted of a qualitative method. Action research is conducted to increase awareness among leaders and employees, within student health services and youth stations, regarding the implementation process of MI. Action research is conducted in three sub-studies, which included two focus group interviews, three surveys, and a presentation. The analysis methods used are descriptive statistics and content analysis with a deductive approach.

The results highlight the importance of preparation, change leadership, and communication to facilitate change processes within social and healthcare. The study also identifies a lack of knowledge among leaders in change and implementation strategies, emphasizing the need for investments in leaderships training to address these challenges.

By focusing on change readiness and implementation strategies for the introduction of MI within student health services and youth stations, this study provides valuable insights and recommendations to promote successful change processes within the organization.

---

Language: Swedish

Key words: Leadership, change management, transformational, change readiness, motivational interviewing, implementation

---

1	Inledning.....	1
1.1	Presentation av studien .....	3
1.2	Avgränsningar .....	4
1.3	Studiens struktur.....	4
2	Syfte och frågeställningar .....	5
3	Teoretiska utgångspunkter .....	5
3.1	Motiverande samtal (MI).....	5
3.1.1	Begrepp inom MI .....	7
3.1.2	Praktiska genomförandet av MI.....	7
3.2	Transformerande ledarskap .....	10
3.3	Förändring .....	12
3.3.1	Förändringsprocess.....	13
3.3.2	Förändringsmottagare och förändringsagenter .....	16
3.3.3	Förändringsledarskap .....	17
3.3.4	Leda effektivt vid förändring .....	18
3.4	Implementering av ny arbetsmetod .....	22
3.4.1	Implementeringsstrategi för MI.....	22
3.4.2	Hur uppnå en lyckad implementering.....	27
4	Teoretisk referensram .....	28
4.1	Keens teori om kompetens .....	29
4.2	Kotters ledarskapsteori .....	31
5	Kvalitativ design .....	35
5.1	Aktionsforskning .....	35
5.2	Aktionsforskningsprocessen .....	36
5.3	Datainsamlingsmetoder.....	38
5.3.1	Enkät.....	38
5.3.2	Fokusgruppintervju.....	40
5.4	Etiska överväganden.....	42
6	DELSTUDIE 1 .....	44
6.1	Enkät 1.....	44
6.1.1	Urval .....	45
6.1.2	Genomförande av enkätundersökning.....	46
6.1.3	Dataanalys .....	46
6.1.4	Resultat.....	48
6.2	Fokusgruppintervju 1.....	58
6.2.1	Urval .....	59
6.2.2	Genomförande av fokusgruppintervju.....	59

6.2.3	Dataanalys .....	60
6.2.4	Resultat.....	61
6.3	Resultatdiskussion av första delstudien .....	72
7	DELSTUDIE 2 .....	75
7.1	Enkät 2.....	75
7.1.1	Urval .....	76
7.1.2	Genomförande av enkätundersökning.....	77
7.1.3	Dataanalys.....	78
7.1.4	Resultat.....	79
7.2	Fokusgruppintervju 2.....	87
7.2.1	Urval .....	88
7.2.2	Genomförande av fokusgruppintervju.....	88
7.2.3	Dataanalys.....	89
7.2.4	Resultat.....	90
7.3	Resultatdiskussion av delstudie 2 .....	99
8	DELSTUDIE 3 .....	102
8.1	Enkät 3.....	103
8.1.1	Urval .....	104
8.1.2	Genomförande av enkätundersökning.....	104
8.1.3	Dataanalys.....	105
8.1.4	Resultat.....	106
8.2	Resultatdiskussion av delstudie 3 .....	111
9	Diskussion.....	113
9.1	Metoddiskussion.....	113
9.2	Rekommendationer för framtida förändringar och implementering.....	117
10	Slutledning.....	125
11	Litteraturförteckning .....	128

### **Figurförteckning:**

Figur 1	Förändringskurvan (Isberg Malmgård, 2022).....	15
Figur 2	Sammanfattning av effektivt ledarskap .....	19
Figur 3	De sex faserna i en implementeringsprocess (anpassad från Farbring & Rollnicks, 2015).23	
Figur 4	Kärnkomponenter i implementering (Farbring & Rollnick, 2015; Fixen et al., 2005) .....	26
Figur 5	Kerstin Keens kompetenshand (Keen,2006) .....	29
Figur 6	John P. Kotters åtta-steps modell (Alvesson & Sveningsson, 2007).....	32

Figure 7 Aktionsspiral .....	38
Figure 8 Aktionsforskningspiral, första delstudien .....	44
Figur 9 Deltagarnas ålder.....	54
Figure 10 Delstudie 1: Deltagarnas utbildningsgrad .....	49
Figure 11 Delstudie 1: Deltagarnas yrkestitel.....	54
Figur 12 Delstudie 1: Antal arbetsår.....	49
Figur 13 Delstudie 1: Behov för att ta i bruk MI som samtalsmetod. (N=22) .....	50
Figur 14 Delstudie 1: Deltagarnas uppskattning av sin kunskap och färdighet för implementering av samtalsmetoden efter MI-utbildningen. (N= 22, Valda alternativ 23)	50
Figur 15 Delstudie 1: Kartläggning över om deltagarna tidigare fått utbildning i hur man kan implementera en ny arbetsmetod. (N= 22, Valda alternativ 23) .....	51
Figur 16 Delstudie 1: Deltagarnas erfarenhet av att implementera nya arbetsmetoder. (N= 22).....	52
Figur 17 Delstudie 1: Skapande av stödnätverk efter MI-utbildningen. (N= 22) .....	52
Figur 18 Delstudie 1: Önskat stöd av ledaren vid implementering av MI. (N= 22, Valda alternativ:44) .....	53
Figur 19 Delstudie 1: Diskussion på enheten samt förarbete inför implementering av MI. (N=22) .....	55
Figur 20 Teman från den första delstudiens resultat .....	72
Figur 21 Aktionsforskningspiral, andra delstudien .....	75
Figur 22 Delstudie 2: Deltagarnas ålder.....	83
Figur 23 Delstudie 2: Deltagarnas utbildningsgrad .....	80
Figur 24 Delstudie 2: Deltagarnas yrkestitel.....	84
Figur 25 Delstudie 2: Antal arbetsår.....	80
Figur 26 Delstudie 2: I bruk tagandet av MI (=N 17) .....	81
Figur 27 Delstudie 2: Deltagarnas uppskattning av sin kunskap och färdighet om implementering av samtalsmetoden efter MI-utbildningen. (N=17) .....	81
Figur 28 Deltagarnas tidigare utbildning i implementering (N=17) .....	82
Figur 29 Delstudie 2: Deltagarnas tidigare utbildning i implementering (N=17) .....	82
Figur 30 Delstudie 2: (N=17).....	83
Figur 31 Delstudie 2: Stöd som fåtts av ledaren under implementeringen av MI (N= 17, Valda alternativ 20) .....	84

Figur 32 Delstudie 2: Förväntat stöd av ledare/organisation i fortsättningen vid implementering av ny arbetsmetod (N=17, Valda alternativ: 61) .....	85
Figur 33 Teman från den andra delstudiens resultat .....	99
Figur 34 Aktionsforskningspiral, tredje delstudien .....	102
Figur 35 Delstudie 3: Deltagarnas ålder.....	110
Figur 36 Delstudie 3: Deltagarnas utbildningsgrad .....	107
Figur 37 Delstudie 3: Deltagarnas nuvarande yrkesposition .....	107
Figure 38 Teman från den tredje delstudiens resultat.....	111
Figur 39 Aktionsforskningspiral, ny aktion.....	117
Figur 40 Rekommendationer för framtida förändringar och implementering .....	118

### **Bilagaföteckning:**

Bilaga 1: Processbeskrivning för elev- och studerandehälsan (finsk version)

Bilaga 2: Förändringskurvan -användningslov av Malmgård

Bilaga 3: Forskningslov

Bilaga 4: Första delstudien: Följebrev till enkätundersökning

Bilaga 5: Första delstudien: Enkätfrågor

Bilaga 6: Första delstudien: Intervjufrågor till fokusgruppintervju

Bilaga 7: Första delstudien: Kallelsebrev till fokusgruppintervju

Bilaga 8: Dataskyddsbeskrivning och kartläggning

Bilaga 9: Samtycke till hantering av personuppgifter

Bilaga 10: Andra delstudien: Enkätfrågor

Bilaga 11: Andra delstudien: Följebrev till enkätundersökning

Bilaga 12: Andra delstudien: Intervjufrågor till fokusgruppintervju

Bilaga 13: Andra delstudien: Kallelsebrev till fokusgruppintervju

Bilaga 14: Tredje delstudien: Enkätfrågor

Bilaga 15: Tredje delstudien: Kallelsebrev till presentationstillfälle

## 1 Inledning

Ansvar för ordnandet av social- och hälsovården och räddningsväsendet överfördes från kommunerna och samkommunerna till välfärdsområdena den 1 januari 2023, en av de mest betydande förvaltningsreformerna i Finlands historia. Detta innebär stora förändringar inom landskapen och har omfattande påverkan på social- och hälsovårdspersonalens arbete. Nya strategier, omorganiseringar och arbetsmodeller ska införas eftersom reformen har som mål att trygga jämlika tjänster, minska skillnaderna i välfärd och hälsa och dämpa kostnadsökningen. (STM, 2023). Planering av förändring inom hälso- och sjukvårdssystemet anses i litteraturen vara en av de mest komplicerade sammanhängande komponenter (Al-Hussami, Hammad, Alsoleihat, 2018, s. 355). Allbee (2020, s. 395) framhäver att en förändring är speciellt utmanande att genomföra inom vårdsektorn, eftersom organisationer berörs av ett kontinuerligt och stort förändrings- och utvecklingsbehov. Detta ställer höga krav på ledarskapet inom välfärdsområdena i landet.

Det är viktigt att ha kvalificerade ledare som kan anpassa sig dynamiskt och tänka innovativt i en förändring. Effektivt ledarskap inom hälso- och sjukvården är en avgörande roll för att förbättra systemens effektivitet på verksamheten. (Hargett, Doty, Hauck, Webb, Cook, Tsipis, Neumann, Andolsek & Taylor, 2017 s. 69). Al-Thawabiya, Singh, Al-Lenjawi & Alomari, (2023, s. 3440) lyfter fram att transformerande ledarskapet är den bäst valda stilen för ledare inom hälso- och sjukvårdssektorn.

Powel, Fernandez, Williams, Aarons, Beidas, Lewis, McHug & Weiner (2019, s. 1) framhäver att evidensbaserad praxis måste kompletteras med evidensbaserad implementering. Enligt Bauer & Kircher, (2020, s.1, 4–5, 8) har implementeringsvetenskapen utvecklats för att identifiera de faktorer som påverkar implementeringen och för att skapa evidens för implementeringsstrategier, för att således främja folkhälsan. Implementeringsvetenskapen syftar till att studera hur man framgångsrikt implementerar förändringar, identifierar hinder och främjande faktorer, samt utvecklar strategier för att övervinna dessa hinder. Målet är att säkerställa att evidensbaserade interventioner och innovationer faktiskt används i praktiken för att förbättra resultat och maximera påverkan. För att medarbetarna ska kunna implementera en ny arbetsmetod på ett effektivt och framgångsrikt sätt är det

viktigt att de har rätt beredskap och förutsättningar. Trots framsteg inom implementeringsvetenskapen krävs ytterligare forskning och metodutveckling för att omvandla evidens till framgångsrika folkhälsoinsatser (Powel et al, 2019, s. 1–2).

I studien följs implementeringsprocessen av Motiverande samtal (MI), som är en väl forskad samtalsmetod där evidensen för effekt studerats mångsidigt. Larsson Tholéns (2016, s. 98–99) studie innehåller tio metanalyser där resultatet visar att Motiverande samtal (MI) är en effektiv interventionsmetod vid olika hälsorelaterade utmaningar. Boom, Oberink, Zonneveld, van Dijk & Visser, (2022, s. 1) styrker att MI är effektivt även vid korta konsultationer och med patienter över olika åldrar och etniciteter. Motiverande samtal (MI) överensstämmer även med välfärdsområdets uppdrag och värderingar. I välfärdsområdets servicestrategi 2023–2025, kapitel om Främjande av hälsa och välfärd, lyfts förverkligandet av mini-interventioner vid missbruk av alkohol eller då det föreligger risk för missbruk upp. Motiverande samtal (MI) fungera som ett verktyg åt personalen under mini-interventionssamtalen. (Österbottens välfärdsområde, 2022).

Hösten 2021 ansökte projektet Framtidens social- och hälsocentral om tilläggsfinansiering från social- och hälsovårdsministeriet (SHM) för att utveckla styrningsprocesser från elev- och studerandehälsans mottagningar till stödtjänster och vård för klienter med risk att hamna i ett missbruk eller som redan utvecklat ett beroende. Under året 2023 ledde Herrgård en arbetsgrupp som utvecklade en processbeskrivning (bilaga 1) över medarbetarnas tillvägagångssätt på den egna mottagningen samt vart klienter kan hänvisas då oro finns hos en klient. Informationspaket och konkreta arbetsverktyg integrerades i processbeskrivningen. Motiverande samtal (MI) valdes som arbetsverktyg eftersom samtalsmetoden ansågs vara betrodd, behövd, mångsidig och effektiv. Därefter arrangerade Herrgård projektfinansierade utbildningar i MI för medarbetare inom elev- och studerandehälsan samt ungdomsstationerna.

Denna studie har som avsikt att analysera medarbetarnas beredskap att implementera en ny arbetsmetod och de faktorer som påverkar implementeringen, vilket bidrar till en ökad förståelse för de dynamiker som driver framgångsrik förändring. Att i tillägg studera den avgörande roll som ledare har i förändringsprocessen och hur deras stöd till medarbetarna påverkar implementeringen av nya arbetsmetoder, ger studien ett mervärde eftersom ledarens synvinkel lyfts starkt fram. Denna studie kan därmed ses som ett komplement till

den studie som Boom et al. (2022, s. 1–9) genomfört. I forskningen följs en grupp vårdare som är utbildade i MI och ska implementera samtalsmetoden i sitt arbete, för att motivera patienter till en hälsosammare livsstil. Syftet med studien var att identifiera faktorer som underlättar eller hindrar implementeringen av MI inom allmänmedicin.

I studien används den internationella förkortningen MI, som står för den engelska benämningen Motivational interview, evidensbaserad praxis (EBP) samt förkortningen Övph som står för Österbottens välfärdsområde.

## 1.1 Presentation av studien

Studien är uppdelad i tre delstudier. Den första delstudien beskriver förarbetet till en lyckad implementering inom elev- och studerandehälsan samt ungdomsstationerna i Österbottens välfärdsområde. Detta förarbete innefattar ledarens roll vid förändring, ledarens stöd till medarbetare vid implementering av ny arbetsmetod och medarbetarnas beredskap att implementera MI i sitt arbete. Datainsamlingen för denna delstudie sker efter att medarbetarna genomgått en tre dagar lång utbildning i MI.

Den andra delstudien beskriver förändringsledarskapet under förändringsprocessen samt utvärderar ledarens stöd i implementeringen och hur medarbetarnas implementeringsprocess har förverkligats. Datainsamlingen genomförs tre månader efter att implementeringsprocessen av MI påbörjats.

I den sista och tredje delstudien beskrivs resultatet från den första och andra delstudien för yrkesverksamma inom elev- och studerandehälsan, ungdomsstationerna samt deras ledare, överskötare och ledning i Österbottens välfärdsområde. Under presentationstillfället ges åhörarna möjlighet att uttrycka sina reflektioner och utvecklingsförslag. Därefter sammanfattas resultaten från alla delstudier i en slutdiskussion.

## 1.2 Avgränsningar

En förändring börjar oftast från en idé från någon i organisationen (Kotter, 1995 s. 4–5). Idén formas sedan till en vision och strategi för att sedan kommuniceras till resten av organisationen. Föreliggande studie begränsas till att undersöka enbart processer inom elev- och studerandehälsan samt ungdomsstationerna inom Österbottens välfärdsområde. Fokuset är riktat mot förändringsagenter, i detta fall första linjens ledare vars uppgift är att genomföra en förändring i verksamheten. I studien läggs även fokus på förändringsmottagarna, i detta fall medarbetarna, vars uppgift är att implementera MI som samtalsmetod.

Det finns många olika teoretiska förändrings- och implementeringsprocesstrategier som beskriver de steg som behöver tas i ett förändringsarbete och vid en implementering. Studien har avgränsat dessa till två, Kotters åttastegsmodell (1995) och Farbring & Rollnicks (2015) strategi för implementering av MI, för att få en tydligare grund i studien. Studien är begränsad till en kompetensmodell, Keens kompetensmodell (2006).

## 1.3 Studiens struktur

Denna studie består av 10 kapitel. Första kapitlet innehåller en introduktion till ämnet, medan kapitel två belyser studiens syfte och frågeställningar. Det tredje kapitlet innehåller den teoretiska bakgrunden som behandlar ämnet motiverande samtal (MI), förändring, implementering av ny arbetsmetod och ledarskapsteori. Det fjärde kapitlet innehåller den teoretiska referensramen, Keens (2006) kompetensmodell och Kotters (1995) åttastegsmodell för förändring. Efter den teoretiska referensramen presenteras studiens kvalitativa design i kapitel fem. Kapitlet beskriver aktionsforskning och dess process samt avslutas med en diskussion kring etiska övervägande av studien. Kapitel sex till åtta beskriver utvecklandet av datainsamlingsmetod, urval, genomförande av datainsamlingsmetod och dataanalys enskilt för varje delstudie, för att sedan avsluta varje kapitel med en resultatdiskussion. Studiens diskussion presenteras i kapitel nio och innehåller en metoddiskussion samt rekommendationer för framtida implementeringar. Studiens avslutas sedan med en slutledning i kapitel 10.

## 2 Syfte och frågeställningar

Syftet är att undersöka ledarens roll i förändringsprocesser, ledarens stöd till medarbetare vid implementering av ny arbetsmetod samt medarbetarnas beredskap till att implementera en ny arbetsmetod. Målsättningen under studien är att genomföra en utbildning i MI för elev- och studerandehälsans samt ungdomsstationernas medarbetare. Avsikten med studien är även att kartlägga ledarens roll i förändringsprocessen, ledarens stöd till medarbetare vid implementering av ny arbetsmetod, samt deltagarnas beredskap att implementera MI i sitt arbete. Studien tar avstamp i tre delstudier där förändring, implementering och medarbetarnas beredskap för implementering undersöks.

### Frågeställningar

Vilken är ledarens roll i förändringsprocessen?

Vilken är ledarens stöd till medarbetarna vid implementering av ny arbetsmetod?

Vilken är medarbetarnas beredskap att implementera en ny arbetsmetod i sitt arbete?

## 3 Teoretiska utgångspunkter

Kapitlet inleds med att beskriva MI som samtalsmetod och dess evidens, med stöd från tidigare forskning. Det finns många olika ledarskapsteorier och i studien har, som tidigare nämnts, transformerande ledarskap valts. Därefter beskrivs förändring med fokus på förändringsprocesser och förändringsledarskap samt implementering av ny arbetsmetod.

### 3.1 Motiverande samtal (MI)

MI utvecklades under 1980–1990-talen av psykologerna William F. Miller och Stephen Rollnick och den ursprungliga tanken bakom MI:s användningsområde var att behandla alkoholproblem (Farbring & Rollnick, 2015, s. 23). Metoden har därefter både reviderats, utvidgats och anpassats till andra klientgrupper och miljöer. Det har även skapats en

forskningsbas för MI (Rollnick & Allison, 2004, s. 105–106). I dag använder yrkesverksamma sig av MI i rådgivning och behandling, framför allt gällande livsstilsrelaterade faktorer som alkohol- och drogproblem, rökning, spelberoende samt kost och motion. Metoden används inom hälso- och sjukvård, kriminalvård, socialt arbete samt inom psykiatri och bildningen. (Marshall & Sögaard Nielsen, 2020, s. 51; Ortiz, s. 31-32, 2010).

Det finns omfattande empiriska underlag för samtalsmetoden som visar att MI är den överlägset mest kända metoden för motivationshöjande kommunikation. I flera metaanalyser beskrivs effekten av MI vara lika hög som annan effektiv behandling, men resultatet syns efter betydligt kortare tid, redan i korta samtal. (Fabring & Rollnick, 2015, s. 23–24). MI kan användas som en självständig intervention eller kombineras med andra behandlingar för att stärka effekten och skapa mer långvariga resultat (Arbuckle, Foster, Talley, Covell & Essock, 2020, s. 2–3). I Ausburger, Kaal, Ulesoo, Wenger, Blankers, Haug, Ebert, Riper, Keough, Noormets, Schaub & Kilp (2022, s. 108–117) studie visar resultatet att kombinationen av MI och KBT haft god effekt på klienter med rusmedelsproblematik. I Baygi, Djalalinia, Qorbani, Larrabee Sonderlund, Kousgaard Andersen, Thilsing, Lilienthal Heitmann & Nielsens (2023, s. 2, 4–7) systematiska översikt och meta-analys av 54 tidigare studier visar resultatet också att MI, tillsammans med KBT, är effektivt och hållbart.

MI är en samtalsmetod som används för att främja motivation och beteendeförändring hos klienter genom att stärka deras egen motivation och åtagande att genomföra en förändring. Samtalet bygger på acceptans, empati och bekräftande av klientens värde och autonomi. Samtalsledaren vägleder klienten mot förändringsmål genom att stärka klientens egna skäl, behov och tilltro till förändring. (Arbuckle et al., 2020, s. 2–3). Effekterna av MI beror på metoden i sig, vem utövaren är och om hen håller sig till metodens ABC samt sammanhanget i sin helhet (Fabring & Rollnick, 2015, s. 25). Inom MI läggs vikten på att arbeta med klientens eget engagemang till förändring. Man måste ändå alltid ha i åtanke att MI inte är någon universalmetod som passar alla typer av klienter (Ortiz, 2010, s. 31–32).

### 3.1.1 Begrepp inom MI

I den här sektionen förklaras utvalda begrepp som används inom samtalsmetoden MI för att tydliggöra information och citat som framkommer i studiens resultatdel. Rättningsreflexen innebär enligt Marshall och Sögaard Nielsen (2021, s. 80) att samtalsledaren vill lösa problemet, ge råd eller vägleda klienten. Att försöka lösa problemet åt klienten är något helt annat än att lyssna och förstå. Rättningsreflexen kan hindra klienten från att förstå och ta eget ansvar för problemet, samtidigt som det kan minska hens självförtroende och öka behovet av samtalsledaren. Det är viktigt att klienten ges möjlighet att reflektera och hitta egna lösningar för att främja hens utveckling och självständighet.

Utforska-tillför-utforska-metoden (U-T-U), innebär att samtalsledaren först lockar fram klientens egna idèer eller erfarenheter av problematiken (Marshall & Sögaard Nielsen, 2021, s. 81). Därefter ber samtalsledaren om tillåtelse att ge råd, komma med förslag eller information för att locka fram och utforska klientens inställning till informationen eller råden. Denna modell används endast för att hantera det omedelbara i problemet, inte hela problemet.

Förändringsprat är den enskilt viktigaste tekniken och strategin i MI. Det handlar om att väcka klientens intresse för förändring, vilja och tilltro till att kunna genomföra den. Först måste klienten inse att hen har ett problem och känna behov av förändring, för att sedan vilja genomföra förändringen genom att bygga upp tillit till sig själv (Farbring & Rollnick, 2015, s. 174–175).

### 3.1.2 Praktiska genomförandet av MI

MI kan beskrivas med hjälp av tre komponenter: de fyra processerna inom MI, samtals tekniker samt MI-andan. De fyra processerna inom MI går in i varandra och lever under klientens utvecklingsprocess mot förändring. Samtalstekniken är samtalsledarens sätt att kommunicera, medan MI-andan består av samtalsledarens attityd, värderingar och förhållningssätt till andra (Marshall & Sögaard Nielsen, 2021, s. 50). I denna studie ligger fokuset främst på att beskriva samtals tekniken och hur MI-andan kan användas i ledarskap och organisationer eftersom endast dessa komponenter lyfts fram i andra delar av studien.

## Samtalsteknik inom MI

Samtalsteknik inom MI handlar om att bekräfta klienten, ställa främst öppna frågor, använda reflektivt lyssnande och slutligen sammanfatta det som kommit fram under samtalet. Några andra principer inom MI är att under samtalet öka diskrepans, rulla med motstånd, att inte argumentera, öka upplevelsen av kompetens och empati för att höja klientens motivation till förändring (Farbring & Rollnick, 2015, s. 138).

I föreliggande studie används Högbergs, (2023, s. 24) beskrivning av samtalstekniken inom MI, vilken sammanfattas som BÖRS: Bekräftelse, Öppna frågor, Reflektion och Sammanfattning. Bekräftelse en viktig del av samtalet med klienten, där man ger positiv återkoppling och uppmärksammar och validerar hens känslor, tankar och insatser. Samtalsledaren bör bekräfta och stötta klienten, både verbalt och icke-verbalt för att skapa en trygg och tillitsfull miljö för samtalet. (Högberg, 2023, s. 24).

Öppna frågor är viktiga inom MI eftersom de kräver en mer utförlig och reflekterande respons från klienten, samtidigt som de bjuder in klienten att öppna upp sin berättelse och på så sätt bygga upp ett förtroende i samtalet. Öppna frågor är en nyckelkomponent i MI för att skapa en meningsfull dialog och främja förändring hos klienten. (Högberg, 2023, s. 24–25).

Reflektioner utgör en teknik inom MI där samtalsledaren återger och återformulerar det som klienten har framfört. Syftet är att visa aktivt lyssnande och förståelse för det klienten försöker förmedla. Budskapet till klienten blir således att hen är viktig och att det som sägs är värdefullt och av intresse. Samtalsledaren kan använda sig av reflektioner för att förstärka önskvärda handlingar hos klienten och för att rikta samtalet mot ett specifikt mål, så kallat förändringsprat. (Högberg, 2023, s. 26–27).

En sammanfattning görs för att summera det som har sagts under samtalet och för att ge en överblick och tydlig struktur för konversationen. Både klienten och samtalsledaren får på så sätt en bättre förståelse för vad som har diskuterats och det ger klienten en chans att korrigera eller verifiera uppfattningen. Vidare betonar Högberg (2023) att samtalsledaren får kunskap om huruvida kommunikationen har gått fram, uppfattats och tolkats på rätt sätt av klienten. Därefter sammanfattar samtalsledaren enbart det klienten reflekterat

över som rör förändring för att förstärka klientens egna ord. Denna sammanfattning kan fungera som en grund i följande samtal (Högberg, 2023, s. 28).

### **MI-anda i ledarskap och organisation**

MI används oftast i klientkontakt för att motivera klienten till förändring, men MI kan även användas inom ledarskap och organisationer (Högberg, 2023, s. 17). Ledarskapet grundar sig på vem man är som person, vad man tror på och vilka värderingar man som ledare har. Det ledaren värdesätter och tror på samt hur hen ser på sin roll sätter prägel på ledarens handlingar, beslut och relationer. Detta är också centralt i MI. Bland de viktigaste och mest krävande uppgifterna ledaren har är att visa vägen för och leda beteendeförändringar hos medarbetarna men också i organisationen. Ledaren kan använda MI både i förhållandet till en enskild medarbetare och i dialoger med organisationen (Marshall & Sögaard Nielsen, 2020, s. 38, 40).

Grunden till MI ligger i fyra nyckelfaktorer: partnerskap, acceptans, medkänsla och empowerment ('egenmakt'). Partnerskap handlar om jämlikhet och att ha samma värde men också om att skapa engagemang och aktivitet (Fabring & Rollnick, 2015, s. 48–49). Medarbetaren är expert på sig själv och kan helt och fullt förstå sig själv, sin situation och sitt dilemma. Ledaren är följeslagare och ger utrymme i samtalet: lyssnar mer än pratar, frågar efter medarbetarens tankar och ideer och inväntar det beslut som medarbetaren tar. Ledaren rör sig med medarbetaren utan att säga mot, ta över situationen eller sätta dit sin medarbetare. Ledarens uppgift är att ha djup respekt för medarbetaren, ge utrymme, lyssna och försöka förstå utan att ge den egna åsikten där den inte efterfrågas med målet att se världen ur den andres ögon. (Högberg, 2023, s. 18–19).

Acceptans innebär djup respekt för den enskilda individens människovärde. Ett positivt synsätt ska finnas under MI-samtalet och respekt för medarbetarens val och egna beslut, eftersom vi utgår från att hen gör sitt bästa, vill det bästa och genom den egna inre motivationen gör goda val och förändringar i livet (Fabring & Rollnick, 2015, s. 51). En sådan motivation kan förstärkas genom MI-samtal där ledaren visar uppskattning för att få ta del av medarbetarens idéer, önskemål och känslor. Genom acceptans skapas psykologisk trygghet på arbetsplatsen, vilket i sin tur ökar motivationen och arbetstrivseln samt främjar

relationer, utveckling, prestation, visuellblåsning och innovation (Högberg M., 2023, s. 19–20).

Medkänsla innebär att ledaren vill medarbetaren väl, agerar till den andras fördel, engagerar sig för och ser till att medarbetaren mår bra och trivs på sitt arbete. Då en ledare aktivt väljer att agera för medarbetarens bästa visar hen medkänsla. (Högberg, 2023, s. 20).

Empowerment ('egenmakt') betyder att vi har en känsla av makt över den egna situationen och kan påverka den samtidigt som det också finns kapacitet att kunna hantera utmaningar (Gill, 2003, s. 315). Med hjälp av MI kan ledaren hjälpa medarbetaren att se och använda sig av de styrkor och förmågor som hen har, såsom kompetens och kapacitet. Ledaren och medarbetaren kan gå igenom vilka olika aktuella val som finns för medarbetaren, lyfta fram hans styrkor och förmågor för att sedan vänta in medarbetarens egna förslag och lösning på problemet/situationen. Genom att utveckla empowerment stärks medarbetarens egen makt att ta kontroll över det som påverkar livet. (Högberg, 2023, s. 21).

Det finns lite forskning gällande MI och ledarskap. Att använda metoden i ledarskapssammanhang är förhållandevis nytt, men intresset för MI inom ledarskap och organisationer har dock ökat. (Marshall & Sörgegaard Nielsen, 2021, s. 51). En del studier som gjorts märkt att MI kan användas som kommunikationsmetod vid personalens ambivalens till förändring. Ledare och förändringsagenter i organisationer kan använda MI för att förbereda medarbetare och grupper för förändringsprocesser och därigenom förbättra chanserna för att förändringsinitiativet ska bli framgångsrikt. (Grimolizzi-Jensen, 2017, s. 7; Güntner, Endrejat & Kauffeld, 2019, s. 129).

### 3.2 Transformerande ledarskap

I transformerande ledarskap är relationen mellan ledare och medarbetare central. Det handlar om att stimulera medarbetaren till att göra sitt arbete, till exempel att använda en ny innovation. Det transformerande ledarskapet används för att motivera och stödja medarbetare att använda evidensbaserade modeller, ett område där ledarskapstilen visar

en positiv effekt. (Hovden Borge, Egeland, Aarons, Ehrhart, Sklar & Solheim Skar, 2022, s. 787).

Det transformerande ledarskapet består av fyra delar: idealiserad påverkan, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individuell omtanke. Idealiserad påverkan innebär att ledaren agerar som en förebild och är autentisk i sitt agerande. Genom att dela visioner och mål samt att agera i enlighet med dem skapar ledaren en klar riktning för organisationen. Inspirerande motivation är att ledaren skapar en attraktiv bild av vad förändringen kan uppnå för att motivera och inspirera medarbetarna. Genom att förmedla optimism och entusiasm för förändring skapas en stark drivkraft hos de involverade. Intellektuell stimulans fås när ledaren utmanar medarbetarna att tänka nytt, vara kreativa och ta initiativ. Med detta menas att främja en miljö där medarbetare vågar testa nya idéer och lära sig av både framgångar och misslyckanden. Individuell omtanke betyder att ledaren visar genuint intresse för medarbetarnas motiv, förmågor och ambitioner. Det är viktigt att stödja alla medarbetare så att de känner sig betydelsefulla och kompetenta, samtidigt som man är tydlig och rak om eventuella problem. (Hansson & von Thiele Schwartz, 2023, s. 219).

Sammanfattningsvis betonas vikten av det transformerande ledarskapets fyra delar för att framgångsrikt genomföra förnyelser och förändringar inom organisationer. Alla delarna är lika viktiga i implementeringsledarskap. (Hansson & von Thiele Schwartz, 2023, s. 219).

Transformerande ledarskapet har inverkan på medarbetarnas välbefinnande och att det har studerats ingående inom flera yrkesområden. Uppfattningen vid en förändring stärks genom positiva konsekvenser i det transformerande ledarskapet, vilket sedan motiverar medarbetarna att aktivt stödja förändringen. (Niinihuhta & Häggman-Laitila, 2022, s. 2). Faupel & Sub (2018, s. 17-18) finner att medarbetarna är villiga att stödja en förändring genom sitt beteende, om de ser att förändringen kan ha positiva konsekvenser för verksamheten och för dem själva.

Ledare med en transformerande ledarskapsstil är visionära och använder sig av stimulerande och nyskapande metoder för att motivera sina medarbetare till problemlösning. Vidare främjar ledarskapsstilen ansvarstagande och beaktar medarbetarnas personliga olikheter. Medarbetarna upplever en känsla av betydelse i vad

de gör samt ser förändringen mera som en utmaning, än ett hot. (Faupel & Sub, 2018, s. 17–18).

Nyare studier visar att emotionell intelligens vid transformerande ledarskap har en inverkan på ledarskapet. Gransberry (2022, s. 937) hänvisar till Golemans teori om emotionell intelligens (EQ). Emotionell intelligens är avgörande för hur man lyckas med relationer, arbete och sitt eget mående. En person kan ha ett högt IQ, en högklassig utbildning, ett skarpt och analyserande tankesätt och smarta idéer, men personen kommer ändå inte att bli en fantastisk ledare ifall den emotionella intelligensen inte finns.

Bilal (2022, s. 85, 93) beskriver flera studier som undersökt värdet av emotionell intelligens för ledare, där det framkommit positiva samband mellan transformerande ledarskapsstil och emotionell intelligens. Gransberry (2022, s. 937–940) menar att emotionell intelligens inte bara utmärer goda ledare, utan den har också kopplats ihop med starka prestationer. Besitter en ledare en hög grad av emotionell intelligens har detta en positiv inverkan på arbetsplatsen och arbetsmiljön. Teamet lyckas då oftare med sin målsättning, medarbetarna presterar bättre och det skapar en gladare och hälsosammare arbetsmiljö.

Icke-transformativa ledarskapsstilar är negativt associerade med förtroende, vilket i sin tur påverkar medarbetarnas psykologiska välbefinnande. Dessa resultat understryker vikten av att utvärdera ledarnas ledarskapsstilar med hänsyn till medarbetarnas arbetsrelaterade välbefinnande. (Niinihuhta et al., 2022, s. 18).

### 3.3 Förändring

Det krävs ständiga förändringar av organisationer för att kunna ge en service av god kvalitet. Organisationens miljö en påverkande faktor vid ständig förändring, och den externa miljöns dynamik behövs så att organisationens konkurrenskraft ökar (Ratna, Stefanus, Mochammad, Nyoman & Agung, 2020, s. 1). Cummings & Worley (2009, s. 2) definierar organisationsförändring som en process som innebär en övergång från organisationens nuvarande tillstånd till organisationens tillstånd i framtiden. Förändringar berör alltifrån omfattande verksamhets- och organisationsförändringar till förändringar av

arbetsuppgifter (Klingberg & Hallberg, 2021, s. 99). För att organisationer ska kunna överleva och förbli konkurrenskraftiga förespråkar Kotter & Schlesinger (2008, s. 130) att organisationer behöver omorganisera, omstrukturera och implementera ny teknik – de behöver kontinuerligt förändras.

Det finns en viss skillnad i hur man använder och tolkar begrepp inom förändringsarbete. Kihlgren, Engström & Johansson (2009, s. 98) lyfter fram skillnaden mellan förändring och utveckling. Begreppet utveckling innebär gradvis ökande framsteg och förbättring inom givna ramar. Förändring innebär en genomgripande omvandling, att lära av och ta till sig nya synsätt och perspektiv, vilket innebär att utföra något annorlunda jämfört med tidigare. Förbättringsarbete innebär att det behövs genomgripande förändringar i verksamhetens struktur och process för att ett bättre resultat ska uppnås. Forslund (2022, s. 15) framhäver begrepp som förändring och förnyelse, och att skillnaden inte alltid behöver vara så stor. Förnyelse handlar om något nytt, att det skiljer sig från något som funnits tidigare.

Förändringarna kan tidvis upplevas som svåra, eftersom förändring innebär att rutiner och trygga mönster ifrågasätts. Förändringsarbete kan kopplas ihop med hopp och nyordning eller med ilska och frustration, beroende på vilka erfarenheter som förknippas med orden. (Kihlgren, et al., 2009, s. 99).

Leda förändring är en av de viktigaste men också en av de svåraste uppgifterna en ledare har (Yukl, 2013, s. 87). Dagens ledarskap innebär att arbeta med ständiga förändringar och hantera den oro som uppstår bland medarbetarna (Kihlgren, et al., 2009, s. 99). Ledaren behöver vägleda, stödja, uppmuntra och underlätta för medarbetarna att anpassa sig till förändring samt överleva i en osäker och ibland fientlig miljö (Yukl, 2013, s. 87).

### 3.3.1 Förändringsprocess

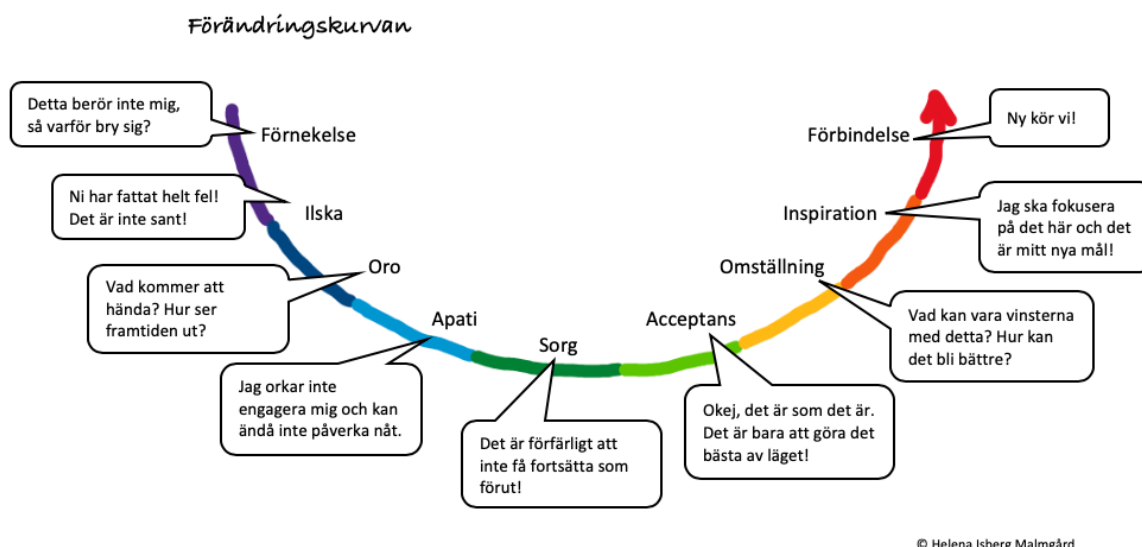
En definition av förändringsprocesser är de arbetssätt som tillämpas för att hantera förändringar. En förändringsprocess har olika faser, är inte alltid den andra lik och förändringsprocesser kan se väldigt olika ut beroende på anledningen till förändringen.

(Forslund, 2022, s. 16, 30–31). Förändringsinitiativ blir framgångsrika om förändringsprocessen olika faser går igenom, om det begås kritiska misstag i någon av dessa faser kan detta ha stor negativ påverkan på det fortsatta förändringsarbetet (Kotter, 1995, s. 4).

Förändringar i en organisation väcker olika känslor hos medarbetarna. En del medarbetare välkomnar förändringen med glädje och entusiasm, medan andra känner osäkerhet som kan leda till rädsla och oro och därmed trigga krisreaktioner (Forslund, 2022, s. 159). Forskning visar att människor går igenom olika faser under en kris. En modell som används för att förstå dessa faser är Cullbergs modell, som delas in i fyra faser: chock-, reaktions-, bearbetnings- och nyorienteringsfasen (Cullberg & Lundin, 2006, s. 143).

Chockfasen innebär ett förnekande av förändringen där individen inte är redo att ta in det nya (Cullberg & Lundin, 2006, s. 143). Reaktionen från medarbetare i denna fas är att de försvarar sig genom att uttrycka att de redan provat det här, att det är helt omöjligt eller helt fel att göra denna förändring (Forslund, 2022 s. 159). Medarbetare kan ha svårt att komma ihåg vad som egentligen sagts vid ett möte angående förändringen (Kihlgren, et al., 2009, s. 99). I reaktionsfasen börjar individen inse förändringens realitet och även bearbeta situationen för att hitta sätt att hantera den (Cullberg & Lundin, 2006, s. 144). Det kan förekomma motstånd och försök att sabotera förändringen, vilket kräver att ledaren bemöter medarbetarnas känslor genom att lyssna, förklara och ge fakta (Forslund, 2022, s. 160). I bearbetningsfasen accepterar medarbetarna förändringen och släpper motståndet (Cullberg & Lundin, 2006, s. 153). Ledaren behöver fortsätta att kommunicera och stötta medarbetarna genom att sätta ord på deras känslor. I den sista fasen, nyorienteringsfasen, går medarbetarna vidare med ett öppet sinne för framtida positiva erfarenheter, vilket är en fortsättning på förändringsprocessen tills nästa kris uppstår. (Forslund, 2022, s. 160).

Det tar olika lång tid för olika medarbetare att gå igenom processen beroende på förändringssituation (Kihlgren, et al., 2009, s. 100). Denna känslomässiga berg- och dalbana illustreras ofta i en så kallad förändringskurva. Ledaren kan använda förändringskurvan som stöd i samband med förändringsprocessen (Sveningsson & Sörgärde, 2015, s. 189–190). Figur 1 nedan visualiserar olika reaktionsfaser som individer genomgår i samband med en förändring. Lov att få använda Malmgårds förändringskurva finns (bilaga 2).



Figur 1 Förändringskurvan (Malmgård Isberg, 2022)

Ett första steg för en ledare är att öppet möta förändringsreaktioner och inte enbart negativt, även försöka förstå bakgrunden till de reaktioner som uppkommer (Forslund, 2022, s. 180–181) Forslund (2022) lyfter vidare upp begreppet förändringsberedskap, som definieras av Ratna et al. (2020, s. 3–4) som en övergripande attityd som är influerad av innehållet, processen, sammanhanget och individer som är involverade i en förändring. Begreppet speglar i vilken utsträckning medarbetarna tenderar att godkänna, acceptera och anta specifika planer som syftar till att förändra den nuvarande situationen. Forslund (2022, s. 181) menar att beroende på vilken förändringsberedskap som finns, kan olika grader av motstånd uppstå.

Ledningen har stor betydelse för en förändringsprocess där de högsta cheferna inte alltid behöver vara aktivt involverade (Nilsing Strid, Wallin & Nilsagård, 2024 s. 1), men till deras uppgift hör att stödja och engagera sig i förändringsarbetet (Forslund, 2022, s. 114). Kihlgren et al. (2009, s. 98) är också av den åsikten att om ska man lyckas med förändringsarbete krävs ett stöd från ledningen. Vidare betonar Kihlgren et al. (2009, s. 98) att för att få en bättre effekt krävs dock även handling, inte enbart ett uttalat stöd från ledningen.

I en del organisationer finns det en "förändringströtthet", då det kan ha lanserats otagliga förändringsprojekt, av vilka många inte lett någon vart. Detta gör att medarbetare blir

tveksamma till förändringsarbeten. (Forslund, 2022 s. 114). Förbättringsarbete innebär ändå att det behövs genomgripande förändringar i verksamhetens struktur och process för att uppnå ett bättre resultat (Kihlgren et al. 2009, s. 98).

En del är öppet kritiska och hävdar att många ledare är för dåliga på förändringsarbete och underskattar hur svårt det är (Forslund, 2022, s. 21, 144). Det är därför av stor vikt att organisationer inte bara kan påbörja förändringar, utan även är kapabla att effektivt leda dem (Nikolaou, Gouras, Vakola & Bourantas, 2007, s. 291). Förmågan att genomföra förändringsprocesser har därmed blivit ett allt mer omdiskuterat ämne inom forskningen och under senare år, och ett stort antal förändringsstrategier, teorier, modeller och verktyg lanseras på bred front. Ledare har inte ännu har all den kunskap som behövs för att lyckas, men trots uppenbara svårigheter att förändra verksamheter behöver chefer och ledare försöka. (Forslund, 2022 s. 16). Om förändringar ska kunna genomföras på ett bra sätt är det viktigt att ha kunskap och förståelse för vad som händer i en förändringsprocess (Kihlgren, et al., 2009, s. 99).

### 3.3.2 Förändringsmottagare och förändringsagenter

I litteraturen använder sig forskare av en mängd olika begrepp för att beskriva de individer som påbörjar och driver organisatoriska förändringar. Trots de många begreppen är innebörden oftast någorlunda lika. En person som driver på ett förändringsarbete benämns förändringsagent – en enskild individ eller flera personer kan utses. Förändringsagenter kan vara interna eller externa personer och deras huvuduppgift är att säkerställa att förändringen genomförs framgångsrikt och effektivt (Forslund, 2022, s. 45–46). I många fall fungerar ledaren som förändringsagent (Ratna, et al., 2020, s. 5). Förändringsagenternas roll är att arbeta nära med ledningen och andra nyckelpersoner för att uppnå förändringsmålen (Forslund, 2022, s. 47). Deras roll kan även ses som bollplank eller coach till förändringsmottagarna. Förändringsagenterna ska tillhandahålla resurser, vägledning, utbildning och ge stöd till medarbetarna som deltar i förändringen. (Ratna, et al., 2020, s. 5).

En person eller grupp som direkt påverkas av en förändring i en förändringsprocess, kallas för förändringsmottagare (Forslund, 2022, s. 34). En förändringsmottagare behöver anpassa sig till eller arbeta med nya processer, verktyg, beteenden eller strategier som en del av en förändring. I en förändringsprocess är förändringsmottagarnas roll och erfarenhet avgörande för framgången, dvs. hur väl de tar emot, bearbetar och implementerar förändringen. Ledarens erfarenhet som förändringsmottagare har en inverkan på hur väl förändringen etablerar sig och blir en del av organisationens kultur och dagliga rutiner. För att förändringsprocessen ska bli framgångsrik krävs det att förändringsmottagarna är engagerade och stöds genom kommunikation, utbildning och andra resurser som hjälper dem att effektivt implementera förändringen. Många ledare har varit förändringsmottagare innan de går över till att vara förändringsagent, vilket är en stor resurs eftersom de har erfarenhet från båda hållen. (Ozawa, 2020, s. 143–153).

### 3.3.3 Förändringsledarskap

Förändringsledning är ett omdiskuterat begrepp som innebär en process att kontinuerligt förnya organisationens riktning, struktur och förmåga att ge service enligt marknadens behov (Moran & Brightman, 2001, s. 111). Förändringsledning har en annan betydelse än förändringsledarskap. Förändringsledarskap innebär själva ledarskapet som ansvarar för att en förändring introduceras och upprätthålls på ett lyckat sätt. Förändringsledarskap grundar sig på forskning angående ledarskap ur en förändringssynvinkel. (Gill, 2003, s. 308)

Ledarskap definieras på olika sätt av forskare – enligt Ivanovska Hadjievska, Johansson, & Altermark, (2023, s. 232) är ledarskap en relation av inflytande i syfte att uppnå gemensamma mål. Förändringsledarskap definieras av Higgs och Rowland (2000, s. 125) som förmågan att påverka medarbetare och kunna skapa en plattform för förändring. Jacobsen (2005, s. 11–12) hävdar att det bör finnas kunskap hos ledningen för att förändringar ska fungera på ett tillfredsställande sätt. Kotter påstår å sin sida att en ledares roll är att vara en ledare och inte en chef i förändringsprocessen (Kotter, 1995, s. 4).

Ledaren kan förbättra medarbetarnas engagemang för förändringar genom att införa förändringsledarskap i verksamheten (Ling, Guo & Chen, 2018, s. 83). Ledaren behöver

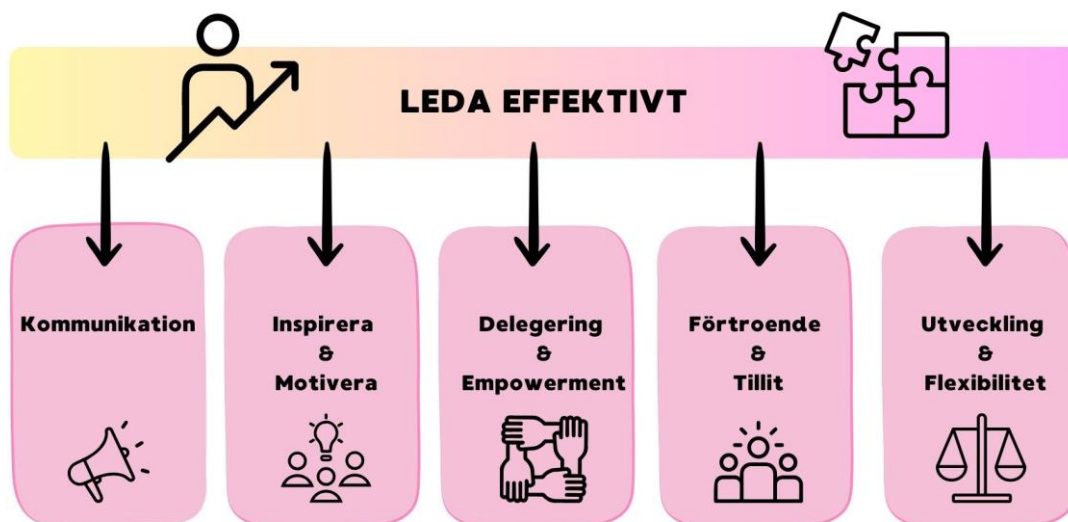
använda sitt personliga inflytande för att leda de anställda till ett gemensamt mål, genom att forma en vision för framtiden och skapa en strategi som ska föra organisationen till visionen (Gill, 2003, s. 308). Ledaren kan påverka anställdas beteende till förändringar genom att förbättra deras kunskap och kompetens. Genom att bygga upp de anställdas förtroende kan förändringen således implementeras med framgång. (Ling et al, 2018, s. 83). Förändringsledarens största utmaning är att se till att medarbetarna anpassar sig till förändringen (Gill, 2003, s. 308). Ledarskap är därmed nyckeln till en lyckad förändring och det är det som förändringsledarskapet handlar om.

### 3.3.4 Leda effektivt vid förändring

Effektiva ledare med lämpliga ledarskapsegenskaper (Toor och Ofori, 2008, s. 62.), kan ha vilken position som helst inom en organisation och ändå leda och åstadkomma förändring (Lumbers, 2018, s. 554). Studier visar att ledarskap spelar en avgörande roll för att lyckas med implementering av evidensbaserad praxis (EBP). Många ledare, särskilt ledare på första nivån, har i allmänhet ingen formell utbildning i ledarskap eller förändringshantering. En formell ledarskapsutbildning är viktig med tanke på ledarnas unika position att stödja implementeringen av EBP genom direkt tillgång till och nära kontakt med medarbetarna. (Hovden Borge et al., 2022, s. 787).

Ledarskapets kompetens på verksamheter påverkar medarbetarnas tillfredsställelse under en förändring (Robbins, & Davidhizar, 2020, s. 117). Förmågan att leda effektivt är baserad på flera färdigheter: kommunikation, motivation, vision, modellering, förmåga att visa empati, självförtroende, uthållighet och integritet (Jones, 2022, s. 17–18). Detta styrks av Bolman & Deal (2017, s. 385) som skriver att ett gott ledarskap kännetecknas av visioner, styrka och engagemang men även att det goda ledarskapet är situationsberoende. Vidare betonar Bolman & Deal (2017, s. 385–386) att ett effektivt ledarskap innebär att ledaren hjälper sin organisation att formulera en vision, sätta prestationsmål och ge arbetet fokus och riktning. Ledaren ska effektivt kunna beskriva sin vision utåt. Egenskaper som passion, målmedvetenhet och viljestyrka samt förmåga att skapa tillit och bygga relationer samt flexibilitet är andra egenskaper hos en god ledare som lyfts fram.

Den ovan diskuterade teorin om effektivt ledarskap sammanfattar vi i Figur 2 för att förtydliga den struktur för effektivt ledning vid förändring som framträder.



Figur 2 Sammanfattning av effektivt ledarskap

Ledare behöver kommunicera tydligt och regelbundet med sina medarbetare om målet med förändringen, vad som förväntas av dem och hur processen kommer att genomföras. Kommunikationen utgår från coaching, som vägleder ledare att kunna kommunicera bättre. Syftet är att skapa ett förtroende till medarbetarna, lägga fokuset på det väsentliga och att vägleda för att se nya perspektiv och möjligheter. Ledare bör lyssna aktivt på sina medarbetare och uppmuntra öppen dialog. (Gerlofson & Lindberg, 2017, s. 14, 84). Kotter (1996, s. 95) ser kommunikationen som ett redskap; genom kommunikationen förmedlas ett budskap, kommunikationen skapar förståelse och engagemang samt reducerar motstånd.

Ledare bör inspirera och motivera medarbetarna genom att visa engagemang, entusiasm och en vision för framtiden. Medarbetarna bör inse nödvändigheten av förändringen och förstå vad som är målet med förändringsarbetet (Forslund, 2022, s. 343). Forskarna Goffee och Jones (2019, s. 94–95) lyfter fram att hittat oväntade egenskaper som får medarbetare att följa ledaren i förändring. Dyliga egenskaper är att ledaren kan visa sina svagheter, lita på sin intuition, använda empati och ha mod att vara annorlunda. Dessa egenskaper hos en ledare har visat sig vara nödvändiga för att vara en inspirerande ledare. En framtida

ledare behöver således kunna vara sig själv och medveten om de ovannämnda egenskaperna anpassa dem till sin egen personlighet.

En effektiv ledare delegerar uppgifter och befogenheter på ett sätt som ökar medarbetarnas engagemang och utveckling. Genom att ledaren involverar medarbetarna, får de känna sig delaktiga och ansvariga i själva förändringen. En viss grad av självständighet snabbar upp processen men bidrar även till en ökad motivation (Forslund, 2022, s. 343). Ledaren kan även påverka medarbetarnas utveckling till förändringar genom att förbättra medarbetarnas kunskap och kompetens för att hantera en förändring (Ling, et al., 2018, s. 308).

Empowerment i praktiken är att ge medarbetare kunskaper, färdigheter, möjlighet, frihet, självförtroende och resurser att klara sig själva och ta ansvar (Gill, 2003, s. 315). Högberg, (2023, s. 21) tillägger att en ledare bör gå igenom aktuella val, lyfta fram styrkor och förmågor tillsammans med medarbetarna samtidigt som medarbetarna får lyfta fram egna förslag, lösningar och kreativitet i förändringsprocessen. Att stärka medarbetare inför handling innebär, enligt Kotter (1995), delvis att bli av med hinder, och ändra system eller strukturer som underskattar visionen. Ledare ska uppmuntra risktagande, nya idéer och innovativ verksamhet. Genom att involvera och delegera förändras ledarens agerande eller att styra till att skapa förutsättningar. (Kotter, 1995, s. 65–66). Ledare ska kunna handleda och vägleda eller coacha medarbetarna till att se möjligheter men även hantera utmaningar i en förändring (Forslund, 2022, s. 344).

Tid för att genomföra förändringar är en viktig aspekt, och att ledaren måste investera tid, ansträngning och resurser för att lösa problem och övervinna hinder (Yukl, 2013, s. 100). Drucker (2019, s. 56–57) anser att en ledare behöver fokusera på möjligheter snarare än hinder. Effektiva ledare behöver hantera förändringar som möjlighet snarare än hot. Hinder behövs tas hand om men de får inte överskugga möjligheterna, för hinder leder inte till resultat.

Att bygga upp medarbetarnas förtroende kan vara avgörande för effektivt ledarskap (Ling, et al., 2018, s. 308). En ledare bör vara pålitlig, ärlig och rättvis i sina handlingar och beslut. Genom att visa tillit till sina medarbetare skapar hen en positiv arbetsmiljö. Sanna ledare visar stor empati för sina medarbetare och visar stort intresse för det arbete som

medarbetarna utför. Detta skapar till viss del också en tillit mellan ledare och medarbetare (Goffe & Jones, 2019, s. 102–104). Transformationsledare med idealiserat inflytande kan skapa förtroende och respekt hos medarbetarna genom att visa tillit till organisationens vision samt betona vikten av en gemensam förståelse av organisationens uppdrag (Robbins & Davidhizar, 2020, s. 117; Yukl, 2013, s. 87).

En ledare kan aldrig åstadkomma förändringar på egen hand (Frilund, 2015, s. 513). Det är genom samarbete och stöd, till sina medarbetare som den positiva förändringen sker (Frilund, 2015, s. 513; Marshall & Sögaard Nielsen, 2020, s. 38). Ledaren bör även kunna se och värdesätta medarbetarnas arbete, samt stödja medarbetarnas professionella utveckling och fortbildning. Dessa punkter är nödvändiga vid genomförandet av förändringar och viktiga för medarbetarnas arbetstillfredsställelse samt avgörande för att förhindra utbrändhet. (Marshall & Sögaard Nielsen, 2020, s. 38).

En ledare bör vara beredd att lära sig och växa kontinuerligt för att kunna möta nya utmaningar och möjligheter. Genom att våga ta initiativ, våga misslyckas och klara av att bedöma hur saker och ting utvecklas. Ledaren behöver ha mod att lämna det som är välbekant och våga pröva nya arbetssätt. (Frilund, 2015, s. 513).

Ledare bör vara flexibla och öppna för att justera strategin och planen för förändringen om det behövs (Gill, 2003, s. 315). Det bör finnas kunskap om roller inom organisationen och hur rollerna anpassas enligt situation under planering och genomförande av förändringar i organisationen. Kunskapen fungerar som vägledning under implementeringsplaneringen och hjälper till att strukturera kontraktutformningar mellan de externa (system) och interna (organisatoriska) sammanhangen. En implementeringsstrategi är således beroende av att både yttre och inre faktorer för att lyckas (Lengnick-Hall, Willging, Hurlburt, & Aarons, 2020, s. 7–9).

### 3.4 Implementering av ny arbetsmetod

Det finns olika begrepp inom implementeringsvetenskap. Artificiell intelligens (AI) blev tillfrågad att beskriva vad skillnaden mellan implementeringsstrategi och implementeringsmodell är eftersom vetenskapliga artiklar främst beskriver begreppet implementeringsstrategi. AI beskriver skillnaden enligt följande:

*“Implementeringsstrategi är en övergripande plan eller strategi för hur ett system eller en förändring ska implementeras i en organisation. Det handlar om att identifiera mål, resurser, tidslinjer och metoder för att uppnå de önskade resultaten. Implementeringsmodell är en mer konkret och detaljerad beskrivning av hur implementeringsstrategin ska genomföras. Det kan inkludera specifika steg, processer, verktyg och metoder som ska användas för att implementera förändringen eller systemet på ett effektivt sätt.”* (Open AI, 2024).

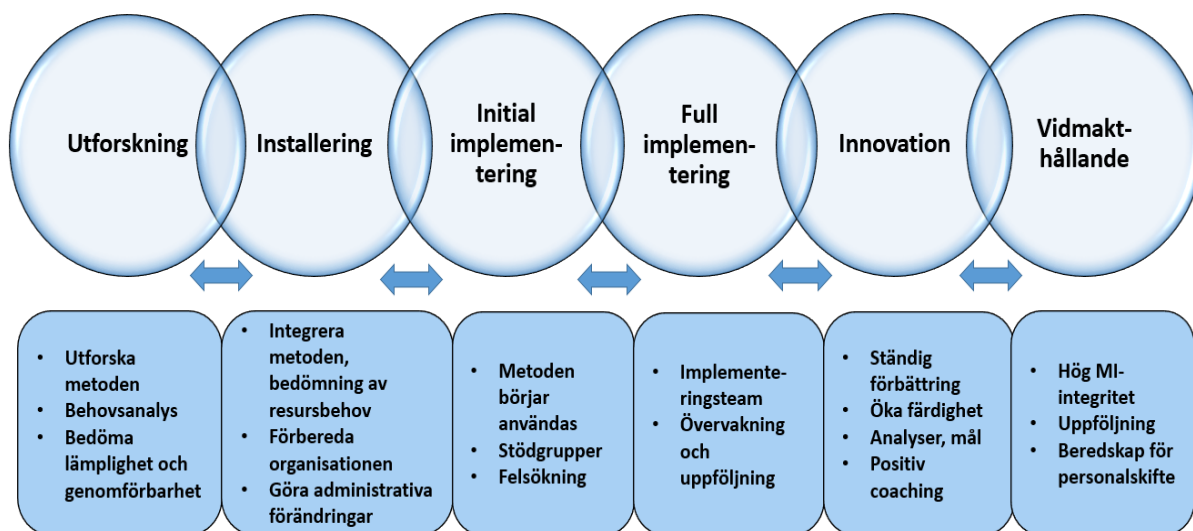
I korthet är implementeringsstrategi den övergripande planen och implementeringsmodell en mer detaljerad plan för att genomföra strategin. En implementeringsstrategi som lyckas lösa problemet är den som är mest effektiv. (Hansson & von Thiele Schwartz, 2023, s. 174).

Implementering kräver övergripande förändringar i organisationen, vilket innefattar personalen, det administrativa arbetet, utbildning samt ekonomiska och samhällseliga faktorer. Förändring av kunskapsnivåer, organisatorisk kapacitet och organisationskultur kräver utbildning, övning och tid för att mogna. (Fixen, Naom, Blase, Friedman & Wallace, 2005, s. 16). Organisationer som redan besitter goda kunskaper och färdigheter, är kunskapstörstiga, högt specialiserade och har etablerade system för att sprida kunskap inom organisationen, är mer benägna att utforska evidensbaserad praxis och implementera dem. (Aarons, Hurlburt & Horwitz, 2011, s. 8).

#### 3.4.1 Implementeringsstrategi för MI

Intresset för implementeringsstrategier inom implementeringsvetenskap ökar, så även för ledarskapet vid implementering (Hovden Borge et al., 2022, s. 787.) Organisationsanpassning är en naturlig del vid implementering av evidensbaserad praxis (EBP) och vidmakthållandet av metoden. (Lengnick-Hall et al, 2020, s. 7).

Sex vanliga faser i en implementeringsprocess: utforskning, installation, initial implementering, full implementering, innovation och vidmakthållande (Fixsen, et al., 2005, 15-17). Även Farbring & Rollnicks (2015, s. 283–287) lyfter fram sex olika faser för implementering av MI. Fixen, et al. (2005, s.15-17) implementeringsfaser har använts i tidigare forskning och praktik (Ogden, Bjornebekk, Kjobli, Patras, Christiansen, Taraldsen, & Tollefsen, 2012, s. 2-3). I studien har en implementerings modell skapats utifrån Farbring & Rollnicks modell för implementering med stöd från övrig teori, som beskrivs i Figur 3.



Figur 3 De sex faserna i en implementeringsprocess

Under utforskningsfasen gör organisationen research för att öka kunskapen om MI samt en behovsanalys för att se om införandet av MI kan förbättra resultaten inom organisationen (Fixen et al., 2005, s. 15). Evidensbaserad forskning används för att undersöka om MI kan tillämpas och överföras till organisationen. Fördelar och nackdelar med att använda MI övervägs, såsom kostnadseffektivitet, finns eldsjälarna bland personalen, passar MI organisationens kultur och färdriktning, samtidigt som en bönning av samtalsmetodens lämplighet och genomförbarhet görs. Kommunikation med hela personalgruppen och viktiga befattningshavare är centrala, liksom hur implementeringsstrategier upplevs av medarbetarna. Inga beslut har ännu fattats om att använda MI som samtalsmetod. (Hovden Borge et al., 2022, s. 785; Farbring & Rollnick, 2015, s. 283).

I installeringsfasen har beslut fattats om att MI är en officiell samtalsmetod och därmed integreras den i organisationens arbetsrutiner och processer, varvid organisationen förbereds för implementeringen (Fixen et al., 2005, s. 16). Bedömning av resursbehovet för implementeringen görs, såsom tid, material, utbildning av personal, coaching och bildandet av självstyrande stödgrupper, samt administrativa förändringar som implementeringen kräver (Mosson, 2018, s. 11). Strategier utvecklas för att koppla MI till konkreta åtgärder och beslut tas om hur användningen av MI ska mätas och utvärderas samt rapporteras i organisationen, för att säkerställa att metoden används effektivt. I denna fas har inte medarbetarna börjat använda samtalsmetoden ännu, trots detta görs en plan för hur medarbetarnas färdigheter kan stödjas och hur effekten av metoden utvärderas på både medarbetar- och klientnivå. (Farbring & Rollnick, 2015, s. 283).

Under den initiala implementeringsfasen, börjar medarbetarna använda metoden med klienter. För att undvika att falla tillbaka till installationsfasen är det viktigt att tillräckligt många börjar använda metoden och att medarbetarna stöttar varandra, genom stödgrupper och handledning av någon som redan behärskar både MI och implementering. Personalen håller på att bygga upp färdigheter och trygghet i att använda metoden, men de är inte helt där ännu. (Farbring & Rollnick, 2015, s. 284). Medarbetarna kan uppleva rädsla, oro och ambivalens till implementeringen eftersom arbetet känns svårt och komplext. Bli dessa känslor överväldigande vid en tidpunkt då programmet kämpar för att starta och förtroendet för beslutet att anta programmet testas, finns en risk att implementeringen av den nya metoden avslutas. (Fixen et al., 2005, s. 16). Denna fas är särskilt utmanande eftersom den involverar felsökning och kontinuerliga anpassningar i implementeringsprocessen (Mosson, 2018, s. 11). Ledaren kan använda sig av förändringskurvan Figur 1 för att möta medarbetarna där de befinner sig och motivera dem att fortsätta.

Full implementering av en innovation kan ske när den nya kunskapen har integrerats i praxis, policyer och rutiner för utövare, organisation och samhälle. Vid denna tidpunkt blir det implementerade programmet fullt operativt med full bemanning, full klientbelastning och alla de realiteter i verksamheten som påverkar det nyligen implementerade evidensbaserade programmet. (Fixen et al., 2005, s. 16–17). Full implementering av MI innebär att minst 60 % av klienterna tar del av samtalsmetoden. Organisationen sätter upp

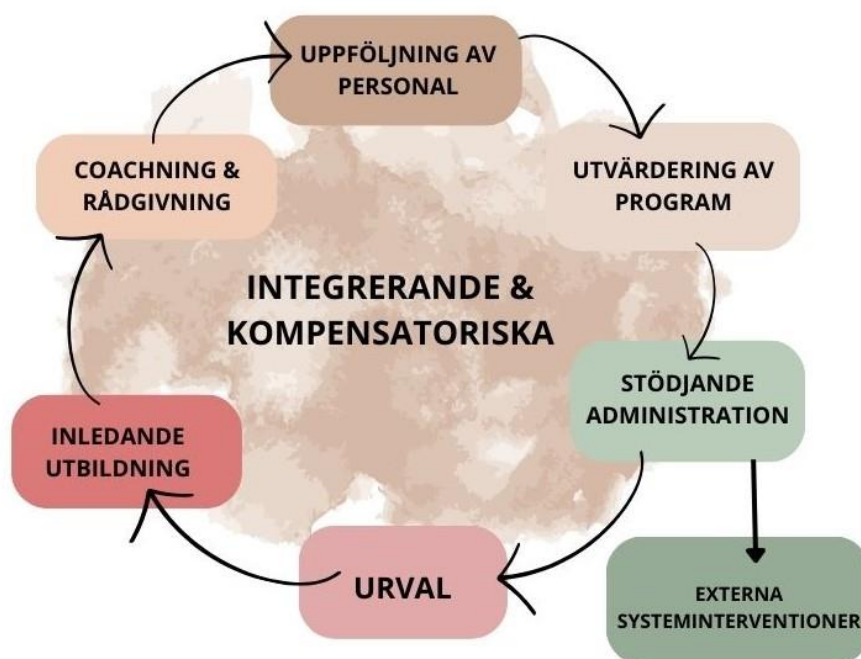
kvalitetskrav och mätbara kriterier för att nå målsättningen med MI, samt skapar en atmosfär som främjar användandet av metoden. Ett implementeringsteam utses för att följa upp och ansvara för att implementeringen sker, vilket enligt forskning kan öka framgången markant. MI genomförs enligt tydlig struktur och styrning mot målet med förändringen, med personal som känner sig ha färdighet i att utöva MI. Schemalagda stödgrupper som coachar varandra integreras och frekvensmätningar samt kvalitetskontroll av målsättningar utförs och rapporteras. Implementeringsteamet håller ihop alla nivåer, skapa sig en helhetsbild och rapportera till ledningen. (Farbring & Rollnick, 2015, s. 284–286). Implementering tar tid. Implementering av ny arbetsmetod tar två till fyra år att integrera i verksamheten så att den tillhör det ordinarie arbetet. I genomsnitt tar det tre år att implementera 80 % av MI med ett implementeringsteam, jämfört med 17 år utan. (Socialstyrelsen, 2019).

I innovationsfasen förbättras och utvecklas användningen av MI. Färdigheter i MI används för att höja motivationen och förbättra verksamheten inom organisationen, det fokuseras på kvalitet i stället för volym. (Fixen et al, 2005, s. 17). Analyser genomförs för att kunna anpassa och använda MI på ett effektivt sätt med målet att förbättra verksamheten. MI visar bäst effekt då den kombineras med andra metoder och praktiska åtgärder. (Farbring & Rollnick, 2015, s. 286–287). Innovationsfasen inträffar enligt Ogden et al., (2012, s.2) efter ett eller två års fullständig implementering med acceptabel trovärdighet, och efter att resultaten av anpassningarna har utvärderats noggrant.

För att vidmakthålla och förstärka användningen av MI måste organisationen ha hög MI-integritet, följa samtalsmetodens uppbyggnad, ordna utbildning (Fixen et al., 2005, s. 17) och ha schemalagd coachning för att bibehålla och öka medarbetarnas MI-färdigheter. Samtidigt ska feedback från klienter och utfall uppmärksammas. Det krävs även en beredskap för personalskiften inom organisationen. (Farbring & Rollnick, 2015, s. 287). Kompetens och integritet ska upprätthållas trots nya utmaningar relaterade till personalomsättning och kontextuella förändringar (Ogden et al. 2012, s. 2).

Olika faser i implementeringsprocessen kräver olika kärnkomponenter Figur 4 för att lyckas. Faserna svarar på frågan om var man befinner sig i processen medan kärnkomponenterna svarar på hur man ska gå tillväga. Stadierna är inte linjära, det är vanligt att organisationer går fram och tillbaka mellan dem eller hoppar av processen.

(Farbring & Rollnicks, 2015, s. 282–287). Kärnkomponenter i implementeringen är urval av lämplig personal, utbildning, coaching och rådgivning, uppföljning av personal, utvärdering av program, system för uppföljning och administrativt stöd från organisationen, detta för att minska motkrafter och interventioner. (Farbring & Rollnick, 2015, s. 288; Fixen et al, 2005, s. 28–29).



Figur 4 Kärnkomponenter i implementering (Farbring & Rollnick, 2015; Fixen et al., 2005)

Komponenterna, som är interaktiva till sin natur, syftar till att integreras i organisationens kultur. Dessa komponenter är också kompensatoriska, vilket innebär att de kan balansera brister i en komponent genom att uppnå större effektivitet i en annan. Genom att förstå och optimera dessa komponenter kan organisationen skapa en stark och anpassningsbar struktur för att uppnå sina mål (Se Farbring & Rollnick, 2015, s. 288–289) Fixen et al. (2005, s. 28–29) lyfter även fram dessa komponenter i sin NIRN-modell.

### 3.4.2 Hur uppnå en lyckad implementering

För att uppnå en bestående implementering behöver ledaren veta sin roll och vara medveten om att evidensbaserad kunskap endast blir meningsfull om den leder till praktiska tillämpningar (Bolman & Deal, 2019, s. 430; Farbring & Rollnick, 2015, s. 273). Framgångsfaktorer för lyckad implementering inkluderar rekrytering, kompetens hos användare, stödjande organisation och effektivt ledarskap. Dessa faktorer tillsammans med metodtrohet skapar en bättre förutsättning för användning av metoden och ökar sannolikheten för att verksamheten ska lyckas (Ogden et al., 2012, s.2–3; Aarons et al., 2011, s. 8).

Metoden som ska implementeras bör användas på rätt sätt, annars uteblir den förväntade effekten (Socialstyrelsen, 2012 s. 10). Egeland, Hauge, Ruud, Ogden, & Sverdvik Heiervang (2019, s. 1349) framhäver att hög trovärdighet på den evidensbaserade modellen inte är det samma som framgångsrik implementering. Ledarens stöd, positivitet till interventionen och engagemang samt tydliga mål och visioner för interventionen på verksamheten är centrala för att uppnå en lyckad implementering.

Det behövs även ett långsiktigt organisatoriskt stöd för att få nya metoder att lyckas, vilket kräver uppföljning av metodernas användning, samordnande med andra verksamheter eller fördelning av resurser i form av tid, ekonomi och personal (Socialstyrelsen, 2012, s. 10–13). En central del av implementeringsprocessen är att identifiera och lösa hinder för användandet av innovationen, samt att anpassa implementeringsstrategier efter specifika problem och sammanhang samtidigt som befintliga styrkor och möjliggörare vägs in i sammanhanget (Hansson & von Thiele Schwartz, 2023, s. 173).

Ledarskapet spelar en avgörande roll för en lyckad implementering. Ledare bör ha kunskap om att implementering är en strukturerad process som kräver strategiskt tänkande. Utbildningsinsatser som utvecklar ledarnas kunskap och färdigheter kan vara avgörande för en effektiv implementering. (Mosson, 2018, s. 91). Studier visar dock att många ledare, särskilt ledare på första nivån, i allmänhet saknar formell utbildning i ledarskap eller förändringshantering. En formell ledarskapsutbildning är viktig med tanke på ledarnas unika position att stödja implementeringen av evidensbaserad praxis genom direkt tillgång och nära kontakt med medarbetarna. (Hovden Borge et al., 2022, s. 787). Ledarnas uppgift

att leda implementeringen behöver dock stämma överens med övriga utmanande arbetsuppgifter som ledaren utför dagligen i sitt arbete (Mosson, 2018, s. 91).

En ledare måste tydliggöra roller och ansvar för medarbetare; tilldela uppgifter och ha förmåga att hantera motstånd. Det är viktigt att ledaren är lyhörd, flexibel, kan motivera förändringen samt förstå svårigheten i att överge ett invant arbetssätt för nya. (Socialstyrelsen, 2012, s. 10–13). För att nå en framgångsrik implementering behöver ledaren ha kunskap om effektiva ledarskapsmetoder, implementeringsstrategier och förändringsprocesser, inklusive barriärhantering. Ledaren bör också kunna sätta upp mål, mäta resultat och utveckla en implementeringsplan som inkluderar mål, tidslinjer, strategier för att övervinna hinder samt en plan för att integrera metoden i den befintliga arbetspraktiken. Ledare som är proaktiva och närvarande, samt hanterar hinder för förändring har större möjlighet att lyckas. (Gifford, et al., 2017, s. 15-16 ).

Medarbetare och ledare bör delta i MI-utbildningar samt bilda en stödgrupp för att uppnå en effektiv implementering av MI på verksamheten. Ledaren ska uppmuntra medarbetarna att regelbundet öva på samtalsmetoden och genomföra MI-övningar för att utveckla sin identitet inom MI. Återkoppling från handledare och reflektion över samtalsinteraktioner är viktiga för att förbättra utförandet av MI. (Naar-King & Suarez, 2014, s. 271–276) Vidare betonar Naar-King & Suarez (2014) att konstant träning och stöd från ledaren är nyckeln till skicklighet och en bestående implementering av MI på verksamheten. Att lära sig använda MI tar tid och engagemang, men med stöd och uppmuntran från ledaren blir medarbetarna gradvis mer komfortabla och skickliga i användandet av MI i sitt arbete.

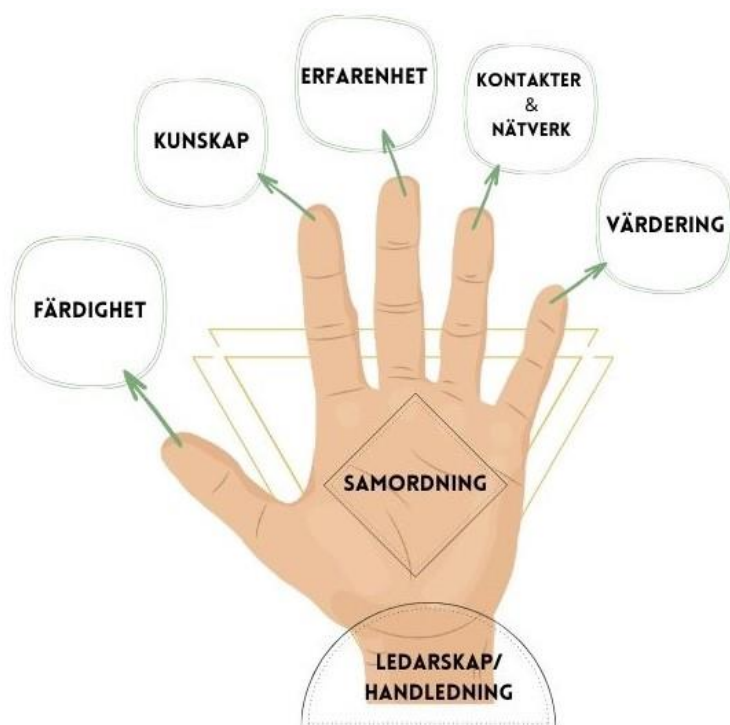
## 4 Teoretisk referensram

Studien har valt Keens teori om kompetens och Kotters ledarskapsteori om förändringsarbete som teoretisk referensram. Kotters (1995) teori ger förståelse för förändringsprocesser medan Keens (2006) kompetensmodell ger en förståelse över den individuella kompetensutvecklingen. Förändringsmodeller och teorier tillhandahåller ett ramverk som möjliggör att en effektiv förändring kan ske i en verksamhet (Lumbers, 2018, s. 555). De som leder förändringar har ofta nytta av att använda sig av ett ramverk som

vägledning för att få en struktur i förändringsprocessen. (Martin, Sutton, Willars & Dixon-Woods, 2013, s. 65–66).

#### 4.1 Keens teori om kompetens

Kompetens är ett individuellt begrepp som kan utvecklas inom olika arbetsuppgifter och situationer. Keen beskriver individuell kompetens som en hand där varje finger representerar olika komponenter, såsom färdighet, kunskap, erfarenhet, nätverk, värderingar och samordning. I den individuella kompetensen behöver även goda moraliska och etiska värderingar ingå för att man ska lyckas i arbetsuppgifterna. Varje hand är unik och personlig. Kompetens innebär att samordna dessa fem förmågor samt tillföra kraft och energi. (Keen, 2006, s. 13).



Figur 5 Kerstin Keens kompetenshand (Keen,2006)

Färdighet innebär förmåga att kunna göra och kunna hantera verktyg, fysiskt, socialt och intellektuellt. Att utveckla färdigheter tar tid och kräver regelbunden träning. Med stöd och uppmuntran från ens omgivning blir träningen lättare. Färdigheter fås genom övning, kompetens kan således övas upp. Ofta underskattar organisationer hur länge färdighetsträning tar och hur mycket tid som krävs för medarbetarna att lära sig nya arbetsmetoder. Ofta tar organisationen endast i beräkning inköpet av utrustning, inte den tid som behövs för färdighetsträningen. (Keen, 2006, s. 4–7).

Kunskap beskrivs som ett samlingsord för fakta, sammanhang och metoder. För att genomföra olika uppgifter krävs olika kunskaper, olika typer av fakta och metoder. Kunskap är viktigt i vårt samhälle, men ofta är det kombinationen av färdigheter och kunskap som ger människan förmågan att klara sig. Genom samtal fås värdefull kunskap. Det är ofta lättare för omgivningen att bedöma färdigheter än kunskap. (Keen, 2006, s. 7–8).

Erfarenhet innebär den långa vägen att få lärdom, "*learning by doing*". Att lära genom erfarenheter, såsom framgång och misstag, krävs reflektioner kring vad man varit med om och vad man lärt sig. Genom reflektion utvecklas förmågan att kunna bemästra liknande situationer. Det behövs även en dialog med någon för att komma till insikt om vilken lärdom man fått av erfarenheten, vilket ger personlig mognad. (Se Keen, 2006, s. 8–9).

Kontakter och nätverk ses som förmågan att bygga nätverk, knyta kontakter och bygga relationer. Färdighet, kunskap och erfarenhet ger individen sakkunskap om en viss sak, men förmågan att handla kräver sinne, kontakter och inflytande, dvs. ett nätverk. Genom nätverk fås kunskap och inflytande men även möjlighet att byta erfarenheter för att klara sina arbetsuppgifter. (Keen, 2006, s. 9–10).

Varje individ har sina egna grundläggande värderingar, såsom ansvarstagande, ärlighet, att ta konsekvenser, våga säga ifrån och ha viljan att göra det lilla extra för någon. Att tro på det man gör och att ha vilja att genomföra en uppgift liksom den syn på människan man har handlar även om individuella värderingar. Värderingarna är även starkt knutna till kultur och omgivning. (Keen, 2006, s. 11).

Handflatan representerar de fem kompetensfärdigheterna som samverkar vid utförandet av en uppgift. Samverkan sker genom kraft och energi i handflatan. Tidvis krävs det i första hand fysisk handlingskraft men oftast handlar det om behovet av psykisk energi. För att

genomföra en uppgift krävs energi, men även kraft och ork för att klara stress och motstridiga krav. Att kunna samordna sina egenskaper och använda sina resurser i olika situationer är kompetens. Genom att ha uthållighet och energi kan organisationer övervinna svåra situationer. Utan förmågan att hålla ut och tänka innovativt blir det svårt att påbörja och genomföra aktiviteter. Speciellt för ledare är förmågan att driva projekt och inspirera medarbetare en avgörande faktor för framgång. (Keen, 2006, s. 12)

Hela handen symboliserar begreppet kompetens. Genom att använda bilden av handen kan man bedöma en enskild individs kompetens. Gruppkompetens måste bygga på gemensamma värderingar, vilket innebär att varje enskild gruppmedlem måste sträva åt samma håll samtidigt som individernas färdighet, kunskap, erfarenhet samt nätverk kompletterar varandra. I en organisationskultur bör grundläggande gemensamma värderingar finnas. (Se Keen, 2006, s. 14–16.)

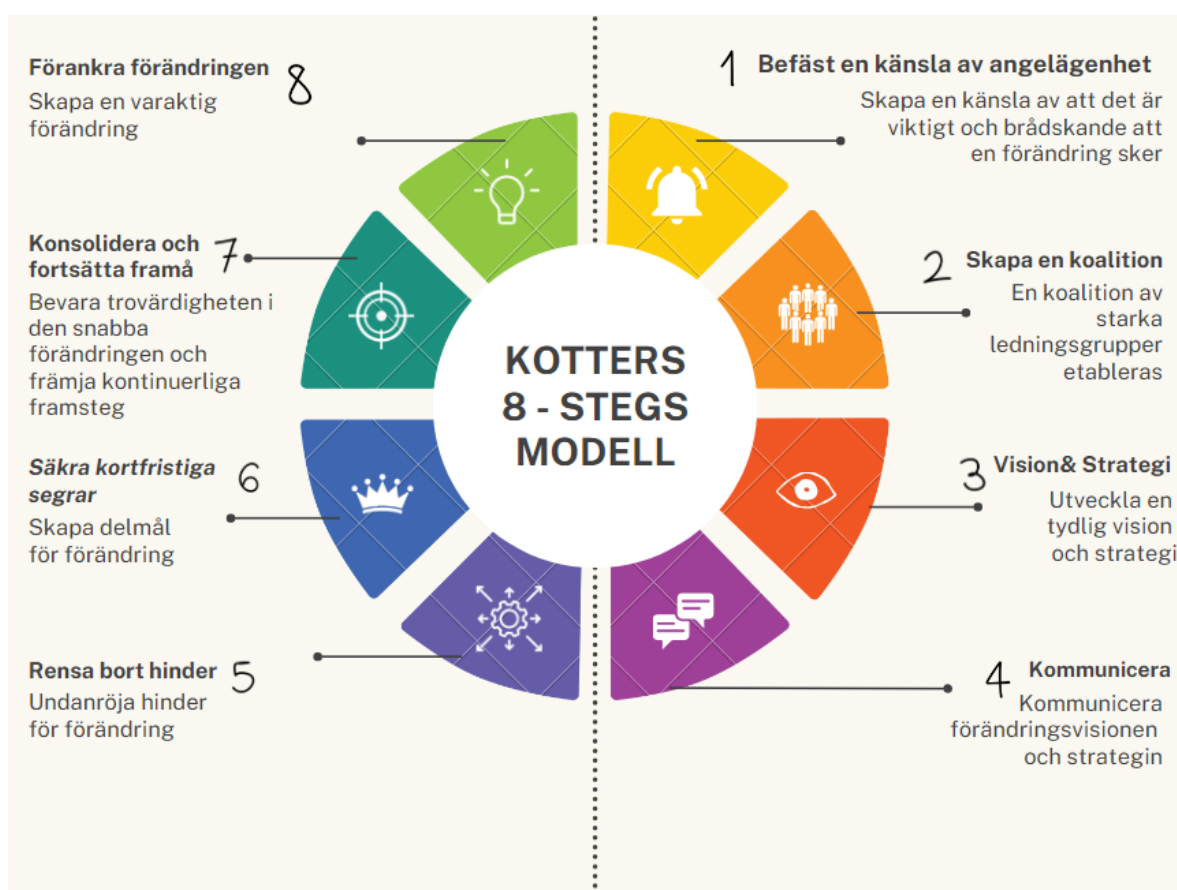
Sammanfattningsvis krävs färdighet, kunskap, erfarenheter, kontakter och värderingar för att kunna utföra sitt arbete på ett effektivt sätt. Att kunna fatta lämpliga beslut kräver även erfarenhet och god kommunikationsförmåga. Genom samarbete med andra blir man bättre på sina arbetsuppgifter. Individens kompetens innefattar också moraliska och etiska värderingar gentemot medarbetare och organisation. För att lyckas i arbetsuppgifterna behöver man samordna alla dessa fem förmågor samt ha kraft och energi. (Keen, 2006, s. 14–16).

## 4.2 Kotters ledarskapsteori

Kotters ledarskapsteori Figur 6 John P. Kotters åtta-steps modell (Alvesson & Sveningsson, 2007) beskriver åtta steg för framgångsrik förändring, med fokus på att skapa och kommunicera en vision, samt uppmuntra delaktighet och flexibilitet. I modellen om ledarskapsteori lyfts det fram hur avgörande det är att skapa en vision för att styra förändringsarbetet och att utveckla strategier. En kommunikation om den nya visionen och strategierna bör äga rum och medarbetare ska ges möjlighet att agera och ge synpunkter på visionen. Detta kan hjälpa till att bli av med hinder vid förändring. (Kotter, 1995, s. 73).

Uppmuntra risktagande och icke-traditionella idéer, aktiviteter och åtgärder samt utveckla medarbetare som kan implementera visionen är centralt (Kotter, 1995, s. 73 ). Det är viktigt för både ledaren och teamet att inspireras till en gemensam vision av förändringar som sker på arbetsplatsen (Martin et.al., 2014, s. 65–66). Om en förändringsprocess stannar upp, så finns orsaken i de föregående stegen, då behöver man gå tillbaka och justera för att sedan arbeta sig framåt igen (Kotter, 1995, s. 156).

De fyra första stegen beskriver förberedelser, som är avgörande för att starta förändringsarbetet, medan de sista stegen fokuserar på att säkerställa bestående förändringar. Det är viktigt att inte blunda för behovet av noggranna förberedelser och uthållighet för att förändringen ska bli framgångsrik. (Kotter, 2012 s. 25).



Figur 6 John P. Kotter's åtta-steps modell (Alvesson & Sveningsson, 2007)

Första steget i Kotters 8-steps modell för förändringsarbetet handlar om att skapa en känsla av angelägenhet, övertyga medarbetarna om vikten av förändring och att skapa en känsla av brådska att ta itu med den. Marknads- och konkurrensförhållanden undersöks för att identifiera hot och möjligheter. För att lyckas få medarbetare intresserade av att förändras krävs det ett förändringsledarskap som inspirerar medarbetare att agera. I praktiken markerar det att medarbetarna får information om vad förändringen innebär, vad de behöver koncentrera sig på samt klargöra vart energin bör riktas – allt detta för att skapa en drivkraft som får medarbetare att sträva efter en övertygande och tydlig framtidsvision tillsammans, vilket i sin tur kan skapa en hög grad av angelägenhet och minska risken för motstånd. Kotter lyfter fram att hälften av alla organisationer misslyckas i första steget, bland annat på grund av att ledare underskattar svårigheten med att driva medarbetare ut ur sin bekvämlighetszon. (Se Kotter, 1995, s. 35–49.)

Det andra steget är att skapa en koalition. En grupp av ledare och medarbetare etableras, som leder förändringsarbetet. En koalition består av personer med olika expertis och engagemang, inkluderar medarbetare från alla nivåer i hierarkin. Gruppen ska uppmuntra till förändring och bidra med information och expertis. Anledningen till att organisationer misslyckas med steg två, är oftast att de underskattar hur svårt det är att skapa förändring och hur viktigt det är med en vägledande grupp. Utan en vägledande koalition kommer organisationen att fortsätta att förlita sig på traditionella och hierarkiska arbetssätt, vilket inte gynnar organisationen på lång sikt. (Kotter, 1995, s. 51–66).

Det tredje steget innebär att utveckla en tydlig vision och strategi för förändringen, vilket är avgörande för att involvera medarbetarna i förändringsprocessen. En ineffektiv vision kan leda till mer skada än att helt sakna vision. För att involvera medarbetarna bör visionen förankras i kommunicerbara och konkreta strategier för hur visionens ska uppnås. (Kotter, 1995, s. 67–84).

I modellens fjärde steg beskrivs kommunikationens betydelse för förändringsvisionen. En ledare bör kommunicera och dela förändringsvisionen med medarbetarna på ett tydligt och lättförståeligt sätt för att motivera och engagera. Bristande kommunikation kan leda till ambivalens mot förändring. Ett vanligt problem är att organisationer har utvecklat en klar och tydlig vision, men sedan inte kommunicerat visionen. Visionens slagkraft får sitt

genomslag först när medarbetarna har en gemensam förståelse för förändringens mål och riktning. (Kotters, 1995, s. 85–100).

Det femte steget handlar om att rensa bort hinder. De system och strukturer som är i vägen för att uppnå en förändringsvision behöver ändra, genom att undanröja alla hinder för förändring. Ledaren behöver uppmuntra medarbetare att våga ta risker, våga pröva nya lösningar samt hos medarbetarna skapa initiativförmåga och ansvarskänsla att handla efter visionen. Stora interna förändringar lyckas sällan om inte många medarbetare i organisationen medverkar och stödjer processen. Det krävs att ledningen tar dessa hinder på allvar och ser till att de avlägsnas. (Kotter, 1995, s. 101–115).

Det sjätte steget innebär att säkra kortfristiga segrar. Genom planering av delmål under förändringsprocessen, kan framgång uppnås utan alltför stor press på ledare och medarbetare, eftersom en förändringsprocess tar tid att genomföra. Kortsiktiga vinster hjälper till att bibehålla känslan av att förändringen är viktig och motiverar medarbetarna. (Kotter, 1995, s. 117–130).

Steg sju är att konsolidera och fortsätta framåt. Man behöver fortsätta att främja förändringen, genom att bevara trovärdigheten i processen och fortsätta att göra framsteg, genom att identifiera och övervinna hinder som kan uppstå längs vägen. (Kotter, 1995, s. 131–144).

Det åttonde och sista steget går ut på att förankra nya arbetsmetoder och förändringar i organisationskulturen, och därigenom sträva till att upprätthålla förändringen i framtiden. Detta förverkligas genom att både förankra förändringarna i organisationskulturen och betona kopplingen mellan det nya beteendet och organisationens framgång. Detta är en långsiktig process som kräver kontinuerlig uppmärksamhet och anpassning. (Se Kotter 1995, s. 145 – 157.)

Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq, (2012) gjorde en studie vars syfte var att samla argument och motargument som stöd för Kotters modell för förändring. Modellens värde har ifrågasatts eftersom den baserade sig på Kotters personliga affärs- och forskningserfarenheter. Litteraturen om förändringsledning granskades för varje enskilt steg i modellen, i syfte att ta reda på hur mycket stöd varje steg hade både individuellt och kollektivt. Resultatet av studien visade att det fanns stöd för de flesta stegen, även om inga

formella studier hittades som täcker hela modellens spektrum och struktur. Kotters modell för förändringsledning verkar ha sin popularitet mer från dess direkta och användbara format än från någon vetenskaplig konsensus om resultaten.

Kotters åtta stegs modell (1995) ansågs vara föråldrad. För att få uppdaterad information och ökad kunskap om Kotters ledarskapsteori, bokades ett online-möte med Kotterteamet. Det noterades att Kotter har uppdaterat sin åtta stegs modell samt introducerat en ny fyra stegs modell. Dock finns denna modell inte ännu publicerad som vetenskaplig litteratur, därav används inte informationen i denna studie.

## 5 Kvalitativ design

Föreliggande Studie är en aktionsforskning där ansatsen är kvalitativ, med avsikt att spegla den kunskap och de färdigheter som krävs för att implementera en ny arbetsmetod. I det här kapitlet beskrivs studiens aktionsforskning och dess process samt teorin kring datainsamlingsmetoderna enkät och fokusgruppintervju. Kapitlet avslutas med en beskrivning av etiska överväganden.

### 5.1 Aktionsforskning

I studien har aktionsforskning valts som design, i syfte att åstadkomma en medvetandeförändring hos ledare och medarbetare inom elev- och studerandehälsan samt ungdomsstationerna inom Övph. Målet med en aktionsforskning är att den inte alltid behöver vara att skapa praktisk förändring; det kan även handla om medvetandeförändring, ökad förståelse genom kunskap och ändrat synsätt. Avsikten är att systematiskt undersöka ett problem eller en frågeställning. (Jacobsson, 2013 s. 46).

Aktionsforskning, även känd som deltagarbaserad forskning enligt Jakobsson (2013, s.9), utgör en kvalitativ forskningsmetod. Aktionsforskningen introducerades redan på 1960-talet men har blivit en mera använd design först under 2010-talet (Zhang & Ying, 2019, s.

822). Social förändring är lättare att uppnå ifall alla i gruppen är engagerade (Jakobsson, 2013, s. 9).

Aktionsforskning kan vanligtvis förknippas med praktiska och småskaliga forskningsprojekt (Denscombe, 2018, s. 173). Det finns olika beskrivningar av aktionsforskningens metoder och processer. Aktionsforskning kan ses som en strategi, där man arbetar för en förändring, samtidigt som processer används för att lära sig utveckla ny kunskap (Malterud, 2014, s. 187). Aktionsforskning är en kombination av forskningsstrategi och en förändringsstrategi mellan två involverade parter – forskare och utövaren. Utgångspunkten i den praktiska verksamheten är en relation mellan tänkandet och handlandet i praktiken. De centrala delarna i aktionsforskningen är att utövaren ställer frågor till verksamheten, verkställer en aktion, följer processen systematiskt och reflekterar över vad som sker. Processen avslutas med dokumentation. (Rönnerman, 2022, s. 41–42).

Det finns olika sätt hur man kan utföra en aktionsforskning. Rönnerman (2022, s. 41) delar in aktionsforskningen i första, andra och tredje ordningens perspektiv, medan Höglund-Nielsen & Granskär (2017, s. 34) lyfter fram att aktionsforskningen oftast består av fyra steg. Processen startar med att en intern eller extern person får en idé eller önskan om förbättring av något på verksamheten. Tillsammans med forskaren påbörjas planeringen utifrån erfarenheter och genom aktioner, fältobservationer samt datainsamling. Därefter följer en reflektion över resultatet, som utvärderas och följs upp, varefter nya frågor väcks och leder till nya aktioner.

De inblandade bör bli informerade innan forskningen startar, varför undersökningen görs samt vem som kommer att läsa slutrapporten och vilka som ansvarar för att genomföra de rekommenderade förändringarna som man kommer fram till i forskningsresultaten. (Bell, 2006, s. 19).

## 5.2 Aktionsforskningsprocessen

Studien fokuserar på att öka förståelsen för ledarens roll i förändringsprocesser, ledarens stöd till medarbetare vid implementering av ny arbetsmetod samt medarbetarnas

beredskap till att implementera en ny arbetsmetod. Förutom att öka förståelsen för vilka avvikelser som kan uppstå och vad dessa medför, är studiens syfte även att genomföra en utbildning i MI för elev- och studerandehälsans samt ungdomsstationernas medarbetare inom Övph. Genom att inkludera ledare och medarbetare, som utför implementeringen i praktiken, öppnas möjligheter att tillsammans kartlägga utvecklingsbehov av förändringsprocesser och implementeringsstrategier. Medvetandeförändring och ökad förståelse fås genom gemensam reflektion.

Genomförandet av aktionsforskningen är uppbyggd enligt Figur 7 Aktionsspiral I studien följdes två olika grupper av deltagare upp, ledare och medarbetare. Ledarna följdes upp genom fokusgruppintervju och medarbetarnas implementeringsprocess följdes upp genom enkäter. Materialet analyserades efter varje fas och granskades i slutet som en helhet, vilket betyder att en ny delstudie (aktion) nu kan äga rum.

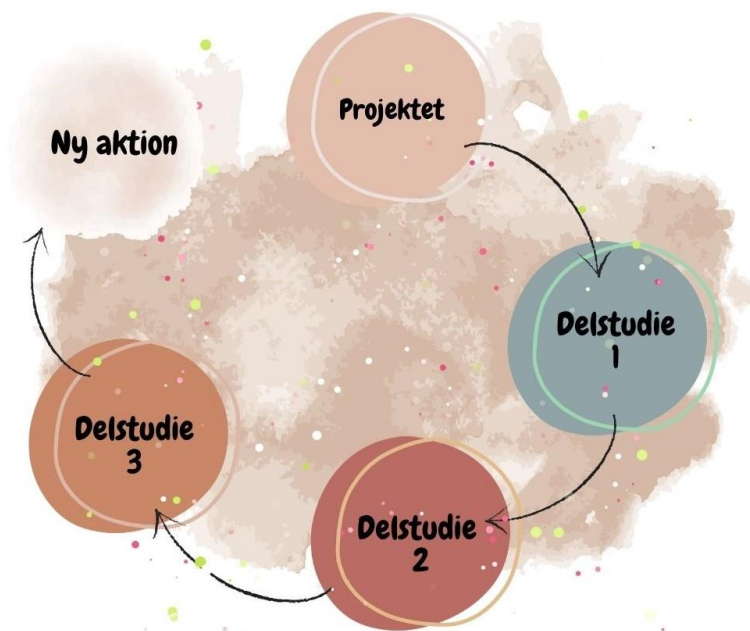
Aktionsforskningen fick sin start genom projektet Framtidens social- och hälsocentral. Projektet har under våren 2023, tillsammans med en arbetsgrupp på 10 hälsovårare och kuratorer inom Österbottens välfärdsområde, utarbetat en processbeskrivning (bilaga 1). Tillsammans med styrgruppen för elev- och studerandehälsan och den utsedda arbetsgruppen valdes MI som en samtalsmetod för att stöda elever och studerande till sundare levnadsvanor. Projektet finansierade utbildningen i metoden MI.

Den första delstudien har fokus på förarbetet till en lyckad implementering, vilket innefattar ledarens roll vid förändring, ledarens stöd vid implementering av ny arbetsmetod och medarbetarnas beredskap till att implementera MI i sitt arbete. Datainsamlingen till denna delstudie skedde efter att medarbetarna genomgått en tre dagar lång utbildning i MI.

I den andra delstudien följdes förändringsledarskapet i förändringsprocessen och ledarens stöd i implementeringsprocessen upp, samt hur medarbetarnas implementeringsprocess har förverkligats. Datainsamlingen gjordes tre månader efter att implementeringsprocessen av MI startat.

I den sista och tredje delstudien presenteras resultatet från första och andra delstudien till yrkesverksamma inom elev- och studerandehälsan, ungdomsstationerna samt deras ledare, överskötare och ledning i Österbottens välfärdsområde.

Avsikten med studiens aktionsforskning är att inleda en medvetandeförändring hos ledare och medarbetare inom elev- och studerandehälsan samt ungdomsstationerna inom Övph. I Figur 7 Aktionsspiral visas flödesprocessen för aktionsforskningen, en såkallad aktionsspiral.



Figur 7 Aktionsspiral

### 5.3 Datainsamlingsmetoder

I samtliga tre delstudier har enkät valts som datainsamlingsmetod. I första och andra delstudien skickades enkäten till medarbetare som genomgått utbildning i MI hösten 2023. I tredje delstudien användes enkät som datainsamlingsmetod riktad till ledning, ledare och medarbetare inom elev- och studerandehälsan samt ungdomsstationerna inom Övph som deltar i presentationstillfället där resultatet av studien presenteras. I första och andra delstudien användes även fokusgruppintervju som datainsamlingsmetod, med fokus på medarbetarnas ledare. I detta kapitel beskrivs teorin bakom enkät och fokusgruppintervju.

#### 5.3.1 Enkät

Under förberedningen av en enkät identifieras de viktigaste sakerna som ska undersökas genom att gå igenom de frågeställningar, teman eller ämnesområden som man vill få mera

information om med hjälp av den aktuella studien (Bell & Waters, 2016, s. 185). Genom att använda en elektronisk enkät kan studiens deltagare nås enkelt och snabbt, samtidigt som datainsamlingen är smidig och kostnadseffektiv (Olsson & Sörensen, 2021, s. 151).

För konstruerandet av enkätfrågor finns riktlinjer att följa. Frågorna ska vara korta, lättförståeliga, entydiga och bestå av en fråga åt gången. De ska inte vara ledande, dömande, känsliga eller ha en negativ klang, inte heller ska de innehålla negationer, bestå av kunskapsfrågor eller frågor med minnesfaktor. Frågor med endast ja/nej som svarsalternativ bör undvikas. (Se Ejlertsson, 2019, s. 56–57, 60, 64–66, 68,70, 74, 81). De svåra och känsliga frågorna sparas till slutet av enkäten (Bell & Waters, 2016, s. 185).

En enkät kan bestå av öppna frågor, alternativfrågor, kategorifrågor, rangordningsfrågor, rasterfrågor och skalfrågor (Bell & Waters, 2016, s. 171–172). Det finns fyra olika skalnivåer som beskriver och analyserar den insamlade informationen: nominal-, ordinal-, intervall- och kvotskala (Eliasson, 2010, s. 37). Ordinalskala används för att rangordna eller klassificera variabler baserat på ordning, utan särskilt avstånd eller storlek mellan dem. Även om frågorna i en enkät är välgenomtänkta kan det finnas fallgropar vid skapandet av egen enkät, vilket leder till att de svar som erhålls inte motsvarar förväntningarna eller syftet med studien (Forslund, 2022, s. 131–132).

Tydliga instruktioner för besvarandet av frågorna ska finnas i enkäten eller i följebrevet så att deltagarna får klart för sig hur de ska svara (Bell & Waters, 2016, s. 186). En enkät börjar ofta med att samla in bakgrundsinformation om deltagarna (Ejlertsson, 2019, s. 92). Slutna frågor ger deltagaren möjlighet att välja mellan och ta ställning till färdigformulerade svarsalternativ (Wenemark, 2023 s. 105), medan öppna frågor ger data i form av ett ord, en fras eller en längre kommentar (Bell & Waters, 2016, s. 172).

För att stärka kvalitén på enkäten används expertbedömningar, experten (handledaren) läser då igenom frågorna och använder sin kunskap och erfarenhet för att ge återkoppling och eventuella ändringsförslag. Därefter kan utvalda personer eller grupper delta i en pilotstudie för att utvärdera enkätens genomförbarhet och identifiera eventuella problem eller otydligheter i frågorna så att nödvändiga justeringar kan göras innan datainsamlingen genomförs. (Se Wenemark, 2023, s. 168.)

Då frågorna är klara görs en kontroll av enkätens utformning och layout. Målet är att deltagarna ska få ett gott intryck av enkäten, vilket kan höja deras motivation att både läsa och svara på frågorna. Därefter görs ett urval, det vill säga vilka de representativa deltagarna för populationen är och hur man gör med distributionen av enkäten. (Se Bell & Waters, 2016, s. 178–179, 186–187). Enkäten skickas ut tillsammans med ett följebrev (bilaga 4) som är enkelt och sakligt skrivet med ett språkbruk som deltagarna förstår (Ejlertsson, 2019, s. 123).

Vid elektroniska formulär blir svarsfrekvensen ofta mindre än vid postala frågeformulär, trots att det är mycket billigare att skicka påminnelser. Ett av skälen till lägre svarsfrekvens är att elektroniska formulär i e-posten glöms lättare än sådant som ligger framme synligt för ögonen. (Se Trost & Hultåker, 2016, s. 143, 144.) När insamlad data ska presenteras sätts den in i ett sammanhang där bortfallsanalysen är en viktig del av processen. Den beskriver det material som av någon orsak inte kom med i slutresultatet men som ändå tros påverka resultatet, så kallad bortfallsbias. Ett bortfall kan vara planerat innan datainsamlingen påbörjas eller så kan det vara ett planerat bortfall som sker under studien. Ett oplanerat bortfall sker då deltagaren själv avbryter. Då antalet deltagare som exkluderas ur en studie är stort blir slutsatsen av studien osäker. Någon form av bortfall uppstår alltid under datainsamlingsfasen och måste alltid redovisas, vare sig det är före eller under datainsamlingen. (Se Henriksson, 2023, s. 275–277).

Ett internt svarsbortfall betyder att svar på enstaka frågor saknas. Det interna bortfallet bör också redovisas eftersom det kan påverka de slutsatser som dras av svarsfördelningen. (Ejlertsson, 2019, s. 141). Slutligen påbörjas dataanalysen av materialet för att sedan sammanställas i ett resultat och det hela avslutas med en diskussion.

### 5.3.2 Fokusgruppintervju

Studiens andra datainsamlingsmetod utgörs av fokusgruppintervjuer. Begreppet fokusgrupp definieras av Sim & Waterfield (2019, s. 3004) "*en typ av gruppdiskussion om*

*ett ämne under ledning av en utbildad gruppmoderator*<sup>1</sup>. Metoden baserar sig på att man samlar in deltagare till en diskussion under ledning, syftet är att man fokuserar på en viss frågeställning där deltagarna får diskutera fritt (Bell, 2016, s. 195).

En fokusgruppintervju är delvis ett organiserat och strukturerat möte (Sim & Waterfield, 2019, s. 3004). Fokusgrupper används för att samla information relaterad till deltagarnas attityder, värderingar, argument eller upplevelser i en kvalitativ studie (Olsson & Sörensen, 2021, s. 136–137). En konversation med en viss grad av spontanitet (Sim & Waterfield, 2019, s. 3004), där deltagarna delar med sig av erfarenheter och tankar, och samtidigt kan de reflektera över andras och egna åsikter (Denscombe, 2018, s. 272). Deltagarna behöver en möjlighet att själva bestämma i vilken grad de delar med sig och hur omfattande de berättar om sina upplevelser (Wibeck, 2017, s. 169).

När intervjufrågorna förbereds identifieras de viktigaste sakerna som ska undersökas, studiens frågeställningar, teman eller ämnesområden. (Bell & Waters, 2016, s. 185). Carlström & Carlström Hagman (2006, s. 194–196) skriver att vid utformningen av intervjufrågorna är det viktigt att hålla sig till enkla och tydliga frågor, så att deltagarna kan förklara sina åsikter med egna ord. En fråga kan vara direkt, indirekt, en uppföljningsfråga eller en följdfråga. Frågetyper som anses olämpliga är ledande frågor, dubbelfrågor, frågor med en eller flera negationer och provocerande frågor.

För att stärka kvalitén på intervjufrågorna används expertbedömningar, experten (handledaren) läser igenom frågorna och använder sin kunskap och erfarenhet för att ge återkoppling och eventuella ändringsförslag. Därefter bör genomförbarhet utvärderas och eventuella problem eller otydligheter i frågorna identifieras så att nödvändiga justeringar kan göras innan datainsamlingen genomförs. (Se Wenemark, 2023 s. 168).

En fokusgruppintervju är en kombination mellan intervju och observation. Moderatören, som leder gruppintervjun, har ett förutbestämt intervjuformulär för diskussionen. (Wibeck, (2017, s. 169). Observatörens uppgift är att dokumentera och observera deltagarna (Denscombe, 2018, s. 269). Intervjufrågorna behöver inte nödvändigtvis komma i en viss ordning, utan moderatören kan fritt välja hur diskussionen löper beroende på deltagarnas

---

<sup>1</sup> 'a type of group discussion about a topic under the guidance of a trained group moderator'

aktivitet. Moderatören kan vid behov ställa uppföljningsfrågor för att förtydliga vissa resonemang eller erfarenheter. (Se Wibeck, 2017, s. 169–174).

En fokusgruppintervju kan hållas fysiskt eller online. Idag har det blivit allt vanligare att intervjuer hålls online. Forskning lyfter fram några för- och nackdelar med online-fokusgrupper; personer med mindre datorvana, dåliga uppkopplingsmöjligheter eller andra praktiska hinder kan vara exkluderade från att delta digitalt. Det kan vara enklare att rekrytera deltagare till online intervjuer än till fysiska, eftersom deltagare kan vara väldigt upptagna och ha tidsbrist, lida av en sjukdom eller funktionsvariation, och även långa avstånd mellan deltagarna kan orsaka utmaningar. En online fokusgruppsintervju kan hållas både i talande form och chatform. (Se Henricson, 2023, s. 174–175).

Fokusgruppintervjun avslutas med en sammanfattning av huvuddragen (Carlström & Carlström Hagman, 2006, s. 194). Avslutningsvis utvecklas samtyckes- och dataskyddsblanketter som sedan skickas ut till deltagarna tillsammans med intervjukallelse, följebrev och intervjuformulär.

En fokusgruppintervju består vanligtvis av 5–10 deltagare med erfarenhet, sett från olika synvinklar, av området man önskar studera. Under intervjun ska samtliga deltagare komma till tals och osakligt beteende vid diskussionerna undvikas. Det är fördelaktigt att ha en homogen grupp så att deltagarna upplever att de får stöd av varandra under diskussionen. (Olsson & Sörensen, 2021, s. 137).

## 5.4 Etiska överväganden

Studien har genomförts med god etik (Henricson, 2023, s. 486), följt forskningsetiska delegationens anvisningar för god vetenskaplig praxis för att studien ska vara etiskt godtagbar, tillförlitlig och ha trovärdiga resultat (Forskningsetiska delegationen, 2023). Forskningslov (bilaga 3) beviljades av Övph i oktober 2023, inget annat lov har behövt sökas för studien.

I studien deltog olika individer och studien vägleds av de fyra etiska principerna: autonomiprincipen, godhetsprincipen och principen att inte skada samt rättvisepincipen.

Autonomiprincipen handlar om att deltagarnas integritet respekteras och även förmågan till självbestämmande och möjlighet till utveckling (Henricson, 2023, s. 487). Genom autonomiprincipen respekteras deltagarens förmåga att utforma ett eget ställningstagande i studien (Olsson & Sörensen, 2021, s. 84–85), tystnadsplikten innebär att forskningsdata avidentifieras och behandlas konfidentiellt (Henricson, 2023, s. 487).

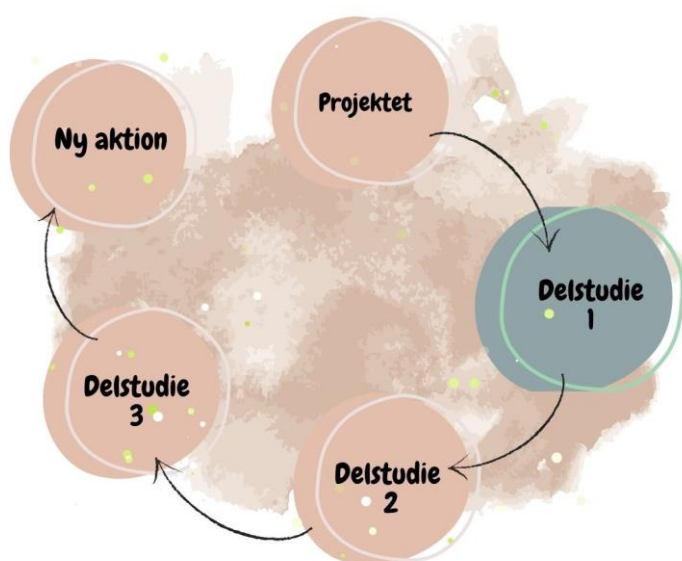
För att kunna skydda deltagarnas personuppgifter och internt för undersökningen har studien följt dataskyddsbestämmelserna i Finland. Personuppgifter samlades in genom enkätsvar och fokusgruppintervjuer, och för laglig hantering av personuppgifter utformades ett samtyckesformulär. Sim & Waterfield (2019, s. 3004) understryker att samtycke är en central etisk angelägenhet i en studie där mänskliga individer deltar. Deltagarna är sårbara i en fokusgruppintervju, eftersom intima åsikter avslöjas, men också för att detta görs inför andra ledare som är bekanta. Samtycket (bilaga 9) följer Dataskyddslagstiftningen (1050/2018) och dataskyddsbestämmelserna (bilaga 8). Vid enkätundersökningen följer studien dataombudsmannens rekommendationer, till exempel att kryssa för en ruta i en elektronisk enkät är en tillräckligt entydig och tydlig viljeyttring. Tillstånd och forskningslov har godkänts från Österbottens Vårdsområde.

Godhetsprincipen går ut på att studien ska medföra ny kunskap, genom att sträva efter att så effektivt och tillförlitligt som möjligt komma fram till ny kunskap. Principen att inte skada innebär att förhindra och förebygga skada för deltagarna i studien, informera deltagarna om möjliga skadeverkningar och hur de kan motverkas (Henricson, 2023, s. 487). Rättvisprincipen betyder att alla deltagare ska behandlas lika i studien (Olsson & Sörensen, 2021, s. 84–85).

Det finns en risk för begränsade engelska och systematiska kunskaper för att göra rättvisa bedömningar av vetenskapliga artiklar på engelska, vilket kan öka risken för feltolkningar (Henricson, 2023, s. 487). Lexikon och digitala ordböcker har använts vid redogörandet av engelsk litteratur, för att kunna presentera information som samlas in så korrekt och fullständigt som möjligt.

## 6 DELSTUDIE 1

Den första delstudien har fokus på förarbetet till en lyckad implementering inom elev- och studerandehälsan samt ungdomsstationerna i Övph, vilket innefattar ledarens roll vid förändring och ledarens stöd till medarbetarna vid implementering av ny arbetsmetod samt medarbetarnas beredskap till att implementera MI i sitt arbete. Datainsamlingen till denna delstudie sker efter att medarbetarna genomgått en tre dagar lång utbildning i MI.



Figur 8 Aktionsforskningspiral, första delstudien

### 6.1 Enkät 1

Studiens teoretiska referensram, syfte och frågeställningar ligger som grund vid utformandet av enkätfrågorna. Med hjälp av enkäten samlades data in för att undersöka vilket behovet av MI är inom verksamheten, medarbetarnas kunskap och erfarenhet om samtalsmetoden och implementering samt hur medarbetarna tänker implementera MI i sitt arbete efter att de gått utbildningen. Nätverkande, ledarens roll vid förändringar och stöd åt medarbetarna vid implementering är även av intresse. Den elektroniska enkäten innehåller 12 frågor, varav 11 är slutna och en öppen. De fyra första enkätfrågorna samlar in bakgrundsinformation om deltagarna.

I studien utvecklades en elektronisk enkät som sedan fördes över till programmet Webropol. Enkätfrågorna utarbetades enligt givna regler och riktlinjer för skapandet av enkäter. I denna enkätstudie används främst alternativfrågor, kategorifrågor, skalfrågor men också en öppen fråga. Vid utformningen av enkätfrågorna användes ordinalskala som mätskala för att få detaljerad information och fånga nyanser i deltagarnas svar.

I de slutna enkätfrågorna får deltagaren möjlighet att välja mellan påståenden och ta ställning till färdigformulerade svarsalternativ. Frågorna är tydligt formulerade och alternativen i skalan klart definierade samt ordnade i en logisk ordning. En kort beskrivning av hur skalan ska användas ges i början av enkäten. Enkäten består även av en öppen fråga där deltagarna får uttrycka sig fritt om hur de tänker implementera MI i sitt arbete.

Vid utformningen av enkäten användes handledarens och en pilotgrupps expertbedömning för att stärka kvalitén på enkäten. Pilotgruppen bestod av sju på förhand utvalda personer som läste igenom frågorna och använde sin kunskap samt erfarenhet för att ge återkoppling och eventuella ändringsförslag. Pilotgruppens deltagare bestod av förmän och projektarbetare med kunskap om examensarbete på mastersnivå. Därefter utvärderades den elektroniska enkätens genomförbarhet, eventuella problem identifierades och nödvändiga justeringar gjordes innan datainsamlingen påbörjades.

### 6.1.1 Urval

I studien används ett strategiskt urval. Valet av deltagare bestämdes utifrån undersökningens syfte och frågeställningar (Forsberg & Wengström, 2016, s. 128).

I studien har arbetstagare från elev- och studerandehälsan samt arbetstagare från ungdomsstationerna inom Övph valts till undersökningsgrupp. De utgör ett urval och delar signifikanta egenskaper, eftersom de samtidigt utbildats inom samtalsmetoden MI hösten 2023 med syftet att ta metoden i bruk i sitt arbete. Deltagarna gavs möjlighet att svara på det egna modersmålet, svenska eller finska.

### 6.1.2 Genomförande av enkätundersökning

En tvåspråkig elektronisk enkät utformades och fördes över till programvaran Webropol för att sedan skickas ut som länk per e-post, efter att forskningslovet godkänts av Österbottens välfärdsområde. Den elektroniska enkäten skickades ut till 39 strategiskt utvalda arbetstagare som deltagit i MI-utbildningens alla tre tillfällen. Arbetstagarna har ett pågående arbetsavtal med Österbottens välfärdsområde och arbetar inom elev- och studerandehälsan samt vid ungdomsstationerna. Herrgård arrangerar MI-utbildningen och har därmed tillgång till deltagarnas e-postadresser och kunde således skicka personlig e-post till varje deltagare.

I slutet av oktober 2023 skickades e-post ut till alla som gått utbildningen i MI. E-posten innehöll ett följebrev med beskrivande information och länk till den elektroniska enkäten. Deltagarna gavs en svarstid på två veckor. I följebrevet motiveras vad, varför och vem som tillfrågas; vilka skribenterna är och kontaktuppgifter samt information om hur deltagarna ska gå till väga för att fylla i den elektroniska enkäten. Efter två veckor skickades en påminnelse ut där det ges deltagarna ytterligare en vecka till att svara på den frivilliga elektroniska enkäten. I delstudiens första elektroniska enkät deltog 22 personer, vilket ger en svarsfrekvens på 56,4 % av det totala antalet deltagare som fått möjligheten att delta i studien. Efter datainsamlingen transkriberades det insamlade materialet och analyserades med hjälp av deskriptiv statistik och kvalitativ innehållsanalys med deduktiv ansats.

I februari skickades enkäten ut för delstudie 2, där ledarens roll under förändringsprocessen, ledarens stöd till arbetstagarna vid implementering av MI och medarbetarnas beredskap att implementera MI följs upp.

### 6.1.3 Dataanalys

I denna fas av studien används både deskriptiv statistik och en kvalitativ innehållsanalys med deduktiv ansats som metod för att analysera den data som samlats in från den första elektroniska enkäten. Deskriptiv statistik kan beskrivas som konsten att presentera data på ett begripligt sätt, plocka ut viktiga fakta och dra de rätta slutsatserna (Jogrèus, 2020, s.

275-278). Den elektroniska enkäten innehåller, som redan nämntes, 12 frågor, varav 11 är slutna frågor och en öppen. Svaren på de slutna frågorna anges enligt procentuell fördelning.

När kvantitativ data har samlats in genom en enkät behöver den bearbetas innan analysen börjar (Säfsten & Gustavsson, 2020, s. 178). Först görs en datarensning där felaktigheter och brister i data identifieras och rensas. Rådata från frågorna angående deltagarnas bakgrundsinformation bearbetas i programmet Excel, där variablerna kodas med en siffra eftersom svarsalternativen utesluter varandra. (Olsson & Sörensson, 2021, s. 194, 196). Cirkeldiagram utarbetas för varje fråga och text skapas för att förtydliga figurerna. Övriga slutna frågor bearbetas i programmet Webropol. Data granskas manuellt och logiska kontroller utförs för att utesluta brister. Resultatet presenteras med hjälp av stapeldiagram i procentform för varje fråga och text skrivs för att förtydliga svaren. Slutligen kategoriseras alla diagram enligt teman. I studien väljs diagram eftersom figurer effektivt kan lyfta fram det väsentliga i materialet och skapa överskådlighet (Olsson & Sörensson, 2021, s. 196, 199).

I enkäten finns en öppen fråga som analyserats med en kvalitativ innehållsanalys. Data som samlas in med hjälp av enkäten läses igenom upprepade gånger tills en tydlig förståelse för innehållet fås. Därefter bryts data ner i meningar och kodas, vilket innebär att en summering av vad de enskilda empiriska berättelserna visar görs. Följande steg är att kategorisera kodad data. I denna studie görs den med en deduktiv ansats, vilket innebär att de kategorier som framträder ur de empiriska data som samlats in identifieras. Därefter sker en abstraktion där mer övergripande mönster och strukturer hittas. Tidigare kategoriserad data grupperas till större helheter. En jämförelse mellan de olika kategorierna görs för att definiera skillnader och likheter mellan data som samlats in. Jämförelsen sker kontinuerligt genom hela analysprocessen. (Frostling-Henningsson, 2017, s. 172). Under varje kategori skrivs en löpande text med citat som tydliggör resultatet av den öppna frågan. Svarsdata från undersökningen sparas på Österbottens välfärdsområdes server och är endast tillgängligt med användarnamn och lösenord.

Den elektroniska enkäten i första delstudien skickades ut till 39 personer totalt, och då 22 svar på enkäten kom in är bortfallets storlek således 17 personer. Orsaken till bortfallet kan vara tidsbrist, uteblivet intresse för studien, osäkerhet kring MI som samtalsmetod eller

dylikt. Ett internt bortfall finns inte eftersom alla som deltagit i enkätundersökningen har svarat på varje fråga.

#### 6.1.4 Resultat

I detta kapitel redovisas resultatet från den elektroniska enkäten tillhörande delstudie 1. De fyra första frågorna, gällande information om ålder, utbildningsgrad, yrkestitel och antal arbetsår, samlar in bakgrundsinformation om deltagarna som deltar i studien. Därefter delas resten av svaren in i olika teman: deltagarnas kunskap, färdighet och erfarenhet; deltagarnas nätverkande och slutligen ledarens roll och värderingar under förändringsprocessen.

Resultaten av de slutna frågorna redovisas som text och förstärks med cirkel- och stapeldiagram för att ge läsaren en klarare bild av deltagarnas upplevelser. Svartalternativen består av påståenden som deltagaren tar ställning till. Diagrammen presenteras i antal procent för varje påståendesats.

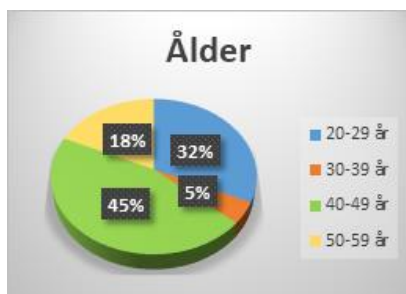
Resultatet från den öppna frågan presenteras som löpande text med tillhörande citat. Under dataanalysen delades svaren på frågan in i tre kategorier; implementering av MI, MI i praktiken–beredskap för implementering och hinder och utmaningar med implementering av MI. Alla insamlade enkätsvar tas i beaktande vid resultatredovisningen.

Den elektroniska enkäten skickades ut till 39 yrkesverksamma personer inom skol- och studerandehälsan samt personal på ungdomsstationerna inom Övph, som genomgått en tre dagar lång utbildning i samtalsmetoden MI. Den slutliga svarsprocenten för studien är 56 % (n=22).

#### **Bakgrundsinformation om deltagarna**

Deltagarnas ålder ligger mellan 20 och 59år. Åldern delas in i fyra kategorier, varav 45 % är i åldern 40–49år, 32 % i åldern 20–29 år och 18 % representerar åldersgruppen 50–59 år. Av deltagarna är 5 % i åldern 30–39 år. Utbildningsgraden varierar: 55 % av deltagarna

uppper sig ha en lägre högskoleexamen och 45 % har en högre högskoleexamen. Hälften (50 %) av deltagarna arbetar som kurator, 45 % som skol- och/eller studerandehälsovårdare och 5 % som psykiatrisk sjukskötare. Hälften (50 %) av deltagarna har arbetat med sin nuvarande yrkestitel 1–9 år, 23 % har arbetat 10–19 år och 27 % av deltagarna uppger sig ha arbetat i över 20 år.



Figur 9 Delstudie 1: Deltagarnas ålder



Figur 10 Delstudie 1: Deltagarnas utbildningsgrad



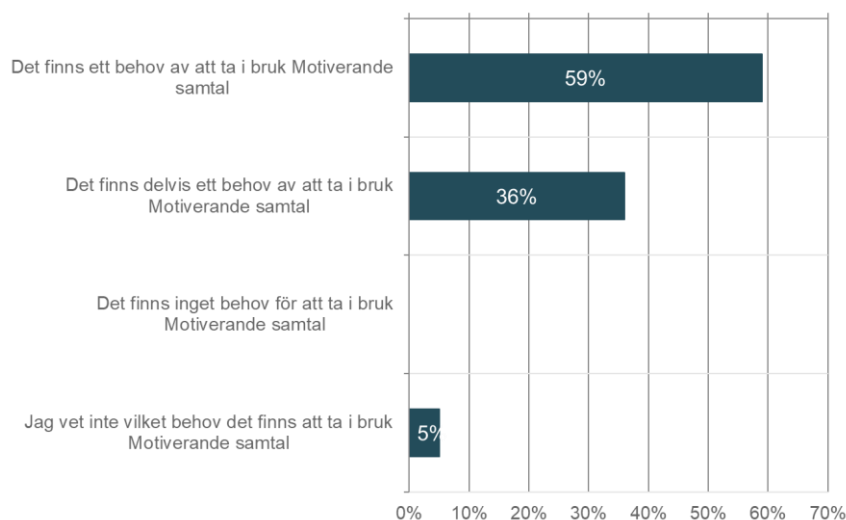
Figur 11 Delstudie 1: Deltagarnas yrkestitel



Figur 12 Delstudie 1: Antal arbetsår

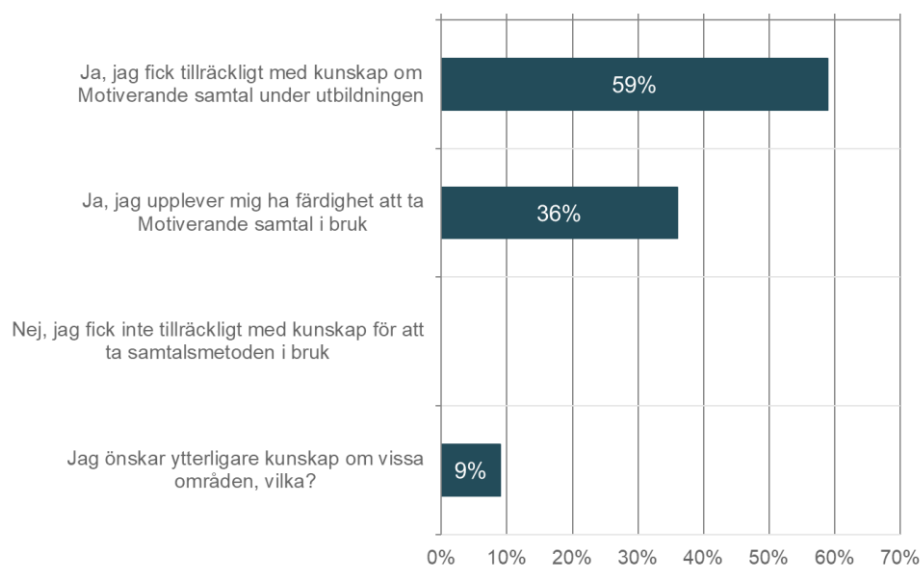
### Deltagarnas kunskap, färdighet och erfarenhet

På frågan ”Vilket behov finns det inom din verksamhet för att ta i bruk Motiverande samtal som samtalsmetod?” är 59 % positivt inställda till MI eftersom de uppger att det finns ett behov av att ta i bruk samtalsmetoden. Av deltagarna uppger 36 % att det delvis finns ett behov av att ta metoden i bruk och 5 % anser att de inte vet vilket behovet av att ta samtalsmetoden i bruk är.



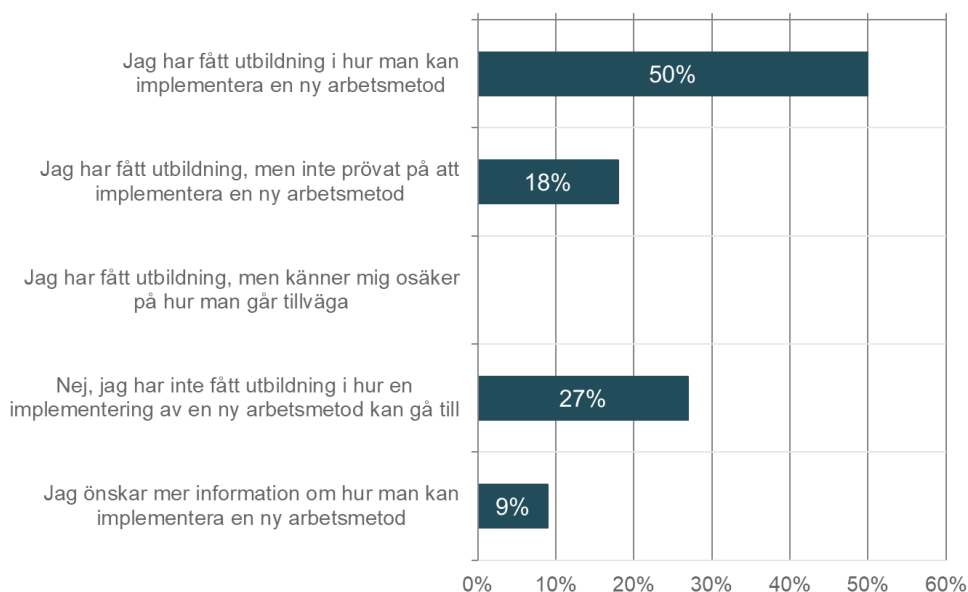
Figur 13 Delstudie 1: Behov för att ta i bruk MI som samtalsmetod. (N=22)

Svaren på frågan **“Gav utbildningen dig tillräckligt med kunskap om Motiverande samtal för att du ska kunna ta samtalsmetoden i bruk i ditt arbete?”** visar att 59 % upplever sig ha fått tillräckligt med kunskap om samtalsmetoden, 36 % upplever sig ha färdigheter att ta i bruk MI och 9 % önskar ytterligare kunskap om vissa områden, men uppger inte inom vilket/vilka områden fast möjligheten ges.



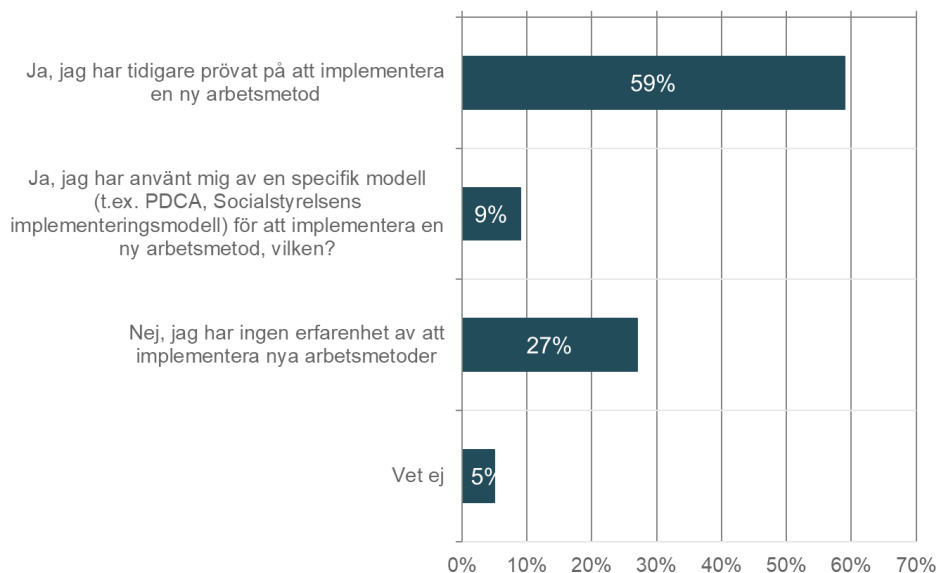
Figur 14 Delstudie 1: Deltagarnas uppskattning av sin kunskap och färdighet för implementering av samtalsmetoden efter MI-utbildningen. (N= 22, Valda alternativ 23)

På frågan **”Har du fått utbildning tidigare i hur man kan implementera (ta i bruk) en ny arbetsmetod?”** svarar 50 % att de fått utbildning i hur man kan implementera en ny arbetsmetod, 18 % uppger att de fått utbildning men inte prövat på att implementera en ny arbetsmetod och 27 % av deltagarna uppger att de inte fått utbildning i hur en ny arbetsmetod kan implementeras. Av deltagarna uppger 9 % att hen önskar mer information om hur en implementering av en ny arbetsmetod kan gå till.



Figur 15 Delstudie 1: Kartläggning över om deltagarna tidigare fått utbildning i hur man kan implementera en ny arbetsmetod. (N= 22, Valda alternativ 23)

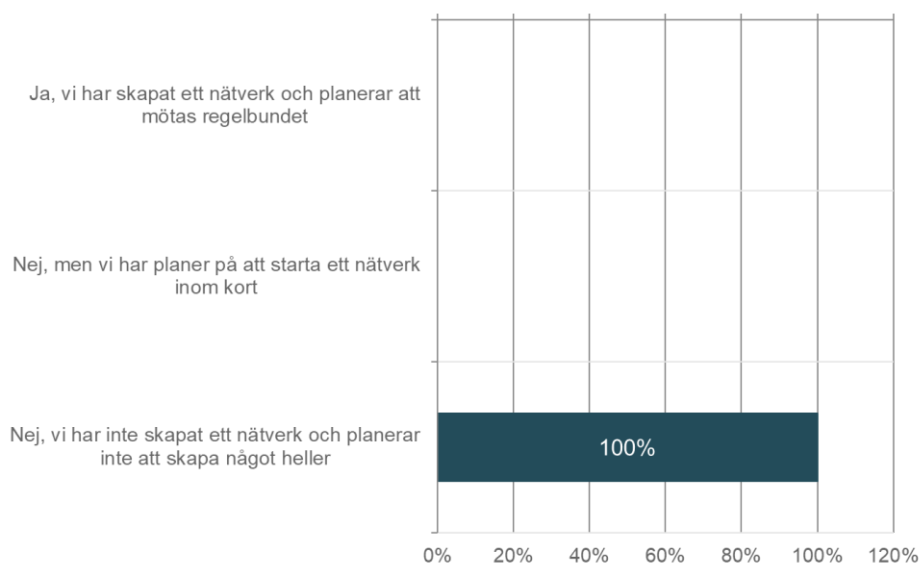
På frågan **”Har du tidigare erfarenhet av att implementera (ta i bruk) nya arbetsmetoder i ditt arbete?”** svarar 59% att de prövat implementera en ny arbetsmetod tidigare, 27% uppger att de inte har någon tidigare erfarenhet av att implementera en ny arbetsmetod och 5% vet inte om de hade tidigare erfarenhet av implementering. Av deltagarna svarar 9 % att de har använt sig av en specifik modell för att implementera en ny arbetsmetod, och uppger “Föra barnen på tal-metoden” i sitt svar.



Figur 16 Delstudie 1: Deltagarnas erfarenhet av att implementera nya arbetsmetoder. (N= 22)

### Deltagarnas nätverkande

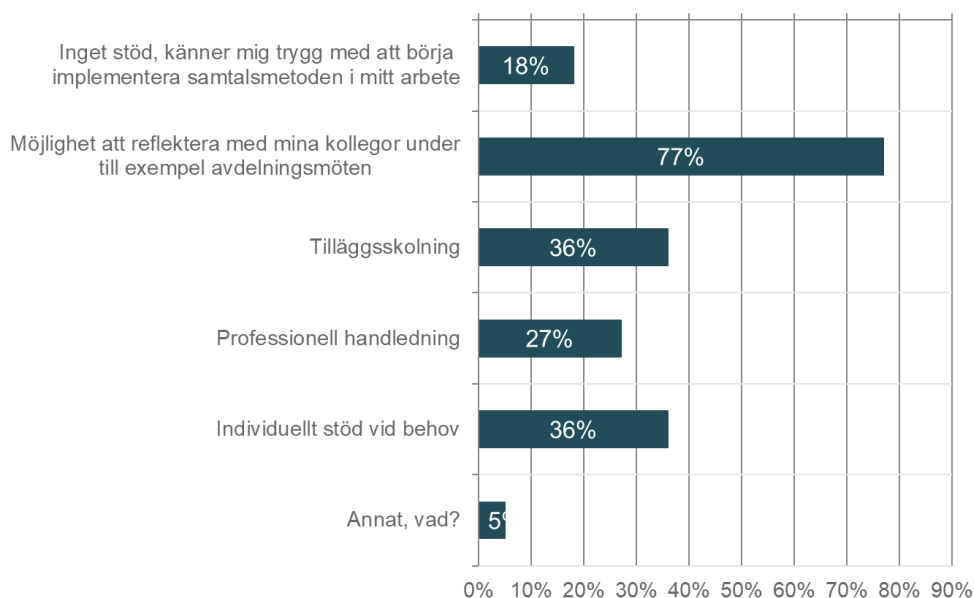
På frågan **"Har ni som deltagit i utbildningen skapat ett nätverk för att t.ex. öka kunskap, dela information och erfarenheter med andra?"** svarar samtliga deltagare (100 %) att inga nätverk har skapats och att det inte finns planer på att skapa några.



Figur 17 Delstudie 1: Skapande av stödnätverk efter MI-utbildningen. (N= 22)

## Ledarens roll och värderingar under förändringsprocessen

Frågan **”Vilket stöd önskar du av din ledare under implementeringen (i bruk tagandet) av Motiverande samtal?”** är en flervalsfråga där deltagarna uppger totalt 44 svarsalternativ. De flesta (77 %) av svaren visar att det finns en önskan hos deltagarna om att ha möjlighet att reflektera med sina kollegor under till exempel avdelningsmöten, 36 % av svaren visar att deltagarna önskar tilläggsskolning och möjlighet till individuellt stöd vid behov och 27 % av svaren visar att deltagarna önskar professionell handledning i MI. Svaresresultatet visar även att deltagarna som anser att de inte behöver något stöd utan känner sig trygga med att börja implementera samtalsmetoden i sitt arbete är 18 %. Av deltagarna har 5 % valt att svara på svarsalternativet "Annat, vad?". Där framkommer det att deltagarna önskar få diskussionsmöjlighet på distans en tid efter utbildningen.



Figur 18 Delstudie 1: Önskat stöd av ledaren vid implementering av MI. (N= 22, Valda alternativ:44)

Frågan **”Utbildningen föregicks av diskussion på enheten/avdelningen och förarbete inför implementering (i bruk tagandet) av samtalsmetoden MI”** innehåller sex påståenden, där svarsalternativen är ja, delvis, nej och vet ej.

Resultatet visar att 45 % av medarbetarna uppger att de delvis diskuterat behovet och fördelar med MI på enheten, 36 % har inte diskuterat behovet och fördelar av MI alls, 14 %

uppger sig ha diskuterat behovet och fördelar med MI medan 5 % inte vet om diskussion angående behovet och fördelar av MI har förts.

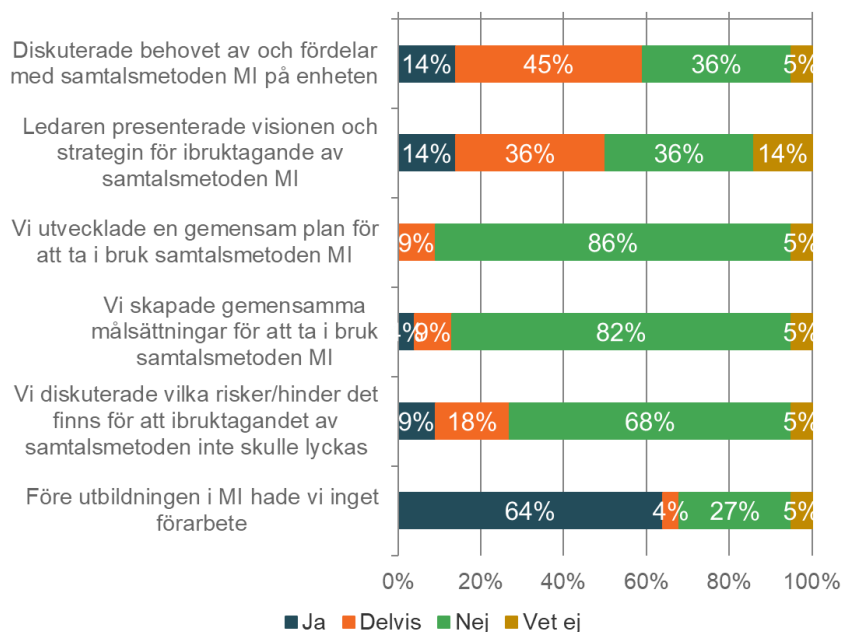
Resultatet visar också att 36 % av medarbetarna uppger att ledaren delvis presenterat visionen och strategin för ibruktage av samtalsmetoden MI, medan lika många (36 %) uppger att ledaren inte gjort det. Det framkommer även att 14 % av medarbetarna har fått ta del av ledarens vision och strategi för implementeringen av MI medan 14 % inte vet ifall ledaren presenterat visionen och strategin gällande implementeringen av MI.

Majoriteten (86 %) av medarbetarna uppger att ingen gemensam plan för att implementera MI utvecklats, 9 % svarar att en plan delvis gjorts och 5 % vet inte om en gemensam plan utvecklats för att implementera MI som samtalsmetod på enheten.

De flesta medarbetarna (82 %) svarar att inga gemensamma målsättningar skapats för att ta i bruk samtalsmetoden MI på enheten, 9 % uppger att man delvis skapat gemensamma målsättningar medan 4 % svarar att man har skapat gemensamma målsättningar för att implementera MI på enheten, samtidigt som 5 % säger att man inte vet om gemensamma målsättningar skapats för att implementera MI.

Av medarbetarna svarar 68 % att diskussioner gällande risker/hinder inte har ägt rum, 18 % svarar att diskussioner gällande risker/hinder delvis ägt rum och 9 % svarar att man fört diskussion angående risker/hinder för att implementeringen av MI inte skulle lyckas medan 5 % inte vet om en sådan diskussion ägt rum.

Avslutningsvis svarar 64 % av medarbetarna att man inte gjort något förarbete innan utbildningen i MI ägde rum, 27 % svarade att förarbete ägt rum och 4 % svarar att man delvis gjort ett förarbete, medan 5 % uppger att man inte vet om det gjorts ett förarbete.



Figur 19 Diskussion på enheten/avdelningen samt förarbete inför implementering av MI. (N=22)

Frågan **”På vilket sätt har du tänkt implementera (ta i bruk) MI i ditt arbete?”** är en öppen fråga som analyseras med en kvalitativ innehållsanalys och delas in i tre kategorier: implementering av MI, MI-beredskap för förändring samt hinder och utmaningar med implementering av MI.

Under kategorin **Implementering av MI** framkommer två skillnader i implementeringen av samtalsmetoden: fullständig implementering av MI under en tid och endast utvalda delar av samtalsmetoden tas i bruk.

Fullständig implementering av MI under en tid. I en stor del av svaren lyfts det fram att medarbetarna gradvis kommer att implementera delar av MI i sitt arbete. En del av medarbetarna lyfter fram att de inte har tidigare erfarenhet av implementering och väljer därför att implementera MI successivt: *”Har ingen tidigare erfarenhet av att implementera olika metoder i arbetet men tänker att man kan börja sakta men säkert och implementera MI i små delar och öka med tiden.”*<sup>2</sup> Det anses vara viktigt att *”Öva och ta in olika moment från kärnan inom MI stegvis så att man inte försöker ändra allt på en gång.”*

<sup>2</sup> Deltagarnas egen svarsformulering

Sammanfattningsvis visar svaren på en metodisk och strategisk inställning till implementeringen av MI i arbetet.

Implementering av utvalda delar. Några medarbetare väljer att endast plocka ut vissa delar ur MI i sitt arbete eller kombinera delarna med andra arbetsmetoder; *"Yritän jatkaa sillä linjalla, että otan menetelmästä käyttöön jotain osia". "Allt man gör är bättre än ingenting tänker jag"* svarar en deltagare. Att förbättra sin samtalsteknik genom att använda delar av MI i samtal med elever, vårdnadshavare och skolpersonal eller att plocka ut valda delar av metoden är några åsikter som framkommer av svaren: *"Jag tänker mig att jag kan förbättra min samtalsteknik genom att implementera delar av MI i mina samtal med elever."* Sammanfattningsvis framkommer det att medarbetarna vill förbättra sin samtalsteknik genom att endast använda utvalda delar av MI eller integrera olika aspekter av metoden i sitt arbete.

Flera medarbetare i studien planerar att använda MI som samtalsmetod i olika situationer såsom vid hälsogranskningar: *"Tereystarkastuksissa aion käyttää työkaluja/osioita MI:stä."*, uppföljningsbesök: *"Satunnaisesti seurantakäynneillä voin toteuttaa koko käynnin ajan MI:tä."* och med klienter som behöver förbättra sina levnadsvanor: *"Under samtal vid problem med sömn, skolfrånvaro, oregelbundna mat rutiner, rusmedel."* Målet är att motivera klienter och deras vårdnadshavare till positiv förändring. Några deltagare planerar även att använda MI som samtalsmetod med barn och deras vårdnadshavare: *"Använda metoden med barn och föräldrar"* eller där möjlighet ges: *"Har tänkt hålla mig till MI-samtal där behov och möjlighet finns..."* Deltagarna betonar vikten av att ha en klientcentrerad synvinkel och att prova olika delar av MI för att se vad som fungerar bäst för den enskilde individen: *"Genom att använda valda delar av metoden där de passar in i samtal med elever, vårdnadshavare och personal inom skolan. Testa mej fram vad som passar för vilken elev i vilket skede."* Sammanfattningsvis ses MI som ett mångsidigt arbetsverktyg som medarbetarna kan använda sig av i olika situationer på mottagningen, i samtal med barn och föräldrar.

Under kategorin **MI i praktiken – beredskap för implementering** framkommer att flera medarbetare på ett djupare plan har tagit till sig ett MI-förhållningssätt under utbildningen och i ett tidigt skede börjat implementera metoden: *"Jag har tänkt (och redan börjat) använda mig av ett MI-förhållningssätt när jag diskuterar olika frågor/ämnen vid*

*hälsoundersökningar.*” De har en förmåga att reflektera över det egna arbetssättet som yrkesverksam: *”Jag är mera medveten om min egen ”rättningsreflex” och har utvecklat sitt tankesätt i MI-anda, såsom att lyssna in, vara tålmodig: ”Jag försöker medvetet lyssna in klienterna och jobbar på att vara tålmodig/vänta in förändringsprat.” och vänta in förändringsprat samt att ställa öppna frågor. De har även blivit medvetna över sin ”rättningsreflex” och tar steg tillbaka vid behov: ”Ottamaan peruutukset ja askeleet taaksepäin käyttöön”* En del deltagare har anpassat sina arbetsverktyg för att få dem mer MI-vänliga: *”Se över hälsoundersökningsformulären/frågorna, ändra frågeställning på mina egna frågor som ställs, t.ex. mer öppna frågor”*, vilket visar på ett helhetstänk i arbetet. Sammanfattningsvis har flera som gått utbildningen integrerat ett MI-förhållningssätt i sitt arbete och utvecklat en förmåga att reflektera över sitt arbetssätt i MI-anda. Deltagarna använder sig av olika tekniker inom MI och har anpassat sina arbetsverktyg för att främja ett MI-vänligt arbetssätt.

Några hinder och utmaningar med implementering av MI stiger även fram ur svaren och bildar således kategorin **Hinder och utmaningar med implementering av MI**. Tiden sågs som en utmaning i implementeringen av samtalsmetoden: *”Motiverande samtal kan kräva mera tid (snabbare att undervisa och informera t.ex.). Extra tid saknas dock i mitt arbete. Det kan vara en utmaning”* och även en känsla av överväldigande på grund av att samtalsmetoden MI innehåller många olika delar att ha i åtanke: *”Det är mycket att komma ihåg och man borde ta sig tid att repetera för sig själv ordentligt nu och då för att minnas hur man skall göra”*, *”Ett rent MI samtal känns långt borta just nu eftersom jag upplevde att det var väldigt mycket olika saker som man ska ha i åtanke o.s.v.”* Sammanfattningsvis ser medarbetarna implementering av MI som en utmaning på grund av tidsbrist och känslan av att det finns för många delar att hålla reda på inom samtalsmetoden. Det kan vara svårt att hinna repetera och komma ihåg allt som krävs för att genomföra ett effektivt MI-samtal.

## 6.2 Fokusgruppintervju 1

Delstudiens andra datainsamlingsmetod utgörs av fokusgruppintervju. Studiens teoretiska referensram, syfte och frågeställningar ligger som grund vid utformandet av fokusgruppintervjufrågorna (Bilaga 6). Genom fokusgruppintervju samlas data in för att undersöka behovet av MI är inom verksamheten, ledarnas kunskap och erfarenhet om förändring och implementering samt hur ledarna har förberett implementeringen av MI. Nätverkande, ledarens roll vid förändringar och stöd åt medarbetarna vid implementering är även av intresse.

Fokusgruppen erbjuder deltagarna möjlighet att ta del av varandras erfarenheter, åsikter och värderingar kring forskningstemat och möjlighet att tillsammans reflektera kring hur man upplever förändring och implementering av MI på verksamheten. Fokusgruppmetoden ger även deltagarna möjlighet att upptäcka nya perspektiv om ämnet som de kanske inte hade insett utan en gruppdiskussion. Fokusgruppintervjun hölls online för att ge möjlighet för alla ledare att kunna delta.

Fokusgruppintervjun består av en semistrukturerad fokusgruppintervju, där frågorna är öppna och ger möjlighet till en bred och fri diskussion. I delstudien består intervjufrågorna av fyra allmänna, jämförelsevis omfattande frågor som sedan följs upp med mera fokuserade följdfrågor.

Vid intervjufrågornas utformning användes handledarens och en pilotgrupps expertbedömning för att stärka kvalitén på intervjufrågorna. Pilotgruppen bestod av sju på förhand utvalda personer som läste igenom frågorna samt använde sin kunskap och erfarenhet för att ge återkoppling och eventuella ändringsförslag. Pilotgruppen deltagare bestod av förmän och projektarbetare med kunskap om examensarbete på mastersnivå. Därefter utvärderades intervjufrågorna, eventuella problem identifierades och nödvändiga justeringar gjordes innan datainsamlingen påbörjade.

### 6.2.1 Urval

Urvalet av deltagare gjordes via elev- och studerandehälsan och ungdomsstationerna inom Övph. Inklusionskriterierna var att ledarna skulle ha medarbetare som deltagit i utbildningen MI på hösten 2023, som ordnades av projektet Framtidens social- och hälsocentral. Totalt inbjöds sju ledare från åldersgruppen 35–55år: fyra avdelningsskötare för skol- och studerandehälsovården och två koordinerande serviceförmän för kuratorsverksamheten samt en förman för ungdomsstationerna inom Övph. Antalet deltagare motiverades med att dessa sju ledares kunskap och berättelser gav rik variation av erfarenhet. Ledarna är bekanta med varandra sedan tidigare och har hierarkiskt sett samma status. Alla ledare har tidigare erfarenhet av att jobba med klienter samt flera års erfarenhet av ledarskap på sin enhet.

### 6.2.2 Genomförande av fokusgruppintervju

Den kvalitativa forskningsmetoden, fokusgruppintervju med semi-strukturerat intervjuunderlag, valdes eftersom skribenterna då har möjlighet till en bred och fri diskussion och att få fram mycket information på kort tid.

En inbjudan till fokusgruppintervju (bilaga 7) skickades per e-post till ovannämnda deltagare. Dessa ledare var redan utvalda eftersom de arbetar som ledare för medarbetarna som gått utbildning i MI. De utvalda deltagarna informerades om orsak till och syfte med fokusgruppintervjun, dataskydd (bilaga 8) och samtycke (bilaga 9) samt om att intervjun bandas in och att det insamlade materialet behandlas konfidentiellt och kommer att användas till att besvara forskningsfrågorna. Datainsamlingsmaterialet raderas efter att studien är godkänd.

Ledarna bjöds in till den första fokusgruppintervjun som arrangerades 03.11.2023 klockan 13:00–14:10 via Microsoft Teams. Alla sju ledare deltog och intervjun drogs av en moderator och en observatör. Moderatoren strävade efter att förhålla sig objektivt under intervjun. Observatören strävade efter att noggrant uppmärksamma och analysera utan att aktivt delta. Fokusgruppintervjun utfördes som en semi-strukturerad intervju med

förutbestämt intervju-underlag. Fokusgruppsintervjufrågorna (bilaga 6) är uppbyggda utgående från bakgrundsteorin och den teoretiska referensram som valts i studien, dvs. Kotters ledarskapsteori om förändring och Keens teori om kompetens.

Intervjun hölls på svenska och finska – deltagarna fick svara på eget modersmål. Alla deltagare behärskar båda inhemska språken. Moderatoren och observatören är också tvåspråkiga. Intervjun inleddes med att förklara bakgrunden till studien och aktionsforskningens process. Deltagarna uppmanades att ha på kamerorna så att observatören kunde observera ansiktsuttryck och dynamiken i gruppen. Deltagarna informerades även om dataskydd och samtycke inför intervjun, och alla deltagarna gav lov till att banda intervjun.

Efter den inledande informationen fortsatte intervjutillfället med de strukturerade frågorna gällande ledarens stöd vid implementering, hans roll vid förändringsprocessen och deltagarnas beredskap att implementera en ny arbetsmetod i sitt arbete. Alla deltagare fick ge sin bild och upplevelse av hur förändringsarbetet fungerar inom deras enhet. Diskussionen var god, atmosfären var positiv och alla hade en vilja att utveckla verksamheten och sig själva som ledare. Efter första fokusgruppsintervjun fick deltagarna information om att fokusgruppsintervju två skulle hållas i början av februari. Efter fokusgruppsintervjuerna transkriberades materialet som bandats in, och det analyserades med hjälp av en kvalitativ innehållsanalys.

### 6.2.3 Dataanalys

I denna delstudie används kvalitativ innehållsanalys som dataanalysmetod med en deduktiv ansats. Kvalitativ innehållsanalys är en metod som är teorifri och systematisk (Henricson, 2023 s. 33, 296–297). Metoden utforskar manifest (beskrivande) innehåll, och deduktiv ansats används när analysstrukturen genomförs utifrån antaganden som baseras på förkunskaper (Henricson, 2023 s. 33, 296–297).

Genom att använda en innehållsanalys kan forskaren lyfta fram prioriteringar som framkommer i texten (Denscombe, 2018, s. 402), som består av olika faser. Den första fasen

har fokus på att identifiera mönster i textinnehåll (Henricson, 2023, s. 300), och det blir även möjligt att ta fasta på värderingar och tankar som framkommer i materialet (Denscombe, 2018, s. 402). Efteråt bör materialet kodas, kategoriseras och tematiseras (se Henricson, 2023 s. 300–304).

Från de sammanbundna koderna och kategorierna uppstår teman som kan diskuteras mot bakgrund av teorin. Genom att gruppera teman i olika kategorier så har man skapat en struktur i texten, och syftet med grupperingen är att göra en förenkling av en stor mängd data (Henricson, 2023, s. 302–304).

I denna delstudie påbörjades dataanalysen med att identifiera mönster utifrån ett manifest (beskrivande) innehåll. Analysen inleddes med att texten lästes i sin helhet för att få en helhetskänsla av den insamlade data. För att hitta relevanta kategorier behöver skribenten läsa materialet upprepade gånger. Intervjun varade 56 minuter, och för att förstärka validiteten i analysen bandades fokusgruppintervjun med godkännande från deltagarna. Fördelen med inspelningen är att den kan lyssnas på flera gånger om. Den insamlade data transkriberades ordagrant. Det insamlade materialet från fokusgruppintervjun har kodats, kategoriserats och tematiserats för att sedan presenteras som en helhet. Kategorierna presenteras sedan i textformat med hjälp av citat.

#### 6.2.4 Resultat

I detta kapitel redovisas resultatet från fokusgruppintervjun i första delstudien. Efter analysen av fokusgruppintervjun bildas tre teman utifrån teoretisk bakgrund, material från fokusgruppen och egen förståelse. Temaindelningen är förändring, implementering av MI och ledarens roll. Varje tema bildar sedan kategorier. Citaten från fokusgrupperna förstärker validiteten i varje kategori. Kategorierna är utmärkta med fet stil.

Under temat **förändring** framkommer två kategorier: positiv erfarenhet och negativ erfarenhet. Grunden till kategorierna är återkommande känslor kring förändring som framkommer i fokusgruppintervjun: trötthet, osäkerhet, okunskap, frustration och positivitet till förändring. Kategorierna presenteras i textform med tillhörande citat.

En positiv erfarenhet som framkommer i diskussionen är att genom förändring kan verksamheten utvecklas till det bättre och ge en bättre kvalitet på servicen, *”Se tuottaa laatus tuohon työhön”*<sup>3</sup>. En positiv känsla som fås under diskussionen är att alla ledare är villiga till förändring.

Samtidigt lyfts det fram att det varit många förändringar i organisationen de senaste åren på grund av vårdreformen i landet. Organisationförändring har krävt att nya arbetsmetoder och arbetsverktyg implementeras i verksamheten. Ledarna betonar att detta skapar återkommande känslor av trötthet, osäkerhet, okunskap och frustration, som i sin tur ger en negativ erfarenhet av förändringsarbetet. Ledarna upplever att det saknas struktur, riktlinjer och mål från ledningen, när det kommer till förändringsarbeten. Ledarna uppmärksammar att detta försvårar förändringsledarskapet och implementeringen av nya arbetsmetoder i verksamheten, vilket ger en negativ erfarenhet av förändring.

*”Önskar uppifrån mera tydligare mål/linjer/riktningar, vad ska vi erbjuda och varför är det just de här skolningarna. Att det ska vara tydligare beslut och linjer och riktningar uppifrån, då är det också lättare att leda på närförmans nivå. När man också förklarar och motiverar det här till personalen.”*

Ledarna poängterar att om det skulle finnas bättre strukturer, riktlinjer och mål från ledningen att följa, kunde många av de negativa erfarenheterna av förändring minska. I diskussionen lyfts även fram att det i nuläget är många modeller som ska implementeras i verksamheten, och ledarna har svårt att motivera dessa för medarbetarna eftersom det saknas strukturer.

*”Det här ska ni behöva gå, och ett tu tre kommer det inte behöver ni gå detta. Det blir en frustration att varför har jag försökt övertala medarbetarna att gå detta i över två års tid, sen plötsligt behöver de inte gå den. Vad ger de för signal till de som jobbar och har gått den här skolningen. ”Okej, gick jag den i onödan nu eller inte?”. Det här beslutet borde tagits i början. Vi borde ha gjort detta i början, vem går vad och sen först börjar vi på. Nu kör vi ut en massa med metoder, de har vi gjort länge och nu börjar vi fundera vem som ska gå vad egentligen. Vi har börjat i fel ände skulle jag vilja påstå.”*

Ledarna markerar att detta har gjort att både ledare och medarbetare känner en osäkerhet kring de olika metodutbildningarna som erbjuds, vilket ger en negativ bild av att

---

<sup>3</sup> Deltagarnas egna svarsformulering

implementera nya arbetsmetoder i verksamheten. Ledarna påpekar att implementeringen av metoderna behöver ses över innan man tar ett beslut som förs vidare till verksamheten. Att det finns fungerande strukturer, riktlinjer och målsättning räcker inte, utan kommunikationen till ledningen behöver även fungera.

I diskussionen lyfts fram att kommunikationen till och stödet från ledningen är bristfällig, vilket ger negativa erfarenheter av förändringsprocesser i organisationen. Ledarna uppmärksammar att man känner sig ensam i "djungeln" av allt som ska implementeras, *"för det är nog svårt som det har varit nu de senaste ett - två åren, att kastas ut i alla de här projekten och bara ta emot och nu ska vi de här och de här och de här, ingen vet varför och hur det hjälper oss?"* Ledarna anser att kommunikationen mellan ledare och ledning behöver förbättras för att skapa bättre informationsgång kring förändringsarbeten. Det lyfts även fram att man inte vet vem man ska kontakta för att få stöd kring implementering inom verksamheten, vem nyckelpersonen i förändringen är. Det är viktigt att ledarna på verksamheten får kunskap om varan/metoden som ska implementeras – det är svårt att utföra en implementering utan kunskap.

*"Förmännen behöver veta ganska mycket om varan/metoden före implementering på sin enhet/skola in sin personal i, för att kunna sälja in det hos våra arbetstagare, följa upp det och kunna stödja dem i metoden. Vi behöver få information/kunskap först"*

En annan negativ erfarenhet som pekas ut är tids- och resursbristen i förändringsarbeten. Ledarna upplever att det är för många förändringar samtidigt, vilket har orsakat att en del implementeringar lämnats ogjorda eller på hälft. Ledarna betonar att de känner en trötthet och frustration eftersom de inte hinner utföra en förändringsprocess innan nästa skall implementeras. Ledarna framhäver att det inte handlar om enstaka förändringar, utan det handlar om många samtidigt.

I fokusgruppintervjun framkommer det en okunskap inom förändringsledarskap samt förändrings- och implementeringsprocesser. Implementering upplevs som en av de svåraste uppgifterna. Ledarna lyfter fram att det *"behövs kanske mer fortbildning till förmännen, som handlar om förändring och implementering som ger oss ledare verktyg."* Ledarna önskar av organisationen fortbildningsdagar, inspirationsdagar, utbildningsdagar eller ett så kallat implementeringspaket för ledarna.

Ledarna lyfter fram att okunskapen ger en osäkerhet gällande implementeringsprocessen, hur de ska gå tillväga. Ledarna känner att de *”saknar verktyg, eftersom detta är ett helt nytt sätt att arbeta på som förman än tidigare år i kommunen”*; att man som ledare behöver börja tänka om sina arbetsätt samt att organisationen behöver komma ihåg att ta detta i beaktande.

Under temat **Implementering av MI** framkommer fem kategorier: behov, användbarhet, vision och strategi, målsättning och hinder. Kategorierna presenteras var för sig, med citat från fokusgruppintervjun. Kategorierna är utmärkta med fet stil.

Behov. I fokusgruppintervjun ansåg alla ledare att MI är en efterlängtd metod att implementera inom elev- och studerandehälsan samt på ungdomsstationerna. En del av medarbetarna har gått utbildningen sedan tidigare och pratar enbart positivt om metoden, medan en stor del av medarbetarna inte gått MI-utbildning. Genom projektet Framtidens social- och hälsocentral ges medarbetarna möjlighet att gå utbildning i MI. Medarbetarna har under en längre tid önskat att få gå skolning i MI, men det har varken funnits medel för att gå utbildningen eller tid, och dessutom har skolningen inte hållits på eget modersmål eller så har det varit svårt att hitta en skolning i närmiljön.

*”Hos oss har det nog frågats efter MI, för att vissa har ju gått den och berättat vad det är för metod och då har personalen frågat efter den. Problemet har ju kanske varit att det inte alltid gått den här skolningen, den har kanske varit lite dyr och det har inte riktigt funnits pengar till de här. Så de här kom ju som en julklapp, att de här att vi får allihopa gå och de kostar inte oss någonting.”*

Ledarna är väldigt positiva till samtalsmetoden MI och en del har goda erfarenheter och kunskap om metoden, men för en del är metoden obekant på ett sådant sätt att de inte utövat MI i praktiken. En av ledarna lyfter fram att *”det borde ordnas också en skolning för förmän i och med för vi behöver också kunna lyssna och motivera och kommunicera med vår personal.”* De övriga ledarna understöder påståendet och anser att det även finns ett behov för ledare att gå utbildningen, eftersom flera av dem inte gått den tidigare och för att metoden kan användas som ett verktyg för ledare.

En del av ledarna lyfter fram att det i nuläget finns flera metoder att implementera i skol- och studerandevården, men att det saknas en metod *”som inte ger svar på tal”*. En annan ledare lyfter upp att MI-metoden ger kvalité och ett likvärdigt bemötande mot klienten.

*”För att i slutändan kunna ge en god service, finns ett behov av metoden och också kanske kunna hjälpa i vårt fall barn och unga att få sin röst hörd. Därför många gånger som hälsovårdare har vi THL:s blanketterna och man frågar de här samma frågorna hundratals gånger till de här olika eleverna. Men nu i Hälsa i skolan resultatet kom det fram att ungdomarna upplever att de inte blir hörda. Att de inte får säga själva vad de skulle vilja prata om eller vad de skulle vilja lyfta fram.”*

Enligt ledarna finns ett behov av att implementera MI i verksamheten eftersom medarbetarna utför många olika samtal i den vardagliga arbetet, där en del samtal med klienter kan beröra praktiska ämnen såsom kost, motion olika levnadsvanor. Ledarna lyfter fram att samtalen är en av våra största utmaningar och anser att implementeringen av MI skulle främja samspelet mellan medarbetare och klient.

Användbarhet. Som tidigare nämnts är MI en efterlängtd metod bland både ledare och arbetstagare. Ledarna anser att MI är ett *”verktyg som alla borde ha, den ger trygghet i samtalen.”* Det här är ett verktyg som medarbetarna kan använda sig av i sitt dagliga arbete, även nya arbetstagare.

Ledarna lyfter fram att medarbetare som haft möjlighet att gå skolningen tidigare pratar enbart positivt om samtalsmetoden MI. De har utvärderat metodens användbarhet och lyft fram att detta är en metod alla behöver! Ledarna betonar att metoden främjar arbetstagarnas samtalsteknik – att lyssna, kommunicera och föra fram saker genom att motivera.

*”Feedback från personalen, det varit såna som gått skolningen här för länge sedan och de som gick den nu är också positiv. Att lära sig att samtala och med att lyssna och kanske inte ha färdiga svar på allting. Att det är ju också den här samtalstekniken, för att motivera att man inte som hälsovårdare kommer med alla svar och förklarar.”*

Ledarna belyser vikten av att arbetstagaren, i användandet av MI, inte kommer med färdiga svar eller ämnen i samtal med en klient, utan att klienten får prata om det som känns viktigt. Detta lyfts fram som oerhört meningsfullt för att kunna främja samspelet mellan medarbetare och klient.

Vision och Strategi. Ledarna lyfter fram att det saknas en tydlig vision och strategi gällande implementering av MI i verksamheten, även från ledningens sida.

Ledarna belyser att metoden borde fås som en bestående del i verksamhetens processbeskrivning. I nuläget utvecklar verksamheten en processbeskrivning av arbetsmetoder, och många påpekar att man behöver lyfta upp MI som en metod och del av processbeskrivningen, för att förhoppningsvis få ledningens godkännande till en kontinuerlig utbildning i samtalsmetoden.

*”Mutta miten me saadaan tää pysyvästi, me voitaa nyt, kun kysytään organisaatiossa näitä koulutus rakenteita niin tähän voisi olla yks mitä toivotaan työnantajalta jatkossa. Pistetään tää sinne prosessikuvauksessa ja kaikessa laitettu yhteesi, että tää on meillä. Niin sillä me turvataan, ja tästä on tullut niin paljon positiivista palautetta, että tää on hyvä. Kakkille uusille ja konkarielle ja meille kaikkille.”*

Det framkommer även att välfärdsområdets skolningsplanerare borde sätta in metoden MI i den interna utbildningskalendern för att främja en lyckad implementering inom verksamheten. Genom att sätta in MI som metod i både processbeskrivningen och i utbildningskalendern säkras man möjligheten till en hållbar förändring.

Målsättning. Ledarnas målsättning med att implementera MI-metoden i verksamheten är att kunna ge en bättre service och kvalitet på vården till barn och unga.

*”För att i slutändan kunna ge en god service och också kanske kunna hjälpa i vårt fall barn och unga att få sin röst hörd. Därför många gånger som hälsovårdare har vi THL:s blanketterna och man frågar de här samma frågorna hundratals gånger till de här olika eleverna. Men nu i hälso- och skolresultatet kom det fram att ungdomarna upplever att de inte blir hörda. Att de inte får säga själva vad de skulle vilja prata om eller vad de skulle vilja lyfta fram.”*

Genom att implementera MI i verksamheten, motivera medarbetarna att gå utbildningen MI, ta metoden i bruk i sitt dagliga arbete kan medarbetarna enligt ledarna få ett verktyg som de kan känna trygga med. De får lära sig lyssna och kommunicera genom metoden och de ska kunna luta sig tillbaka under samtalet medan ledaren finns som stöd under implementeringsprocessen.

En annan målsättning är starta upp stödgrupper för medarbetarna för att ge möjlighet att reflektera över MI som arbetsmetod. Learning café och tvärssektoriella stödgrupper lyfts upp som förslag till nätverkande för dem som gått utbildningen MI under hösten 2023.

*"Förut har vi haft learning cafe en gång i veckan, var när någon har varit på skolning så presenterar man vad man varit på för skolning och hur man tagit det i bruk i sitt eget dagliga arbete. De här är något som efterlyst av personalen igen, så vi kommer att köra igång på nytt med learning cafe för nu är det oftast flera som går samma skolning. Får de tillsammans berätta och efter en tid följer man upp hur har ni tagit det i bruk i sitt eget arbete."*

Stödgrupperna till medarbetarna som gått utbildningen MI ger inte enbart stöd utan även kunskap till medarbetarna. Att lära sig av andras misstag och framgångar kan ge mod att våga prova något nytt menar ledarna.

Under diskussionen framkom det att det finns skillnader mellan utbildningar och skolningar inom organisationen. Medarbetare kan gå en skolning för att främja sin kunskap eller en utbildning i en evidensbaserad arbetsmetod som skall implementeras i verksamheten. Ledarna lyfter fram att medarbetarna i nuläget inte är vana att en utbildning kräver implementering, vilket betyder att arbetet fortsätter efter utbildningen. Det framkommer även i diskussionen att ledaren behöver utveckla ett nytt tankesätt gällande implementering av evidensbaserade arbetsmetoder. Målsättningen är att skapa nya processer och stödgrupper inom verksamheten.

Hinder. Flera uttrycker att implementering av samtalsmetoden enligt litteraturen är tidskrävande och att den tiden inte finns. En del ledare lyfter även fram att de inte besitter kunskap om vad en implementeringsprocess innebär, samt att stödet från ledningen saknas: *"de jag ser som vi var inne på är att okunskapen och icke informationen till oss förmän."* En annan ledare lyfter fram *"Hur vi ska göra när vi ska implementera någonting och uppföljning och vårt stöd, det ser jag som den största risken, samt den mängd arbete som närförmän har redan."* Ledarna menar att det tar tid utföra en förändrings- och implementeringsprocess, att okunskapen gör att förändringsledarskapet brister och att det tar mera tid och resurser, arbetsmängden utökas.

Flera ledare lyfter fram att det kan finnas ett hinder så att metoden rinner ut i sanden, eftersom det inte finns inplanerat någon uppföljningsutbildning, såsom en inspirationsdag, booster-dag eller uppföljningsdag. Ledarna påpekar att det är viktigt då man tar in en ny metod i verksamheten att medarbetarna skulle få ett uppföljningstillfälle, för att de ska få möjlighet till påminnelse och reflektion om metodens innehåll och betydelse samt diskutera metodens användningssätt med en expert inom området.

*”Än vilka slags skolningar man än går så den feedback som kommit härifrån personalen att om inte det finns någon uppföljningsdag eller booster-dagar eller något sånt här, faller dem så småningom eller rinner ut i sanden, gällande flera olika metoder. Så jag tror också det är viktigt med någon uppföljning eller booster-dag, fortbildning eller något som återkopplar till de här och uppföljer.”*

En annan risk lyfts även upp av ledarna under fokusgruppintervjun, där man anser att medarbetarna är ett hinder. En del av ledarna uppger att de stött på ambivalens till förändring hos medarbetarna.

*”Työntekijät itse ovat niin kun riskinä, että sitä ei käytätä, se heidän niin kun turhautuminen: väsymys, stressi myös sairaslomat on huomanneet, että ne katkaise sitä, että kun on keväällä käynyt jossakin ja sitten on pitkän ajan poissa, niin se on yksi riski. Kun on pidempi poissa niin ne jäävät ja unohtuu ja pitää katella kaikki, miten sen homma nyt menikään ja sillä tavalla se käytettiin ja aloittaa alusta. Niin se vahti taas niinku oma aikansa ja paikkansa että ehti ja jaksaa peritetyttä ja miten tätä käytettiin ja mitä sinä katalogissa ohjatiin.”*

Ledarna betonar att detta kan vara på grund av många olika orsaker: negativ syn på förändring, trötthet, stress eller långa sjukskrivningar. Längre frånvaro kan medföra att medarbetare glömmer hur man ska använda metoden och behöver börja om från början. Att studera in metoden på egen hand kan medföra att man använder metoden fel eller att medarbetare känner sig otrygga i metoden, eller så lämnar man metoden åt sidan för att man inte orkar studera in den igen eller på grund av tidsbrist.

Under tema **Ledarens roll** framkommer fyra kategorier: egenskaper, förarbete, stöd och medarbetarnas motivation. Kategorierna presenteras var för sig med citat från fokusgruppintervjun. Kategorierna utmärks med fet stil.

Egenskaper. Det lyfts upp att en god ledare behöver kunna känna till olika personers sätt att ta in förändring samt hur vi tar emot ny information. Ledarna belyser även att alla individer har olika personligheter, att våra åldrar kan påverka men även miljön (tid, resurser, stämning).

*”Vissa kan vara väldigt emot allt nytt medans andra är helt för nytt. Att vi alla inte är lika, vi tar inte emot ny information och skolningar på samma sätt. En kan uppleva det på ett sätt och en annan kan uppleva det på ett helt annat sätt.”*

Flera ledare anser att det är viktigt hur vi bemöter medarbetarna under en förändring och implementering på en verksamhet. *"Hur bemöter jag medarbetare så att hen blir också motiverad. De känner jag att är viktigt!"* Ledarna nämner även att en av ledarnas viktigaste roller är att kunna motivera sina medarbetare, exempelvis genom att uppmuntra medarbetarna när det går bra.

Ledarna i fokusgruppintervjun framhåller att en ledare bör hålla en diskussion med medarbetarna före en implementering av en ny förändring i verksamheten. Det framkommer i fokusgruppintervjun att det finns brister i kommunikation om implementeringsprocessen mellan ledare och medarbetare.

*"Jag tänker det är viktigt att diskussionen inför en skolning skulle vara viktig, nu har jag inte alls gjort något sånt. Men det slog mig nu, att före skolningen ska man hålla en diskussion, alltså prata med de som ska gå skolningen "vad förväntar du dig? Hur ska vi göra efteråt? Vad vill du ha för stöd efteråt, tror du?" Följa upp det och sätter in färdigt fast one to one som en annan nämnde här tidigare, i just med den skolningen man gått. Att det skulle vara viktigt att före prata och sätta upp något slags delmål/mål."*

I diskussionen lyfts även upp att det är viktigt att ledaren tillsammans med medarbetarna *"försöker hitta de små delmålen och följer upp dem. För jag tror det är viktigt att man har några delmål när påbörjar något nytt."* Genom att skapa delmål kan man hålla medarbetarna motiverade att använda sig av MI som samtalsteknik med klienter. Det framkommer att ingen av ledarna i detta skede har skapat delmål med sina medarbetare, men detta är en målsättning för många av ledarna. Även att hålla kontinuerliga möten med medarbetarna för att kunna motivera och stödja dem i implementeringsprocessen av MI.

Förarbete. En del av ledarna lyfter fram att man inför utbildningen i MI har samtalat med medarbetarna och "boostat" metoden, att detta är ett verktyg alla behöver, för att så många som möjligt av medarbetarna ska gå utbildningen i MI. Många ledare lyfter fram att inget förarbete är gjort inför implementering av MI. Medan en annan ledare påstår *"jag tror att de här någonting som allihopa tar i bruk av sig själv utan vi behöver desto mera implementera de här. De här är ett så pass bra verktyg, att implementeringen kommer av ske av sig själv."* Ledarna reflekterar sinsemellan att det finns mycket som borde ha gjorts innan implementeringen påbörjades på verksamheten.

Stöd. Många lyfter upp att det är väldigt viktigt att ledaren kan stödja sin medarbetare. Fallerar stödet från ledaren, finns det risk att medarbetaren inte använder sig av metoden eller upplever implementeringen väldigt jobbig. Detta kan även bidra till trötthet, till att stämningen på arbetsplatsen blir sämre eller i värsta fall till sjukskrivningar. Det lyfts starkt upp att ledaren behöver känna till hur personalen mår och hur de känner inför en förändring, såsom implementering av en ny metod, för att kunna ge rätt stöd.

*”Tärkeä tietoa on sekin että millä työtekijät tuntu sen että melentäminen käytetimen, onko se hankala tai onsko se helppoa. Että onko se hankala työtekiöille ja vaikea niin silloin tietä että ”okei, tässä tarvitan enemmän esimiestä tukemaan ja kanustamaan” ja viemän ettenpäin ja ohjaa sitä käyttöottoa. Se ihmisen tunne on aika tärkeä.”*

Ledarna påpekar att genom uppföljning i implementeringsprocessen kan ledaren identifiera vilket stödbehov medarbetare behöver. Ledarna lyfter upp att uppföljning kan ske exempelvis på avdelningsmöten, utvecklingssamtal, enskilt samtal eller under learning café. Ledarna nämner även att genom uppföljning/stöd kan man höja medarbetarnas självkänsla, vilket ger medarbetaren en känsla av ”hej, de här gör jag och har lyckats med” och därmed motiveras de att fortsätta använda metoden i det dagliga arbetet.

*”Jag har nu faktiskt i höst börja med en till ett samtal med mina arbetstagare som går ut på att de är antigen via teams eller att vi träffas fysiskt ca. 30min. Vi går genom om det är något på gång, finns det något jag kan hjälpa, utmaningar, case eller något vi kan gemensamt göra och de här har varit väldigt bra och jag märker att det motiverar arbetstagarna att göra ett bättre jobb och hitta saker i sitt jobb som de vill fokusera på, de vill säga delmålen. Jag tänker att jag kommer att lyfta fram de här i de samtalen, hur går det? Har ni kunnat använda metoden? Vad har du använt det till och tycker du att du lyckas med det? De här är det jag tänker personligen, hur jag vill gå vidare med det. ”*

I fokusgruppintervjun framhålls även det kollegiala stödet som finns inom verksamheten, att det är viktigt att man inte känner sig ensam och man kan alltid reflektera med någon kollega eller ta ett stöd av ledaren under processen. Ledarna belyser att verksamheterna inte ser likadana ut, ”det är en stor fördel att medarbetarna träffas varje dag. Att man alltid har teamets stöd och jag som närförman finns oftast på plats. Man är aldrig ensam!” En del av medarbetarna träffas mer sällan och har inte detsamma kollegiala stödet.

Under diskussionen framkommer att ledarna funderar på att skapa stödgrupper och nätverk för medarbetarna, så att medarbetarna ska kunna reflektera över utmaningar, case eller samtalsmetodens användbarhet. Ledarna betonar att genom dessa nätverk får även medarbetarna *"också en bekräftelse att man gör rätt och man blir ju ganska ensam med sina metoder om man inte har detta kollegiala stödet."* Och samtidigt kan detta främja självutveckling.

*"Skapa stödgrupper för de som gått skolning inom MI, regionvis eller tvärsektoriellt. Exempelvis att en gång i månaden träffas gruppen, kan man ta dit ett case, exempelvis arbetsplatshandledning eller handledning av varandra – hur ska jag gör/så här borde jag göra och så man kan hålla igång det. Eller att man skapar egna nätverk man vill ha, att vi inte behöver vara där som förman och röra och föra varje gång, men vi finns som ett stöd! Alla borde kanske ingå i en stödgrupp, för att det ska hållas i liv. Att de ska se vikten av att stödja varandra småningom att de kanske inte kommer efter första eller andra träffen, utan man kanske ger det ett år."*

Ledarna påpekar också att i dessa grupper behöver inte ledaren vara aktivt delaktig, men finnas som ett stöd vid behov. Det lyfts upp att nätverkandet inte behöver vara regionvis eller inom den egna verksamheten, utan att man kan skapa nätverk tvärsektoriellt för de medarbetare som gått utbildning i MI.

Medarbetarnas motivation. För att kunna motivera medarbetarna behöver ledaren följa upp hur metoden fungerar i det vardagliga arbetet, hur det går och hur personalen mår. Det lyfts även upp att ledarens stöd motiverar medarbetarna till att orka fortsätta implementeringen.

*"Där tänkte jag man kunde som ledare vara viktigt att kolla upp hur det fungerar den här metoden i ditt jobb. På de sättet motivera att använda metoden och uppmuntra också när det går bra. Men jag håller med om att jag tror det kolliaga stödet är jätteviktigt också, och inte bara från ledaren."*

En del ledare lyfter även upp att det kollegiala stödet är viktigt för att hålla medarbetarna motiverade. Genom att medarbetare kan träffas i grupper, i kafferum eller i stödgrupper kan man stödja och motivera varandra genom processen.

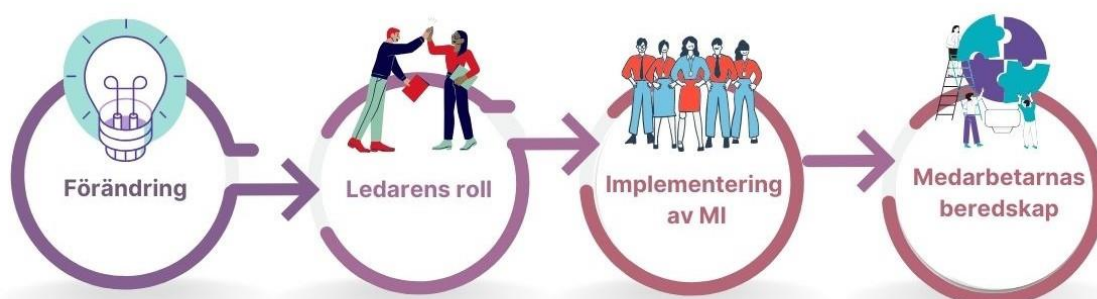
*"mindre team-grupper, de veckor då de inte har några andra möten. De träffas i mindre grupper, skolhälsovårdarna har olika frågeställningar vad vi kommer att gå genom under detta möte och en av dem är vad man har för aktuellt på sin skola och har man något man behöver ha tips och råd av"*

en annan kollega. Där kommer de oftast fram sådant "hur tänker ni om de här, hur gör ni det här", de tar upp case som de diskuterar om tillsammans om, utan namn förstås. Stöder varandra genom arbetet, det har kommit mycket positiv feedback till mig och arbetstagarna tycker om dessa möten och vill fortsätta med de mindre team-grupperna."

Ledarna lyfter fram vikten av att medarbetarna behöver få tid att ha dessa stödgrupper, att man inte prioriterar bort stödgrupperna på grund av arbetsbelastningen i verksamheten. Det poängteras att man många gånger avbokar stödgrupper på grund av det kommer upp något annat, men både ledare och medarbetare behöver prioritera att följa upp hur det går via t.ex. samtal mellan ledare och medarbetare eller stödgrupper för att få en lyckad implementering i verksamheten, samt förebygga att metoden inte rinner ut i sanden.

### 6.3 Resultatdiskussion av första delstudien

I resultatdiskussionen jämförs resultaten från den första delstudien med tidigare forskning och litteratur på området. I den första delstudien, fokuserades förändringsprocessen och förarbetet för en framgångsrik implementering av MI inom elev- och studerandehälsan samt ungdomsstationerna i Övph, vilket innefattar ledarens roll vid förändring och ledarens stöd till medarbetarna vid implementering av MI samt medarbetarnas beredskap till att implementera MI i sitt arbete. I resultatet från enkätundersökningen och fokusgruppintervjun kunde fyra övergripande teman identifieras: förändring, ledarens roll, implementering av MI och medarbetarnas beredskap, vilka beskrivs under (Figur 20).



Figur 20 Teman från den första delstudiens resultat

De väsentligaste fynden i resultatet indikerar att förändringen och implementeringen är både utmanande och kräver betydande förberedelse på verksamheten. Förändringsledarskap är en central faktor för att lyckas med implementeringen av MI. Resultaten från delstudien pekar på att förarbetet inför förändring och implementeringen av MI är bristfällig, vilket kan leda till svårigheter och ambivalens hos både ledare och medarbetare. Enligt tidigare forskning är detta inte ovanligt, då förändring ofta innebär att etablera rutiner som ifrågasätts och kan upplevas som smärtsamma och svåra (Kihlgren et al., 2009, s. 99). I delstudiens resultat framkom även att hinder såsom tidsbegränsningar, bristande kunskap, bristfällig kommunikation och otillräckligt stöd från ledningen utgör utmaningar för en framgångsrik implementering av MI. För att möta dessa utmaningar behövs strategisk planering, ökat ledarstöd och tydliga uppföljningsaktiviteter. I Yukl (2013, s.100) studie betonas att ledaren behöver investera tid, ansträngning och resurser för att lösa problem och övervinna hinder.

En oväntad observation som framkom i delstudien var okunskapen i förändringsledarskap, tidsbrist och oklara processer av implementeringen på verksamheten. Detta understryker behovet av ökad förståelse och stöd för förändringsledarskap bland ledarna. Keen (2006, s. 6–7) belyser att olika kunskaper i kombination med färdigheter ger ledarna en förmåga att klara sig. Även kommunikation och ledningsstöd är avgörande för en framgångsrik implementering av MI. Föreliggande studies resultat visar på bristande kommunikation och stöd från ledningen, vilket skapat känslor av trötthet, osäkerhet och frustration bland ledarna, vilket enligt Kotters åtta stegsmodell betonas som en risk för att misslyckas med en förändring. Vidare betonar Kotter (1995, s. 85–86) att tydlig kommunikation och engagemang från ledningen är avgörande för att underlätta förändringsprocesser och för att få ledarna att agera.

Ledarens roll är av central betydelse för att stödja medarbetarna under förändringsprocessen, vilket även styrks av Bolman & Deal (2019, s. 430) och Farbring & Rollnick (2015, s. 273) som framhäver att ledaren bör veta sin roll och vara medveten om att evidensbaserad kunskap endast blir meningsfull om den leder till praktiska tillämpningar. Resultaten pekar på vikten av att ledare har kunskap och förståelse för medarbetarnas mottaglighet för förändringar. I föreliggande delstudie betonas ledarens förmåga att motivera och stödja sina medarbetare för att undvika motstånd och

upprätthålla motivationen till att fortsätta implementeringen, vilket även lyfts fram i Hansson & von Thiele Schwartz (2023, s. 219) i deras beskrivning av transformerande ledarskapets fyra delar.

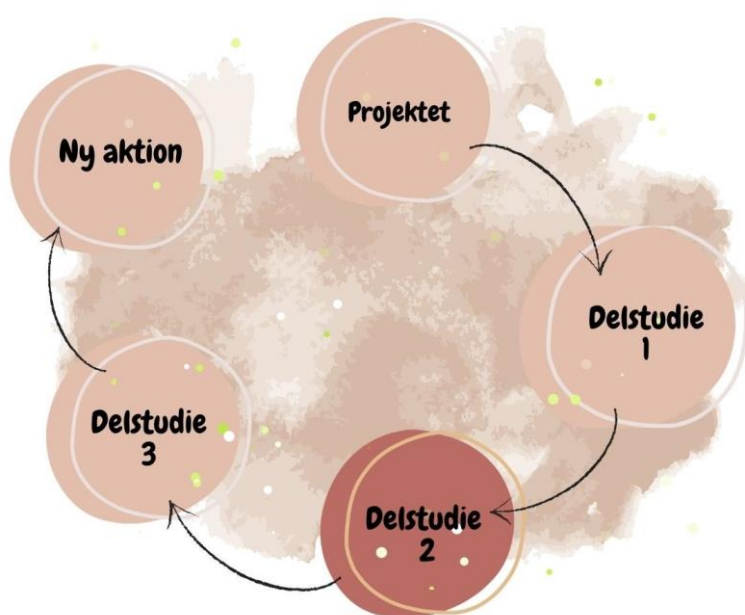
Implementeringen av MI ses förbättra kvaliteten på vården inom verksamheten. Ledare och medarbetare uttrycker en positiv inställning till samtalsmetoden och ser MI som ett användbart verktyg. Trots detta indikerar resultaten brister i utvecklingen av en tydlig vision och strategi för implementeringen av MI, både från ledningens och ledarnas perspektiv. Detta betonar behovet av tydligt ledarskap och strategisk planering för att framgångsrikt implementera MI i verksamheten. Hansson & von Thiele Schwartz (2023, s. 219) betonar att med ett transformerande ledarskap kan ledaren skapa en klar riktning för organisationen genom att dela visioner och mål samt agera i enlighet med dem.

För att framgångsrikt implementera MI föreslår ledarna att samtalsmetoden integreras i verksamhetens processbeskrivning och att den inkluderas i den interna utbildningskalendern, vilket styrks av Ogden et al., (2012, s. 2) och Fixens et al., (2005, s. 17) som framhäver att integrering främjar en enhetlig och evidensbaserad tillämpning av samtalsmetoden. Genom att integrera MI i processbeskrivningen vidmakthålls implementeringen av samtalsmetoden på verksamheten. Att inkludera metoden i utbildningskalendern garanterar kontinuerlig utbildning och fortbildning i samtalsmetoden.

Sammanfattningsvis kan man även se att ledarna är positiva till förändring och utveckling på verksamheten och ser ett behov av att implementera MI. Implementeringen av MI kräver ledningsstöd och noggrann förberedelse, tydlig kommunikation och stöd av ledaren i förändringsprocessen. Ledarskapsutveckling och skapandet av stödnätverk framstår som avgörande för att stödja medarbetarnas beredskap under implementeringen av MI.

## 7 DELSTUDIE 2

I den andra delstudien följer ledarskapet i förändringsprocessen och ledarens stöd i implementeringsprocessen upp, samt hur medarbetarna förverkligat implementeringen av MI. Datainsamlingen har gjorts tre månader efter att implementeringsprocessen av MI startat. Insamlingen av data har gjorts med en elektronisk enkätundersökning som främst fokuserar på medarbetarnas beredskap under implementeringsprocessen samt en fokusgruppintervju av ledarnas roll i förändringsprocessen och stöd till medarbetarna under implementering.



Figur 21 Aktionsforskningspiral, andra delstudien

### 7.1 Enkät 2

Studiens teoretiska referensram, syfte och frågeställningar samt resultatet från den första delstudien ligger som grund vid utformningen av enkätfrågorna i den andra delstudien (Bilaga 10). Genom den elektroniska enkäten samlades data in för att undersöka om medarbetarna påbörjat implementeringen av MI i sitt arbete och på vilket sätt. I studien undersöks även hur medarbetarna påbörjat implementeringen av MI i sitt arbete efter att de genomgått utbildningen. Nätverkande, ledarens stöd åt medarbetarna under

implementeringsprocessen och vilka förväntningar ledarna har vid i framtida förändringar och implementeringar av ny arbetsmetod är även av intresse i studien.

I studien utvecklades en elektronisk enkät som sedan fördes över till programmet Webropol, för att enkelt nå studiens deltagare samt för att få en snabb, kostnadseffektiv och smidig insamling av data. Den elektroniska enkäten innehåller 12 frågor, varav 11 är slutna och en öppen. De fyra första enkätfrågorna samlar in bakgrundsinformation om deltagarna. Enkätfrågorna utarbetades enligt givna regler och riktlinjer för skapandet av enkäter. I denna enkätstudie används främst alternativfrågor, kategorifrågor, skalfrågor men också en öppen fråga. Vid utformningen av enkätfrågorna användes ordinalskala som mätskala, för att få detaljerad information och fånga nyanser i deltagarnas svar.

I de slutna enkätfrågorna får deltagaren möjlighet att välja mellan påståenden och ta ställning till färdigformulerade svarsalternativ. Frågorna är tydligt formulerade och alternativen i skalan klart definierade samt ordnade i en logisk ordning. En kort beskrivning av hur skalan ska användas ges i början av enkäten. Enkäten består även av en öppen fråga där deltagarna får uttrycka sig fritt om hur de tänker implementera MI i sitt arbete.

Under enkätens utformning användes handledarens och en pilotgrupps expertbedömning för att stärka kvalitén på enkäten. Pilotgruppen består av sju på förhand utvalda personer som läste igenom frågorna och använde sin kunskap samt erfarenhet för att ge återkoppling och eventuella ändringsförslag. Pilotgruppens deltagare består av förmän och projektarbetare med kunskap om examensarbete på mastersnivå. Pilotgruppen var densamma som i första delstudie. Därefter utvärderades den elektroniska enkätens genomförbarhet, eventuella problem identifieras och nödvändiga justeringar gjordes innan datainsamlingen påbörjades.

### 7.1.1 Urval

I studien används ett strategiskt urval. Valet av deltagare bestäms utifrån undersökningens syfte och frågeställningar (Forsberg & Wengström, 2016, s. 128). I studien har medarbetare från elev- och studerandehälsan samt ungdomsstationerna inom Övph valts till undersökningsgrupp. De utgör ett urval och delar signifikanta egenskaper, eftersom de

samtidigt utbildats inom samtalsmetoden MI hösten 2023, med syftet att ta metoden i bruk i sitt arbete. Denna utvalda grupp är densamma som i den första delstudien, men de medarbetare som svarat på den elektroniska enkäten kan variera. Deltagarna gavs möjlighet att svara på det egna modersmålet, svenska eller finska.

### 7.1.2 Genomförande av enkätundersökning

En tvåspråkig elektronisk enkät utformades och förs över till programvaran Webropol för att sedan skickades ut som länk per e-post med tillhörande följebrev. Forskningslovet har godkänts oktober 2023 av Övph. Elektroniska enkäten skickades ut till 39 strategiskt utvalda arbetstagare som deltagit i MI-utbildningens alla tre tillfällen under hösten 2023. Arbetstagarna har ett pågående arbetsavtal med Övph och arbetar inom elev- och studerandehälsan samt vid ungdomsstationerna. Herrgård arrangerade MI-utbildningen och har därmed tillgång till deltagarnas e-postadresser och kunde således skicka personlig e-post till varje deltagare.

I februari skickades e-post ut till alla som gått utbildningen i MI. E-posten innehöll ett följebrev med beskrivande information och länk till den elektroniska enkäten. Deltagarna gavs en svarstid på två veckor. I följebrevet (bilaga 11) motiveras vad, varför och vem som tillfrågas; vilka skribenterna är och kontaktuppgifter samt information om hur deltagarna ska gå till väga för att fylla i elektroniska enkäten. Efter två veckor skickades en påminnelse ut där deltagarna gavs ytterligare en vecka till att svara på den frivilliga elektroniska enkäten. I delstudiens andra elektroniska enkät deltog 17 personer, som gav en svarsfrekvens på 44 % av det totala antalet deltagare som fått möjligheten att delta i studien. Efter datainsamlingen transkriberades det insamlade materialet och analyseras med hjälp av deskriptiv statistik och kvalitativ innehållsanalys med deduktiv ansats.

### 7.1.3 Dataanalys

I denna fas av studien används både deskriptiv statistik och en kvalitativ innehållsanalys med deduktiv ansats som metod för att analysera den data som samlats in från den andra elektroniska enkäten. Deskriptiv statistik kan beskrivas som konsten att presentera data på ett begripligt sätt, plocka ut viktiga fakta och dra de rätta slutsatserna (Jogrèus, 2020, s. 275-278). Den elektroniska enkäten innehåller 12 frågor, varav 11 är slutna frågor och en öppen. Svaren på de slutna frågorna anges enligt procentuell fördelning.

När kvantitativ data har samlats in genom en enkät behöver den bearbetas innan analysen börjar (Säfsten & Gustavsson, 2020, s. 178). Först görs en datarensning där felaktigheter och brister i data identifieras och rensas. Rådata från frågorna angående deltagarnas bakgrundsinformation bearbetas i programmet Excel, där variablerna kodas med en siffra eftersom svarsalternativen utesluter varandra (Olsson & Sörensson, 2021, s. 194, 196). Cirkeldiagram utarbetas för varje fråga och text skapas för att förtydliga figurerna. Övriga slutna frågor bearbetas i programmet Webropol. Data granskas manuellt och logiska kontroller utförs för att utesluta brister. Resultatet presenteras med hjälp av stapeldiagram i procentform för varje fråga och text skrivs för att förtydliga svaren. Slutligen kategoriseras alla svar enligt teman. I studien väljs diagram eftersom figurer effektivt kan lyfta fram det väsentliga i materialet och skapa överskådlighet (Olsson & Sörensson, 2021, s. 196, 199).

I enkäten finns en öppen fråga som analyserats med en kvalitativ innehållsanalys. Data som samlas in med hjälp av enkäten läses igenom upprepade gånger tills en tydlig förståelse för innehållet fås. Därefter bryts data ner i meningar och kodas, vilket innebär att en summering av vad de enskilda empiriska berättelserna visar görs. Därefter sker en abstraktion där mer övergripande mönster och strukturer hittas. Tidigare kategoriserad data grupperas till större helheter. En jämförelse mellan de olika kategorierna görs för att definiera skillnader och likheter mellan data som samlats in. Jämförelsen sker kontinuerligt genom hela analysprocessen. (Frostling-Henningsson, 2017, s. 172). Avslutningsvis presenteras resultatet på den öppna frågan i löpande text med citat som tydliggör resultatet. Svarsdata från undersökningen sparas på Österbottens välfärdsområdes server och är endast tillgängligt med användarnamn och lösenord.

Den elektroniska enkäten i andra delstudien skickas ut till 39 personer totalt, från vilka 17 svar på enkäten kom in; bortfallets storlek är således 22 personer. Orsaken till bortfallet kan vara tidsbrist, uteblivet intresse för studien, osäkerhet kring MI som samtalsmetod, långtidssjukskrivningar och vårdledighet. Ett internt bortfall finns inte eftersom alla som deltagit i enkätundersökningen har svarat på varje fråga.

#### **7.1.4 Resultat**

I detta kapitel redovisas resultatet från den elektroniska enkäten tillhörande den andra delstudien. Den elektroniska enkäten innehåller 12 frågor, varav 11 är slutna och en öppen. De fyra första frågorna, gällandeinformation om ålder, utbildningsgrad, yrkestitel och antal arbetsår, samlar in bakgrundsinformation om de deltagare som deltar i studien. Därefter delas resten av svaren in i olika teman: deltagarnas kunskap, färdighet och erfarenhet; deltagarnas nätverkande och ledarens roll under förändringsprocessen och förväntat stöd vid implementeringar framöver, för att sedan avsluta med en innehållsanalys av enkätens öppna fråga.

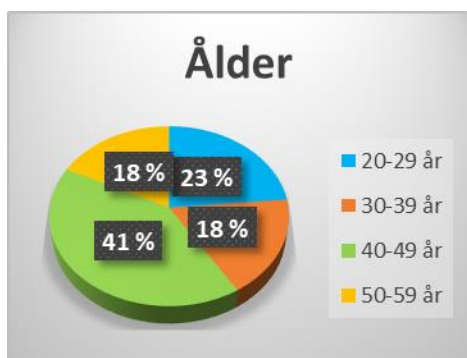
Resultaten av de slutna frågorna redovisas som text och förstärks med cirkel- och stapeldiagram för att ge läsaren en klarare bild av deltagarnas upplevelser. Svartalternativen består av påståenden som deltagaren tar ställning till. Diagrammen presenteras i antal procent i varje påståendesats. Resultatet från den öppna frågan presenteras som löpande text med tillhörande citat.

Den elektroniska enkäten skickades ut till de 39 yrkesverksamma personer inom skol- och studerandehälsan samt personal på ungdomsstationerna inom Österbottens välfärdsområde, som genomgått en tre dagar lång utbildning i samtalsmetoden MI. Samma grupp av urval deltog i den första delstudien. Den slutliga svarsprocenten för studien är 44 % (n=17).

#### **Bakgrundsinformation om deltagarna**

Deltagarnas ålder ligger mellan 20 och 59 år. Åldern delas in i fyra kategorier, varav 41 % är i åldern 40–49 år och 23 % i åldern 20–29 år. Av deltagarna är 18 % i åldern 30–39 år och lika många (18 %) representerar åldersgruppen 50–59 år. Utbildningsgraden varierar – 71% av deltagarna uppger sig ha en lägre högskoleexamen och 29 % har en högre

högskoleexamen. Över hälften (53 %) av deltagarna arbetar som hälsovårdare och 47 % som skol- och/eller studerandehälsovårdare. Knappt en tredjedel (30%) av deltagarna har arbetat med sin nuvarande yrkestitel 1–9 år, 35 % har arbetat 10–19 år och lika många (35%) av deltagarna uppger sig ha arbetat i över 20 år.



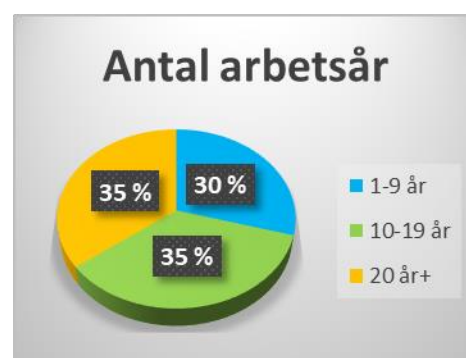
Figur 22 Delstudie 2: Deltagarnas ålder



Figur 23 Delstudie 2: Deltagarnas utbildningsgrad



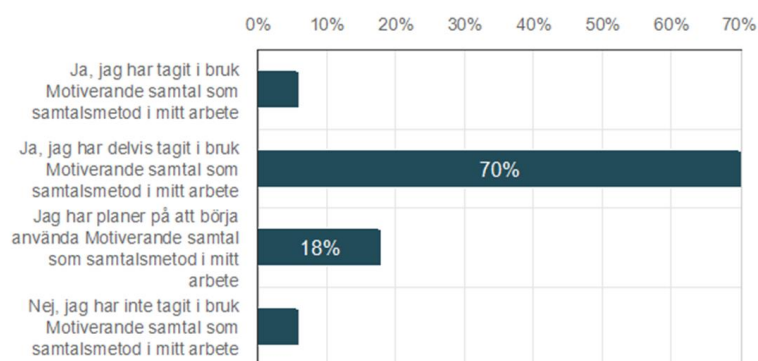
Figur 24 Delstudie 2: Deltagarnas yrkestitel



Figur 25 Delstudie 2: Antal arbetsår

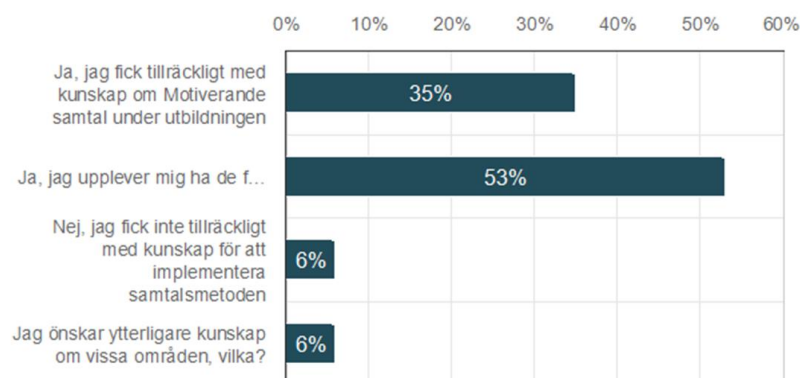
### Deltagarnas kunskap, färdighet och erfarenhet

På frågan "Har du tagit i bruk Motiverande samtal som samtalsmetod i ditt arbete?" svarar 70 % att de delvis tagit i bruk MI som samtalsmetod i sitt arbete, 18 % har planer på att ta samtalsmetoden i bruk och 6 % uppger att de tagit MI i bruk medan lika många (6 %) uppger att de inte börjat använda sig av samtalsmetoden i sitt arbete.



Figur 26 Delstudie 2: I bruk tagandet av MI (=N 17)

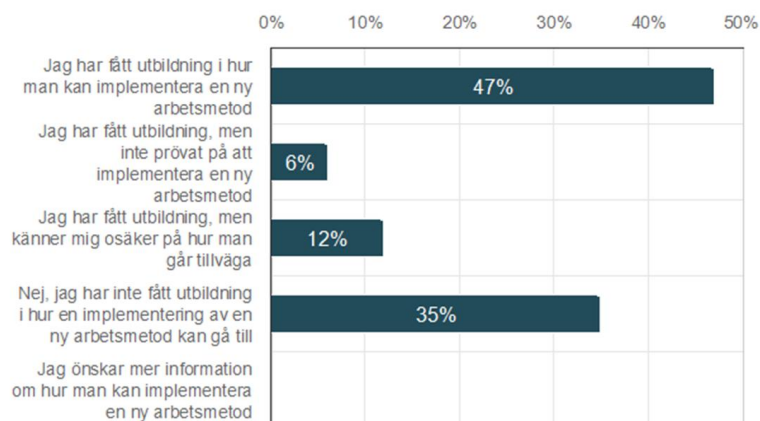
Svaren på frågan **”Gav utbildningen dig tillräckligt med kunskap om Motiverande samtal för att du skall kunna implementera (ta i bruk) samtalsmetoden i ditt arbete?”** visar att 53 % upplever sig ha färdigheter att ta i bruk MI, 35 % upplever sig ha fått tillräckligt med kunskap om samtalsmetoden under utbildningen medan 6 % uppger att de inte fick tillräckligt med kunskap för att implementera samtalsmetoden. Några deltagare (6 %) önskar ytterligare kunskap om vissa områden och föreslår en kort utbildning inom ett år, för att uppdatera det man lärt sig under utbildningen i MI.



Figur 27 Delstudie 2: Deltagarnas uppskattning av sin kunskap och färdighet om implementering av samtalsmetoden efter MI-utbildningen. (N=17)

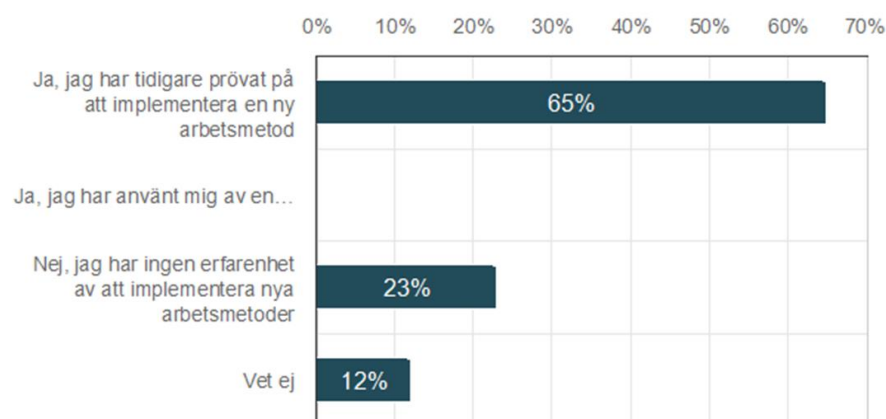
På frågan **”Har du fått utbildning tidigare i hur man kan implementera (ta i bruk) en ny arbetsmetod?”** svarar 47 % att de fått utbildning i hur man kan implementera en ny arbetsmetod medan 35 % uppger att de inte fått utbildning i hur en implementering kan gå till. Av deltagarna uppger 12 % sig ha fått utbildning i implementering, men känner sig osäkra på hur man går till väga och 6 % uppger att de fått utbildning men inte prövat på att

implementera en ny arbetsmetod. Av resultatet framkommer inga önskemål om att mer information om implementering skulle behövas.



Figur 28 Deltagarnas tidigare utbildning i implementering (N=17)

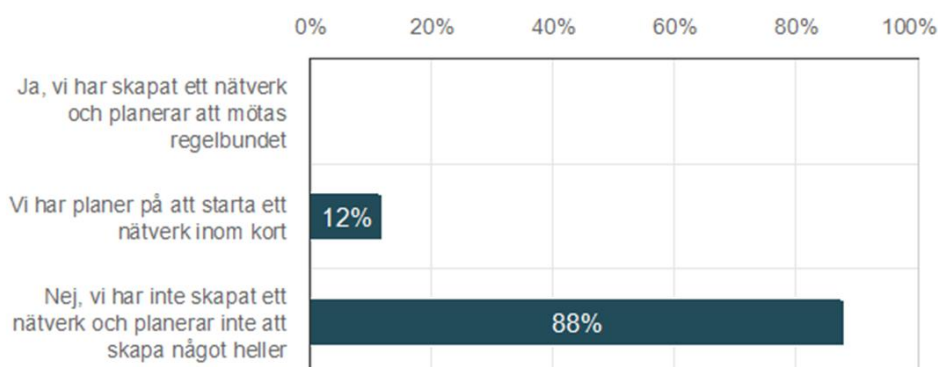
På frågan **"Har du tidigare erfarenhet av att implementera (ta i bruk) nya arbetsmetoder i ditt arbete?"** svarar 65 % att de har erfarenhet av att implementera en ny arbetsmetod, 23 % uppger att de inte har någon tidigare erfarenhet av implementering av ny arbetsmetod och 12 % av deltagarna vet inte om de har tidigare erfarenhet av implementering. Av resultatet framkommer även att ingen av deltagarna använt sig av en specifik implementeringsmodell för att implementera en ny arbetsmetod.



Figur 29 Delstudie 2: Deltagarnas tidigare utbildning i implementering (N=17)

### Deltagarnas nätverkande

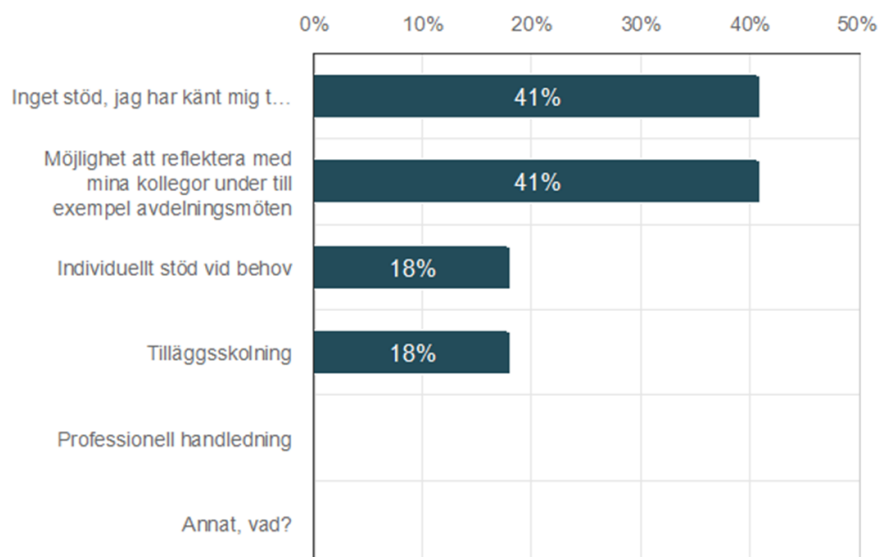
På frågan **“Har ni som deltagit i utbildningen skapat ett nätverk för att t.ex. öka kunskap, dela information och erfarenheter med andra?”** svarar 88 % av deltagarna att inga nätverk har skapats och att det inte finns planer på att skapa några, medan 12 % uppger att det finns planer på att starta ett nätverk inom kort.



Figur 30 Delstudie 2: Skapande av nätverk (N=17)

### **Ledarens roll under förändringsprocessen och förväntat stöd vid implementeringar framöver**

På frågan **“Vilket stöd har du fått av din ledare under implementeringen av Motiverande samtal?”** har deltagarna möjlighet att uppge flera svarsalternativ. I resultatet framkommer att 41 % av svaren visar på att deltagarna inte fått något stöd från ledaren men ändå känt sig trygg att påbörja implementeringen. Lika många svar (41 %) visar att deltagarna har haft möjlighet att reflektera med sina kollegor, 18 % av svaren tyder på att deltagarna fått individuellt stöd vid behov och lika många (18 %) har fått tilläggsutbildning.

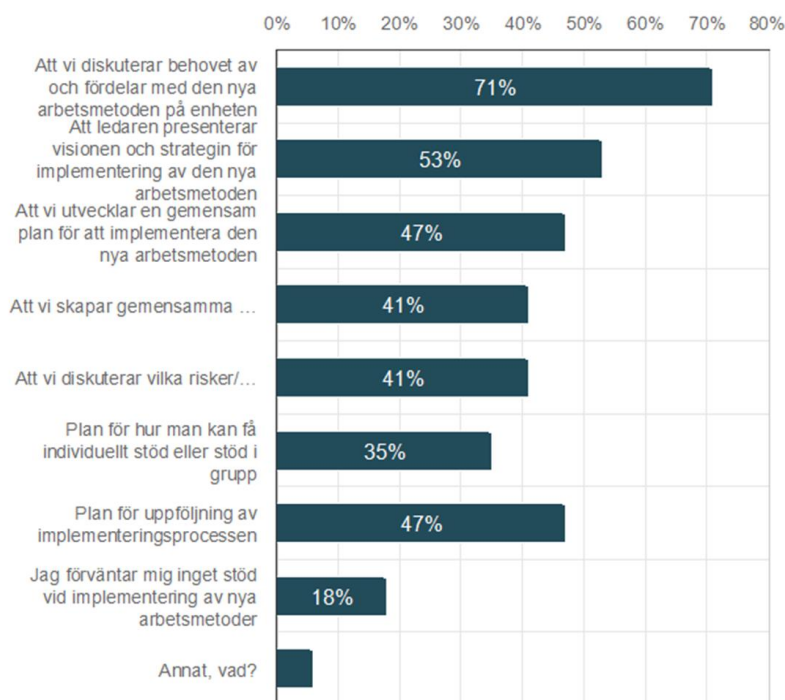


Figur 31 Delstudie 2: Stöd som fåtts av ledaren under implementeringen av MI (N= 17, Valda alternativ 20)

På frågan **“Vilket stöd förväntar du dig av ledaren/organisationen i fortsättningen då nya arbetsmetoder ska implementeras?”** har deltagarna möjlighet att uppge flera svarsalternativ.

I majoriteten (71 %) av svaren framkommer att en gemensam diskussion kring behovet av och fördelar med den nya arbetsmetoden på enheten bör föras. I över hälften av svaren (53 %) förväntar sig medarbetarna att ledaren presenterar visionen och strategin för implementering av en ny arbetsmetod och 47 % vill ha en gemensam plan och uppföljning av implementeringsprocessen. Likaså framkommer det i 41 % av svaren att medarbetarna förväntar att det skapas gemensamma målsättningar för implementeringen samt att risker och hinder diskuteras. I 35 % av svaren lyfts det fram att en plan för hur man kan få individuellt stöd eller stöd i grupp under implementeringen bör finnas. I en mindre del av svaren (18 %) förväntar medarbetarna sig inget stöd, medan 6 % efterfrågar ytterligare utbildningsdagar.

Sammanfattningsvis framgår det att en tydlig och gemensam plan med stöd och uppföljning är viktiga element för att underlätta implementeringen av nya arbetsmetoder inom organisationen.



Figur 32 Delstudie 2: Förväntat stöd av ledare/organisation i fortsättningen vid implementering av ny arbetsmetod (N=17, Valda alternativ: 61)

Frågan **“Hur har du påbörjat implementeringen av MI i ditt arbete?”** är en öppen fråga som analyseras med en kvalitativ innehållsanalys och presenteras i löpande text med citat från deltagarnas svar.

I resultatet framkommer att medarbetarna börjat implementera MI genom att använda delar av metoden i dagliga samtal med klienter, särskilt vid diskussioner om ämnen som tangerar levnadsvanor; *“Vid diskussioner som uppstår kring olika ämnen vid hälsoundersökningar försöker jag numera närma mig ämnena på ett MI-sätt. Exempelvis vid diskussioner kring rusmedel, skärmanvändning och träning”*<sup>4</sup>. En del av medarbetarna uppger att de stegvis börjat implementera MI; *“Jag började med att ta en sak i taget som jag fokuserade på för att försöka få in samtalsmetoden. Jag tänkte på att ta det i små steg.”*, medan andra uppger att de tagit till sig delar av MI men inte implementerat samtalsmetoden som en helhet; *“Delar av vad motiverande samtal innehåller har jag tagit med mig i mitt arbete. Men jag kan inte säga att jag har implementerat metoden som en helhet.”*

<sup>4</sup> Deltagarnas egen svarsformulering

Ett MI-tillvägagångssätt har praktiserats av flera medarbetare efter utbildningen, *"Om eleven uttrycker något problem så tar jag reda på om hen är motiverad till förändring."* Då medarbetaren upptäckt ett intresse till förändring hos klienten har hen påbörjat ett MI-förändringprat tillsammans med klienten; *"Genom att upptäcka förändringsprat och vara medveten om att man på så vis kan påbörja motiverande samtal."*

Flera medarbetare uppger sig använda mycket av Utforska-Tillför-Utforska-metoden inom MI; *"Tutki-Tarjoo-Tutki on myös paljon käytössä."* De använder sig även ofta av reflektioner där klienten själv får formulera sina tankar och inte får färdiga svar presenterade; *"Käytän nykyään paljon heijastamista."*, *"... en anna valmiita vastauksia/infoa, vaan annan asiakkaan itse sanoittaa asian."* En del av medarbetarna har tagit delar av MI som stöder klienten i en positiv riktning och använt dem under samtalet samt låtit klienten fatta sina egna beslut; *"Ottanut osia jotka tukevat keskusteluissa positiiviseen suunta nuorta ja näkee että he tarvitsevat saada itse päättää."* Ett rent MI-tillvägagångssätt känns långt bort för en del medarbetare, men vissa delar av samtalsmetoden har varit användbara i arbetet med klienter; *"Renodlad MI är långt borta...vissa delar av metoden och tankesättet har varit användbara och något jag lutat mig tillbaka på i arbetet ibland."*

I studien framkommer dock en del hinder och utmaningar. Flera medarbetare känner att det inte funnits tillräckligt med tid för att öva och reflektera kring metoden, vilket skulle behövas för att implementera den som en helhet; *"För att få mest ut av detta känner jag att jag skulle behöva öva mera själv och återgå till materialet flera gånger och läsa igenom det och ha tid att reflektera kring det. Jag upplever att det inte funnits tid för mig att göra detta under arbetstid iallafall."* Andra utmaningar som lyfts fram är att om metoden endast används sporadiskt, som en metod bland alla andra, så finns en risk att den glöms bort. Samtidigt lyfts det upp att det vore bra att implementera metoden och även andra metoder ordentligt; *"Jag har mer sett det som en metod bland andra att ta till då man möter en klient som kunde dra nytta av metoden. Med risk för att det glöms bort eller inte hinns med pga tidsbrist förstås... Det vore nog bra att implementera metoden (och andra metoder) ordentligt!"* Ett fåtal medarbetare upplever att de inte vet hur de ska påbörja implementeringen.

## 7.2 Fokusgruppintervju 2

Andra delstudiens andra datainsamlingsmetod utgjordes av fokusgruppintervju. Studiens teoretiska referensram, syfte och frågeställningar låg som grund vid utformandet av fokusgruppintervjufrågorna (bilaga 12). Genom fokusgruppsintervju samlades data in för att undersöka ledarnas roll i förändringsprocessen och stöd till medarbetarna under implementering. Av intresse i undersökningen var även nätverkande, ledarens stöd till medarbetarna samt ledarens stöd från ledningen under implementeringsprocessen. Även vilka förväntningar ledarna har vid i framtida förändringar och implementeringar av ny arbetsmetod av intresse.

Fokusgruppen erbjöd deltagarna möjlighet att ta del av varandras erfarenheter, åsikter och värderingar kring forskningstemat och möjlighet att tillsammans reflektera kring hur man upplever förändring och implementering av MI på verksamheten. Fokusgruppmetoden gav deltagarna möjlighet att upptäcka nya perspektiv om ämnet som de kanske inte hade insett utan en gruppdiskussion. Fokusgruppintervjun kommer hölls online för att ge alla ledare möjlighet att delta.

Fokusgruppintervjun bestod av en semistrukturerad fokusgruppintervju, där frågorna var öppna och gav möjlighet till en bred och fri diskussion. I delstudien bestod intervjufrågorna av fyra allmänna, jämförelsevis omfattande frågor som sedan följdes upp med mera fokuserade följdfrågor.

Vid utformningen av intervjufrågorna användes handledarens och en pilotgrupps expertbedömning för att stärka kvalitén på intervjufrågorna. Pilotgruppen bestod av sju på förhand utvalda personer som läste igenom frågorna och använde sin kunskap samt erfarenhet för att ge återkoppling och eventuella ändringsförslag. Pilotgruppens deltagare bestod av förmän och projektarbetare med kunskap om examensarbete på mastersnivå. Därefter utvärderas intervjufrågorna, eventuella problem identifierades och nödvändiga justeringar gjordes innan datainsamlingen påbörjades.

### 7.2.1 Urval

Urvalet av deltagare gjordes via elev- och studerandehälsan och ungdomsstationerna inom Övph. Inklusionskriterierna var att ledarna skulle ha medarbetare som deltagit i utbildningen MI på hösten 2023, vilken ordnades av projektet Framtidens social och hälsocentral. Totalt bjöds sju ledare in från åldersgruppen 35–55 år: fyra avdelningsskötare för skol- och studerandehälsovården och två koordinerande serviceförmän för kuratorsverksamheten samt en förman för ungdomsstationerna inom Övph. Antalet deltagare motiverades med att dessa sju ledares kunskap och berättelser gav rik variation av erfarenhet. Ledarna var bekanta med varandra sedan tidigare och hade hierarkiskt sett samma status. Alla ledare hade tidigare erfarenhet av att jobba med klienter samt flera års erfarenhet av ledarskap på sin enhet.

### 7.2.2 Genomförande av fokusgruppintervju

En inbjudan till fokusgruppintervju två i den andra delstudien (bilaga 13) skickades per e-post till de förhand utvalda deltagarna, som är ledare för medarbetarna som gått utbildning i MI hösten 2023. De utvalda deltagarna informerades inför fokusgruppintervjun om orsak till och syfte med fokusgruppintervjun. Deltagarna informeras även om att intervjun bandas in och att den insamlade data behandlas konfidentiellt samt kommer att användas till att besvara studiens frågeställningar. Datainsamlingsmaterialet raderas efter att studien är godkänd. I e-posten fanns bilaga på de förhand utarbetade frågeformuläret för intervjun, dataskydd (bilaga 8) och samtycke (bilaga 9).

Den andra fokusgruppintervjun arrangerades online på Microsoft Teams 21.02.2024 klockan 10:00-11:06. Fem av sju inbjudna deltagare deltog och intervjun drogs av en moderator och en observatör. Moderatoren strävade efter att förhålla sig objektivt under intervjun. Observatören strävade efter att noggrant uppmärksamma och analysera utan att aktivt delta. Fokusgruppintervjun utfördes som en semi-strukturerad intervju, så moderatoren hade ett frågeformulär som var utarbetat på förhand. Fokusgruppsintervjufrågorna till del två (bilaga 12) är uppbyggda utgående från bakgrundsteorin och den teoretiska referensram samt resultatet från delstudie ett.

Fokusgruppintervjun hölls på svenska och finska, och deltagarna fick svara på eget modersmål. Alla deltagare behärskar båda inhemska språken. Moderatoren och observatören är också tvåspråkiga. Fokusgruppintervjun inleddes med att förklara bakgrunden till studien och aktionsforskningens process. Deltagarna informerades även om dataskydd och samtycke inför intervjun, och alla deltagarna gav lov till att banda intervjun.

Efter den inledande informationen fortsatte intervjutillfället med de strukturerade frågorna gällande implementeringsprocessen, medarbetarnas beredskap, ledarens roll och vilket stöd ledaren fått från organisationen under förändringsprocessen.

Alla deltagare fick ge sin bild och upplevelse av hur implementeringsprocessen har påbörjats på verksamheten samt hur förändringsarbetet fungerar/fungerat. Diskussionen var god och atmosfären var positiv, och alla hade en vilja att utveckla verksamheten och sig själva som ledare. Observatören avslutade med en sammanfattning av intervjun.

Efter andra fokusgruppintervjun fick deltagarna information om att studien kommer att presenteras i april och en inbjudan kommer att sändas till ledningen för elev- och studerandevården, överskötare, förmän och medarbetare. Efter fokusgruppsintervjerna transkriberades materialet som bandats in och analyserades med hjälp av kvalitativ innehållsanalys med en deduktiv ansats.

### 7.2.3 Dataanalys

I denna delstudie används kvalitativ innehållsanalys som dataanalysmetod med en deduktiv ansats. Kvalitativ innehållsanalys är en metod som är teorifri och systematisk (Henricson, 2023, s.33, 296–297). Metoden utforskar manifest (beskrivande) innehåll, och deduktiv ansats används när analysstrukturen genomförs utifrån antaganden som baseras på förkunskaper (Henricson, 2023, s.33, 296–297).

Genom att använda en innehållsanalys kan forskaren lyfta fram prioriteringar som framkommer i texten (Denscombe, 2018, s. 402). Analysen består av olika faser. Den första fasen har fokus på att identifiera mönster i textinnehåll (Henricson, 2023 s. 300), och det

blir även möjligt att ta fasta på värderingar och tankar som framkommer i materialet. (Denscombe, 2018, s. 402). Efteråt bör materialet kodas, kategoriseras och tematiseras (se Henricson, 2023 s. 300–304).

Från de sammanbundna koderna och kategorierna uppstår teman som kan diskuteras mot bakgrund av teorin. Genom att gruppera teman i olika kategorier så har man skapat en struktur i texten, och syftet med grupperingen är att göra en förenkling av en stor mängd data (Henricson, 2023, s. 302–304).

I denna delstudie påbörjades dataanalysen med att identifiera mönster utifrån ett manifest beskrivande innehåll. Analysen inleddes med att texten lästes i sin helhet för att få en helhetsuppfattning om insamlad data. För att hitta relevanta kategorier behöver skribenten läsa materialet upprepade gånger. Intervjun varade 59 minuter, och för att förstärka validiteten i analysen bandades fokusgruppintervjun med godkännande från deltagarna. Fördelen med inspelningen är att den kan lyssnas på flera gånger om. Insamlad data transkriberades ordagrant. Det insamlade materialet från fokusgruppintervjun har kodats, kategoriserats och tematiserats för att sedan presenteras som en helhet. Kategorierna presenteras sedan i textformat med hjälp av citat.

#### 7.2.4 Resultat

I detta kapitel redovisas resultatet från fokusgruppintervjun i andra delstudien. Efter analysen av fokusgruppintervjun bildas tre teman utifrån teoretisk bakgrund, material från fokusgruppen och egen förståelse. Temaindelningen är: **förändring, implementering av MI och ledarens roll**. Varje tema delas in i kategorier. Citaten från fokusgruppintervjuerna förstärker validiteten i varje kategori. Kategorierna är utmärkta med fet stil.

Under temat **förändring** framkommer tre kategorier: ledningens stöd till ledaren, implementeringsramverk och kartläggning av evidensbaserade utbildningar. Kategorierna presenteras i textform med tillhörande citat.

Ledningens stöd till ledaren. En del av ledarna upplever att de fått ett stöd av sina överskötare och en del upplever stödet har varit bristfälligt *”Vi har själva försökt klara av*

*det på egen hand och hålla det flytande och vara uppdaterade på vad som händer.”<sup>5</sup> En del av ledarna framhäver om de skulle föra ärenden till överskötaren ifall hen skulle föra fram det till ledningen. ”Men vi har ju inte fått sagt till ords, vilket kaos det har varit och att vi behöver börja bromsa i, börja strukturera och tänka om. Vi skulle behöva ta timeout.”*

Under fokusgruppintervjun visas det att en del av ledarna funderar på vem de som ledare har rätt att få stöd av eller vem de ska kontakta angående förändringsprocesser: *”vem är ledningen?”* Ledarna lyfter fram att de skulle behövt *”mera stöd i min roll som ledare.”* I fokusgruppintervjun visas känslor av frustration och uppgivenhet då man tänker på kommande processer och utbildningar:

*”I nuläget har allt varit nytt med metoder och annat som kommit. Först var det bara en sak och plötsligt hade vi sju olika saker som skulle implementeras. Kommer det något ytterligare nu till verksamheten behöver det diskuteras med oss ledare före. Det kan inte fortsätta att det kommer kontinuerligt nya arbetssätt och att det sätts ett krav på verksamheten att införa det. Detta behöver diskuteras före med ledaren på verksamheten, samtidigt funderas om något annat ska tas bort innan man implementerar något nytt. Vi kan inte bara ta in nytt och nytt, läggas till och flyttas i olika trappor hit och dit. Det behöver funderas noggrant om det ska införas mera metoder, för annars drunknar vi i alla metoder. Detta är en sak jag tänkt på väldigt mycket och att det gick nästan lite för snabbt med allt som varit. Vill påpeka att detta inte gäller MI metoden utan allt annat som kom till.”*

En annan ledare betonar att det skulle behöva finnas en tydlighet från början när en ny förändringsprocess inleds. I nuläget finns inga strukturer och processer för att utföra en förändring eller implementering: *”Det finns ingen större plan eller helhetsbild: en struktur som visar var man börjar, i vilket stadie vi delar in oss i grupper, där en person blir utsedd/är utsedd att dra förändringen/implementeringen.”* Ledarna upplever att allt i nuläget blir kastat i en stor gryta, och sedan ska det implementeras på verksamheterna, *”förmännen ska sedan försöka plocka upp i alla röda trådar och fråga hur alla mår, detta blir inte bra!”* Ledarna upplever att det är viktigt att få processer för att kunna fortsätta utvecklandet.

Ledarna påpekar även att de önskar att det skulle finnas vertyg och implementeringsmodeller inom organisationen Övph: *”en form av implementeringsmetod*

---

<sup>5</sup> Deltagarnas egen svarsformulering

eller en instruktion hur man ska göra, då skulle det ha gjorts på ett annat sätt än hur det gjort denna gång.” Ledare fortsätter med att konstatera att stödet från ledningen skulle kunna utvecklas genom bättre strukturer och linjer att följa inom organisationen angående förändrings- och implementeringsarbeten: *”exempelvis inom den här perioden skulle ni behöva gå genom detta, samla och ta emot feedback och fundera tillsammans i grupper. För att veta vad är det jag borde göra nu för att få detta framåt.”* En annan ledare påpekar även att organisationen behöver se över hur verksamheten ser ut i nuläget. Ledarna upplever att de har för mycket arbete och metoder som ska implementeras, och det gör att tiden inte räcker till att utföra och följa upp en implementeringsprocess som man borde.

Implementeringsramverk. En ledare uppger sig ha kunskap om implementeringsmodeller, medan övriga ledare inte är bekanta med begreppet. Ledarna lyfter fram att det från ledningen/organisationen inte informerats om att ledare kan använda sig av olika evidensbaserade implementerings modeller/verktyg. Det finns ingen vetskap bland ledarna om att organisationen skulle ha egna utformade verktyg för ändamålet.

Ledarna lyfter fram att det borde finnas en struktur för medarbetarna när de deltar i en metodutbildning, där syftet är att metoden ska implementeras i verksamheten.

*”Tänker att det borde vara så att när man anmäler sig till en utbildning är man förpliktiga att delta i implementeringsmöten efter utbildningen. När utbildningen tar slut så påbörjas del 2, att man är färdigt inställd på att det ska tas i bruk/implementeras i verksamheten. Att man inte kan skylla på att vi inte har tid eller för stor arbetsmängd, utan implementeringen ingår!”*

Ledarna framhäver även att: *”Frivilliga skolningar kan inte förväntas fungera på ett likadant sätt, förstås till en viss mån, men inte på samma sätt som metoder som ska implementeras i verksamheten.”*

Kartläggning av evidensbaserade utbildningar. Ledarna lyfter fram att det finns ett behov av de evidensbaserade metoder som skall implementeras i organisationen. Ledarna lyfter även fram att kommunikationen i kartläggningen av evidensbaserade metoder inte diskuteras mellan ledning och verksamhetsledare, och ledarna upplever att de inte har någon möjlighet i nuläget att kunna påverka:

*”Skulle man själv fått bestämma något, dessa projekt bara kom som en smäll en efter en och det fanns ingen möjlighet att påverka som ledare. Det var mera som att; nu kör projekten igång med full fart, alla ledare blir bjudna med på möten, nu ska vi göra detta. Kort sagt det fanns ingen*

*möjlighet för ledaren att påverka och det har jag saknat under hela denna process. Det upplevdes som vi inte får säga vad våra behov är, vad vill vi göra."*

Ledarna fortsätter framhäva upplevelsen av att de inte har något mandat att sätta stopp för nya arbetsmetoder som skall införas, utan de ska följa, lyda och infinna sig på plats: *"Detta är tungt vill jag påpeka för oss ledare i nuläget! Ska jag vara helt ärlig så tycker jag inte detta är okej."* Ledarna reflekterar och påpekar att de behöver bli mera tydliga och få fram sina åsikter.

Det framhävs att det finns ett behov av egna metodhandledare inom organisationen. MI metoden har visats sig vara en av de metoder som verkligen behöver en metodhandledare enligt ledarna: *"me tarvittaisimme Övph:lle omia menetelmähjaajia, niin tämä on minun mielestäni yksi ehdottomasti sellainen koulutus."* Ledarna framhäver även att MI metoden fungerar på verksamheten, och att de önskar en fortsättning av metoden internt för att säkra metodanvändningens fortsättning. Verksamheten kunde då få ett fortsatt stöd i användningen av MI. Ledarna betonar att man kunde ordna möjlighet tilltvärsektoriell metodhandledning, om det skulle finnas någon som drar inom organisationen. Ledarna vet dock inte till vem man kunde rikta detta till inom organisationen.

Under temat **Implementering av MI** framkommer sju kategorier: Positiv erfarenhet och Negativ erfarenhet, Användbarhet, Strategi och vision, Målsättning, Hinder samt Medarbetarnas beredskap. Kategorierna presenteras var för sig, med citat från fokusgruppintervjun. Kategorierna är utmärkta med fet stil.

Positiva erfarenheter. Ledarna lyfter fram att medarbetarnas respons på MI är positiv. Samtalsmetoden är en bra och trygg samtalsteknik, som medarbetarna har en möjlighet att luta sig tillbaka på. En annan ledare påpekar att MI gett ett verktyg till medarbetarna: *"hur man ska prata med eleverna, att man inte ställer många frågor och kommer själv med svaren att man mera lyssnar in vad eleven har att berätta."* Ledarna markerar att det har hjälpt medarbetarnas sätt att vara och att bemöta eleverna: *"det har hjälpt medarbetarna att tänka en extra gång innan man kommer med ett färdigt svar."*

Det har poängterats att det stora utbudet evidensbaserade utbildningar i nya arbetsmetoder och verktyg ses som en fördel för nyanställda: *"Jag tror det är lättare för nya medarbetare, att det inte har färdiga verktyg och söker sin form att vara kurator. De*

söker verktyg; hur ska jag vara med eleverna. En tanke av en ledare: *"ju mindre du kan desto lättare är det att implementera för en person."*

Ledarna lyfter fram att genom utbildningen har medarbetarna fått verktyg, och en av ledarna kan bekräfta att samtalsmetoden används i handledning av klient som har rusmedelsproblematik: *"on ollut aktiivisesti käytössä nimenomaan päihdeohjaus tilanteessa."* I fokusgruppintervjun framkommer det att ledarna inte har följt upp medarbetarnas implementering av MI, och därför vet de inte hur många som använder sig av metoden. Detta kan ses som negativ erfarenhet.

Negativa erfarenheter. Det framkommer i fokusgruppintervjun att en del medarbetare har upplevt implementeringen av metoden som svår och tidskrävande. Ledarna lyfter fram att *"Någon skrev att de inte hunnit pga av skolåret rullar på, att det är svårt att hinna."* Det framhävs att *"nya verktyg och samtalsmetoder som införs behöver prövas och detta försvårar synen på var den ena börjar och var den andra slutar, de flätas in i varandra."*

En annan negativ erfarenhet av att implementera MI är att vidareutveckla ett redan skapat arbetsmönster hos medarbetarna: *"När du har format en arbetsidentitet, då fortsätter personen oftast i samma mönster; de här kan jag, de här vet jag, då kör man samma sak och då är det svårt att ändra på sig."* Detta kan ses som en negativ erfarenhet men även som ett hinder, enligt ledarna.

Användbarhet. Ledarna lyfter fram samtalsmetodens användbarhet eftersom den kan användas i kombination med andra metoder, exempelvis Egenvårdsprogram som håller på att införas i välfärdsområdet. MI ses som ett komplement eftersom samtalsmetoden kan stöda klienten att hitta sin inre motivation till egen vård: *"Jag tänker man kan använda i kombination med mycket annat, exempelvis om vi ska börja använda Oma hoito,... behöver inte vara en isolerad metod, utan det kan användas till så mycket annat, att motivera."* Samtalsmetoden ses som väldigt flexibel och professionellt mångsidig.

Strategi och vision. Det framkommer tydligt under fokusgruppintervjun att det inte funnits tydliga strategier eller visioner under implementeringen av MI på verksamheterna. En del av ledarna funderar *"vilka var strategierna nu."* En ledare lyfter fram att en strategi kan vara att ta MI till tals och hålla diskussioner i teamet.

Målsättning. Det framkommer i fokusgruppintervjun att många ledare inte skapat gemensamma målsättningar med sina medarbetare för implementeringen av MI. En målsättning som ledarna har är att medarbetarna ska *"få redskap i sina samtal med eleverna, det är förstås det största målet i samband med att utbildningen kom."*

Hinder. I fokusgruppsintervjun diskuteras det flitigt mellan ledarna kring olika typer av hinder för implementeringen av MI. Det framkommer att en del av medarbetarna inte påbörjat implementeringen av MI på verksamheten, att de: *"...kanske börjar använda metoden småningom..."*. En förskjutning av implementeringen kan ses som en risk eftersom utbildningen avslutades i oktober 2023. En ytterligare orsak är klientens hälsotillstånd: *"Svårigheten att få metoden implementerad handlar om variationen bland ungdomarnas problematik och att den ofta är så långt gången då de kommer till ungdomsstationerna."* Ledarna diskuterar att detta kan försvåra implementering av MI och att metoden glöms bort när den inte används.

I nuläget upplevs det att medarbetarna har för många arbetsmetoder som ska implementeras samtidigt i verksamheten: *"Voin ainakin omalta osalta sanoa, mulla on tosi monta työtekijää ALI-menetelmä ohjauksessa ja sitten on myöskin Oma hoito implementointi menneellä, ne ovat ainakin ne päällimmäiset esteet."* Detta ses som ett hinder för att aktivt kunna fördjupa sig i användningen och användbarheten av samtalsmetoden: *"Se on ihan selkeästi yksi estävä tekijä, että aktiivisesti ottaisi tätä (MI) käyttöön"*, enligt ledarna.

*"Ett annat hinder är att vi inte haft stödgrupper för implementering"* som ett stöd åt medarbetarna. Ledarna lyfter fram att bristfällig kommunikation även kan anses som ett hinder för implementering: *"förmannen skulle behöva vara mera tydlig, att nu tar vi Oma hoito i bruk och nu tar vi motiverande samtal."* Kommunikation och tydlighet är viktiga enligt ledarna.

Ledarna diskuterar även att brist på tillit kan vara ett hinder, eftersom en del av medarbetarna kan upplevas som förändringsresistenta: *"Ett hinder är förändringsresistens som en del av medarbetarna har. Det finns en rädsla av att förändring kräver jobb och tid."* Det lyfts fram att om en medarbetare är förändringsresistent kan detta skapa oro i tilliten mellan ledare och medarbetare, *"de kan berätta att de gör på ett vis men i verkligheten gör*

*de på ett annat sätt.”* Ledarna framhåller att detta kan försvåra implementeringen på verksamheten.

Medarbetarnas beredskap. Ledarna upplever att en del av medarbetarna är positiva, inspirerade och har en känsla av beredskap för att påbörja implementeringen av MI. Ledarna betonar att medarbetarnas beredskap kunde stärkas ifall man enbart haft MI att implementera:

*”Skulle man enbart haft MI att implementera och kunnat implementera enbart den i en tid, ett år till några månader, samt att hela verksamheten skulle satsa på att koncentrera sig på en metod i gången så kunde resultatet sett ut annorlunda. Det skulle gett en tydligare genomslagskraft eller ett tydligare resultat. Detta är synd eftersom många medarbetare upplever att det är en väldigt bra metod.”*

Ledarna lyfter alltså fram att man skulle behöva ta in en metod i gången och ge implementeringsprocessen tid för att medarbetarna ska lyckas med implementeringen. I nuläget upplever ledarna att det finns en ovana bland ledare och medarbetarna att implementera. *”Vi som ledare och medarbetare behöver börja ställa om vår ”huvud” att det man deltar i ska implementeras i verksamheten.”* Man säger att man tidigare har gått skolning för att inspireras men att det man lärt sig sedan fallit i glömska efter en tid. I dag krävs det en omställning av tidigare arbetssätt. *”Dit vi är på väg kräver en viss omställning mentalt”*, framhäver ledarna.

Under temat **Ledarens roll** framkommer fyra kategorier: Kommunikation, Stöd till medarbetarna, Motivera medarbetarna och Reflektion. Kategorierna presenteras var för sig med citat från fokusgruppintervjun. Kategorierna utmärks med fet stil.

Kommunikation. Kommunikationen mellan ledare och medarbetare behöver bli tydligare, eftersom kommunikation och tydlighet är viktiga aspekter enligt ledarna. För att främja medarbetarnas arbetsro behöver det finnas tydliga direktiv, och de *”förväntar sig att få veta, exempelvis, Ska vi gå de här utbildningarna?, Får vi gå de här? eller Måste vi gå inom en viss tid eller går det att vänta?”* Ledarna påpekar även att de behöver bli bättre på att kommunicera. Medarbetarna behöver få kunskap om vad som är tanken med utbildningen – är det en *”frivillig eller ofrivillig utbildning”* och tidsramen för implementeringen, detta för att undvika oklarheter.

Stöd till medarbetarna. Ledarna lyfter fram att stödet till medarbetarna inte varit optimalt under implementeringen av MI. Sättet ledarna har gett stöd på varierar, exempelvis har ledarna använt sig av enskilda samtal, team-möten eller e-post. En ledare som använde sig av e-post lyfter fram att hen: *"Frågade om det behövs en stödgrupp, medarbetarna svarade både ja och nej."* Det framkommer i fokusgruppsintervjun att stödgrupper borde ha bildats: *"vid en implementering skulle det behövas stöd direkt efteråt, exempelvis veckan efteråt så man skulle komma i gång med användningen av metoden."* En del ledare tillägger att stödet har varit bristfälligt, att man inte har följt med implementeringen.

En annan ledare framhåller att en medarbetare önskat konsultationssamtal angående ett case, gällande klientens rusmedelsproblematik. Under konsultationssamtalet diskuteras på vilket sätt MI och metodens olika delar kunde användas i detta specifika fall för att hjälpa klienten: *"Yhdessä työntekijän kanssa oli konsultaatiotilanne, työntekijä konsultoi minulta, mitäs tässä tilanteessa vois tehdä, voiko tässä käyttää MI keskustelusta; tätä ja tuota."* Samtidigt lyfts det fram att detta förutsätter att ledaren har kunskap om MI, dess innehåll och verktyg för att kunna handleda medarbetare: *"Se edellyttää, että esimies tietää sen koulutuksen, niin kun työkalut ja sisällöt, että on itse käynyt sen koulutuksen, muuten voi olla aika hankala ohjata."* Detta gäller även andra metoder, om ledaren inte vet vad en metod innehåller blir det utmanande för ledaren att handleda och stöda medarbetaren i användandet av metoden.

En ledare framhäver att hen tillsammans med medarbetarna diskuterat erfarenheterna av MI-utbildningen. Ledaren uppgav att hen själv gått MI-utbildningen och därmed kunde ge positiv respons om utbildningen till de medarbetare som inte ännu gått den:

*"Tiimis yhteisesti kerätiin niitä kokemuksia MI-koulutuksesta ja pystyin itse antamaan positiivista palautetta siitä koulutuksesta muillekin, jotka eivät olleet käyneet. Niin se ehkä sitten, jos me saataisi tätä lisää tarjolle, kannustaa sitten myös muita käymään koulutuksen."*

Enligt ledaren är syftet att motivera medarbetarna att gå utbildningen, ifall den erbjuds igen.

Motivera medarbetarna. Ledarna framhåller att de motiverat en del av medarbetarna genom individuella samtal. Där har nyttan med samtalsmetoden diskuterats och ledaren

har märkt att det är viktigt. Medarbetaren har fått möjlighet att berätta om olika case, hur de upplever metoden och om implementeringen av den. Ledarna lyfter fram att de genom dessa samtal upplever att de kan uppmuntra medarbetaren att fortsätta använda samtalsmetoden och fortsätta implementeringen av den: *"Genom dessa samtal kan jag uppmuntra dem samtidigt; fortsatt på sammavis och ta det gärna i bruk mera o.s.v. Detta har jag använt som en metod, inget annat!"* En annan ledare lyfter också fram att möjlighet att motivera medarbetarna sker vid utvecklingssamtal. Då kan ledaren motivera medarbetaren att gå en specifik utbildning som fyller det behov medarbetaren har i sitt arbete och som medarbetaren tidigare önskat, exempelvis mera kunskap om olika verktyg. *"Försöker koppla det på detta vis, till deras egna önskemål. Brukar vara effektiv, det motiverar och medarbetaren kan tänka att detta kan hjälpa i olika situationer."*

Reflektion. Under fokusgruppen reflekterade ledarna över om det finns något de skulle gjort på ett annat sätt under förändringsprocessen. Flera ledare betonar att de skulle kunnat vara mera aktiva under processen och följt med medarbetarna i implementeringen av MI. En ledare belyser vilka frågor man skulle behövt ställa till medarbetarna under påbörjad implementering: *"...hur används MI?, Hur upplever ni att det fungerar och behöver ni ha mera stöd? och På vilket sätt kan jag som förman hjälpa? eller finns det någon annan som kan komma och hjälpa?"* Ledarna framhåller att det behöver grundas tvärssektoriella stödgrupper: *"En gemensam stödgrupp över gränserna, att vi inte behöver isolera en yrkesgrupp. Viktigt att grupperna inte blir för stora, kanske skulle räcka med de som är intresserade?"* En annan ledare påpekar att det är bra att ordna stödgrupper över gränserna där olika yrkesgrupper blandas; medarbetarna får således möjlighet att reflektera och ett bredare synsätt på användningen av MI. Ledarna lyfter även fram att verksamhetsområdets trappa för elev- och studerandehälsan behöver uppdateras av ledarna för att få bättre struktur och linjer:

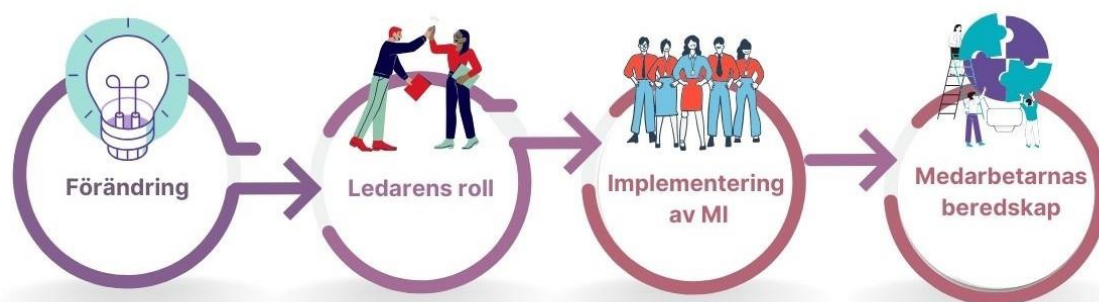
*"Vi behöver göra en gemensam trappa för hela elevvården, där allt ingår, metoder vi har i användning. Det är oerhört viktigt att vi gör en gemensam trappa så att inte alla har olika trappor och det blir otydligt."*

Det kommer att krävas tydligare strukturer som ledarna förmedlar till medarbetarna, ett arbetssätt ledaren inte är van med. Det lyfts fram att det inte går att fortsätta arbeta som ledarna har gjort fram till nu: *"Vi är vana med att sköta oss själva och hitta egna lösningar på kartläggningar. Det blir mera att det ska vara strukturer och processer."*

En ledare framhäver att det ordnas grupparbetshandledning för kuratorerna där ett samarbete med arbetshandledarna kunde arrangeras: *"meillä on ainakin kuuratorille ryhmätyöohjaus, tässä vois tehdä ryhmätyöohjaajien kanssa yhteistyötä."* Då kunde implementeringen av arbetsmetoder beröras under gruppträffarna. En liten delegering föreslås, att man även där kunde behandla medarbetarnas metodanvändning, speciellt i de metoder där ingen metodhandledning finns tillgänglig: *"Varsikin kun ei ole menetelmäohjausta."* Detta förutsätter att arbetshandledaren har kunskap om metoden. På detta sätt kunde diskussioner i smågrupper genomföras.

### 7.3 Resultatdiskussion av delstudie 2

I resultatdiskussionen jämförs resultaten från den andra delstudien med tidigare forskning och litteratur på området. I den andra delstudien, fokuserades det på förändring och implementeringen av MI, inom elev- och studerandehälsan samt ungdomsstationerna i Österbottens välfärdsområde, vilket innefattar ledarens roll vid förändring och ledarens stöd till medarbetarna vid implementering av MI samt hur medarbetarna påbörjat implementeringen MI i sitt arbete. I resultatet från enkätundersökningen och fokusgruppintervjun framstod fyra teman; Förändring, Ledarens roll, Implementering av MI och Medarbetarnas beredskap, vilka beskrivs under (Figur 33).



Figur 33 Teman från den andra delstudiens resultat

I denna delstudie undersöktes förändringsprocesser och implementeringen av MI inom elev- och studerandehälsan samt ungdomsstationerna i Övph. Delstudien fokuserade på

ledarskapets roll, stöd från ledningen under implementeringen och medarbetarnas initiativ i implementeringsprocessen tre månader efter utbildningen. Resultatet av delstudien avslöjar signifikanta aspekter och utmaningar relaterade till ledarskap, kommunikation och beredskap för förändring i samband med implementeringen av MI.

En betydande observation i delstudiens resultat är den utbredda okunskapen bland ledarna angående erfarenheten av förändrings- och implementeringsprocesser samt tillhörande strategier. Bristen på kunskap och utbildning lyfts fram som en central utmaning bland ledarna. De efterlyser kunskap och utbildning inom förändring och implementeringsarbeten. I jämförelse med vad Hovden Borge et al. (2022, s. 787) anför i sin studie behövs ledarskapsutbildning för att kunna stödja implementeringen av EBP. Detta fenomen kan även ses i första delstudiens resultat. Ett annat fenomen som även ses är upplevelsen av otillräckligt stöd från ledningen.

Vidare identifieras önskemål från ledarna om tydligare strukturer och riktlinjer för förändrings- och implementeringsprocesser inom Övph, vilket även framkommer i första delstudien. Ytterligare uttrycker ledarna ett behov av konkreta verktyg och modeller för att effektivisera implementeringen av nya metoder. Hovden Borge, et al. (2022, s. 786) menar att implementeringen troligtvis kommer misslyckas om det inte finns tydliga och effektiva strategier i en förändring.

Ett annat fenomen som identifierades i delstudiens resultat är att ledarna besitter en känsla av att inte ha mandat till att kunna påverka valet av evidensbaserade metoder inom den egna verksamheten. Här ses ett samband till den första delstudien. Genom att ge ledare möjlighet att påverka och fatta beslut ökar deras engagemang och ansvar att genomföra förändringar (Högberg, 2023, s. 21).

Kommunikation och samarbete mellan ledning och verksamhetsledare identifieras som centrala områden som behöver förbättras för att främja en mer effektiv implementering av evidensbaserade metoder. Liknande fenomen lyfts även upp i den första delstudien. Ledarna lyfter fram att tydlig kommunikation med ledningen är avgörande för att skapa ömsesidig förståelse och tillit, vilket bekräftas av Gerlofson & Lindberg (2017, s. 14, 84) som betonar att tillit är viktigt för en lyckad förändring.

I delstudien framgår det att ledarnas aktiva roll är central under förändringsprocessen för att främja arbetsro och undvika oklarheter bland medarbetarna. Liksom Ozawa (2020, s. 143–153) konstaterar i sin studie är ledarnas deltagande och intresse avgörande för att skapa engagemang och motivation bland medarbetarna.

I föreliggande delstudie anses stödet till medarbetarna under implementeringen av MI vara av stor vikt. En betydande del av medarbetarna rapporterar att de inte har fått tillräckligt med stöd från ledaren under MI-implementeringen. Trots detta kände medarbetarna sig trygga att påbörja implementeringsprocessen.

Trots ledarnas betonade betydelsen av stödnätverk i första delstudien, har inga stödnätverk skapats samt ingen konkret plan etablerats. Skapande av nätverk kunde öka medarbetarnas beredskap genom kunskapsutbyte och således främja implementeringen av MI. Keen (2006, s. 9–10) betonar även att genom nätverk fås kunskap och inflytande men även möjlighet att byta erfarenheter för att klara sina arbetsuppgifter.

I tidigare forskning av Egeland et al (2019, s. 1349) och Kotter (1995, s. 73) framkom att ledaren spelar en avgörande roll i att tydligt kommunicera visionen och strategin för implementeringen av den nya arbetsmetoden åt sina medarbetare. Detta kan även speglas i denna delstudie, där ledarna betonar att det behövs en tydlig vision, strategi och gemensamma målsättningar för implementeringen av MI, samt att stödgrupper och tydlig kommunikation är nödvändiga för att stöda medarbetarnas beredskap.

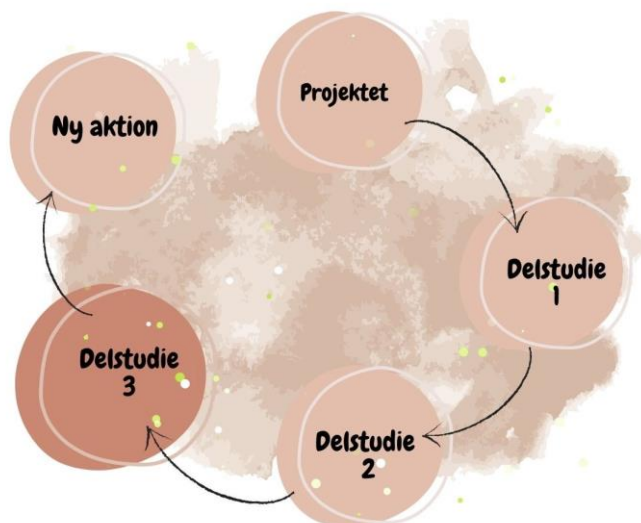
I delstudiens resultat betonas även vikten av att uppdatera verksamhetsrådets vårdtrappa för elev- och studerandehälsan för att undvika otydlighet. Farbring & Rollnick, (2015, s. 286–287) framhäver också att en gemensam vårdtrappa för elev- och studerandevården möjliggör en enhetlig och samordnad vårdprocess, vilket främjar kontinuitet och kvalitet i vården samt underlättar samarbetet mellan olika aktörer.

Sammanfattningsvis visar resultatet från delstudien på behovet av tydliga strategier, stöd och uppföljning för att underlätta implementeringen av MI inom organisationen. Ledarna och medarbetarna visar övervägande positiv inställning till MI, som ett användbart verktyg att använda i samtal med klienter, men de identifierar samtidigt hinder och utmaningar såsom tidskrävande processer och behov av förändrade arbetsmönster.

Genom att jämföra resultaten från denna studie med tidigare forskning av Hatch, Carandang, Moullin, Ehrhart & Aarons (2021, s. 1, 12), särskilt de identifierade hindren om implementering av MI, stärks evidensen för de observerade mönstren och utmaningarna. Resultaten av båda studierna identifierar hinder på tre olika nivåer: hinder på personalnivå, hinder på ledningsnivå och hinder för implementeringen. En tydlig relation kan ses mellan resultaten i båda delstudierna, samtidigt som detta understryker vikten av att adressera hinder för att uppnå en framgångsrik implementering av MI.

## 8 DELSTUDIE 3

I den tredje och därmed sista delstudien sammanställs en presentation av resultatet från första och andra delstudien, som sedan presenteras för yrkesverksamma inom elev- och studerandehälsan, ungdomsstationerna samt deras ledare, överskötare och ledning inom Övph. Delstudien är den del av aktionsforskningen där ledare och medarbetare ges möjlighet till medvetandeförändring samt ökad kunskap och förståelse genom gemensam reflektion.



Figur 34 Aktionsforskningsspiral, tredje delstudien

## 8.1 Enkät 3

Studiens teoretiska utgångspunkter, syfte och frågeställningar samt resultatet från den första och andra delstudien ligger som grund vid utformningen av enkätfrågorna i tredje delstudien.

Genom den elektroniska enkäten samlas data in för att undersöka hur ledaren kan stödjas i framtida förändringsprocesser samt hur medarbetarnas beredskap kan stärkas när en ny arbetsmetod ska implementeras. Avslutningsvis undersöks deltagarnas förväntningar när nya arbetsmetoder ska införas på den egna arbetsplatsen framöver.

I delstudien utvecklades en enkät som sedan fördes över i programmet Webropol, för att enkelt nå studiens deltagare under presentationen samt för att få en snabb, kostnadseffektiv och smidig insamling av data. Den elektroniska enkäten innehåller sex frågor, varav tre är slutna och tre öppna. De tre första enkätfrågorna samlar in bakgrundsinformation om deltagarna. Enkätfrågorna utarbetas enligt givna regler och riktlinjer för skapandet av enkäter. I enkäten används alternativfrågor och kategorifrågor samt tre öppna frågor.

I de slutna enkätfrågorna får deltagaren möjlighet att välja mellan påståenden och ta ställning till färdigformulerade svarsalternativ. Frågorna är tydligt formulerade och alternativen klart definierade samt ordnade i en logisk ordning. En kort beskrivning av hur skalan ska användas gavs i enkäten. Enkäten bestod även av tre öppna frågor där deltagarna fick uttrycka sig fritt.

Då enkäten utformats användes handledarens och en pilotgrupps expertbedömning, för att stärka kvalitén på enkäten. Pilotgruppen bestod av sju på förhand utvalda personer som läste igenom frågorna och använde sin kunskap samt erfarenhet för att ge återkoppling och eventuella ändringsförslag. Pilotgruppen bestod av förmän och projektarbetare med kunskap om examensarbete på mastersnivå. Därefter utvärderas den elektroniska enkätens genomförbarhet, eventuella problem identifierades och nödvändiga justeringar gjordes innan datainsamlingen påbörjades.

### 8.1.1 Urval

I studien användes ett strategiskt urval. Valet av deltagare bestäms utifrån studiens syfte (Forsberg & Wengström, 2016, s. 128). I delstudien har arbetstagare från elev- och studerandehälsan samt ungdomsstationerna inom Övph och deras ledare, överskötare och ledningsgrupper valts till undersökningsgrupp. De utgör ett urval och delar signifikanta egenskaper, eftersom alla har ett pågående arbetsavtal inom Övph och arbetar inom det verksamhetsområde som studeras.

### 8.1.2 Genomförande av enkätundersökning

Genomförandet av den tredje och sista enkätundersökningen skedde under ett presentationstillfälle av resultatet från den första och den andra delstudien. Presentationstillfället ägde rum den 19 april 2024 kl.14:30-15:30 och var riktad till strategiskt utvald personal inom Övph. Presentationen arrangerades online via Teams. Marknadsföringen av presentationstillfället skedde via e-post till de som deltagit i studien samt ledarna, överskötarna och ledningen inom verksamhetsområdet (bilaga 15).

En tvåspråkig elektronisk enkät (bilaga 14) som utformades i programvaran Webropol bifogades som länk i chatfältet i början av tillfället. Deltagarna fick muntlig information om vad, varför och vem som tillfrågas samt en kort presentation om Björklund och Herrgård samtidigt som kontaktuppgifter sätts i chatten. Deltagarna informerades om hur genomförandet av elektroniska enkäten går till och att den besvaras efter presentationen. Svarstiden är 10 minuter och efterföljs av diskussion. Tiden för presentationstillfället var 1h.

Deltagarna informerades om att presentationstillfället bandas in och informeras muntligt om samtycke, dataskydd samt att deltagandet är anonymt och frivilligt. Deltagarna informerades även att insamlad data makuleras efter 17.5.2024.

I tredje delstudiens presentationstillfälle deltog 11 deltagare av 120 inbjudna. I enkäten deltog nio deltagare, vilket ger en svarsfrekvens på 82 % av totala antalet deltagare som

fått möjligheten att besvara enkäten. Efter datainsamlingen transkriberas och analyseras det insamlade materialet.

### 8.1.3 Dataanalys

I denna fas av studien används både deskriptiv statistik och en kvalitativ innehållsanalys med deduktiv ansats som metod för att analysera de data som samlats in från den tredje elektroniska enkäten. Elektroniska enkäten innehåller sex frågor, varav tre är slutna frågor och tre öppna. Svaren på de slutna frågorna anges enligt procentuell fördelning.

När kvantitativ data har samlats in genom en enkät behöver den bearbetas innan analysen börjar (Säfstén & Gustavsson, 2020, s. 178). Först görs en datarensning där felaktigheter och brister i data identifieras och rensas. Rådata från frågorna angående deltagarnas bakgrundsinformation bearbetas i programmet excel, där variablerna kodas med en siffra eftersom svarsalternativen utesluter varandra. (Olsson & Sörensson, 2021, s. 194, 196). Cirkeldiagram utarbetas för varje fråga och text skapas för att förtydliga figurerna.

I enkäten finns tre öppna frågor som analyserats med en kvalitativ innehållsanalys. Insamlad data läses igenom upprepade gånger tills en tydlig förståelse för innehållet fås. Därefter bryts data ner i meningar och kodas, vilket innebär att det görs en summering av vad de enskilda empiriska berättelserna visar. Följande steg är att kategorisera kodad data. I denna studie görs analysen med en deduktiv ansats, vilket innebär att de kategorier som framträder ur de empiriska data som samlats in identifieras. Därefter sker en abstraktion där mer övergripande mönster och strukturer hittas. Tidigare kategoriserad data grupperas till större helheter. En jämförelse mellan de olika kategorierna görs för att identifiera skillnader och likheter mellan data som samlats in. Jämförelsen sker kontinuerligt genom hela analysprocessen. (Frostling-Henningsson, 2017, s. 172) Under varje kategori skrivs en löpande text med citat som tydliggör resultatet av den öppna frågan. Svarsdata från undersökningen sparas på Övph:s server och är endast tillgängligt med användarnamn och lösenord.

I tredje delstudien har 11 deltagare möjlighet att svara på den elektroniska enkäten, varav nio deltagare väljer att fylla i den. Detta ger ett bortfall på 18 %. Orsaken till bortfallet kan vara tidsbrist, andra akuta arbetsuppgifter, trötthet eller uteblivet intresse. Ett internt

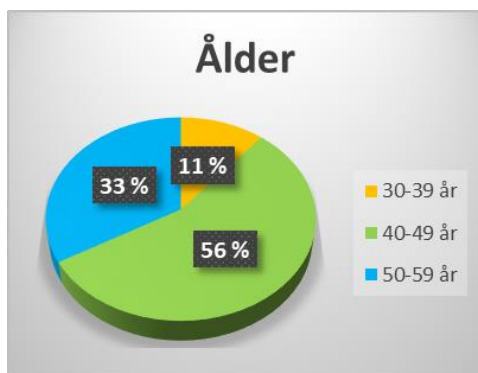
bortfall finns inte eftersom alla som deltagit i enkätundersökningen har svarat på varje fråga.

#### 8.1.4 Resultat

I detta kapitel redovisas resultatet från elektroniska enkäten, tillhörande tredje delstudien. Enkäten innehåller sex frågor, varav tre är slutna och tre öppna. De tre första frågorna, angående information om ålder, utbildningsgrad och yrkesposition samlar in bakgrundsinformation om studiens deltagare. Svaren från de öppna frågorna presenteras i olika teman, efter att datan analyserats med kvalitativ innehållsanalys. Resultaten av de slutna frågorna redovisas som text och förstärks med cirkeldiagram för att ge läsaren bakgrundsinformation om deltagarna. Svartalternativen består av påståenden som deltagaren tar ställning till. Diagrammen presenteras i antal procent i varje påståendesats. Resultatet från de öppna frågorna presenteras som löpande text med tillhörande citat. I presentationstillfället deltog yrkesverksamma personer inom skol- och studerandehälsan och personal vid ungdomsstationerna samt andra intresserade. Den slutliga svarsprocenten för studien är 82 % (n=9).

#### **Bakgrundsinformation om deltagarna**

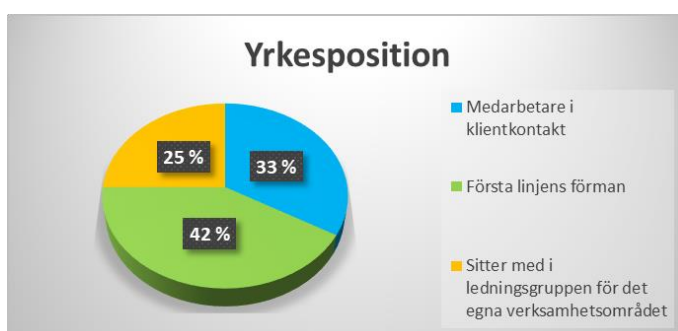
Deltagarnas ålder ligger mellan 30 och 59 år. Åldern delas in i tre kategorier, varav 56 % av deltagarna är i åldern 40–49 år, 33 % i åldern 50–59 år och 11 % i åldersgruppen 30–39 år. Utbildningsgraden varierar, 78 % av deltagarna uppger sig ha en högre högskoleexamen och 22 % en lägre högskoleexamen. Av deltagarna arbetar 42 % som första linjens förmän, 33% möter klienter i sitt dagliga arbete och 25 % uppger sig vara representant i ledningsgruppen för det egna verksamhetsområdet. I presentationstillfället deltog inga överskötare eller verksamhetsområdeschefer.



Figur 35 Delstudie 3: Deltagarnas ålder



Figur 36 Delstudie 3: Deltagarnas utbildningsgrad



Figur 37 Delstudie 3: Deltagarnas nuvarande yrkesposition

Under frågan **"Hur kan vi stöda ledaren i framtida förändringsprocesser"** framkommer fyra teman: förändring, planering, kommunikation samt dialog och stöd.

I resultatet lyfts det fram att vid förändring inom social- och hälsovården är personalen och deras kompetens det viktigaste för att tillhandahålla tjänster. *"När tjänster organiseras ska kompetens tas om hand och effektiva metoder användas."*<sup>6</sup> Metodinförandet är en process där det är viktigt att medarbetarna förbinder sig att använda de valda metoderna, och då är det bra för ledaren att ha stöd i denna process. Förändringsledning är en viktig del av processen.

Planering framkommer som en central punkt för att stöda ledaren i framtida förändringsprocesser. I resultatet betonas vikten av att noggrant planera inför genomförandet av en förändring och implementeringsarbeten: *"är det andra förändringar på gång samtidigt? Är det läge för en förändring? När är en lämplig tidpunkt och ge praktisk*

<sup>6</sup> Deltagarnas egen svarsformulering

*möjlighet och tid att genomföra utbildning och implementering utöver samtida arbetsuppgifter.*” En del av deltagarna framhäver även vikten av att det bör finnas en färdig modell för dem som ska implementera nya arbetsmetoder.

Det föreslås av deltagarna att ge ledaren och medarbetarna tillräckligt med tid för att ta till sig förändringen genom att erbjuda *”goda utbildningsmöjligheter och möjligheter att öva”* under implementeringen. En del av deltagarna lyfter fram att man bör involvera alla parter i planeringen och genomförandet av förändringen, snarare än att bara tillkännage den, för att skapa engagemang och delaktighet.

Kommunikation och dialog, framkommer som en viktig nyckelfaktor till hur vi kan stöda ledaren. En del av deltagarna lyfter fram att ha öppen kommunikation med ledaren, uttrycka tydliga behov och *”personligen diskutera idéer, visioner och farhågor”* för att skapa en känsla av samarbete med och stöd av ledaren. En annan nyckelfaktor som framhävs är vikten av att *”ge tydliga direktiv till ledaren och vad som förväntas av ledaren”*, inklusive resurskrav och stöd från organisationen.

En stor del av deltagarna framhåller att stöd till ledaren genom en förändringsprocess är en viktig aspekt. Man bör se till att *”ledarens arbetsbelastning inte är för hög och att de ges tillräckligt med tid och resurser”* för att hantera förändringen och kunna stödja medarbetarna. Det betonas även att stödet är viktigt för att ledaren inte ska känna sig isolerad eller ensam i en förändring eller implementering.

Under frågan **”Hur kan vi stärka medarbetarnas beredskap att implementera en ny arbetsmetod”** framkommer tre teman: planering, ledarens roll samt kommunikation och dialog.

Planering inför en implementering av en ny arbetsmetod framkom som en viktig nyckelfaktor i medarbetarnas beredskap. Man bör tydliggöra nyttan av metoden i arbetet och skapa en plan och tidsplan för för implementeringen *”genom att ha en plan för hur man tar den nya arbetsmetoden i bruk, där det framgår hur tid och utrymme ges för saken vid sidan om det dagliga arbetet.”* Det framhölls även att man bör introducera den nya arbetsmetoden i förväg och flera gånger, så att medarbetarna har tid att förstå och reflektera. Medarbetarna bör få möjlighet att använda den nya arbetsmetoden utan att känna stress från befintliga arbetsuppgifter. En annan aspekt som lyftes fram var att

*”genomföra färre förändringar samtidigt och uppmuntra hela teamet att arbeta tillsammans”* för att stödja varandra. Men även vikten av att inte bara informera om nya arbetsmetoder utan också säkerställa att de är praktiskt möjliga att använda samt att ge tid för utbildning och att upprätthålla nätverk för att dela erfarenheter.

Ledarens roll betonas som en central roll i medarbetarnas beredskap. Ledaren bör ha klara processer och tydliga instruktioner. Det påpekas även att en ledare bör få *”goda förutsättningar att känna till metoden och veta hur hen ska undervisa medarbetaren”* i den nya arbetsmetoden, detta för att säkerställa att medarbetarna förstår varför implementeringen är viktig samt att involvera personalen från början och sammanjämka deras önskemål med statens krav för att underlätta implementeringen. En annan viktig aspekt som lyfts fram bland deltagarna är att närvaro och stöd från ledaren är avgörande.

Kommunikation och dialog framkom även som en viktig nyckelfaktor i hur vi kan stödja medarbetarnas beredskap vid en implementering. I resultatet betonas vikten av att informera medarbetarna genom tydlig kommunikation:

*”För dialog kring varför vi ska göra en förändring och ta in medarbetarnas tankar och idéer om detta. Fundera på tiden för implementering och att medarbetarna faktiskt får möjlighet att kunna använda metoden i sitt arbete, om det redan nu är svårigheter att få tiden att räcka till befintliga arbetsuppgifter så är medarbetarna kanske inte så intresserade av att ta del av utbildningen. Är det mera omfattande interventioner så bör det funderas vem som ska ges möjlighet att göra detta - är det på basnivå (förebyggande/främjande) eller är det på en nivå som har möjlighet till större interventioner?”*

Medarbetarna ska förstå vad målet med implementeringen av en ny arbetsmetod är och varför det är viktigt att nya metoder införs i verksamheten.

Under frågan **”Vilka förväntningar har du när nya arbetsmetoder skall införas på din arbetsplats framöver”** framkommer tre teman: introduktion och kommunikation, tydlig plan och delaktighet, tid och utbildning.

Introduktion och kommunikation framkom som en central aspekt när nya arbetsmetoder ska införas på verksamheten. Resultatet visar att deltagarnas förväntning är att en förändring samt implementering av en ny arbetsmetoden introduceras i god tid och upprepade gånger. Annars finns en risk att informationen drunknar, eftersom informationsflödet är stort inom Övph: *”så att alla har möjlighet att höra om den och*

*reflektera över den innan den tas i bruk.*" Deltagarna lyfter fram att informationen bör framföras till både ledare och medarbetare som berörs av förändring eller implementeringsarbeten, både skriftligt och muntligt men även som dialog *"faran är om det blir en envägskommunikation eller att man inte håller med om något men tiger om det."* En annan central aspekt som förväntas är att organisationen påvisar nyttan av förändringen på verksamheten och *"ger inte ut information att välfärdsområdet nu använder sig av dessa metoder utan att säkerställa att det i praktiken faktiskt finns möjlighet till detta."* En del av deltagarna framhäver att detta kan minska stress och frustration både för ledare och medarbetare när en ny metod introduceras och ska implementeras i verksamheten.

Tydlig plan och delaktighet framkom som en viktiga nyckelfatorer. Det förväntas från deltagarna att ledningen har en tydlig plan för hur den nya metoden ska implementeras, inklusive *"hur tid och utrymme ska ges för att lära sig metoden vid sidan om det dagliga arbetet."* Det framkommer även att man bör inkludera både ledare och medarbetarna i planeringen: *"viktigt är att de som skall arbeta med nya förändringen eller arbetsmetoden också kan vara med och utveckla den/vara med i valet av metod om möjligt."* Förväntningen är att ledare och medarbetarna får delta i valet av metoder och att ledningen tar hänsyn till deras kunskap och erfarenhet. Det är också viktigt att grundligt förbereda och informera medarbetarna för att minska eventuell oro och öka tryggheten inför förändringen. Att noggrant överväga vilka metoder som skall användas anses vara viktigt. Det ska finnas *"en klar plan på hur det skall genomföras, fast ett "årshjul".* Även information om vem man vänder sig till vid frågor och behov av stöd skall framkomma.

Tid framkom som en viktig del när nya arbetsmetoder ska införas på arbetsplatsen. Det framkommer att deltagarna förväntar sig att nya metoder ska införas stegvis, och det behöver finnas tid för ledarna att sätta sig in i de nya metoderna innan de ska implementeras på verksamheten för medarbetarna. Ledarna skall ges tid att reflektera över om metoden hör till deras personalgrupp eller någon annan och om det finns förväntningar om att nya arbetsmetoder leder till mindre stress och att arbetet löper bättre.

Utbildning framkom även som en viktig nyckelfaktor, och deltagarna önskar grundliga utbildningar i de nya arbetsmetoder som skall införas. Det ska finnas *"tid för diskussion och kollegialt lärande efter avslutad skolning."* En del av deltagarna framhäver att med *"bra*

utbildning kommer man långt.” Andra deltagare framhäver att *”anställda bör vara engagerade i att använda metoderna, t.ex. med hjälp av utbildning.”* Det framkommer även att uppföljning är en central del av hur metoden används.

## 8.2 Resultatdiskussion av delstudie 3

I detta kapitel diskuteras resultatet av den tredje delstudien i relation till tidigare forskning. Under resultatdiskussionen lyfts fram likheter med och skillnader mot tidigare forskning. Den tredje delstudien fokuserar på medvetandeförändring samt ökad kunskap och förståelse genom gemensam reflektion hos deltagarna. I den tredje delstudien undersöks hur ledare kan stödjas i framtida förändringsprocesser, hur medarbetarnas beredskap kan stärkas vid implementering av ny arbetsmetod och deltagarnas förväntningar när nya arbetsmetoder ska införas på arbetsplatsen framöver. I resultatet framkom tre teman: Ledare, medarbetare och framtida förväntningar.



Figur 38 Teman från den tredje delstudiens resultat

Delstudiens resultat betonar flera centrala åtgärder för att stödja ledare i framtida förändringsprocesser inom hälso- och sjukvården. En nyckelpunkt är noggrann planering av förändring och implementering, samt tillhandahållande av praktisk utbildning och tid för genomförande. En central faktor är att involvera ledare aktivt i planerings- och genomförandefasen för att skapa engagemang och delaktighet, vilket är avgörande för att

säkerställa en lyckad förändring, vilket styrks av Kotter (1995, s. 35, 51) som även betonar att genom ett förändringsledarskap involveras och inspireras ledare att agera.

En tydlig koppling mellan samtliga delstudier har identifierats, där den tredje delstudien framhåller betydelsen av att tillhandahålla en strukturerad modell för implementering av nya arbetsmetoder. Tidigare forskning av Graham, Sutton, Willars & Dixon-Woods (2013, s. 67–73) belyser värdet av ramverk, vägledning och verktygslådor för att strukturera och optimera tillvägagångssättet vid en förändring, så en förändringsmodell har således stor potential. I vår studie framhålls Farbring & Rollnicks (2015, s. 282-287) implementeringsstrategi för MI som en användbar modell.

I jämförelser med tidigare studier om förändring, ses ett tydligt samband där tidsaspekten framhävs. Yukl betonar (2013, s. 100) att ledaren måste investera tid, ansträngning och resurser för en framgångsrik förändring. Ett samband ses till föreliggande studie där det framkom att det är avgörande att tillhandahålla tillräckligt med tid och resurser för ledare, för att stödja både implementeringen och medarbetarna.

En nyckelaspekt som framkom i delstudiens resultat är behovet av stöd för ledare under införandet av nya metoder för att undvika känslor av isolering eller ensamhet. Genom att erbjuda adekvat utbildnings- och övningsmöjligheter under implementeringen kan detta stöd förstärkas ytterligare, vilket styrks av Hovden Borge et al. (2022, s. 787) som betonar vikten av ledarskapsutbildning för att stödja implementeringen av EBP. I de två föregående delstudierna framkom även att tillräcklig kunskap och utbildning behövs för framtida förändringar, därmed ses ett samband mellan samtliga delstudier och det kan konstateras att ledarna behöver ytterligare kunskap i förändringsledarskap.

För att stödja och strärka medarbetarnas beredskap samt undvika överbelastning, framkom i delstudiens resultat att en tydlig kommunikation och planering är avgörande. Det är även viktigt att begränsa antalet förändringar och implementeringar som genomförs samtidigt samt att uppmuntra till samarbete, vilket även lyfts fram i Frilund, (2015, s. 513) och Marshall & Sögaard Nielsen, (2020, s. 38). Hovden Borge et al (2022) och Farbring & Rollnick (2015) framhäver å sin sida vikten av praktisk genomförbarhet och tillräcklig tid för utbildning i MI och erfarenhetsutbyte.

I delstudens resultatet sågs även att ledarens närvaro och aktiva stöd är centrala för medarbetarnas beredskap; ledare bör tillhandahålla tydliga processer, instruktioner och utbildning i den nya metoden, vilket styrks av Laukka E., Huhtakangas M., Heponiemi T. & Kanste O, (2020, s. 11) som poängterar att ledare inom hälso- och sjukvården ansvarar för att ordna utbildning för vårdpersonal och att utbildning är ett av det viktigasteför en framgångsrik implementering.

Sammanfattningsvis belyser resultaten av denna delstudie vikten av tidsinvestering, resurstöd och evenemang från ledarskapet för att framgångsrikt implementera MI inom elev- och studerandehälsan samt ungdomsstationerna. Ledare behöver stöd och utbildning för att navigera genom förändringsprocessen, och en tydlig implementeringsplan och uppmuntran av teamarbete är nödvändiga för en smidig övergång till nya arbetsmetoder.

## 9 Diskussion

Kapitlet inleds med en beskrivning av metoddiskussionen genom en kritisk granskning av studien. I metoddiskussionen granskas studiens trovärdighet genom begrepp som pålitlighet, bekräftelsebarhet och överförbarhet samt etiska överväganden. Kapitlet avslutas med en modell över rekommendationer för framtida förändringar och implementering. Modellen utgör en sammanfattning av studiens samtliga delstudier.

### 9.1 Metoddiskussion

I metoddiskussionen påvisas hur studiens kvalitet har säkerställts. Studiens validitet beskrivs utifrån dess utformande och resultat, och studiens trovärdighet diskuteras genom begrepp som pålitlighet, bekräftelsebarhet och överförbarhet. (Henricson, 2023, s. 481, 483). I studien har Henricsons metod för kritisk granskning använts. Studien är vetenskapligt genomförd eftersom den följt forskningsprocessens grunder. Genom att dessa principer använts bidrar studien till kunskapsutveckling inom det aktuella forskningsområdet och dess tillförlitlighet och trovärdighet säkerställs (Henricson, 2023, s.

484). Studien inleddes i augusti 2023, med en inledande intresseväckning för att undersöka implementering av MI baserat på egna arbetserfarenheter inom organisationen Övph. Utmaningarna inkluderade aktionsforskningens tidskrävande och komplexa natur samt behovet av att balansera engagemang och objektivitet.

Tillförlitligheten har stärkts genom regelbundna *peer debriefings* med handledare, triangulering av data och analys från olika synvinklar, samt genom en kritisk reflektion över den egna forskningsprocessen (Henricson, 2023, s. 484). Under processens gång har en kontinuerlig research gjorts för att öka kunskapen i ämnet som studerats. Utmaningar i tillförlitligheten har inkluderat ämnets bredd och tillgången till forskningsmaterial om till exempel MI i ledarskap och organisationer, eftersom mer forskning på området gjorts på klientnivå.

Informationssökningen i studien utfördes i olika databaser. Sökningar gjordes under tiden 01.08.2023-25.03.2024. De databaser som har använts är EBSCO, Chinal, PubMed och Springer. Sökord som använts är engelska: *Change leadership, change management, leadership, transformational leadership, change rediness, motivational interviewing, implementation* och *emotional intelligens*. Dessa sökord har kombinerats på olika sätt och de som ansågs lämpliga till denna studie har valts ut. Sökandet omfattar även grå litteratur och snöbollseffekten från relaterad litteratur.

För att minska antalet träffar har kriterier som språk och årtal används, endast artiklar på engelska har inkluderats och artiklarnas publikations år. Sökningen resulterade i varierat antal artiklar (0-7000) beroende på sökord. Kritisk källgranskning har beaktats under datainsamlingsprocessen. I studien har endast vetenskapliga artiklar använts, peer reviewed, som varit publicerade i seriösa tidskrifter, styrks av Henricson (2023, s. 100) som beskriver att detta tillvägagångsätt ökar studiens tillförlitlighet, relevans och trovärdighet.

Trovärdighet och pålitlighet är viktiga delar att diskutera för studiens kvalitet (Henricsson, 2023, s. 484). Genom valet av semistrukturerade fokusgruppintervjuer och enkäter, kunde omfattande data samlas in från olika yrkesgrupper. Genom en kombination av frågeformulär och fokusgruppintervjuer samt utförda pilotstudier för frågeformulär kunde vidare trovärdigheten och pålitligheten styrkas.

Enkäten innehöll främst slutna frågor för att underlätta för medarbetarna, med hänsyn till deras arbetsförhållanden där resurs- och tidsbristen är ett faktum. Öppna frågor kunde ha gett en bredare bild av kontexten men vi bedömde att risken för bortfall hade ökat. Genomförandet hade en tydlig processbeskrivning och ett strukturerat tillvägagångssätt och påminnelser användes för att öka svarsfrekvensen. Trots detta var svarsfrekvensen relativt låg, 56 % i den första delstudien och 45 % i den andra. I den tredje delstudien var svarsfrekvensen relativt hög, 82 %. Svarsfrekvensen påverkar studiens trovärdighet. Fokusgruppintervjuerna gav mer data än förväntat, vilket var positivt för studien. En negativ påverkan hade bortfallet av två ledare under den andra delstudiens fokusgruppintervju, vilket kan påverka de sammantagna resultaten av studien.

Fokusgruppintervjuerna genomfördes online via Teams, med utmärkt bild- och ljudkvalitet. Samtliga fokusgruppintervjutillfällen spelades in för att möjliggöra en mer tillförlitlig analys av insamlade data. Stämningen var avslappnad och ledarnas svar upplevdes ärliga, vilket ökar studiens trovärdighet. Det finns dock alltid risk för subjektivitet ifall ledarna påverkats av moderatorns och observatörens närvaro. Trots att moderatören och observatören var oerfarna lyckades de ändå hålla diskussionen på rätt spår, men risk finns för att bristen på erfarenhet påverkar resultatets pålitlighet.

I den tredje delstudien var planen att bjuda in endast utvalda deltagare till presentationstillfället. De inbjudna deltagarna skickade ändå kallelsen vidare till andra yrkesverksamma personer utanför verksamhetsområdet som studien undersökte. Detta kan medföra att det fanns externa åhörare som inte deltagit i studiens två första delstudier, vilket kan ge ett mervärde för aktionsforskningens syfte, att medvetandegöra. Dock finns det en risk att studiens trovärdighet påverkas eftersom externa åhörare kan ha ett annat synsätt på förändring och implementeringsarbeten än verksamhetsområdet som undersöks.

Med pålitlighet avses att begrunda förståelsen i en studie med kvalitativ design (Henricson, 2023, s. 484–485.) Vi besitter en viss kunskap och förståelse för förändring och implementering, vilket kan påverka studiens pålitlighet. Då det redan finns en förståelse för ledarens roll i förändring, ledarens stöd till medarbetare vid en implementering och medarbetarnas beredskap att implementera en ny arbetsmetod är det utmanande att vara objektiv och opartisk vid insamling av data. För att motverka dessa effekter har studien

genomförts med god etik, genom ärlighet och transparens gällande egna åsikter, ståndpunkter och analyser.

Bekräftelsebarhet innebär att en tydligt beskriven analysprocess och forskarens noggranna verifiering av sina ställningstaganden under hela forskningsprocessen ökar studiens bekräftelsebarhet (Henricson, 2023, s. 485.) I studien beskrivs en tydlig analysprocess och noggrant verifierade ställningstaganden betonas genom hela forskningsprocessen, vilket ökar studiens bekräftelsebarhet genom att säkerställa att forskningsbeslut och tolkningar är grundade på en metodisk och reflekterande process. Studien genomgick regelbundna granskningar och debriefingar för att säkerställa dess bekräftelsebarhet. Den noggranna och djupgående analysprocessen av den omfattande mängden data bidrar till att öka studiens tillförlitlighet och trovärdighet. Att två medförfattare tillsammans kunnat reflektera kring och diskutera studiens olika abstraktionsnivåer kan även ses som en faktor som ökar resultatens pålitlighet och studiens bekräftelsebarhet.

Överförbarhet syftar till graden av resultatets applicerbarhet till andra grupper, kontexter eller situationer (Henricson, 2023, s. 485). Resultaten av studien bedöms vara överförbara till andra verksamhetsområden inom organisationen där MI ska implementeras. Genom att använda sig av relevanta teoretiska modeller och strategier för implementering som beskrivs i den teoretiska bakgrunden samt modellen för rekommendationer för framtida implementeringar kan ledare dra nytta av studiens resultat. Förarbetet inför och genomförandet av en implementering kan struktureras och effektivieras samtidigt som möjligheten till vidmakthållande av arbetsmetoden höjs på sikt. Det bör ändå tas i beaktande att datainsamlingsmetoderna riktades till en specifik grupp. Resultatet av studien överensstämmer med tidigare forskning och kan därmed anses vara överförbar.

I studien kan en röd tråd hittas som går genom hela arbetet, från teoretiska utgångspunkter och syftet till metod, resultat, resultatdiskussion och slutsatser. Sammanfattningsvis har en vetenskaplig metodologi använts i studien för att undersöka implementeringen av MI inom organisationen Övph. Trots utmaningar och begränsningar har studien producerat relevanta och tillförlitliga resultat som kan bidra till förbättringar av organisationens praxis.

## 9.2 Rekommendationer för framtida förändringar och implementering

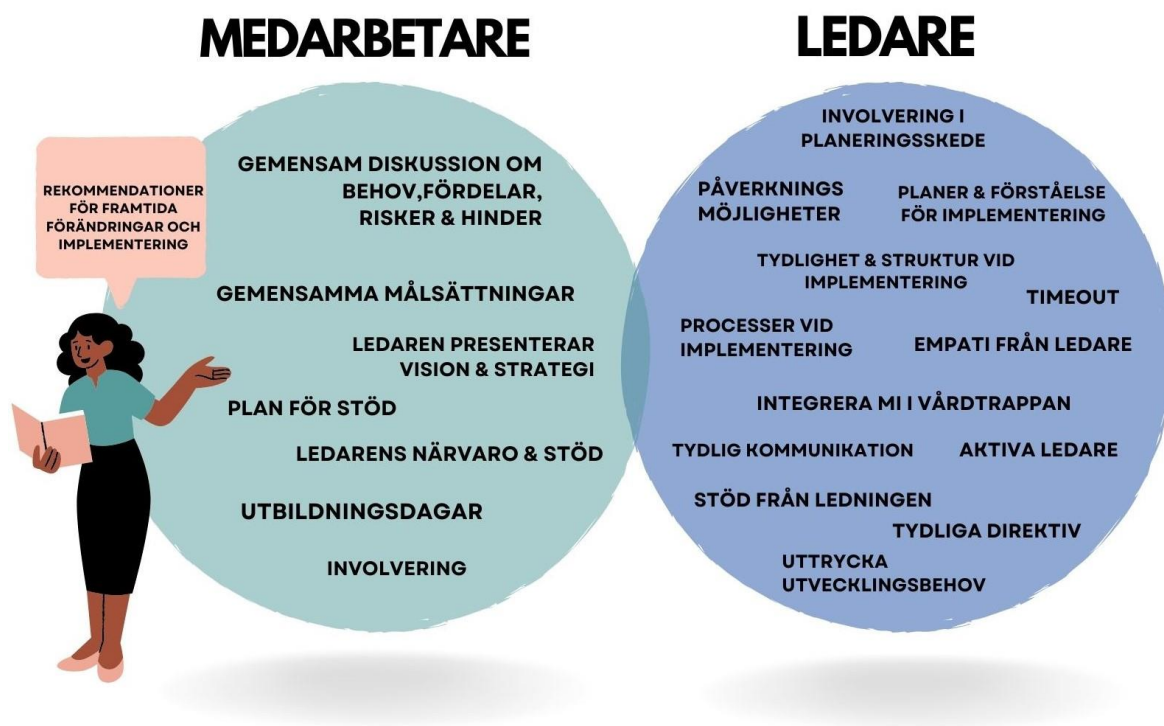
I detta kapitel genomförs studiens sista del, en ny aktionsforskning. Syftet med aktionen är att utveckla en modell över rekommendationer för framtida förändringar och implementering av MI inom elev- och studerandehälsan samt vid ungdomsstationerna i Övph. Målsättningen är att medvetandegöra ledarna över vad de kan ta i beaktande vid följande implementering.



Figur 39 Aktionsforskningspiral, ny aktion

På basis av resultatet från samtliga delstudierna har en modell över rekommendationer för framtida implementeringar utarbetats. Modellen har utformats på basen av resultaten från samtliga delstudier, med stöd av den teoretiska bakgrunden och av tidigare forskning. Den kan användas som stöd åt ledare vid implementering av nya arbetsuppgifter. Modellen beskriver kvalitetsutveckling och innehåller både ledarnas och medarbetarnas förväntningar och utvecklingsförslag för framtida förändringar och implementeringar. Den främjar även ett medvetet och målinriktat agerande samt ger trygghet åt ledarna. Genom att använda modellen kvalitetssäkras tillvägagångssätt genom hela implementeringsprocessen.

Modellen beskriver medarbetarnas och ledarnas förväntningar för framtida implementeringar inom verksamheten. I modellen presenteras kategorier som sedan beskrivs tydligare under Figur 40 Rekommendationer för framtida förändringar och implementering



Figur 40 Rekommendationer för framtida förändringar och implementering

### Medarbetarnas förväntningar för framtida förändringar och implementeringar

Förändringar och implementering av nya arbetsmetoder kräver en noggrann planering och en effektiv samarbetsstrategi mellan ledare och medarbetare (Kihlgren et al, 2009, s. 99). Modellen över rekommendationer för framtida förändring och implementering understryker viktiga aspekter av ledarskap och medarbetarinvolvering som är avgörande för en lyckad förändring och implementering av nya arbetsmetoder. Medarbetarna måste ges möjlighet att implementera den nya arbetsmetoden utan att känna stress från befintliga arbetsuppgifter. För att genomföra en uppgift krävs energi, men även kraft och ork för att klara stress och motstridiga krav (Keen, 2006, s. 12).

**Gemensam diskussion kring behovet av och fördelarna med den nya arbetsmetoden på enheten.** En central punkt för en framgångsrik implementering är att initiera en öppen och gemensam diskussion kring behovet av och fördelarna med den nya arbetsmetoden på enheten. Genom att skapa en förståelse för varför förändringen är nödvändig och hur den kan gynna enheten, kan motståndet mot förändringen minskas och engagemanget ökas, vilket även styrks av Kotter (1995, s. 90–91, 95). MI kan användas som kommunikationsmetod vid personalens ambivalens till förändring. Ledare och förändringsagenter i organisationer kan använda MI för att förbereda medarbetare och grupper för förändringsprocesser och därigenom förbättra chanserna för att förändringsinitiativet ska bli framgångsrikt. (Grimolizzi-Jensen, et al., 2017, s. 7; Güntner, et al., 2019, s. 129).

**Ledaren presenterar vision och strategi för implementeringen av den nya arbetsmetoden.** Ledaren spelar en avgörande roll i att tydligt kommunicera visionen och strategin för implementeringen av den nya arbetsmetoden, vilket även styrks av Egeland et al (2019, s. 1349) och Kotter (1995, s. 73). I föreliggande studie framkommer att medarbetarna behöver en gemensam plan och uppföljning av implementeringsprocessen för att känna sig delaktiga och motiverade att bidra till förändringen, vilket även styrks av Martin et al (2014, s. 65–66) och Gifford (2017, s. 15–16).

**Medarbetarnas förväntningar på gemensamma målsättningar och diskussion av risker och hinder.** Det är viktigt att skapa gemensamma målsättningar för förändring och implementeringen samt att aktivt diskutera eventuella risker och hinder som kan uppstå längs vägen, vilket styrks av Kotter (1995, s. 85–100). I föreliggande studie betonas involvering av att medarbetarna i att identifiera och adressera dessa utmaningar. Detta ökar chansen för en smidig förändring (Kotter (1995, s. 101–115). I resultatet från delstudierna framkom även att medarbetarna förväntar sig information om de nya arbetsmetoderna och att metodens användbarhet säkerställs. Vidare betonar Hovden Borge et al., (2022, s. 788) och Farbring & Rollnick, (2015, s. 283) att en samtalsmetod kan överföras till och tillämpas i organisationen genom att dess lämplighet och genomförbarhet säkerställs.

**Plan för individuellt eller gruppbaserat stöd under implementeringen.** En välutvecklad plan för individuellt eller gruppbaserat stöd under implementeringen är nödvändig för att

stödja medarbetarna genom förändringsprocessen. Det är avgörande att organisationen erbjuder resurser och stöd som är skräddarsydda efter individuella behov och utmaningar, vilket även styrks av Farbring & Rollnick, (2015, s. 284). Vidare framhäver Farbring & Rollnick, (2015, s. 285–286) att schemalagda stödgrupper som coachar varandra bör integreras i verksamheten, som en del av implementeringsstrategin. I föreliggande studie framkom även att om majoriteten av medarbetarna förväntar sig stöd under implementeringen, finns det en mindre del som inte känner behov av särskilt stöd. Konstant träning och stöd från ledaren är nyckeln till skicklighet och en bestående implementering av MI på verksamheten (Naar-King & Suarez (2014, s. 271–276). I vår studie framkom att det är även viktigt för ledaren/organisationen att vara flexibel och anpassa stödet efter individuella preferenser och behov för att säkerställa en effektiv implementering för alla.

**Ledarens närvaro och stöd** ses som viktig under implementeringsprocessens alla faser. Ledaren bör ha god kunskap i metoden som ska implementeras och kännedom om på vilket sätt medarbetaren kan ges stöd i användandet av den nya arbetsmetoden, vilket även styrks av Mosson (2018, s. 91) och Naar-King & Suarez (2014, s. 271–276).

**Efterfrågan på ytterligare utbildningsdagar.** Ett viktigt inslag i implementeringsprocessen är utbildning. Efterfrågan på ytterligare utbildningsdagar visar på medarbetarnas vilja och engagemang att förstå och behärska den nya arbetsmetoden. Genom att tillhandahålla kontinuerlig utbildning och träning kan organisationen säkerställa en smidig och framgångsrik implementering av den nya arbetsmetoden, vilket även styks av Ling et al (2018, s. 83), Hansson & von Thielle Schwarz (2023, s. 185), Farbring & Rollnicks, (2015, s. 284) och Fixen et al (2005, s. 17). I studien föreligger även att medarbetarna ska ges tid och resurser för utbildning och erfarenhetsutbyte.

**Involvering.** Den nya arbetsmetoden bör introduceras i förväg upprepade gånger, så att medarbetarna har tid att förstå och reflektera. Kotter (1995, s. 73) betonar även vikten med att uppmuntra till delaktighet för att nå en framgångsrik förändring. I föreliggande studie framkom medarbetarnas önskemål om involvering vid val av metod samt implementering behöver tas i beaktande. Medarbetarna bör även få en möjlighet att använda den nya arbetsmetoden utan att känna stress från befintliga arbetsuppgifter.

Sammanfattningsvis, för att säkerställa en lyckad förändring och implementering av en ny arbetsmetod är det avgörande att ledningen engagerar medarbetarna genom gemensam diskussion, tydlig kommunikation och adekvat stöd. Genom att skapa gemensamma målsättningar och erbjuda individuellt anpassat stöd kan organisationen främja en positiv inställning till förändring och maximera chansen för framgång.

### **Ledarnas förväntningar för framtida förändringar och implementering**

I dagens föränderliga arbetsmiljö krävs det en kontinuerlig anpassning och utveckling av arbetsmetoder för att möta de ständigt växande behoven inom elev- och studerandevården samt vid ungdomsstationerna. En framgångsrik förändring och implementering av nya arbetsmetoder kräver inte bara planering och förståelse, utan också engagemang och stöd från ledare och överskötare, som styrks av Socialstyrelsen (2012, s. 10–13), Ogden et al., (2012, s. 2–3) och Aarons et al., (2011, s. 8). I studien har viktiga aspekter av ledarskap och processer som är avgörande för en lyckad förändring och implementering av nya arbetsmetoder inom verksamhetsområdet identifierats och beskrivits i Figur 40 ovan. Figuren förtydligas med en beskrivande text av varje kategori.

**Delaktighet i planeringsskedet.** En central punkt för framgångsrik förändring och implementering är en grundlig genomgång med ledare och andra berörda parter redan i planeringsstadiet av den nya arbetsmetoden (jfr Kotter, 1995, s. 35, 51), för att skapa engagemang och delaktighet, som även styrks av Forslund (2022 s. 114). I föreliggande studiens resultat framkom även att en grundlig genomgång med berörda parter möjliggör en gemensam förståelse för målen, processerna och förväntningarna för vad som krävs för att säkerställa en smidig övergång.

**Möjlighet att påverka och fatta beslut.** Genom att ge ledare möjlighet att påverka och fatta beslut ökar deras engagemang och ansvar att genomföra förändringar, vilket styrks av Högberg (2023, s. 21). I studiens resultat framkom även att ledarens aktiva deltagande och inflytande är avgörande för att säkerställa en lyckad förändring och implementering. Att stärka ledarnas handlingskraft innebär delvis att bli av med hinder, eller att ändra system eller strukturer som underskattar visionen (Kotter, 1995, s. 112).

**Planer och förståelse för implementeringen.** En detaljerad plan och förståelse för implementeringsprocessen är nödvändig för att undvika förvirring och motstånd, vilket även styrks av Gill (2003, s. 315). I föreliggande studie framkom att tydliga riktlinjer och mål ger en ram för att vägleda och stödja personalen genom förändringen. Det bör finnas en kunskap om roller inom organisationen och hur rollerna anpassas enligt situation under planering och genomförande av förändringar (Lengnick-Hall, et al., 2020, s. 7–9). I föreliggande studie framkom även att ledarna efterlyser kunskap och utbildning inom förändring och implementeringsarbeten, Hovden Borge et al. (2022, s. 787) betonar vikten med ledarskapsutbildningar för att stödja implementeringen av EBP.

**Tydlighet och struktur vid införandet av nya arbetsmetoder.** Tydlighet och struktur är nyckelfaktorer för att minska motstånd och öka acceptansen för förändringar, vilket styrks av Kotter (1996, s. 95). Av studiens resultat framkommer att ledaren förväntar tydliga direktiv om vad som förväntas av hen, inklusive resurskrav och stöd från organisationen. Genom att kommunicera klara förväntningar och tillhandahålla tydliga riktlinjer skapas en trygg miljö för att utforska och anpassa sig till den nya arbetsmetoden (jfr Gerlofson & Lindberg, 2017, s.14, 84).

**Processer för förändring och implementering.** Att etablera tydliga processer och modeller för införandet av den nya arbetsmetoden underlättar övergången och minskar risken för kaos, vilket styrks av Forslund (2022 s. 16) och Kihlgren et al. (2009, s. 98). I föreliggande studie framkom att personalen, genom att identifiera och följa etablerade steg, kan känna sig tryggare i sin roll och bidra till en smidig implementering. Ogden, et al., (2012, s. 2–3) betonar att ledare kan använda sig av Fixen, et al. (2005, s. 15-17) implementeringsfaser när en implementering av MI ska utföras. Även Farbring & Rollnicks modell för implementering av MI, kan användas som stöd för ledaren i implementeringsprocessen (Farbring & Rollnick, 2015, s. 283–287). En central del av implementeringsprocessen är att anpassa implementeringsstrategier efter specifika problem och sammanhang samtidigt som befintliga styrkor och möjliggörare vägs in i sammanhanget. (Hansson & von Thiele Schwartz, 2023, s. 173).

**Möjlighet till *timeout*.** Att tillhandahålla möjlighet till *timeout* under förändring och implementeringsprocessen ger personalen utrymme för reflektion och återhämtning, som styrks av Yukl (2013, s. 100). Vidare betonar Yukl (2013, s. 100) att ledaren behöver

investera tid, ansträngning och resurser för att lösa problem och övervinna hinder, vilket även framkom i resultatet från delstudierna. I föreliggande studie betonades även att *timeout* kan minska stress och frustration samt öka engagemanget i en förändringen. Vidare framkom att ledarens arbetsbelastning bör ses över och tillräckligt med tid och resurser ska ges för att hantera förändringen och möjligheten att stödja medarbetarna, vilket styrks av Ling et al., (2018, s. 308.).

**Empati från ledare**, är avgörande för att skapa en atmosfär av tillit och öppenhet under implementeringsprocessen, vilket styrks av Goffe & Jones (2019, s. 102–104). I delstudiernas resultat framkom att ledningen, genom att visa förståelse för personalens känslor och utmaningar, kan underlätta övergången och främja en positiv arbetsmiljö. Transformationsledare med idealiserat inflytande kan skapa ett förtroende och respekt hos medarbetarna (Robbins & Davidhizar, 2020, s. 117; Yukl, 2013, s. 87).

**Integrera MI i vårdtrappan**. I studiens resultat finns en förväntning att MI integreras i verksamhetens vårdtrappa samt i den interna utbildningskalendern. Integreringen främjar en enhetlig och evidensbaserad tillämpning av samtalsmetoden (Ogden et al., 2012, s. 2; Fixen et al, 2005, s. 17). I den föreliggande studien kan man se att en integrering säkerställer att personalen har de nödvändiga kunskaperna och färdigheterna för effektiv tillämpning av MI. En gemensam vårdtrappa för elev- och studerandevården möjliggör en enhetlig och samordnad vårdprocess, vilket främjar kontinuitet och kvalitet i vården samt underlättar samarbetet mellan olika aktörer, vilket även styrks av Farbring & Rollnick, (2015, s. 286–287).

**Tydligare kommunikation med ledningen**. Tydlig kommunikation med ledningen är avgörande för att skapa ömsesidig förståelse och tillit, som styrks av Gerlofson & Lindberg (2017, s.14, 84) som betonar att tillit är viktigt för en lyckad förändring. I den föreliggande studien betonades aktivt lyssnade och uppmuntrade till öppen dialog som viktiga aspekter för tydlig kommunikation. Genom att ledningen etablerar öppna kommunikationskanaler kan personalen känna sig mer delaktig och involverad i beslutsprocessen. Tydligare kommunikation är också avgörande för att undvika missförstånd och förvirring under förändring och implementeringsprocessen (Forsslund, 2022, s. 114). Genom att kommunicera klart och tydligt kan ledningen skapa en gemensam förståelse och främja samarbete och engagemang, som styrks av Kotter (1996 s. 4). Vidare betonar Kotter (1995,

s. 90–91) att en ledare bör kommunicera och dela förändringsvisionen med medarbetarna på ett tydligt och lättförståeligt sätt för att motivera och engagera.

**Aktiva ledare.** Ledarnas och överskötarens aktiva deltagande och intresse för förändring och implementeringsprocessen är avgörande för att skapa engagemang och motivation bland medarbetarna (jfr Ozawa 2020, s. 143–153). Forslund (2022, s. 114) betonar i sin tur att de högsta cheferna inte behöver vara aktivt involverade, men de bör stödja och engagera sig i förändringsarbeten som sker i organisationen. I delstudiernas resultat framkom även att ledare och överskötare kan fungera som förebilder och drivkrafter för förändring genom att visa entusiasm och stöd.

**Stöd från ledningen.** Det behövs ett långsiktigt organisatoriskt stöd för att få nya metoder att lyckas, vilket kräver uppföljning av metodernas användning, samordnande med andra verksamheter eller fördelning av resurser i form av tid, ekonomi och personal (Socialstyrelsen, 2012 s. 10–13). I resultaten av delstudierna betonas att tillhandahållit stöd från överskötare och ledningen under förändringsarbeten och implementeringsprocessen är avgörande för att öka personalens självförtroende och kompetens, vilket styrks av Kihlgren et al. (2009, s. 98). I föreliggande studie framkom stödet från ledningen i en förändring vara viktigt för att undvika känslor av isolering och ensamhet hos ledarna. Genom att erbjuda vägledning och resurser kan ledningen underlätta övergången och främja en positiv arbetsmiljö, vilket styrks av Goffe & Jones, (2019, s. 102–104).

**Information och tydliga direktiv till medarbetarna från ledningen.** Att tillhandahålla information och tydliga direktiv till medarbetarna angående utbildningar är avgörande för att säkerställa att personalen har de nödvändiga kunskaperna och färdigheterna för att genomföra den nya arbetsmetoden, vilket styrks av Gerlofson & Lindberg, (2017, s. 14, 84). I föreliggande studie framkommer även att ledningen kan stödja personalens professionella utveckling och framgång genom att erbjuda klara riktlinjer och resurser, vilket även styrks av Ratna et al. (2020, s. 5).

**Möjlighet att uttrycka utvecklingsbehov på verksamheten.** Att ge personalen möjlighet att uttrycka sina utvecklingsbehov är avgörande för att skapa en kultur av kontinuerlig förbättring och lärande. Genom att lyssna på personalens synpunkter och feedback kan

ledningen identifiera utvecklingsbehov och åtgärda dessa, vilket även styrks av Kotter (1995, s. 73, 95).

Slutsatsen visar att en grundlig genomgång med ledare i planeringsstadiet av en ny arbetsmetod är avgörande för en framgångsrik förändring och implementering. Ledarens aktiva deltagande och inflytande, tillsammans med tydliga planer och strukturer, främjar en smidig övergång och minskar motstånd. Därtill är medarbetarstöd, tydlig kommunikation och möjlighet att uttrycka utvecklingsbehov väsentliga faktorer för att skapa en positiv arbetsmiljö och främja framgången med den nya arbetsmetoden.

## 10 Slutledning

I inledningen nämndes införandet av den nya vårdreformen i Finland, som innebär stora förändringar inom landskapen och har omfattande påverkan på social- och hälsovårdspersonalens arbete. Nya strategier, omorganiseringar och arbetsmodeller ska införas eftersom reformen har som mål att trygga jämlika tjänster, minska skillnaderna i välfärd och hälsa och dämpa kostnadsökningen. (STM, 2023). Detta ger upphov till ständiga förändringar och utvecklingar som behöver implementeras på verksamheter inom organisationen för att uppnå en fungerande organisation.

En förhoppning med studien har varit att så ett frö om förändring och implementeringsarbete till ledarna och medarbetarna som deltagit i studien, genom att reflektera kring ledarens roll i förändringsprocessen, ledarens stöd till medarbetarna vid implementering av ny arbetsmetod samt medarbetarnas beredskap att genomföra en implementering.

Resultaten från samtliga delstudier besvarar forskningsfrågorna och ger viktiga insikter i förändringsledning och implementering av nya arbetsmetoder inom elev- och studerandehälsan samt inom ungdomsstationerna inom Övph. Studien lyfter fram behovet av förberedelse, ledarskap och kommunikation för att underlätta förändringsprocesser. Studien ger även viktiga rekommendationer för framtida implementering av MI och andra evidensbaserade metoder, såsom behovet av stödnätverk, tydlig kommunikation och

kontinuerlig uppföljning. Genom att ta hänsyn till resultatet från studien kan organisationen och ledare bättre planera och genomföra förändringsprocesser för att förbättra kvaliteten på vården och stödet till barn och unga.

En av de av ledarna mest omnämnda faktorerna var okunskap: de upplever att de saknar tillräcklig utbildning i ledarskap, och specifikt i förändrings- och implementeringsarbete, trots att organisationen (Övph) kräver 60sp i ledarskap och utveckling. Även om en del av ledarna har en formell utbildning i ledarskap visar resultaten på bristande kunskap inom förändrings- och implementeringsstrategier. Ledarna i studien ser ett klart behov av att öka kunskapen för att hantera förändringsprocesser effektivt. I nuläget erbjuder Övph intern ledarskapsutbildning, men den anses bristfällig inom ämnesområdena, förändring och implementering. Det är viktigt att organisationen satsar på att bygga upp fungerande strukturer och processer för förändrings- och implementeringsarbeten som kan vara till stöd för verksamhetsområdena i skapandet av egna implementeringsstrategier. Av vikt är även att erbjuda utbildning inom förändring och implementeringsarbeten, eftersom det sker ständiga förändringar i organisationen.

Avslutningsvis kan det konstateras att ledare inom hälso- och sjukvården har flera olika roller under en implementering, som till exempel förändringsledare, stödjare och förespråkare för interventionen. I studien framkommer att ledarna inte helt och hållet kan uppfylla dessa roller. Vidare forskning kunde undersöka ifall även ledare inom andra verksamhetsområden behöver öka sin kunskap i förändringarbete och implementeringsprocesser. Resultatet kunde ge organisationen en helhetsbild över situationen och därmed utveckla ledarnas interna utbildning med ett starkare fokus på förändring och implementeringsarbete.

Efter genomförd analys av samtliga delstudier är förändringsberedskap ett begrepp som framstod som centralt. Zeid, Mostafa, Zoromba, Abdelnaby, Elsayed, & El (2024, s. 141) studie betonar att beredskap för förändring är avgörande för att genomföra framgångsrika förändringar. Komponenterna som lyfts fram i förändringsberedskap är lämplighet, ledningsstöd, förändringsspecifik effektivitet och personlig valens. Det finns ett behov av ytterligare forskning om förändringberedskap inom Övph, eftersom samhällsutvecklingen kräver ständiga förändringar för att uppnå en jämlik vård inom hälso- och sjukvården i Finland.



## 11 Litteraturförteckning

Aarons, G. A, Hurlburt, M. & Horwitz, S. M. (2011). Advancing a conceptual model of evidence-based practice implementation in public service sectors. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 38(1), 4–23. Doi:10.1007/s10488-010-0327-7

Allbee, D. (2020). Breaking down cultural barriers to effective change in healthcare. *Management in Healthcare*, 4 (4), s 310-316.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. (5 uppl.) Lund: Studentlitteratur

Al-Hussami M, Hammad S, Alsoleihat F. (2018) The influence of leadership behavior, organizational commitment, organizational support, subjective career success on organizational readiness for change in healthcare organizations. *Leadership in Health Services*, (Bradf Engl). 1; 31(4):354–370. Doi: 10.1108/LHS-06-2017-0031.

Al-Thawabiya, A., Singh, K., Al-Lenjawi, B.A. and Alomari, A. (2023), Leadership styles and transformational leadership skills among nurse leaders in Qatar, a cross-sectional study. *Nurs Open*, 10, 3440–3446. Doi:10.1002/nop2.1636

Appelbaum, S.H., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31 (8), 764–782

Arbuckle, M.R., Foster, F.P., Talley, R., Covell, N.H. & Essock, S.M. (2020). Applying Motivational Interviewing Strategies to Enhance Organizational Readiness and Facilitate Implementation Efforts. *Qual Manag Health Care*. 29(1): 1–6. Doi: 10.1097/QMH.0000000000000234

Ausburger M., Kaal E., Ülesoo T., Wenger A., Blankers M., Haug S., D. Ebert D., Riper H., Keough M., Noormets H., P. Schaub M. & Kilp K. (2022). Effects of a minimal-guided on-line intervention for alcohol misuse in Estonia: a randomized controlled trial. *Society for the study of addiction*, 117(1), 108–117. Doi: 10.1111/add.15633

Bauer, M.S. & Kirschner, J. (2020). Implementation science: What is it and why should I care?. *Psychiatry Research*, 283:112376. Doi: 10.1016/j.psychres.2019.04.025

Baygi, F., Djalalinia, S., Qorbani, M., Larrabee Sonderlund, A., Kousgaard Andersen, M.K., Thilsing, T., Lilienthal Heitmann, B. & Nielsen, J.B. (2023). The effectiveness of psychological interventions targeting overweight and obesity in school-aged children: a systematic review and meta-analysis. *MBC Public Health*, 23 (1), 1–14. Doi: 10.1186/s12889-023-16339-7

Bell J. & Waters S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. (5 uppl.). Lund: Studentlitteratur

Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik* (4 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Bilal K.N. (2022). Emotional Intelligence and Project Success with Mediating Effect of Transformational Leadership in Construction Sector Projects in Pakistan. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 15(2), 85–98. Doi:10.34091/AJSS.15.2.08

Bolman L. & Deal T. (2017). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. (6 uppl.) Lund: Studentlitteratur

Boom, S.M., Oberink, R., Zonneveld, A. J.E., van Dijk, N. & Visser, M.R.M. (2022). Implementation of motivational interviewing in the general practice setting: a qualitative study. *BMC Primary Care*. 23(21), Doi: 10.1186/s12875-022-01623-z

Carlström I. & Carlström Hagman L-P. (2006). *Metodik för utvecklingsarbete och utvärdering* (5 uppl.). Danmark: Studentlitteratur

Cullberg, J. & Lundin, T.(2006) *Kris och utveckling* (5.uppl.) Stockholm: Natur och kultur

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development & Change* (9th ed.). USA: South-Western Cengage Learning.

Dataombudsmannens Byrå. (u.å). *Behandling av personuppgifter*. Hämtat: 10.9.2024 från [Behandling av personuppgifter | Dataombudsmannens byrå \(tietosuoja.fi\)](https://www.tietosuoja.fi/)

Dataombudsmannens Byrå. (u.å). *Dataskydd*. Hämtat: 10.9.2024 från <https://tietosuoja.fi/sv/dataskydd>

Dataombudsmannens Byrå. (u.å). *Vetenskaplig forskning och dataskydd*. Hämtat: 10.9.2024 från <https://tietosuoja.fi/sv/vetenskaplig-forskning-och-dataskydd>

Dataombudsmannens Byrå. (u.å). *Pseudonymiserade och anonymiserade uppgifter*. Hämtat: 10.9.2024 från <https://tietosuoja.fi/sv/pseudonymiserade-och-anonymiserade-uppgifter>

Dataskyddslagstiftningen 1050/2018 (2023) Hämtat: 10.09.2023 från <https://www.finlex.fi>

Drucker, P.F. (2019). *Vad kännertecknar en effektiv ledare? I: Harvard Business Review*. Om ledarskap. 46–62. Livonia: Roos & Tegnér AB.

Denscombe, M. (2018) *Forskningshandboken – För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (4 uppl.) Lund: Studentlitteratur

Egeland, K.M, Hauge M-I, Ruud T., Ogden T. & Sverdvik Heiervang K. (2019). Significance of Leaders for Sustained Use of Evidence- Based Practices: A Qualitative Focus- Group Study with Mental Health Practitioners. *Community Mental Health Journal*. 55,1344–1353. Doi:10.1007/s10597-019-00430-8

Eliasson, A. (2010). *Kvantitativ metod från början*. (2.uppl.) Lund: Studentlitteratur

Ejlertsson, G. (2019). *Enkäten i praktiken*. (4. uppl.) Lund: Studentlitteratur

Europaparlamentet (2018). *Artikel 29 gruppen- Riktlinjer om samtycke enligt förordning (EU) 2016/679* Hämtat: 10.09.2023 från <https://tietosuoja.fi/documents/6927448/8316711/Suostumus+sv/aa36b4c8-b6b4-4a91-9a80-09eb51c9cd76/Suostumus+sv.pdf?t=1535696130000>

Fabring, C. Å. & Rollnick, S. (2015). *MI -stöd och vägledning för Motiverande samtal för praktiker*. Lettland. Natur & Kultur

Faupel S. & SyB S. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change – A Empirical Analysis. *Journal of change management*. 19(3), 145–166. Doi:10.1080/14697017.2018.1447006

Fixen, D.L, Naom, S.F., Blase, K.A.,Friedman, R.M. & Wallace, F. (2005). Implementation research: A synthesis of literature. Tampa, FL: University of south Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, the National Implementation Research Network (FMHI Publication, 231).

Frilund, M. (2015). Leadership Ideas – a study with prospective nursing leaders. *Open Journal of Nursing*, 5, 508–515. Doi:10.4236/ojn.2015.55054

Forsberg, C. & Wengström, Y.(2016). *Att göra systematiska litteraturstudier* (4. uppl.) Stockholm: Natur & Kultur

Forslund, M. (2022). *Ledarskap för förändring och förnyelse* (1 uppl.) Lund: Studentlitteratur

Forskningsetiska delegationen (TENK). (2023). *God vetenskaplig praxis* (GVP). Hämtat: 10.09.2023. [www.tenk.fi/sv/forskningsfusk/god-vetenskaplig-praxis-gvp](http://www.tenk.fi/sv/forskningsfusk/god-vetenskaplig-praxis-gvp)

Frostling-Henningsson M. (2017). *Kvalitativa metoder –introspektion, poesi, netnografi, collage och skuggning* (uppl.1). Lund:Studentlitteratur

Fält, K. (2019) *Vad är en datahanteringsplan?*. Ansvarsfull forskning Hämtat:10.09.2023 från <https://vastuullinentiede.fi/sv/planering-av-forskning/vad-ar-en-datahanteringsplan>

Gerlofson, M. & Lindberg, A. (2017). *Coachboken*. Stockholm: Liber

Gifford, W., Graham, I.D., Erhart, M.G., Davies, B.L. & Aarons, G.A. (2017). Ottawa model of implementation leadership and implementation leadership scale: Mapping concepts for developing and evaluating theory-based leadership interventions. *Journal of healthcare Leadership*, 9, 15–23. Doi: 10.2147/JHLS125558

Gill R. (2003). Change management — or change leadership?.*Journal of change management*. 3(4), 307–318. Doi:10.1080/714023845

Goffee, R. & Jones, G. (2019). *Varför skulle någon vilja ledas av dig? I*: Harvard Business Review. Om ledarskap. 93–112. Livonia: Roos & Tegnér AB.

Graham P. M., Sutton E., Willars J. & Dixon-Woods M.(2013). Frameworks for change in healthcare organisations: A formative evaluation of the NHS Change Model. *Health Services Management Research*. 26(2–3), 65–75. Doi: 10.1177/0951484813511233

Gransberry, C.K. (2022) How Emotional Intelligence Promotes Leadership and Management Practices. *Public Organiz Rev* (22), 935–948. Doi: 10.1007/s11115-021-00550-4

Grimolizzi-Jensen, C.J. (2017). Organizational Change: Effect of Motivational Interviewing on Readiness to Change. *Journal of management*, 18 (1), 54–69. Doi:10.1080/14697017.2017.1349162

Güntner, A.V., Endrejat, P.C., & Kauffeld, S. (2019). Guiding Change: Using Motivational Interviewing Within Organizations. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). doi:10.1007/s11612-019-00459-z

Hakari, K. (red.). (2023). Vårdförordena ansvarar för ordnandet av social- och hälsovårdstjänsterna och räddningsväsendet. Hämtat: 11.11.2023 från <https://stm.fi/sv/valfardsomraden>

Hansson, H. & von Thiele Schwartz, U. (2023). Implementeringsboken. Så inför du nytt som gör nytta. Stockholm: Natur & Kultur

Hargett C.W, Doty J.P, Hauck J.N, Webb A.M, Cook S.H, Tsipis N.E, Neumann J.A, Andolsek K.M, Taylor D.C. (2017) Developing a model for effective leadership in healthcare: a concept mapping approach. *Journal of Healthcare Leadership*. 28 (9), 69–78. Doi: 10.2147/JHL.S141664.

Hatch, M. R., Carandang, K., Moullin, J. C., Ehrhart, M. G., & Aarons, G. A. (2021). Barriers to implementing motivational interviewing in addiction treatment: A nominal group technique process evaluation. *Implementation Research and Practice*, (2). Doi:10.1177/26334895211018400

Henricson M. (2023). *Vetenskaplig teori och metod – från idé till examination inom omvårdnad*, Lund: Studentlitteratur

Higgs, M. & Rowland, D. (2000). Building change leadership capability: 'The quest for change competence. *Journal of Change Management*, 1(2), 116–130, DOI:10.1080/714042459

Hovden Borge R., Egeland K.M., Aarons G.A., Ehrhart M.G., Sklar M., Solheim Skar A-M. (2022). "Change Doesn't Happen by Itself": A Thematic Analysis of First-Level Leaders' Experiences Participating in the Leadership and Organizational Change for Implementation (LOCI) Strategy. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, (49), 785–797. Doi:10.1007/s10488-022-01199-x

Höglund Nielsen B. & Granskär M. (2017). *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur

Högberg, M. (2023). *Motiverande samtal för chefer och ledare*. Stockholm: Gothia Kompetens AB

Ivanovska Hadjievska, M., Johansson, H. & Altermark, N. (2023). Training leaders for the future? Leadership models for emerging and aspiring civil society leaders in Sweden and the UK. *Voluntary Sector Review*, 14(2), 230–247, Doi: 10.1332/204080521X16457806486021

Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, Lund: Studentlitteratur

Jakobsson, L. (2013). *Aktionsforskning i vård och omsorg – tillämpning och teori*. Malmö: Gleerups.

Jogrèus C. (2020). *Matematisk statistik med tillämpningar* (uppl. 3).Lund: Studentlitteratur

Jones, J. (2022). Effective Leadership in the 21st Century. *Radiology Management*, 44(6), 40–45. PMID: 26710571

Keen, K. (2006). *Kompetens - vad är det?* Malmö: Idmans förlag.

Kihlgren, M., Engström, B., & Johansson, G. (2009). *Sjuksköterska med uppdrag att leda*. Lund: Studentlitteratur.

Klingberg G. & Hallberg U. (2021). *Kvalitativa metoder helt enkelt!*. Lund: Studentlitteratur

Kotter J.P. (1995). Leading change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. 59–68.

Kotter, J. Schlesinger, L. (2008) "Choosing Strategies for Change". *Harvard Business Review*. 86(7/8), 130–139.

Laukka, E., Huutakangas, M., Haponiemi, T., & Kanste, O. (2020) Identifying the Roles of Healthcare Leaders in HIT Implementation: A Scoping Review of the Quantitative and Qualitative Evidence. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(8):2865. Doi:10.3390/ijerph17082865

Larsson Tholén, S. (2016). Motiverande samtal och vetenskaplig evidens för effekt – en systematisk litteratursammanställning baserad på metaanalyser. *Socialvetenskaplig tidskrift*, Vol 23 Nr 2, 91–107. Doi: 10.3384/SVT.2016.23.2.2325

Lengnick-Hall, R., Willging, C. E., Hurlburt, M. S., Aarons, G. A. (2020). Incorporators, Early Investors, and Learners: a longitudinal study of organizational adaptation during EBP implementation and sustainment. *Implementation Science*, 15(1). Doi:10.1186/s13012-020-01031-w

Ling B. Guo Y. & Chen D. (2018). Change leadership and employees commitment to change. A multilevel Motivation Approach. *Journal of Personell Psychology* 17, 83–93. Doi:10.1027/1866-5888/a000199

Lumbers M. (2018) Approaches to leadership and managing change in the NHS. *British Journal of Nursing*, 27(10), 554–557. Doi: 10.12968/bjon.2018.27.10.554

Malmgård Isberg, H., Förändringskurvan. Hämtad 2.5.2024 från: <https://helenascirklar.se/wp-content/uploads/2019/01/F%C3%B6r%C3%A4ndringskurvan.png>

Malterud, K. (2014). *Kvalitativa metoder i medicinsk forskning – en introduktion* (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Marshall, C. Sögaard Nielsen, A. (2020). *Motiverande samtal för chefer*. Lund: Studentlitteratur

Martin, G.P., Sutton, E., Willars, J., Dixon-Woods, M. (2013) Frameworks for change in healthcare organisations: a formative evaluation of the NHS Change Model. *Health Serv Manage Res*, 26(2–3):65–75. Doi:10.1177/0951484813511233

Moran, J. Brightman, B. (2001), Leading organizational change. *Career Development International*, 6 (2) 111 – 119. Doi: 10.1108/13620430110383438

Mosson, R. (2018). *Leading implementation in health and social care: The line manager in the spotlight*. Doktorsavhandling, Karolinska Institutet.

Naar-King, S. & Suarez, M. (2014). *Motiverande samtal –MI med tonåringar och unga vuxna*. Lund:Studentlitteratur

Niinihuhta M, Häggman-Laitila A. (2022). A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. *International Journal of Nursing Practice*. 28(5), 1–22. Doi:10.1111/ijn.13040.

Nikolaou, L., Gouras, A., Vakola, M. & Bourantas, D. (2007). Selecting Change Agents: Exploring Traits and Skills in a Simulated Environment. *Journal of Change Management*, 73–44), 291–313. Doi:10.1080/14697010701779173

Nilsing Strid, E., Wallin, L. & Nilsagård, Y. (2024) Exploring expectations and readiness for healthy lifestyle promotion in Swedish primary health care: a qualitative analysis of managers, facilitators, and professionals, *Scandinavian Journal of Primary Health Care*, 42(1), 201–213, Doi: 10.1080/02813432.2023.2301556

Olsson, H. & Sörensen, S. (2021) *Forskningsprocessen – Kvalitativa och kvantitativa perspektiv* (uppl. 4). Liber AB: Stockholm

Ogden, T., Bjornebekk, G., Kjobli, J., Patras, J., Christiansen, T., Taraldsen, K. & Tollefsen, N. (2012). Measurement of implementation components ten years after a nationwide introduction of empirically supported programs--a pilot study. *Implementation Science*, 7(49). Doi:10.1186/1748-5908-7-49

Open AI. (2024). ChatGPT (Version 4). Hämtat: 22.3.2024 från <https://openai.com/chatgpt>

Ortiz, L. (2010). När förändring är svårt -att hantera motstånd med Motiverande samtal. Stockholm: Natur & Kultur

Ozawa, K. (2020). Managers' experiences as recipients: impact on organizational change'. *Journal of Organizational Change Management*, 33(1), 143–156. Doi: 10.1108/JOCM-05-2018-0137.

Powell B.J., Fernandez, M.E., Williams, N.J., Aarons, G.A., Beidas R.S., Lewis, C.C., McHugh S.M and Weiner, B.J. (2019). Enhancing the Impact of Implementation Strategies in Healthcare: A Research Agenda. *Frontiers in public health*, (7). Doi: 10.3389/fpubh.2019.00003

Ratna, D.W, Stefanus, S., Mohammad B.Q., Nyoman, A.D. & Agung, D.L. (2020). Role of leaders in building organizational readiness to change – case study at public health centers in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3),1–10. Doi:10.21511/ppm.18(3).2020.01

Robbins B, & Davidhizar R. (2007). Transformational leadership in health care today. *Health Care Manager*. 26(3). 234-239. Doi:10.1097/01.HCM.0000285014.26397.e7.

Rollnick, S. & Allison, J. (2004). *The Essential Handbook of Treatment and Prevention of Alcohol Problems*. England: John Wiley & Sons Ltd.

Rönnerman, K. (2022). *Aktionsforskning –Vad? Hur? Varför?* Lund: Studentlitteratur

Sim, J. & Waterfield, J. (2019). Focus group methodology: some ethical challenges. *Quality & Quantity*, 53(1) DOI:10.1007/s11135-019-00914-5

Socialstyrelsen (2012). Om implementering. Hämtat 3.9.2023 från <https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2012-6-12.pdf>

Socialstyrelsen (2019). Om implementering av evidensbaserad praktik. Hämtat 3.9.2023 från: <https://www.socialstyrelsen.se/kunskapsstod-och-regler/omraden/evidensbaserad-praktik/om-implementering/>

Säfsten, K. & Gustavsson M. (2020). *Research methodology for engineers and other problem-solvers*. Lund: Studentlitteratur

Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2014) *Organisationsförändring - hur, vad, varför?*. Lund: Studentlitteratur

Keiski, R., Hämäläinen, K., Karhunen, M., Löfström, E., Näreaho, S., Varantola, K., Spoo, S-K., Tarkiainen, T., Kaila, E., & Aittasalo, M. (red.) (2023), *God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den i Finland - Forskningsetiska delegationens GVP-anvisning 2023*. Helsingfors: Forskningsetiska delegationen

Trost, J. & Hultåker, O. (2016) *Enkätboken* (uppl. 5). Lund: Studentlitteratur

Toor, S. & Ofori, G. (2008) Leadership versus management: how they are different and why. *Leadership and Management in Engineering*, 8(2), 61-71. Doi:10.1061/(ASCE)1532-6748(2008)8:2(61)

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Global edition. (8. uppl). Essex: Pearson.

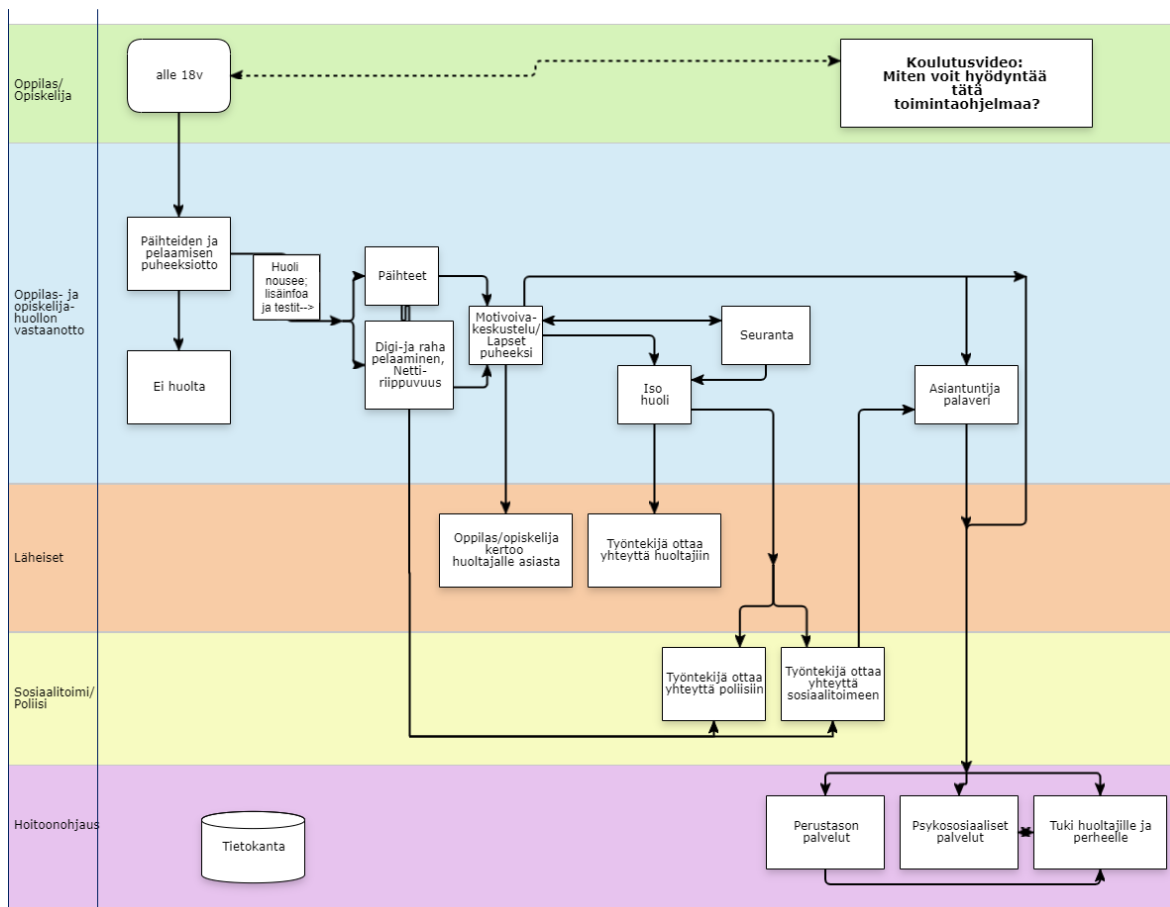
Wenemark M. (2023) *Enkätmetodik - att planera och genomföra en undersökning*. Stockholm: Liber

Wibeck, V. (2017). *Fokusgrupper: Vetenskaplig teori och metod- Från idé till examination inom omvårdnad*. Lund: Studentlitteratur

Zhang, M. W. B., & Ying, J. (2019). Incorporating Participatory Action Research in Attention Bias Modification Interventions for Addictive Disorders: Perspectives. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16 (5), Doi: 10.3390/ijerph16050822

Zeid, M. A. G. A., Mostafa, B., Zoromba, M. A., Abdelnaby, R., Elsayed, M., & El, G. H. E. (2024). Effects of organizational agility on readiness for change in nurses: A cross-sectional study. *International Nursing Review*, 71(1), 140–147. Doi: 10.1111/inr.12869

Österbottens välfärdsområde. (2022). Österbottens välfärdsområdes servicestrategi 2023-2025. Hämtat: 15.12.2023 från <https://ovph-d10julk.oncloudos.com/kokous/2022129-5-7981.PDF>

**Bilaga 1** Processbeskrivning för elev- och studerandehälsan (finsk version)


**Bilaga 2** Förändringskurvan -användningslov av Malmgård

Helena Isberg Malmgård <helena@samtalsomcirklar.se>

Till: Björklund Isa



Tor 2024-05-02 11:53

Hej!

Ja, självklart får ni det, så länge källa framgår. Roligt att höra att ni tycker att den är användbar!

Lycka till med ert examensarbete!

Vänligen

Helena Isberg Malmgård



**Samtal som Cirklar AB**

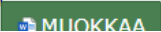
[www.samtalsomcirklar.se](http://www.samtalsomcirklar.se)

076 - 808 36 28

Org.nr 559072-4570

Säte: Tyresö

**Bilaga 3** Forskningslov**Beslut Päättös Implementering av Motiverande samtal (MI) som samtalsmetod inom elev- och studerandehälsan i ÖVPH**

Part	HYH studeranden Isa Björklund och Nina Herrgård
Ärende	Syftet är att undersöka ledarens roll vid implementering av ny arbetsmetod samt ledarens stöd i förändringsprocesser. Målsättningen är att genomföra en utbildning i Motiverande samtal för elev- och studerandehälsans personal och under processens gång kartlägga deltagarnas beredskap att implementera MI i sitt arbete. Studien är en aktionsforskning där ansatsen är i huvudsak kvalitativ, med avsikt att spegla den kunskap och de färdigheter som krävs för att implementera en ny arbetsmetod. I studien används enkätundersökning och fokusgruppintervjuer som datainsamlingsmetoder. I studien har elev- och studerandehälsans personal (skol- och hälsovårdsstuderanden samt kuratorer) som deltar i utbildningen i MI valts som en undersökningsgrupp. De utgör ett urval och delar signifikanta egenskaper, eftersom de skolas inom samtalsmetoden MI och kommer att implementera metoden i sitt arbete. Denna studie är en aktionsforskning och är således kopplad till verksamheten och den skolning som deltagarna går i MI.
Beslut	Godkänns
Underskrift	Nåls Carina Socialdirektör
	Beslutet har undertecknats med elektronisk signatur. Underskriftens autentisering kan påvisas i välfärdsområdets ärendehanteringssystem 

Studerandehälsövärd  
Chefsöverskötare

BESLUT  
Beslut om forskningsstillstånd  
Ärendenummer  
1245/13.01/2023  
Beslutsdatum  
**05.10.2023**  
§ 114/2023

**Beslut om forskningslov - Päätös tutkimusluvasta: Implementering av Motiverande samtal (MI) som samtalsmetod inom elev- och studerandehälsan i ÖVPH**

Part	HYH studeranden Isa Björklund och Nina Herrgård
Ärende	Syftet är att undersöka ledarens roll vid implementering av ny arbetsmetod samt ledarens stöd i förändringsprocesser. Målsättningen är att genomföra en utbildning i Motiverande samtal för elev- och studerandehälsans personal och under processens gång kartlägga deltagarnas beredskap att implementera MI i sitt arbete. Studien är en aktionsforskning där ansatsen är i huvudsak kvalitativ, med avsikt att spegla den kunskap och de färdigheter som krävs för att implementera en ny arbetsmetod. I studien används enkätundersökning och fokusgruppintervjuer som datainsamlingsmetoder. I studien har elev- och studerandehälsans personal (skol- och hälsovårdsstuderanden samt kuratorer) som deltar i utbildningen i MI valts som en undersökningsgrupp. De utgör ett urval och delar signifikanta egenskaper, eftersom de skolas inom samtalsmetoden MI och kommer att implementera metoden i sitt arbete. Denna studie är en aktionsforskning och är således kopplad till verksamheten och den skolning som deltagarna går i MI.
Beslut	Forskningslovet godkänns enligt anhållan
Underskrift	Orava Marjo Chefsöverskötare  Beslutet har undertecknats med elektronisk signatur. Underskriftens autentisering kan påvisas i välfärdsområdets ärendehanteringssystem.
Bilagor	Anvisning för begäran om omprövning (tjänsteinnehavarbeslut sv-fi)
Tilläggsuppgifter ges av	forskningsskötare Susann Brunell, telefonnummer 040 6493113, e-postadressen är i formen fornamn.efternamn@ovph.fi
Delgivning	Beslutet har delgetts parten genom ett e-postmeddelande.
Beslutet hålls tillgängligt	<input checked="" type="checkbox"/> Publicering på välfärdsområdets webbplats krävs inte. <input type="checkbox"/> På välfärdsområdets webbplats: <a href="http://www.osterbottensvalfard.fi">www.osterbottensvalfard.fi</a> Laga kraft- från och med
Distribution	Isa Björklund Nina Herrgård Carola Lindén Maria Lindvall Maj-Helen Nyback

**Bilaga 4** Första delstudien: Följebrev till enkätundersökning**Följebrev/Saatekirje**

*Enkäten sänds till arbetstagare inom elev- och studerandehälsan samt personal vid ungdomsstationerna inom ÖVPH som gått utbildning i Motiverande samtal. /*

*Kysely lähetetään ÖVPH:n oppilas- ja opiskeluhuollon ammattilaisille ja nuorisosemien ammattilaisille, jotka ovat käyneet Motivoiva haastattelu koulutuksen. Suomeksi alla.*

**Bästa mottagare,**

Du har genomgått utbildning i Motiverande samtal (MI) och vi vill, i vår studie, kartlägga deltagarnas beredskap och behov av stöd för att ta i bruk metoden.

Vi ber dig att svara på enkäten, som tar ca. 10 minuter. **Vänligen skicka in ditt svar senast 10.11.** Svaren kommer att utgöra en del av vårt material för studien. Att delta i vår studie är frivilligt. Svaren behandlas konfidentiellt i vår studie. Genom att delta i studien ger du samtycke till hantering av dina personuppgifter. Under studiens gång följs dataskyddslagen och Yrkehögskolan Novias dataskyddspolicy. Forskningsmaterialet raderas efter att studien är godkänd.

Forskningstillstånd har erhållits från Österbottens välfärdsområde för att genomföra undersökningen. Handledare för vårt examenarbete är HVD Maj-Helen Nyback, Novia. Kontakt fås via e-post: [maj-helen.nyback@novia.fi](mailto:maj-helen.nyback@novia.fi)

Om du vill ha mera information svarar vi gärna på frågor.

Du kan kontakta oss via e-post: [nina.herrgard@ovph.fi](mailto:nina.herrgard@ovph.fi) eller [isa.bjorklund@ovph.fi](mailto:isa.bjorklund@ovph.fi)

**Varje svar är viktigt! Tack för att du tar dig tid att svara!**

Du kommer till enkäten via den här länken: XXX

**Med vänlig hälsning,**

Isa Björklund, serviceenhetschef/ Kristinahemmet

Nina Herrgård, projektchef/Projektet Framtidens social- och hälsocentral

**Arvoisa vastaanottaja,**

Olet käynyt motivoivan haastattelun (MI) koulutuksen, ja haluamme tutkimuksessamme kartoittaa osallistujien valmiuksia ja tuen tarvetta menetelmän käyttöönotossa.

Pyydämme sinua vastaamaan kyselyyn, joka kestää noin 10 minuuttia. **Pyydämme teitä lähettämään vastauksenne 10. marraskuuta mennessä.** Vastaukset ovat osa tutkimusaineistoamme. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Vastaukset käsitellään tutkimuksessamme luottamuksellisesti. Osallistumalla tutkimukseen annat suostumuksesi henkilötietojesi käsittelyyn. Tutkimuksen aikana YAMK-opiskelijat noudattavat tietosuojalakia ja ammattikorkeakoulu Novian tietosuojapolitiikkaa. Tutkimusaineisto poistetaan tutkimuksen hyväksymisen jälkeen.

Tutkimuksen toteuttamiseen on saatu tutkimuslupa Pohjanmaan hyvinvointialueelta. Tutkielmamme ohjaajana toimii HVD Maj-Helen Nyback, Novia. Yhteydenotto sähköpostitse: [maj-helen.nyback@novia.fi](mailto:maj-helen.nyback@novia.fi)

Jos haluat lisätietoja, vastaamme mielellämme kysymyksiin.

Voit ottaa meihin yhteyttä sähköpostitse: [nina.herrgard@ovph.fi](mailto:nina.herrgard@ovph.fi) tai [isa.bjorklund@ovph.fi](mailto:isa.bjorklund@ovph.fi)

**Jokainen vastaus on tärkeä! Kiitos, että käytätte aikaa vastaamiseen!**

Pääset kyselylomakkeeseen tämän linkin kautta: XXX

**Ystävällisin terveisin,**

Isa Björklund, palveluyksikön päällikkö/Kristiinakoti

Nina Herrgård, projektipäällikkö/Tulevaisuuden sotokeskus hanke



Jag önskar mer information om hur man kan implementera en ny arbetsmetod

**4. Har du tidigare erfarenhet av att implementera (ta i bruk) nya arbetsmetoder i ditt arbete?**

Ja, jag har tidigare prövat på att implementera en ny arbetsmetod

Ja, jag har använt mig av en specifik modell för att implementera en ny arbetsmetod, vilken?

Nej, jag har ingen erfarenhet av att implementera nya arbetsmetoder

Vet ej

**5. Hur har du tänkt implementera (ta i bruk) Motiverande samtal i ditt arbete?**

**6. Har ni som deltagit i utbildningen skapat ett nätverk för att t.ex. öka kunskap, dela information och erfarenheter med andra?**

Ja, vi har skapat ett nätverk och planerar att mötas regelbundet

Nej, men vi har planer på att starta ett nätverk inom kort

Nej, vi har inte skapat ett nätverk och planerar inte att skapa något heller

**7. Vilket stöd önskar du av din ledare under implementeringen (ibruktagandet) av Motiverande samtal? (Flervalsfråga)**

Inget stöd, känner mig trygg med att börja implementera samtalsmetoden i mitt arbete

Möjlighet att reflektera med mina kollegor under till exempel avdelningsmöten

Individuellt stöd vid behov

Tilläggsutbildning

Professionell handledning

Annat, vad?

**8. Före utbildningen av Motiverande samtal (MI) hade vi (du, kollegorna och ledaren) följande förarbete (Flervalsfråga- ja-nej-delvis-vet inte)**

Diskuterade behovet av och fördelar med samtalsmetoden MI på enheten

Ledaren presenterade visionen och strategin för ibruktagande av samtalsmetoden MI

Vi utvecklade en gemensam plan för att ta i bruk samtalsmetoden MI

Vi skapade gemensamma målsättningar för att ta i bruk samtalsmetoden MI

Vi diskuterade vilka risker/hinder det finns för att ibruktagandet av samtalsmetoden inte skulle lyckas

Före utbildningen i MI hade vi inget förarbete

## Kyselylomake 1 –Motivoiva haastattelu (MI)

### Taustatiedot osallistujista

Ikä: \_\_20-29 \_\_30-39 \_\_40-49 \_\_50-59 \_\_60+.

Koulutustaso: \_\_alempi korkeakoulututkinto

\_\_ylempi korkeakoulututkinto

\_\_muu, mikä?

Työvuosien lukumäärä: \_\_

Työnimike: \_\_kuraattori

\_\_koulu- ja/tai opiskeluterveydenhoitaja

\_\_psykiatrinen sairaanhoitaja

\_\_sosionomi

\_\_muu, mikä?

### 1. Mikä on organisaatiossanne tarve ottaa Motivoiva haastattelu käyttöön keskustelumenetelmänä?

Motivoivan haastattelun käytölle on suuri tarve.

Motivoivan haastattelun käytölle on osittainen tarve.

Motivoivan haastattelun käytölle ei ole tarvetta.

En tiedä, mikä tarve Motivoivan haastattelun käytölle on.

### 2. Antoiko koulutus riittävästi tietoa Motivoivasta haastattelusta voidaksesi ottaa keskustelumenetelmää käyttöön työssäsi?

Kyllä, sain riittävästi tietoa Motivoivasta haastattelusta.

Kyllä, koen, että minulla on riittävät taidot käyttää Motivoivaa haastattelua.

Ei, en saanut riittävästi tietoa keskustelumenetelmän käyttämiseen.

Haluaisin lisätietoa tietyistä osa-alueista, mistä?

### 3. Oletko saanut koulutusta aiemmin uuden työmenetelmän käyttöönotosta?

Olen saanut koulutusta uuden työmenetelmän käyttöönotosta.

Olen saanut koulutusta, mutta en ole yrittänyt ottaa käyttöön uutta työmenetelmää.

Olen saanut koulutusta, mutta olen epävarma siitä, miten toimia.

Ei, en ole saanut koulutusta uuden työmenetelmän käyttöönotosta.

Haluaisin lisätietoja uuden työmenetelmän käyttöönotosta

**4. Onko sinulla aiempaa kokemusta uusien työmenetelmien käyttöönotosta (omaksumisesta) työssänne?**

Kyllä, olen aiemmin yrittänyt ottaa käyttöön uuden työmenetelmän.

Kyllä, olen käyttänyt tiettyä mallia uuden työmenetelmän toteuttamiseen, mitä mallia?

Ei, minulla ei ole kokemusta uusien työmenetelmien käyttöönotosta?

En tiedä

**5. Miten aiotte toteuttaa (ottaa käyttöön) motivoivan haastattelun työssänne?**

**6. Oletteko te, jotka osallistuitte ohjelmaan, luoneet verkostoa tietämyksen lisäämiseksi, tietojen ja kokemusten jakamiseksi muiden kanssa?**

Kyllä, olemme luoneet verkoston ja aiomme tavata säännöllisesti.

Ei, mutta suunnittelemme verkoston perustamista lähitulevaisuudessa.

Ei, emme ole luoneet verkostoa emmekä myöskään suunnittele sellaisen luomista.

**7. Millaista tukea haluat esimieheltäsi Motivoivan haastattelun käyttöönoton aikana? (Monivalintakysymys)**

En tarvitse tukea, tunnen itseni luottavaiseksi aloittaessani keskustelumenetelmän käyttöönoton työssäni.

Mahdollisuus pohtia kollegoideni kanssa, esimerkiksi osastokokouksissa.

Yksilöllistä tukea tarvittaessa

Lisäkoulutusta

Ammattilaista neuvontaa

Muu, mikä?

**8. Ennen Motivoivan haastattelun (MI) koulutusta meillä (sinulla, kollegoillasi ja esimiehellä) oli seuraavat valmistelutyöt (monivalintakysymys-jos-ei-jotain-ei osaa sanoa)**

Keskusteltiin MI-neuvontamenetelmän tarpeesta ja hyödyistä yksikössä.

Johtaja esitteli MI-neuvontamenetelmän käyttöönoton vision ja strategian.

Kehitimme yhteisen suunnitelman MI-keskustelumenetelmän toteuttamiseksi.

Loimme yhteiset tavoitteet MI-keskustelumenetelmän toteuttamiseksi.

Keskustelimme siitä, mitä riskejä/esteitä on, että keskustelumenetelmän käyttöönotto ei onnistuisi

Ennen MI-koulutusta meillä ei ollut valmistelutyötä.

**Bilaga 6** Första delstudien: Intervjufrågor till fokusgruppintervju**Frågor till fokusgruppsintervju (1)****1. Vilket behov finns det inom er verksamhet för att implementera Motiverande samtal som samtalsmetod?**

- Hur kan man använda samtalsmetoden Motiverande samtal inom ert verksamhetsområde?

**2. Vilken är målsättningen med att implementera Motiverande samtal i verksamheten?**

- Finns det en gemensam vision inom enheten? Hur utformades den?
- Hurudan strategi finns för att implementera nya arbetsmetoder på din enhet för att uppnå målsättningen?
- Är målsättningen gemensam för ledare och medarbetare?
- Vilka berörs av förändringen?
- Vad krävs av de involverade för att uppnå målsättningen?
- Vilka risker/hinder finns vid implementeringen för att inte uppnå målsättningen?

**3. Hur kan ledare motivera medarbetare att ta samtalsmetoden i bruk?****4. Vilken roll har ledaren under förändringsprocessen?**

- Hur kan ledaren stöda implementering av ny arbetsmetod?
- Hurudan kunskap behöver ledaren om implementering för att stödja medarbetarna?
- Vilka förkunskaper behöver ledaren ha vid förändringsprocesser?

## **Kohderyhmähaastattelu kysymykset (1)**

### **1. Millainen tarve organisaatiossanne on ottaa Motivoiva haastattelu käyttöön keskustelumenetelmänä?**

- Miten Motivoivaa haastattelua voidaan hyödyntää omalla toiminta-alueellanne?

### **2. Mikä on Motivoivan haastattelun käyttöönoton tavoite organisaatiossanne?**

- Onko yksikössä yhteinen visio? Miten sitä on kehitetty?
- Mikä on strategia uusien työmenetelmien toteuttamiseksi yksikössänne tavoitteen saavuttamiseksi?
- Ovatko esimiehet ja henkilöstö yhtä mieltä tavoitteesta?
- Keneen muutos vaikuttaa?
- Mitä asianosaisilta vaaditaan tavoitteen saavuttamiseksi?
- Mitä riskejä/esteitä toteutuksessa on, jotta tavoitetta ei saavuteta?

### **3. Miten esimiehet voivat motivoida työntekijöitä ottamaan keskustelumenetelmää käyttöön?**

### **4. Mikä on johtajan rooli muutosprosessin aikana?**

- Miten johtaja voi tukea uuden työmenetelmän käyttöönottoa?
- Mitä tietoa johtaja tarvitsee käyttöönotosta tukeakseen työntekijöitä?
- Mitä ennakkotietoja johtajalla on oltava muutosprosessissa?

**Bilaga 7** Första delstudien: Kallelsebrev till fokusgruppintervju**Kallelsebrev/Kutsukirjekirje**

*Den här informationen sänds till förmån för både elev- och studerandehälsan samt ungdomsstationerna inom ÖVPH/ Tämä tieto lähetetään sekä ÖVPH:n oppilas- ja opiskeluhuollon että nuorisoasemien esimiehille. Suomeksi alla.*

**Bästa mottagare,**

Genom projektet Framtidens social- och hälsocentral har din personal genomgått en utbildning i Motiverande samtal. I vår studie kartlägger vi inte bara deltagarnas beredskap att implementera MI i sitt arbete utan vi undersöker också ledarens roll och stöd i förändringsprocessen.

Vi hoppas att du vill hjälpa oss att samla in material till vår studie av ledarnas roll och stöd, genom att delta i en gruppintervju som vi planerar genomföra **3 november 2023**. Intervjun kommer således att utgöra en del av vårt material. Att delta i gruppintervjun är frivilligt. Svaren behandlas konfidentiellt i vår studie. Genom att delta i studien ger du samtycke till hantering av dina personuppgifter. Under studiens gång följer studerande dataskyddslagen och Yrkeshögskolan Novias dataskyddspolicy. Forskningsmaterialet raderas efter att studien är godkänd.

Forskningstillstånd att genomföra studien har erhållits från Österbottens välfärdsområde. Handledare för vårt examenarbete är HVD Maj-Helen Nyback, Novia. Kontakt fås via e-post: [maj-helen.nyback@novia.fi](mailto:maj-helen.nyback@novia.fi)

Om du vill ha mera information svarar vi gärna på frågor.

Du kan kontakta oss via e-post: [nina.herrgard@ovph.fi](mailto:nina.herrgard@ovph.fi) eller [isa.bjorklund@ovph.fi](mailto:isa.bjorklund@ovph.fi)

**Varje svar är viktigt! Tack för att du tar dig tid att delta i vår gruppintervju!**

**Med vänlig hälsning,**

Isa Björklund, serviceenhetschef/Kristinahemmet

Nina Herrgård, projektchef/Projektet Framtidens social- och hälsocentral

**Hyvät vastaanottajat,**

Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -hankkeen kautta henkilökuntanne on saanut koulutusta Motivoivasta haastattelumenetelmästä. Tutkimuksessamme kartoitamme paitsi osallistujien valmiuksia ottaa MI käyttöön työssään, myös johtajan roolia ja tukea muutosprosessissa.

Toivomme että autatte meitä keräämään aineistoa johtajien roolia ja tukea koskevaa tutkimustamme varten osallistumalla ryhmähaastatteluun, jonka aiomme toteuttaa **3. marraskuuta 2023**. Haastattelu on osa aineistoamme. Ryhmähaastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Vastaukset käsitellään tutkimuksessamme luottamuksellisesti. Osallistumalla tutkimukseen annat suostumuksesi henkilötietojesi käsittelyyn. Tutkimuksen aikana noudatetaan tietosuojalakia ja ammattikorkeakoulu Novian tietosuojakäytäntöä. Tutkimusaineisto hävitetään tutkimuksen päätyttyä.

Tutkimuksen toteuttamiseen on saatu tutkimuslupa Pohjanmaan hyvinvointialueelta. Opinnäytetyömme ohjaajana toimii HVD Maj-Helen Nyback, Novia. Yhteydenotto sähköpostitse: [maj-helen.nyback@novia.fi](mailto:maj-helen.nyback@novia.fi)

Jos haluat lisätietoja, vastaamme mielellämme kysymyksiin.

Voit ottaa meihin yhteyttä sähköpostitse: [nina.herrgard@ovph.fi](mailto:nina.herrgard@ovph.fi) tai [isa.bjorklund@ovph.fi](mailto:isa.bjorklund@ovph.fi)

**Jokainen vastaus on tärkeä! Kiitos, että käytätte aikaa osallistumaan ryhmähaastatteluun!**

**Ystävällisin terveisin,**

Isa Björklund, Palveluyksikön päällikkö/Kristiinakoti

Nina Herrgård, Projektipäällikkö/Tulevaisuuden sotekeskus-hanke

**Bilaga 8** Dataskyddsbeskrivning och kartläggning**Dataskyddsbeskrivning och kartläggning**

Innan datainsamlingen påbörjats har studeranden kommit överens tillsammans med handledaren och Österbottens Vårldomsråde om ägande- och användarrättigheterna till datainsamlingen, hanteringen, förvaringen och ett eventuellt öppnande av materialet. I studien beaktas dataskyddslagstiftning samt skyldigheter (TENK, Forskningsetiska delegationen, 2023).

Deltagarnas integritet bevaras under hela studien och möjligheten att vara konfidentiell bevaras och övervägs i alla skeden, exempelvis vid fokusgruppintervjun skriver alla deltagare på tystnadsplikt för att inte avslöja någons identitet samt vid inspelat audiomaterial.

Data samlas in genom strukturerade enkätfrågor från deltagare som gått utbildning i Motiverande samtal i Vasa, samt semi-strukturerade fokusgruppintervju med ledare från elev- och studerandehälsan. Materialet pseudonymiseras före analys av insamlade data, studeranden behandlar data så den inte kan kopplas till enskild deltagare utan kompletterande uppgifter. Kompletterande uppgifterna kommer att bevaras på en hårddisk som kräver tvåvägsverifiering. Enbart studeranden i studien har inloggning till hårddisken. All data raderas då studien är färdig i maj 2024 (Dataombudsmannens byrå). Vid publicering av studien beaktas principerna om integritetsskydd och varje enskild deltagare är anonym (TENK, Forskningsetiska delegationen, 2023).

Studien kräver ingen skild etisk prövning eftersom den avviker från principen om informerat samtycke, eftersom deltagarna inte utsätts för experiment eller att deltagarnas integritet påverkas. Studien äventyrar inte hälsa och säkerhet för studerandes och deltagarna. Alla deltagare i studien såväl studerande, handledare kommer att bemötas med respekt (TENK, Forskningsetiska delegationen, 2023).

**Dataskydd och konsekvensbedömning av vetenskaplig forskning**

I denna studie deltar olika individer och därför bör studien följa grundprinciperna för god vetenskaplig praxis, enligt de europeiska forskningsetiska anvisningarna tillförlitlighet, ärlighet, uppskattning och ansvarstagande. (TENK, Forskningsetiska delegationen, 2023).

Studeranden ansvarar för nödvändiga tillstånd för studien, samtycken och etiska förhandsbedömningar som behövs för den vetenskapliga verksamheten innan datainsamlingen av materialet påbörjas (TENK, Forskningsetiska delegationen, 2023). Studien genomförs enligt reglerna och anvisningarna för det egna vetenskapsområdet samt

enligt GVP-anvisning. Dataskyddsbestämmelser skyddar deltagarna i studien som är "föremål" för undersökningen, syftet med lagstiftningen är att skapa balans mellan skyddet av personuppgifter och behandlingen av personuppgifter i studien (Dataombudsmannens byrå). Forskarna kommer överväga dataskyddsfrågor samt etiska frågor genom hela studien, för att säkerställa att studien inte bryter mot dataskyddslagen (1050/2018) och mot god vetenskaplig praxis.

Deltagarna till enkätundersökning tillfrågas av projektet Framtidens social- och hälsocentral som är ansvarig för utbildningen Motiverande samtal. Studeranden kontaktar projektet som skickar ut enkätundersökningen till alla deltagare i kursen. Personuppgifter samlas in genom enkätsvar och makuleras då studien är färdig, maj 2024. För att trygga deltagarna att inte personuppgifterna sprids eller används i kommande forskning.

### **Dataskydd och samtycke**

Allt material som studeranden samlar in arkiveras till maj 2024 på en hårdskiva inom Yrkeshögskolan Novia med tvåvägsverifiering. Enkätsvaren arkiveras i programvaran webropol som Österbottens välfärdsområde har köpt rättigheter till, enkätaterialet makuleras i maj 2024.

Den lagliga grunden för hantering av deltagarnas uppgifter är deras samtycke samt dataskyddslagen (1050/2018) och -förordningen (General Data Protection Regulation (EU) 2016/679). Samtycke blanketten undertecknas före fokusgruppintervju samt går igenom muntligt så att deltagarna känner sig förstådda. I enkätundersökningen finns en ruta att kryssa i att deltagarna har gett sitt samtycke för hantering av deras personuppgifter. Samtycket beskriver att den del av data genom vilken deltagarna personligen kunde identifieras (för- och efternamn, e-post) lagras under studien, kommer makuleras uppskattningsvis i maj 2024. Deltagarna har rätt att återta sitt samtycke och be studerande radera eller rätta till mina personuppgifter eller be om att bli informerad om vilka av mina personuppgifter har sparats fram till maj 2024. Men även att de är införstådda att de inte längre radera eller rätta till personuppgifter eller be om att bli informerad om vilka av mina personuppgifter har sparats efter maj 2024. För detta ändamål får deltagarna studerandes kontaktuppgifter. Deltagarna får även information att i forskningen kommer verksamhetspunktens organisation och område nämnas. Deltagarna informeras även att vid ytterligare klagomål eller ytterligare frågor kring dataskyddet kan de kontakta dataskyddsombudsmannen.

Litteratur:

[God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den i Finland 2023 \(tenk.fi\)](#)

[Samtycke av den registrerade | Dataombudsmannens byrå \(tietosuoja.fi\)](#)

[Vetenskaplig forskning och dataskydd | Dataombudsmannens byrå \(tietosuoja.fi\)](#)

[Valet av behandlingsgrund för personuppgifterna och säkerställande av dess lagenlighet | Dataombudsmannens byrå \(tietosuoja.fi\)](#)

[Pseudonymiserade och anonymiserade uppgifter | Dataombudsmannens byrå \(tietosuoja.fi\)](#)

[Suostumus+sv.pdf \(tietosuoja.fi\)](#)

[Dataskyddslag 1050/2018 - Uppdaterad lagstiftning - FINLEX®](#)

[Pohjanmaan hyvinvointialue Asiakirjapohja](#)

[Vad är en datahanteringsplan? | Ansvarsfull forskning \(vastuullinentiede.fi\)](#)

## **Tietotsuoja- ja tietosuojan kartoitus**

Opiskelijat ovat ennen aineistonkeruun aloittamista sopineet valvojan ja Pohjanmaan hyvinvointialuen kanssa aineiston keruun, käsittelyn, säilytyksen ja mahdollisen avaamisen omistus- ja käyttöoikeuksista. Tutkimuksessa otetaan huomioon tietosuojalainsäädäntö ja -velvoitteet (TENK, Forskningsetiska delegationen, 2023).

Osallistujien koskemattomuus säilyy koko tutkimuksen ajan, ja luottamuksellisuuden mahdollisuus säilytetään ja otetaan huomioon kaikissa vaiheissa, esimerkiksi fokusryhmähaastattelussa kaikki osallistujat allekirjoittavat salassapitosopimuksen, jonka mukaan kenenkään henkilöllisyys ei paljastu, ja nauhoitetussa äänimateriaalissa.

Aineisto kerätään Vaasassa järjestettyyn motivoivan haastattelun koulutukseen osallistuneilta strukturoiduilla kyselylomakkeilla sekä opiskeluterveydenhuollon johtajien puolistrukturoiduilla fokusryhmähaastattelulla. Aineisto pseudonymisoidaan ennen kerätyn aineiston analysointia, opiskelijat käsittelevät aineistoa niin, ettei sitä voi yhdistää yksittäisiin osallistujiin ilman lisätietoja. Täydentävä aineisto tallennetaan kiintolevyille, joka vaatii kaksisuuntaisen tarkistuksen. Vain opiskelijat, joilla on kirjautumisoikeus kovalevyille, on pääsy kiintolevyille. Kaikki tiedot poistetaan, kun tutkimus saadaan päätökseen toukokuussa 2024 (Dataombudsmannens Byrå) Tutkimuksen julkaisemisessa noudatetaan yksityisyyden suojan periaatteita, ja jokainen yksittäinen osallistuja on nimettömänä TENK, Forskningsetiska delegationen, 2023).

Tutkimus ei vaadi erillistä eettistä arviointia, koska se ei poikkea tietoon perustuvan suostumuksen periaatteesta, koska osallistujille ei tehdä kokeita eikä vaikuta heidän koskemattomuuteensa. Tutkimus ei vaaranna opiskelijat eikä osallistujien terveyttä ja turvallisuutta. Kaikkia tutkimukseen osallistujia, sekä opiskelijat että ohjaajia, kohdellaan kunnioittavasti (TENK, Forskningsetiska delegationen, 2023).

## **Tietosuoja ja tieteellisen tutkimuksen vaikutusten arviointi**

Tähän tutkimukseen osallistuu erilaisia henkilöitä, ja siksi tutkimuksessa on noudatettava hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteita, jotka on vahvistettu eurooppalaisissa tutkijoiden käytännesäännöissä: luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuullisuus (TENK, Forskningsetiska delegationen, 2023).

Opiskelijat ovat vastuussa siitä, että he hankkivat tarvittavat tutkimusluvut, suostumukset ja tieteellisen toiminnan edellyttämät eettiset ennakoarvioinnit ennen aineiston keruun aloittamista (TENK, Forskningsetiska delegationen, 2023). Tutkimus suoritetaan oman tieteenalansa sääntöjen ja ohjeiden sekä GMP-ohjeiden mukaisesti. Tietosuojasäännökset suojaavat tutkimukseen osallistujia, jotka ovat tutkimuksen "subjekteja", ja lainsäädännön tarkoituksena on tasapainottaa henkilötietojen suoja ja henkilötietojen käsittely tutkimuksessa (Dataombudsmannens byrå). Opiskelijat pohtivat tietosuojaa ja eettisiä kysymyksiä koko tutkimusprosessin ajan varmistaakseen, että tutkimus ei riko Tietosuojalakiä (1050/2018) eikä hyvää tieteellistä käytäntöä.

Kyselyyn osallistujia pyytää Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -hanke, joka vastaa motivoivan haastattelun koulutuksesta. Opiskelijat ottavat yhteyttä hankkeeseen, joka lähettää kyselyn kaikille kurssin osallistujille. Henkilötiedot kerätään kyselyllä, ja ne tuhoetaan tutkimuksen päätyttyä toukokuussa 2024, jotta varmistetaan, että osallistujien henkilötietoja ei levitetä tai käytetä tulevissa tutkimuksissa.

### **Tietosuoja ja suostumuksen antaminen**

Kaikki tutkijoiden keräämä aineisto arkistoidaan toukokuuhun 2024 asti ammattikorkeakoulun kovalevyllä. Kyselyvastaukset arkistoidaan webropol-ohjelmistoon, johon Pohjanmaan hyvinvointialue on ostanut oikeudet, kyselyaineisto hävitetään toukokuussa 2024.

Novia kaksisuuntaisella todentamisella. Osallistujien tietojen käsittelyn oikeusperusta on heidän suostumuksensa ja yleinen tietosuoja-asetus (EU) 2016/679 (1050/2018). Suostumuslomake allekirjoitetaan ennen fokusryhmähaastattelua ja käydään suullisesti läpi, jotta osallistujat kokevat tulleen ymmärretyksi. Kyselylomakkeessa on ruutu, johon voi rastittaa, että osallistujat ovat antaneet suostumuksensa henkilötietojensa käsittelyyn. Suostumuksessa kerrotaan, että se osa tiedoista, jonka avulla osallistujat voidaan tunnistaa henkilökohtaisesti (etu- ja sukunimi, sähköpostiosoite), tallennetaan tutkimuksen aikana ja tuhoetaan noin toukokuussa 2024. Osallistujilla on oikeus peruuttaa suostumuksensa ja pyytää opiskelijat poistamaan tai korjaamaan tietonsa. henkilötietoni tai pyytää saada

tietoa siitä, mitkä henkilötietoni on tallennettu toukokuuhun 2024 asti. Mutta myös, että he ymmärtävät, että he eivät voi enää poistaa tai korjata henkilötietojani tai pyytää saada tietoa siitä, mitkä henkilötietoni on tallennettu toukokuun 2024 jälkeen. Tätä varten osallistujille annetaan opiskelijat yhteystiedot. Osallistujille ilmoitetaan myös, että tutkimuksessa mainitaan toimintapisteen organisaatio ja alue. Osallistujille ilmoitetaan myös, että jos he haluavat tehdä valituksia tai esittää lisäkysymyksiä tietosuojasta, he voivat ottaa yhteyttä tietosuojavaltuutettuun.

Kirjallisuus: God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den i Finland 2023 (tenk.fi) Samtycke av den registrerade | Dataombudsmannens byrå (tietosuoja.fi) Vetenskaplig forskning och dataskydd | Dataombudsmannens byrå (tietosuoja.fi) Valet av behandlingsgrund för personuppgifterna och säkerställande av dess lagenlighet | Dataombudsmannens byrå (tietosuoja.fi) Pseudonymiserade och anonymiserade uppgifter | Dataombudsmannens byrå (tietosuoja.fi) Suostumus+sv.pdf (tietosuoja.fi) Dataskyddslag 1050/2018 - Uppdaterad lagstiftning - FINLEX ®

Pohjanmaan hyvinvointialue Asiakirjapohja Vad är en datahanteringsplan? | Ansvarsfull forskning (vastuullinentiede.fi)

### **Kirjallisuus:**

[God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den i Finland 2023 \(tenk.fi\)](#)

[Samtycke av den registrerade | Dataombudsmannens byrå \(tietosuoja.fi\)](#)

[Vetenskaplig forskning och dataskydd | Dataombudsmannens byrå \(tietosuoja.fi\)](#)

[Valet av behandlingsgrund för personuppgifterna och säkerställande av dess lagenlighet | Dataombudsmannens byrå \(tietosuoja.fi\)](#)

[Pseudonymiserade och anonymiserade uppgifter | Dataombudsmannens byrå \(tietosuoja.fi\)](#)

[Suostumus+sv.pdf \(tietosuoja.fi\)](#)

[Dataskyddslag 1050/2018 - Uppdaterad lagstiftning - FINLEX ®](#)

[Pohjanmaan hyvinvointialue Asiakirjapohja](#)

[Vad är en datahanteringsplan? | Ansvarsfull forskning \(vastuullinentiede.fi\)](#)



**Bilaga 9** Samtycke till hantering av personuppgifter**Samtycke till hantering av personuppgifter**

Jag ger mitt samtycke till att HYH studeranden, Serviceenhetschef Övph Isa Björklund och projektchef Övph, Nina Herrgård samt handledare Hvd. Novia, Maj-Helen Nyback kan behandla mina personuppgifter för vetenskaplig forskning. Mina personuppgifter kommer att hanteras enligt forskningsetiska delegationens anvisningar om god vetenskaplig praxis, enligt dataskyddsrekommendationerna i Finland samt enligt bifogat dataskyddsanvisningar. Den lagliga grunden för hantering av mina uppgifter är mitt samtycke samt dataskyddslagen (1050/2018) och -förordningen (General Data Protection Regulation (EU) 2016/679).

Jag förstår och ger mitt samtycke till att,

1. data med vilket jag kunde direkt identifieras inte kommer att publiceras eller vara synligt i studien
2. den del av data genom vilken jag personligen kunde identifieras (för- och efternamn, e-post) lagras under studien, kommer förstöras (uppskattningsvis maj 2024)
3. data genom vilken del inte går att identifiera mig personligen (svar på intervjufrågor, enkätsvar) kommer inte arkiveras för vidare forskning utan raderas när studien är klar (uppskattningsvis maj 2024)
4. jag kan återta mitt samtycke och be forskarna radera eller rätta till mina personuppgifter eller be om att bli informerad om vilka av mina personuppgifter har sparats fram till maj 2024
5. jag kan inte längre radera eller rätta till mina personuppgifter eller be om att bli informerad om vilka av mina personuppgifter har sparats efter maj 2024. Detta beror på att forskarna har raderat de data som direkt identifierar mig personligen (punkt 2 ovan)
6. I fokusgruppintervju beaktar vi lagen om tystnadsplikten

En beskrivning av behandlingen av personuppgifter för enkätsvaren kommer att upprätthållas av den enhet som ansvarar för projektet Framtidens social och hälsocentral, fokusgruppintervjus personuppgifter kommer att upprätthållas av forskarna på extern hårddisk med tvåvägsverifiering identifiering som kräver lösenord.

Genom ifyllandet av följande bekräftas att jag har tagit del av ovanstående information och är införstådd med mina personuppgifter kan komma att behandlas.

Samtycker Du till ovanstående del?

Ja: \_\_\_\_\_

Nej: \_\_\_\_\_

**Genom undertecknade bekräftas att jag tagit del av ovanstående information och införstådd med hur mina personuppgifter kan komma att behandlas**

Ort, Datum:

\_\_\_\_\_

Underskrift:

\_\_\_\_\_

Namnförtydligande:

\_\_\_\_\_

Om du har vidare frågor angående eller om du vill ha dina personuppgifter raderade eller rättade, kontakta studeranden Isa Björklund [isa.bjorklund@ovph.fi](mailto:isa.bjorklund@ovph.fi) eller [nina.herrgard@ovph.fi](mailto:nina.herrgard@ovph.fi)

**Enligt EU:s dataskyddsförordning GDPR har du rätt att**

- få klar och tydlig information om hur dina personuppgifter behandlas och hur du kan utöva dina rättigheter (art. 12)
- få tillgång till dina personuppgifter vid Yrkeshögskolan Novia och information om behandlingen (art. 15)
- få dina personuppgifter korrigerade (art. 16). Obs att anställda och studerande vid Yrkeshögskolan Novia i de flesta fall kan korrigera sina egna uppgifter enligt anvisningarna på intranätet.
- få dina uppgifter raderade ("rätten att bli bortglömd") i vissa situationer
- begränsa behandlingen av dina personuppgifter i vissa situationer
- få personuppgifterna överförda mellan system i vissa situationer
- invända mot behandlingen av dina personuppgifter i vissa situationer
- inte bli föremål för automatiskt beslutsfattande, med vissa undantag
- bli informerad om en personuppgiftsincident som innebär hög risk

**När ändmålet med behandlingen är vetenskaplig forskning, statistik eller arkivändamål** kan rättigheterna vara begränsade med stöd av dataskyddslagen (1050/2018). Begränsningar i rättigheterna förutsätter alltid särskilda skyddsåtgärder.

**Om du har frågor om dina rättigheter** kan du kontakta den ansvariga kontaktpersonen (se ovan). Se också den övergripande informationen om behandling av personuppgifter på Yrkeshögskolan Novias webbsidor ([Dataskyddspolicy » novia.fi](#)).

**Du har rätt att framföra klagomål till dataskyddsmyndigheten** om du anser att dina personuppgifter blivit olagligt behandlade enligt EU:s dataskyddsförordning GDPR.

**Kontaktuppgifter till dataskyddsmyndigheten**

**Dataombudsmannens byrå**

**PB 800**

**00531 Helsingfors**

**+358 29 566 6700 (växel)**

**[tietosuoja@om.fi](mailto:tietosuoja@om.fi)**

**[tietosuoja.fi](http://tietosuoja.fi)**



## Suostumus henkilötietojen käsittelyyn

Annan suostumukseni siihen, että opiskelijat Isa Björklund ja Nina Herrgård sekä ohjaaja VHD. Maj-Helene Nyback käsittelevät henkilötietojani tieteellistä tutkimusta varten. Henkilötietojani käsitellään Suomen tutkimuseettisen neuvottelukunnan antamien hyvää tieteellistä käytäntöä koskevien ohjeiden, Suomen tietosuojasuositusten ja liitteenä olevien tietosuojaohjeiden mukaisesti. Tietojeni käsittelyn oikeusperusta on suostumukseni ja yleinen tietosuojasetus (EU) 2016/679 (1050/2018).

Ymmärrän ja annan suostumukseni siihen, että

- 1.tietoja, joiden avulla minut voidaan suoraan tunnistaa, ei julkaista tai näy tutkimuksessa
2. se osa tiedoista, jonka avulla minut voitaisiin henkilökohtaisesti tunnistaa (etu- ja sukunimi, sähköpostiosoite), joka tallennetaan tutkimuksen aikana, tuhoetaan (arviolta toukokuussa 2024).
3. tietoja, joiden kautta minua ei voida henkilökohtaisesti tunnistaa (vastaukset haastattelukysymyksiin, kyselyvastaukset), ei arkistoida jatkotutkimusta varten, vaan ne poistetaan, kun tutkimus on saatu päätökseen (arviolta toukokuussa 2024).
4. Voin peruuttaa suostumukseni ja pyytää tutkijoita poistamaan tai korjaamaan henkilötietoni tai pyytää saada tiedon siitä, mitkä henkilötietoni on tallennettu toukokuuhun 2024 asti.
5. En voi enää toukokuun 2024 jälkeen poistaa tai korjata henkilötietojani tai pyytää saada tietoa siitä, mitkä henkilötietoni on tallennettu. Tämä johtuu siitä, että tutkijat ovat poistaneet tiedot, joista henkilöllisyyteni on suoraan tunnistettavissa (edellä 2 kohta).
6. Otamme fokusryhmähaastattelussa huomioon salassapitoa koskevan lain.

Kuvaus kyselyvastausten henkilötietojen käsittelystä säilytetään hankkeesta vastaavassa yksikössä Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus, fokusryhmähaastattelun henkilötiedot säilytetään tutkijoiden toimesta ulkoisella kovalevyllä, jossa on salasanaa vaativa

kaksisuuntainen varmennustunnistus. Täyttämällä seuraavat tiedot vahvistan, että olen lukenut edellä mainitut tiedot ja hyväksyn, että henkilötietojani voidaan käsitellä.

Hyväksytkö edellä olevan osan?

Kyllä: \_\_\_\_\_

En: \_\_\_\_\_

**Allekirjoittamalla vahvistan, että olen lukenut edellä mainitut tiedot ja ymmärrän, miten henkilötietojani voidaan käsitellä.**

Päivämäärä:

---

Nimi:

---

Nimen selvennys:

---

Jos sinulla on lisäkysymyksiä tai jos haluat, että henkilötietosi poistetaan tai korjataan, ota yhteyttä opiskelijat Isa Björklund [isa.bjorklund@ovph.fi](mailto:isa.bjorklund@ovph.fi) tai Nina Herrgård [nina.herrgard@ovph.fi](mailto:nina.herrgard@ovph.fi)

**EU:n yleisen tietosuojasetuksen (GDPR) mukaan sinulla on oikeus seuraaviin asioihin**

- saada selkeää tietoa siitä, miten henkilötietojasi käsitellään ja miten voit käyttää oikeuksiasi
- saada pääsy Novia-ammattikorkeakoulun henkilötietoihisi ja tietoja käsittelystä
- saada henkilötietojesi oikaisu (16 artikla). Huomaa, että Novia-ammattikorkeakoulun työntekijät ja opiskelijat voivat useimmissa tapauksissa korjata omia tietojään intranetissä olevien ohjeiden mukaisesti.
- saada tietosi poistetuksi ("oikeus tulla unohdetuksi") tietyissä tilanteissa

- rajoittaa henkilötietojesi käsittelyä tietyissä tilanteissa
- saada henkilötietosi siirrettyä järjestelmien välillä tietyissä tilanteissa
- vastustaa henkilötietojesi käsittelyä tietyissä tilanteissa
- olla joutumatta automatisoidun päätöksenteon kohteeksi tietyin poikkeuksin
- saada tietoa korkean riskin henkilötietojen tietoturvaloukkauksesta

Kun käsittelyn tarkoitus on tieteellinen tutkimus, tilastointi tai arkistointi, oikeuksia voidaan rajoittaa tietosuojalain (1050/2018) nojalla. Oikeuksien rajoittaminen edellyttää aina erityisiä suojatoimia.

Jos sinulla on kysyttävää oikeuksistasi, voit ottaa yhteyttä vastaavaan yhteyshenkilöön (ks. edellä). Katso myös kattavat tiedot henkilötietojen käsittelystä Novia-ammattikorkeakoulun verkkosivuilta (Tietosuojaseloste " [novia.fi](https://novia.fi)).

Sinulla on oikeus tehdä valitus tietosuojaviranomaiselle, jos uskot, että henkilötietojasi on käsitelty lainvastaisesti EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (GDPR) mukaisesti.

#### **Tietosuojaviranomaisen yhteystiedot:**

Tietosuojavaltuutetun toimisto

PL 800

00531 Helsinki

+358 29 566 6700 (vaihde)

[tietosuoja@om.fi](mailto:tietosuoja@om.fi)

Tietosuoja.fi

**Bilaga 10** Andra delstudien: Enkätfrågor**Enkätundersökning 2 -Motiverande samtal (MI)****Bakgrundsinformation**

Ålder: \_\_20-29 \_\_30-39 \_\_40-49 \_\_50-59 \_\_60+

Utbildningsgrad:    \_\_lägre högskoleexamen  
                           \_\_högre högskoleexamen  
                           \_\_Annan, vilken?

Antal arbetsår:           \_\_1-9år,                   \_\_10-19år                   \_\_20år+

Yrkestitel:           \_\_Kurator  
                           \_\_Skol- och/eller studerandehälsovårdare  
                           \_\_psykiatrisk sjukskötare  
                           \_\_socioonom  
                           \_\_Annan, vilken?

**1. Har du tagit i bruk Motiverande samtal som samtalsmetod i ditt arbete?**

Ja, jag har tagit i bruk Motiverande samtal som samtalsmetod i mitt arbete

Ja, jag har delvis tagit i bruk Motiverande samtal som samtalsmetod i mitt arbete

Jag har planer på att börja använda Motiverande samtal som samtalsmetod i mitt arbete

Nej, jag har inte tagit i bruk Motiverande samtal som samtalsmetod i mitt arbete

**2. Gav utbildningen dig tillräckligt med kunskap om Motiverande samtal för att du ska kunna implementera (ta i bruk) samtalsmetoden i ditt arbete?**

Ja, jag fick tillräckligt med kunskap om Motiverande samtal under utbildningen

Ja, jag upplever mig ha de färdighet som krävs för att implementera Motiverande samtal

Nej, jag fick inte tillräckligt med kunskap för att implementera samtalsmetoden

Jag önskar ytterligare kunskap om vissa områden, vilka?

**3. Har du fått utbildning tidigare i hur man kan implementera en ny arbetsmetod?**

Jag har fått utbildning i hur man kan implementera en ny arbetsmetod

Jag har fått utbildning, men inte prövat på att implementera en ny arbetsmetod

Jag har fått utbildning, men känner mig osäker på hur man går tillväga

Nej, jag har inte fått utbildning i hur en implementering av en ny arbetsmetod kan gå till

Jag önskar mer information om hur man kan implementera en ny arbetsmetod

**4. Har du tidigare erfarenhet av att implementera nya arbetsmetoder i ditt arbete?**

Ja, jag har tidigare prövat på att implementera en ny arbetsmetod

Ja, jag har använt mig av en specifik modell för att implementera en ny arbetsmetod, vilken?

Nej, jag har ingen erfarenhet av att implementera nya arbetsmetoder  
Vet ej

### **5. Hur har du påbörjat implementeringen av Motiverande samtal i ditt arbete?**

**6. Har ni som deltagit i utbildningen skapat ett nätverk för att t.ex. öka kunskap, dela information och erfarenheter med andra?** (Ett nätverk kan betyda en stödgrupp/annan person som gått utbildningen)

Ja, vi har skapat ett nätverk och planerar att mötas regelbundet

Vi har planer på att starta ett nätverk inom kort

Nej, vi har inte skapat ett nätverk och planerar inte att skapa något heller

### **7. Vilket stöd har du fått av din ledare under implementeringen av Motiverande samtal? (Flervalssvar)**

Inget stöd, jag har känt mig trygg med att börja implementera samtalsmetoden i mitt arbete

Möjlighet att reflektera med mina kollegor under till exempel avdelningsmöten

Individuellt stöd vid behov

Tilläggsutbildning

Professionell handledning

Annat, vad?

### **8. Vilket stöd förväntar du dig av ledaren/organisationen i fortsättningen då nya arbetsmetoder ska implementeras?**

Diskutera behovet av och fördelar med den nya arbetsmetoden på enheten

Ledaren presenterar visionen och strategin för implementering av den nya arbetsmetoden

Att vi utvecklar en gemensam plan för att implementera den nya arbetsmetoden

Att vi skapar gemensamma målsättningar för att implementera den nya arbetsmetoden

Att vi diskuterar vilka risker/hinder det finns för att implementeringen inte skulle lyckas

Plan för hur man kan få individuellt stöd eller stöd i grupp

Plan för uppföljning av implementeringsprocessen

Jag förväntar mig inget stöd vid implementering av nya arbetsmetoder

Annat, vad?

## **Kyselylomake 2 –Motivoiva haastattelu (MI)**

Taustatietoa

Ikä: \_\_20-29 vuotta \_\_30-39 vuotta \_\_40-49 vuotta \_\_50-59 vuotta \_\_60 vuotta +  
 Koulutusaste: \_\_Alempi korkeakoulututkimus (kandidaatti)  
 \_\_Ylempi korkeakoulututkimus (maisteri)  
 \_\_Muu, mikä?  
 Työvuosien lukumäärä: \_\_1-9 vuotta \_\_10-19 vuotta \_\_20 vuotta +  
 Ammattinimike: \_\_Kuraattori  
 \_\_Koulu- ja/tai opiskeluterveydenhoitaja  
 \_\_Psykiatrinen sairaanhoitaja  
 \_\_Sosionomi  
 \_\_Muu, mikä?

### **1.Oletko ottanut motivoivaa haastattelua käyttöön keskustelumenetelmänä työssäsi?**

Kyllä, olen käyttänyt motivoivaa haastattelua keskustelumenetelmänä työssäni  
 Kyllä, olen osittain käyttänyt motivoivaa haastattelua keskustelumenetelmänä työssäni.  
 Minulla on suunnitelmia aloittaa motivoivan haastattelun käyttöönottoa  
 keskustelumenetelmänä työssäni  
 En ole käyttänyt motivoivaa haastattelua keskustelumenetelmänä työssäni.

### **2.Antoiko koulutus sinulle riittävästi tietoa motivoivasta haastattelusta, jotta voit toteuttaa (käyttää) keskustelumenetelmää työssäsi?**

Kyllä, sain koulutuksen aikana riittävästi tietoa motivoivasta haastattelusta.  
 Kyllä, minusta tuntuu, että minulla on tarvittavat taidot motivoivan haastattelun toteuttamiseen.  
 En saanut riittävästi tietoa keskustelumenetelmän toteuttamiseksi.  
 Haluaisin lisätietoa tietyistä osa-alueista, mistä?

### **3.Oletko saanut aiemmin koulutusta uuden työmenetelmän käyttöönotosta?**

Olen saanut koulutusta uuden työmenetelmän käyttöönotosta.  
 Olen saanut koulutusta, mutta en ole yrittänyt ottaa uutta työmenetelmää käyttöön.  
 Olen saanut koulutusta, mutta olen epävarma siitä, miten toimia.  
 Ei, minua ei ole koulutettu siitä, miten uusi työmenetelmä otetaan käyttöön.  
 Haluaisin lisätietoa siitä, miten uusi työmenetelmä otetaan käyttöön?

### **4.Onko sinulla aiempaa kokemusta uusien työmenetelmien käyttöönotosta työssäsi?**

Kyllä, olen yrittänyt implementoida uutta työmenetelmää aiemmin.  
 Kyllä, olen käyttänyt tiettyä implementointimallia uuden työmenetelmän toteuttamiseen, mitä mallia?  
 Ei, minulla ei ole kokemusta uusien työmenetelmien implementoinnista  
 En tiedä

**5.Miten olet alkanut implementoida motivoivaa haastattelua työssäsi?**

**6.Ovatko koulutuksen osallistujat luoneet verkoston, jonka avulla voitte esimerkiksi lisätä tietämystä, jakaa tietoja ja kokemuksia muiden kanssa? (Verkosto voi tarkoittaa tukiryhmää/toisia ohjelmaan osallistuneita henkilöitä).**

Kyllä, olemme luoneet verkoston ja aiomme tavata säännöllisesti.

Meillä on suunnitelmia verkoston perustamisesta lähiaikoina.

Ei, emme ole luoneet verkostoa emmekä suunnittele sellaisen luomista.

**7.Millaista tukea olet saanut esimieheltäsi motivoivan haastattelun käyttöönoton aikana? (Monivalintavastaukset)**

Ei mitään tukea, olen tuntenut oloni luottavaiseksi aloittaessani keskustelumenetelmän toteuttamisen työssäni.

Mahdollisuus pohtia kollegoideni kanssa esim. osastokokouksissa

Yksilöllistä tukea tarvittaessa

Lisäkoulutusta

Ammattilaista neuvontaa

Muuta, mitä?

**8.Millaista tukea odotat esimieheltä/organisaatiolta tulevaisuudessa, kun uusia työmenetelmiä otetaan käyttöön?**

Keskustellaan uuden työtavan tarpeesta ja hyödyistä yksikössä.

Johtaja esittelee näkemyksen ja strategian uuden työtavan käyttöönottoa varten.

Että laaditaan yhteinen suunnitelma uuden työtavan toteuttamiseksi.

Luodaan yhteiset tavoitteet uuden työtavan toteuttamiseksi.

Keskustellaan riskeistä/esteistä, jotka saattavat estää toteutuksen onnistumisen.

Suunnitelma siitä, miten saada yksilöllistä tai ryhmätukea.

Suunnitelma käyttöönottoprosessin seurannasta

En odota tukea uusien työtapojen käyttöönotossa.

Muu, mikä?

**Bilaga 11** Följebrev till enkätundersökning**Följebrev/Saatekirje.**

*Enkäten sänds till arbetstagare inom elev- och studerandehälsan samt personal vid ungdomsstationerna inom ÖVPH, som gått utbildning i Motiverande samtal. /*

*Kysely lähetetään ÖVPH:n oppilas- ja opiskeluhoollon ammattilaisille ja nuorisoasemien ammattilaisille, jotka ovat käyneet Motivoiva haastattelu koulutuksen. **Suomeksi alla.***

**Bästa mottagare**

Du har genomgått utbildningen i Motiverande samtal (MI) och vi vill, i vår studie, kartlägga deltagarnas beredskap och vilket stöd man behöver för att ta i bruk metoden.

Vi ber dig att svara på enkäten, vilket tar ca. 6 minuter. **Vänligen skicka in ditt svar senast 16.02.2024** Svaren kommer att utgöra en del av vårt material för magisterstudien "Implementering av Motiverande samtal (MI) som samtalsmetod inom elev- och studerandehälsan samt vid ungdomsstationerna inom Österbottens välfärdsområde".

Att delta i enkätundersökningen är frivilligt. Svaren behandlas konfidentiellt i vår studie. Genom att delta i studien ger du samtycke till att svaren kan användas i forskningssyfte, svaren kan inte spåras till enskild individ. Under studiens gång följer studerande dataskyddslagen och Yrkeshögskolan Novias dataskyddspolicy. Forskningsmaterialet raderas efter att studien är godkänd.

Forskningstillstånd har erhållits från Österbottens välfärdsområde för att genomföra undersökningen. Handledare för vårt examenarbete är HVD Maj-Helen Nyback, Novia. Kontakt fås via [e-post: maj-helen.nyback@novia.fi](mailto:maj-helen.nyback@novia.fi)

Om du vill ha mera information svarar vi gärna på frågor.

Du kan kontakta oss via e-post: [nina.herrgard@ovph.fi](mailto:nina.herrgard@ovph.fi) eller [isa.bjorklund@ovph.fi](mailto:isa.bjorklund@ovph.fi)

**Varje svar är viktigt! Tack för att du tar dig tid att svara!**

Du kommer till enkäten via den här länken: XXX

**Med vänlig hälsning,**

Isa Björklund, serviceenhetschef/ÖVPH

Nina Herrgård, projektkoordinator/ÖVPH

**Arvoisa vastaanottaja,**

Olet suorittanut motivoivan haastattelun (MI) koulutuksen, ja tutkimuksessamme haluamme kartoittaa osallistujien valmiuksia ja tuen tarvetta menetelmän käyttöön.

Pyydämme sinua vastaamaan kyselyyn, joka kestää noin 6 minuuttia. **Toivomme, että vastaat kyselyyn viimeistään 16.02.2024.** Vastaukset muodostavat osan aineistostamme maisteritutkimuksessa "Motivoivan haastattelun (MI) käyttöönotto keskustelumenetelmänä oppilas- ja opiskelijahuollossa sekä Pohjanmaan hyvinvointialueen nuorisokeskuksissa".

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Vastaukset käsitellään tutkimuksessamme luottamuksellisesti. Osallistumalla tutkimukseen hyväksyt, että vastauksia voidaan käyttää tutkimustarkoituksiin, vastauksia ei voida jäljittää yksittäiseen henkilöön. Tutkimuksen aikana noudatetaan tietosuojalakea ja Novia-ammattikorkeakoulun tietosuojakäytäntöä. Tutkimusaineisto poistetaan tutkimuksen hyväksymisen jälkeen.

Tutkimuksen toteuttamiseen on saatu tutkimuslupa Pohjanmaan hyvinvointialueelta. Opinnäytetyömme ohjaaja on HVD Maj-Helen Nyback, Novia. Yhteyttä voi ottaa sähköpostitse: [maj-helen.nyback@novia.fi](mailto:maj-helen.nyback@novia.fi).

Jos haluat lisätietoja, vastaamme mielellämme kysymyksiin.

Voit ottaa meihin yhteyttä sähköpostitse: [nina.herrgard@ovph.fi](mailto:nina.herrgard@ovph.fi) tai [isa.bjorklund@ovph.fi](mailto:isa.bjorklund@ovph.fi)

**Jokainen vastaus on tärkeä! Kiitos, että käytätte aikaa vastaamiseen!**

Pääset kyselylomakkeeseen tämän linkin kautta: XXX

**Ystävällisin terveisin,**

Isa Björklund, palveluyksikön johtaja/ÖVPH

Nina Herrgård, hankekoordinaattori/ÖVPH

**Bilaga 12** Andra delstudien: Intervjufrågor till fokusgruppintervju

## **Frågor till fokusgruppintervju (2)**

### **1. Berätta hur implementeringen av MI gått inom er verksamhet?**

- Hur har MI tagits emot på enheten?
- Berätta om såväl positiva som negativa erfarenheter
- Vilka hinder finns det för att implementera metoden på er enhet?
- Har arbetstagarna haft beredskap att implementera MI efter att de genomgått utbildningen?
- Har en specifik implementeringsmodell använts för att implementera MI t.ex. PDCA, Socialstyrelsens implementeringsmodell, Kotters teori, Vilken?

### **2. På vilket sätt har de som genomgått utbildningen uppmuntrats till att ta metoden i bruk?**

- Hur kan ledare motiverat arbetstagarna att ta i bruk MI, fortsätta använda MI som samtalsmetod?
- Hurudant stöd har medarbetarna haft behov av?
- Hur ser ni på metodens användbarhet/nyttan av metoden

### **3. Vilken roll har ni som ledare haft under förändringsprocessen?**

- Upplever ni att ni som ledare haft tillräckligt med kunskap inom implementering för att kunna stödja dina medarbetare?
- Har ni skapat gemensamma målsättningar under implementeringen av MI som metod? (ledare-ledare eller ledare-medarbetare)
- Har er strategi fungerat för att följa upp implementeringen av MI?
- Finns det något du skulle gjort på ett annat sätt under förändringsprocessen?

### **4. Vilket stöd har ni som ledare fått från ledningen under implementeringsprocessen av MI?**

- Hurudant stöd förväntar du dig av organisationen framöver då nya arbetssätt skall implementeras?
- Vilken betydelse har kommunikationen under förändringsprocesser inom organisationen?

## **Kysymykset fokusryhmähaastattelua varten (2)**

### **1. Kertokaa MI:n käyttöönotosta organisaatiossanne?**

- Miten MI on otettu vastaan yksikössä?
- Kertokaa sekä myönteisistä että kielteisistä kokemuksista
- Mitkä ovat esteet menetelmän käyttöönotolle yksikössänne?
- Ovatko työntekijät olleet valmiita toteuttamaan MI:tä koulutuksen jälkeen?
- Onko MI:n käyttöönotossa käytetty tiettyä toteutusmallia esim. PDCA, Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen toteutusmalli, Kotterin teoria, mikä malli?

### **2. Millä tavoin MI-koulutuksen käyneet työntekijät on kannustettu menetelmän käyttöönottoon?**

- Miten olet motivoinut työntekijöitä ottamaan MI:n käyttöön ja jatkamaan MI:n käyttöä neuvontamenetelmänä?
- Millaista tukea työntekijät ovat tarvinneet?
- Miten näet menetelmän hyödyllisyyden/hyödyllisyyden?

### **3. Millainen rooli sinulla on ollut johtajana muutosprosessin aikana?**

- Tunsitko johtajana, että sinulla oli riittävästi tietoa täytäntöönpanosta, jotta pystyit tukemaan työntekijöitäsi?
- Oletteko luoneet yhteisiä tavoitteita MI:n käyttöönoton aikana menetelmänä? (johtaja-johtaja tai johtaja-työntekijä)
- Onko strategiasi toiminut MI:n käyttöönoton seurannassa?
- Onko jotain, mitä olisit tehnyt toisin muutosprosessin aikana?

### **4. Millaista tukea olet johtajana saanut johdolta MI:n käyttöönottoprosessin aikana?**

- Millaista tukea odostat organisaatiolta tulevaisuudessa, kun otat käyttöön uusia toimintatapoja?
- Mikä on viestinnän merkitys organisaation muutosprosessien aikana?

**Bilaga 13** Andra delstudien: Kallelsebrev till fokusgruppintervju**Kallelsebrev/ Kutsukirje**

*Kallelsebrevet sänds till förpersoner inom elev- och studerandehälsan samt vid ungdomsstationerna inom ÖVPH, vars arbetstagare gått utbildning i Motiverande samtal. /*

*Kutsukirje lähetetään sekä ÖVPH:n, oppilas- ja opiskeluhuollon että nuorisoasemien esihenkilöille, jonka työntekijät ovat käyneet Motivoiva haastattelu koulutuksen. Suomeksi alla.*

**Bästa mottagare,**

Dina arbetstagare har genomgått utbildningen i Motiverande samtal (MI) och tagit i bruk metoden på er arbetsplats. I vår studie kartlägger vi inte bara deltagarnas beredskap och behov av stöd att implementera MI i sitt arbete utan vi undersöker också ledarens roll och stöd i förändringsprocessen.

Vi hoppas nu att du vill fortsätta hjälpa oss att samla in material till vår studie, genom att delta i en andra gruppintervju som vi planerar genomföra **21 februari 2024**. Svaren kommer att utgöra en del av vårt material för studien “Implementering av Motiverande samtal (MI) som samtalsmetod inom elev- och studerandehälsan samt vid ungdomsstationerna inom Österbottens välfärdsområde”.

Att delta i gruppintervjun är frivilligt. Svaren behandlas konfidentiellt i vår studie. Genom att delta i studien ger du samtycke till att svaren kan användas i forskningssyfte, svaren kan inte spåras till enskild individ. Under studiens gång följer studerande dataskyddslagen och Yrkeshögskolan Novias dataskyddspolicy. Forskningsmaterialet raderas efter att studien är godkänd.

Forskningstillstånd har erhållits från Österbottens välfärdsområde för att genomföra undersökningen. Handledare för vårt examenarbete är HVD Maj-Helen Nyback, Novia. Kontakt fås via e-post: [maj-helen.nyback@novia.fi](mailto:maj-helen.nyback@novia.fi)

Om du vill ha mera information svarar vi gärna på frågor.

Du kan kontakta oss via e-post: [isa.bjorklund@ovph.fi](mailto:isa.bjorklund@ovph.fi) eller [nina.herrgard@ovph.fi](mailto:nina.herrgard@ovph.fi)

**Varje svar är viktigt! Tack för att du tar dig tid att delta i vår gruppintervju!**

**Med vänlig hälsning,**

Isa Björklund, serviceenhetschef/Övph

Nina Herrgård, projektkoordinator/Övph

**Hyvä vastaanottaja,**

Työntekijänne ovat käyneet motivoivan haastattelun (MI) koulutuksen ja he ovat ottaneet MI käyttöön työpaikallasi. Tutkimuksessamme emme ainoastaan kartoita osallistujien valmiutta ja tuen tarvetta MI:n käyttöönottamiseksi työssään, vaan tarkastelemme myös johtajan roolia ja tukea muutosprosessissa.

Toivomme nyt, että auttaisitte jatkaa meitä keräämään aineistoa tutkimustamme varten osallistumalla toinen ryhmähaastatteluun, jonka aiomme toteuttaa **21 helmikuu 2024**. Vastaukset ovat osa aineistoamme tutkimukseen “Motivoivan haastattelun (MI) käyttöönotto keskustelumenetelmänä sekä oppilas- ja opiskelijaterveydenhuollossa että Pohjanmaan hyvinvointialueen nuorisoasemilla”.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Vastaukset käsitellään tutkimuksessamme luottamuksellisesti. Osallistumalla tutkimukseen hyväksyt, että vastauksia voidaan käyttää tutkimustarkoituksiin, vastauksia ei voida jäljittää yksittäiseen henkilöön. Tutkimuksen aikana noudatetaan tietosuojalakia ja Novia-ammattikorkeakoulun tietosuojakäytäntöä. Tutkimusaineisto poistetaan tutkimuksen hyväksymisen jälkeen.

Tutkimuksen toteuttamiseen on saatu tutkimuslupa Pohjanmaan hyvinvointikuntayhtymältä. Opinnäytetyömme ohjaaja on HVD Maj-Helen Nyback, Novia.

Yhteyttä voi ottaa sähköpostitse: [maj-helen.nyback@novia.fi](mailto:maj-helen.nyback@novia.fi)

Jos haluat lisätietoja, vastaamme mielellämme kysymyksiin.

Voit ottaa meihin yhteyttä sähköpostitse: [isa.bjorklund@ovph.fi](mailto:isa.bjorklund@ovph.fi) tai [nina.herrgard@ovph.fi](mailto:nina.herrgard@ovph.fi)

**Jokainen vastaus on tärkeä! Kiitos, että käytit aikaa osallistuaksesi ryhmähaastatteluunne!**

**Ystävällisin terveisin,**

Isa Björklund, palveluyksikön johtaja/Övph

Nina Herrgård, hankekoordinaattori/Övph

**Bilaga 14** Tredje delstudien: Enkätfrågor**Enkätundersökning 3****Bakgrundsinformation:**

Ålder: \_\_20-29år \_\_30-39år \_\_40-49år \_\_50-59 år \_\_60år+

Utbildningsgrad: \_\_lägre YH-examen (kandidat)

\_\_högre YH-examen (magister)

\_\_annat, vilken?

Yrkesposition: \_\_medarbetare i klientkontakt,

\_\_första linjens förman,

\_\_överskötare,

\_\_verksamhetsområdeschef

\_\_annan, vilken?

\_\_jag sitter med i ledningsgruppen för det egna verksamhetsområdet

**Frågor:**

1. Hur kan vi stöda ledaren i framtida förändringsprocesser?
2. Hur kan vi stärka medarbetarnas beredskap att implementera en ny arbetsmetod?
3. Vilka förväntningar har du när nya arbetsmetoder ska införas på din arbetsplats framöver?

### Kyselylomake 3

#### Taustatietoa:

Ikä:  20–29 vuotta  30–39 vuotta  40–49 vuotta  50–59 vuotta  60 vuotta+

Koulutusaste:  Alempi korkeakoulututkimus (kandidaatti)  
 Ylempi korkeakoulututkimus (maisteri)  
 Muu, mikä?

Ammatillinen asema:  asiakkaiden kanssa tekemisissä oleva työntekijä  
 ensilinjan esimies  
 ylihoitaja  
 toiminta-ala johtaja  
 muu, mikä?  
 olen oman toiminta-alueen johtoryhmän jäsen

#### Kysymykset:

1. Miten voimme tukea johtajaa tulevissa muutosprosesseissa?
2. Miten voimme vahvistaa työntekijöiden valmiuksia ottaa käyttöön uuden työmenetelmän?
3. Mitä odotuksia sinulla on tulevaisuudessa uusien työmenetelmien käyttöönotosta työpaikallasi?



## Implementering av Motiverande samtal (MI) som samtalsmetod inom elev- och studerandehälsan samt vid ungdomsstationerna i Österbottens välfärdsområde



Du är varmt välkommen att delta i presentationen av studien "Implementering av motiverande samtal inom elev- och studerandehälsan samt ungdomsstationerna i Österbottens välfärdsområde" fredagen den 19 april kl. 14:30-15:30, via teams. Presentationens längd är ca 30 min med möjlighet till diskussion efteråt. Presentationen hålls av Nina Herrgård och Isa Björklund, masterstuderande vid YH Novia i ledarskap och utveckling.

Syftet med studien är att undersöka ledarens roll i förändringsprocesser, ledarens stöd till medarbetare vid implementering av ny arbetsmetod samt medarbetarnas beredskap till att implementera en ny arbetsmetod.

I studien har en utvald grupp av ledare och medarbetare inom elev- och studerandehälsans samt ungdomsstationerna följts under tidsperioden oktober 2023 till februari 2024. Medarbetarna gick en utbildning i MI med målsättningen att implementera samtalsmetoden i det dagliga arbetet. I studien kartläggs även ledarnas roll i förändringsprocessen och deras stöd till medarbetarna under implementeringsprocessen. Under presentationstillfället får ni möjlighet att ta del av resultatet i studien som visar att det finns utvecklingsmöjligheter inom organisationen Övph.

### Med vänliga hälsingar

Isa Björklund, Serviceenhetschef Övph & Nina Herrgård, Projektledare Övph

LÄNK: [https://teams.microsoft.com/join/19%3ameeting\\_N2Y2MWEvM2EhDGEvNyD00WMLW4Mm0Y2NhZjIM2QvYVWJz%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%222321c12b2a34edfb26e9eb151e89c7d%22%2c%22Oid%22%3a%22487a9847-af65-4856-a536-4f0042e9f2e%22%7d](https://teams.microsoft.com/join/19%3ameeting_N2Y2MWEvM2EhDGEvNyD00WMLW4Mm0Y2NhZjIM2QvYVWJz%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%222321c12b2a34edfb26e9eb151e89c7d%22%2c%22Oid%22%3a%22487a9847-af65-4856-a536-4f0042e9f2e%22%7d)



## Motivoivan haastattelun toteuttaminen opiskeluterveydenhuollossa ja Pohjanmaan hyvinvointialueen nuorisoasemilla

Olet lämpimästi tervetullut osallistumaan tutkimuksen "Motivoivan haastattelun toteuttaminen opiskeluterveydenhuollossa ja Pohjanmaan hyvinvointialueen nuorisoasemilla" esittelytilaisuuteen perjantaina 19.4. klo 14:30-15:30, teams. Esityksen pituus on noin 30 minuuttia ja sen jälkeen on mahdollisuus keskusteluun. Esitelmän pitävät Nina Herrgård ja Isa Björklund, YH Novian johtamisen ja kehittämisen maisteriopiskelijat.

Tarkoituksena on tutkia johtajan roolia muutosprosesseissa, johtajan tukea työntekijöille uuden työmenetelmän käyttöönotossa ja työntekijöiden valmiutta ottaa uusi työmenetelmä käyttöön.

Tutkimuksessa seurattiin valikoitua joukkoa johtajia ja työntekijöitä oppilas- ja opiskelijaterveydenhuollon ja nuorisoasemilla lokakuun 2023 ja helmikuun 2024 välisenä aikana.

Työntekijät saivat MI-koulutusta, jonka tavoitteena oli toteuttaa keskusteluamenetelmää päivittäisessä työssään. Tutkimuksessa selvitetään myös johtajien roolia muutosprosessissa ja heidän tukeaan työntekijöille käyttöönottoprosessin aikana. Esityksen aikana sinulla on mahdollisuus osallistua tutkimuksen tuloksiin, jotka osoittavat, että Övph-organisaatiossa on kehittämismahdollisuuksia.

**Ystävällisin terveisin,**

Isa Björklund, palveluyksikön johtaja Övph & Nina Herrgård, projektkoordinaattori Övph.

LINKKI: [https://teams.microsoft.com/join/19%3ameeting\\_N2Y2MWFyM2RlOGFhNv000WAdWl4Mm0Y2Nh7lIM2QvYWU%40thread\\_v2/02?context=%7b%22Tid%22%3a%223321cc12-b2a3-4edf-f2fe-9ab151e089-7df522%2c%22Oid%22%3a%22467a9847-afe5-4856-a536-410042e9f20e%22%7d](https://teams.microsoft.com/join/19%3ameeting_N2Y2MWFyM2RlOGFhNv000WAdWl4Mm0Y2Nh7lIM2QvYWU%40thread_v2/02?context=%7b%22Tid%22%3a%223321cc12-b2a3-4edf-f2fe-9ab151e089-7df522%2c%22Oid%22%3a%22467a9847-afe5-4856-a536-410042e9f20e%22%7d)