

ATT RIGGA FÖR KUNSKAP SOM HÅLLER I LÄNGDEN

Fem punkter att fundera över inför
en kompetensutvecklingsinsats

MILJA RANUNG
LINDA NYHOLM

Nestor FoU-centers skriftserie 1:2020

Vägledning
Nestor FoU-center
2020

Nestor FoU-center ägs gemensamt av kommunerna Botkyrka, Haninge, Huddinge, Nacka, Nykvarn, Nynäshamn, Salem, Södertälje, Tyresö och Värmdö kommuner samt Stockholms läns landsting. Vi vill genom praktknära forskning och utveckling bidra till en god kvalitet inom vården och omsorgen om äldre människor.

Nestor FoU-center
Marinens väg 30, 136 40 Handen
Hemsida: www.nestorfou.se
tel: 08-777 99 16
e-post: adm@nestorfou.se

Rapporten kan laddas ner på
www.nestorfou.se

Nestor FoU-center 2020
ISSN: 1652-4608
ISBN: 978-91-85347-32-2

Författare: Milja Ranung & Linda Nyholm
Titel: Att rigga för kunskap som håller i längden

© Nestor FoU-center
Citera oss gärna, men ange källan.

Förord

Ett av Nestors uppdrag är att anordna utbildningar och seminarier i syfte att fortbilda och skapa möjlighet för personal och chefer att omsätta ny kunskap i sitt fortsatta utvecklingsarbete och i ordinarie verksamhet. Den här rapporten beskriver utifrån Nestors erfarenheter och aktuell forskning fem punkter som har stor betydelse för hur väl den nya kunskapen integreras i verksamheten. För att förtydliga och exemplifiera dessa områden har vi valt att utgå ifrån Nestors utbildningar inom nutrition och måltider samt psykisk ohälsa. Dessa genomfördes under 2017–2018, nutritionsutbildningen i tre kommuner och utbildningen i psykisk ohälsa i två kommuner. Denna rapport vänder sig till första linjens chefer, och kan förhoppningsvis vara ett stöd under planering av utbildningsinsatser.

Eva Lindqvist

FoU-chef

Milja Ranung

Projektledare

Linda Nyholm

Projektledare

Äldres delaktighet

Ett av Nestors uppdrag är att verka för att den kunskap vi sprider ska stärka välbefinnande och delaktighet hos så många äldre som möjligt. Delaktighet är ett begrepp med olika innebörder. Vanliga ord som används är inflytande, självbestämmande och makt. Delaktighet måste bedömas utifrån den enskildes upplevelse av att vara delaktig (Molin, 2004) och äldre personer är inte en homogen grupp, utan individer med olika förutsättningar (Tornstam, 2010). Det är i mötet med den enskilde som det finns möjlighet att inhämta viktig kunskap och få en realistisk bild av den äldres situation (Johansson, 2013). Josephson (2015) menar att det är vanligt att verksamheter saknar uttalade strategier för brukarinflytande. Det behövs därför kompetenssatsningar för medarbetare, men även satsningar som inkluderar de äldre och en struktur för detta behöver ofta skapas i verksamheterna. Nestor arbetar ständigt för att öka delaktighet och inflytande hos de äldre personer som våra projekt berör och vi strävar efter att ta tillvara äldres perspektiv och åsikter. Detta kan ske exempelvis då vi planerar en kompetensutvecklingsinsats eller när vi intervjuar äldre i våra projekt kring deras behov.

Kompetenssatsning för verksamhetsutveckling– lärande arbetsplats

Vi ser ett behov av att styra våra utbildningsinsatser från att stödja ett individuellt lärande till att i största mån arbeta för ett mer organisatoriskt lärande. Ellström et al (2013) beskriver detta med begreppet “en lärande arbetsplats”. En lärande arbetsplats betonar vikten av att alla anställda inom en organisation har kunskap om dess ambitioner vad gäller lärande och förändring. Det räcker inte att enbart ledningen har denna kunskap. På en lärande arbetsplats låter man kärnverksamheten testa idéer i liten skala för att medarbetare inte bara ska vara mottagare av direktiv som kommer uppifrån. Tillsammans formulerar man de problem som finns och vad det är man faktiskt vill förbättra. Kanske är det inte kompetensutveckling som är lösningen på verksamhetens problem. Ett vanligt sätt att möta behov av verksamhetsutveckling är att erbjuda fortbildning. Det som utmärker detta synsätt på lärande är att fokus ligger på det individuella lärandet, snarare än det kollektiva, på formell kompetens och inte faktisk kompetens. De allra flesta i en organisation är överens om att kompetensutveckling är viktigt, men ibland är motiven otydliga (Ellström et al, 2003.)

Vi kommer här att presentera fem områden som vi ser som viktiga för att främja ett organisatoriskt lärande och som kan gynna de äldre som berörs. Att fullständigt nå upp till dessa punkter är kanske inte möjligt, men att fundera över dem och hitta ett sätt att förhålla sig till dem kan stärka möjligheten att skapa bestående förändringar.

Fem punkter att fundera över inför en kompetensutvecklingsinsats

1: Identifiera behov, förankra syfte och mål

Vår erfarenhet är att beslutsfattare, chef och medarbetare *tillsammans* i någon mån, behöver definiera ett gemensamt problem, syfte och mål med en utbildningsinsats. Vi ser en tendens att man vill ta tillfället i akt att fortbilda medarbetare, utan att ha formulerat ett konkret mål och syfte som är möjligt att följa upp. Vi menar att det är nödvändigt att tydligare klargöra detta innan utbildningens start. Vi har ofta uppfattat att enhetschefer beslutat om utbildning, men att insatsen inte varit förankrad högre upp i organisationen. Det finns troligtvis också olika åsikter om vad som ska prioriteras och med tanke på hur många kompetensutvecklingsområden chefer förväntas satsa på, är detta något att ta hänsyn till. För Nestors nutritionsutbildning fanns syfte och mål beskrivet i den kommun där utbildningen togs fram. Den var förankrad hos dåvarande verksamhetschef, men inte i personalgruppen. Det fanns en legitimitet att arbeta med frågan, då alla chefer var ålagda att arbeta med FAMM (Five Aspects Meal Model). Projektet fanns även inskrivet i verksamhetsplanen vilket innebar en tydlighet. Efter nutritionsutbildningens slut återrapporterade Nestor resultatet av utbildningen till högsta ledningen. I utbildningen psykisk ohälsa var syfte och mål inte förankrat högre upp i ledningen. Vi tror att det kan ha gjort att det var svårt för enhetscheferna att avsätta tillräckligt med tid att själva delta aktivt i utbildningen. Utan stöd uppifrån var det svårt att driva utvecklingsarbetet vidare efter utbildningsinsatsen. Det vi också har sett är att det ofta saknas förankring hos medarbetarna. Florén et al (2013) framhåller vikten av att chefen bör förklara för medarbetarna *varför* det är viktigt med en utbildningsinsats och att detta är avgörande för hur framgångsrikt förändringsarbetet blir. Vi har märkt att det är vanligt att både chefer och medarbetare efterfrågar utbildning för *all* personal, men detta innebär inte per automatik att den nya kunskapen leder till förändrade arbetssätt som får fäste i verksamheten (Florén et al, 2013). Utgångspunkten för vilken form av kompetensutveckling en verksamhet väljer, bör vara arbetsgruppens kunskapsbehov utifrån rådande eller kommande arbetsuppgifter (Ellström et al, 2003). I våra utbildningar blev det tydligt att lärandet ofta skedde på en individuell nivå. Deltagarna var nöjda med att få ökad kunskap, men det var svårt för organisationen att systematiskt föra in kunskapen i verksamheten. Åhlfeldt (2017) menar att det finns en risk att det långsiktiga ansvaret individualiseras, så att det landar hos enhetschefer och Florén et al (2013) skriver att om ett aktivt deltagande på alla nivåer saknas, finns en risk att ett projekt inte tilldelas tillräckligt med resurser och förlorar sin legitimitet i organisationen. Genom att se till att alla i organisationen är delaktiga i utvecklingsarbetet, förankras insatsen på alla nivåer. Medarbetare kan tillföra viktiga perspektiv på hur det vardagliga arbetet fungerar och när dessa är delaktiga finns ett större tålamod för de insatser som kommer att förväntas av dem längre fram. Bringselius (2018) skriver att det har visat sig att de flesta förändringsförsök misslyckats, om personalen inte står bakom dem.

För att identifiera behov, förankra syfte och mål och välja angreppssätt kan följande frågor vara till stöd:

- Varför behövs utbildning?
- Vad är målet med utbildningen?
- Är det utbildning som behövs eller något annat?
- Vem behöver ny kunskap? (chefer, sjuksköterskor, undersköterskor etc)
- Vad krävs för att kunskapen ska komma till användning?
- Vilket stöd behövs från ledningen?
- Finns förutsättningar för medarbetarna att kunna använda sin nya kunskap?
- Vet medarbetarna hur de ska använda sina nya kunskaper och har de engagerats i planeringen av insatsen?
- Har tillräckligt med tid avsatts?
- Finns en skriftlig plan för uppföljning?

2: Visa engagemang för utbildningen

Ett engagerat ledarskap är en mycket viktig faktor för kvalitetsutveckling och då särskilt den högsta ledningens (Lagrosen & Lagrosen, 2009). Ledarskap är en kreativ process som sker i relation till medarbetare, de som verksamheten är till för, anhöriga och andra samverkanspartners. För detta krävs att medarbetare görs delaktiga och får inflytande över sin arbetssituation vilket förhoppningsvis spiller över på de äldre (Wolmesjö, 2019). I utbildningen i psykisk ohälsa märkte vi hur oerhört viktigt det var att chefen deltog aktivt, oavsett om det gällde en föreläsning, gruppdiskussion eller workshop. Ibland användes delar av metoden Tjänstedesign. Denna metod handlar om att man fokuserar på de verkliga behoven hos användaren, istället för att utgå ifrån vad man *tror* behovet är (Innovationsguiden, SKR). Vi såg att det var ett bra sätt att under utbildningarna få fram idéer och skapa engagemang hos både chefer och personal och att det gav en vägledning i vad chefer skulle prioritera i förändringsarbetet.

Det skapades en osäkerhet i de grupper där chefen inte var med på plats och deltagarna uppgav frånvaron av sin chef som något negativt och några uttryckte också besvikelse över att inte få diskutera vissa viktiga frågor. Vi fick då fånga upp deltagarnas behov och önskemål och förmedla dessa vidare till chefer, vilket skapade en onödigt lång kommunikationsväg. Det fanns också risk att viktiga aspekter från diskussionerna inte nådde fram till cheferna. Det hade underlättat om chef och medarbetare istället fört gemensamma diskussioner under utbildningens gång. Bennich (2017) menar att lärande samtal, där omsorgspersonal får möjlighet att reflektera och diskutera dilemman kring brukares självbestämmande är starkt relaterat till vilken strategi ledningen har. Kontinuitet i ledarskapet tycks vara mer avgörande än ledaregenskaper när det gäller att stödja och organisera för ett långsiktigt arbetsplatslärande. Florén et al (2013) menar att kompetensen som efterfrågas av arbetsgivaren inte alltid stämmer överens med den kompetens som faktiskt krävs av arbetet.

Vi har funderat över vad chefsens frånvaro signalerade till medarbetarna i form av engagemang och tillit. I samband med nutritionsutbildningen hölls i en av kommunerna en föreläsning för hela ledningsgruppen (enhetschefer, kostchef, verksamhetschefen, två sektionschefer, tre utvecklingsledare, två anhörigkonsulenter och en assistent). Föreläsningen ingick inte i själva utbildningssatsningen, men ledningen visade ett intresse för att arbeta vidare med nutrition och måltider. I utbildningen i psykisk ohälsa uppmanade vi alla chefer att göra webbutbildningen ”Våga fråga, våga se!” för att få en förståelse för utbildningens innehåll. I den grupp där chefen visade att webbutbildningen var viktig och att hen själv gjorde den, ökade motivationen i gruppen. I en annan grupp deltog chefen enbart vid ett tillfälle. Hen menade att det inte fanns tid och att det heller inte var motiverat att själv göra webbutbildningen. Vi såg att motivationen minskade och skapade frustration bland deltagarna då chefen inte deltog. Något som också ytterligare signalerade att utbildningstillfällena inte var viktiga var att det praktiska ibland var dåligt förberett. Det kunde handla om att fungerande teknik saknades, att lokalen var dubbelbokad eller att det saknades stolar. Detta skapade frustration hos både medarbetare och projektledare.

För att stärka motivation och delaktighet hos dina medarbetare vid en utbildningsinsats är följande punkter viktiga:

- Tänk på att visa engagemang för utbildningen. Ibland kan det också innebära att själv delta aktivt.
- Det är viktigt att du som chef signalerar för medarbetarna att utbildningen är viktig och att alla förstår syftet med den.
- Diskutera på vilket sätt medarbetarna kan bli delaktiga och vem som skall göra vad efter utbildningens slut.

3: Lär av varandra och samverka

I båda utbildningarna såg vi en stor vinst i att blanda yrkeskategorier. I flera grupper skapades det givande och intressanta diskussioner. Ibland kunde också missförstånd tydliggöras och redas ut. Vi uppfattade att erfarenhetsutbytet mellan deltagarna fungerade bra i samtliga grupper. Deltagare med bred kompetens bidrog med givande reflektioner och det rådde ett gott arbetsklimat. Nestors mål om ett internt lärande verkade uppskattas. Dock reflekterade vi över huruvida alla medarbetare behövde genomgå utbildning eller om man istället hade kunnat ha en plan för ett fåtal medarbetare som såg till att kunskapen kom till nytta för verksamheten. Vilka personer skulle gagnas av att gå utbildningen? Nutritionsutbildningen bestod av ett utbildningstillfälle för sjuksköterskor, ett för kostombud samt ett gemensamt seminarium. Till det gemensamma seminariet var det praktiskt svårt att föra samman sjuksköterska och kostombud från samma avdelning/enhet. Det var heller inte alltid det fanns ett utbildat kostombud på arbetsplatsen.

Det gemensamma seminariet där både kostombud och sjuksköterskor deltog, beskrevs som mycket värdefullt. Att lösa gemensamma problem sågs som en vinst och att det bidrog till

samverkan. Vi uppfattade att samtalen och diskussionerna flöt på bättre om deltagarna kom från samma kommun, jämfört med om de kom från olika kommuner.

Även om de tvärprofessionella seminarierna oftast fungerade bra, såg vi också utmaningar. Vi var medvetna om att det kunde finnas hierarkier och svårigheter att mötas. I två av grupperna i utbildningen i psykisk ohälsa fanns det ”grus i maskineriet” sedan tidigare. Några av cheferna uttryckte att de hade behövt se över sina samverkansrutiner redan innan utbildningens start. Kanske fanns det andra aktörer som brottades med samma problem och som hade kunnat inkluderas? Rehn (2017) skriver att när en ledare sätter ihop ett team är utmaningen att ta reda på hur bra olika individer kan samarbeta, men också hur deras problem att samarbeta kan fungera produktivt. Att balansera detta kan vara krävande och många chefer kan vara alltför försiktiga för att undvika konflikter. I utbildningen i psykisk ohälsa hade vi som utgångspunkt att blanda yrkeskategorier för att ge deltagarna inblick i varandras yrkesvardag och för att stärka samverkan. Det visade sig att det i många grupper fanns stora kunskapsluckor i förståelsen för vad respektive yrkesgrupper gjorde. I nutritionsutbildningen, i de grupper där enbart kostombud deltog, uppfattade Nestor en konkurrens om vem som gjorde saker på bästa sätt och vilken arbetsplats som hade de bästa förutsättningarna. Detta skapade dålig stämning mellan kommunala och privata aktörer. I utbildningen i psykisk ohälsa var det i samtliga grupper svårt för cheferna att bjuda in externa aktörer till sista utbildningstillfället med fokus på att diskutera samverkan. Detta kan bero på flera saker, exempelvis: Hade syftet om samverkan inte framgått tillräckligt tydligt från vår sida? Var det känsligt att ta kontakt? Borde vi ha tagit kontakt, som en neutral part? Åhlfeldt (2017) menar att ett utvecklingsprojekt kan påverkas av intressekonflikter mellan olika aktörer och yrkesgrupper, vilket även bör kunna gälla gemensam kompetensutveckling. Det kan finnas en tydlig statushierarki mellan yrkesgrupper och därför krävs ett konflikts- och professionsperspektiv. Vi anser att det är viktigt att innan en utbildningsinsats kartlägga deltagarnas förväntningar och förkunskaper. Under utbildningen i psykisk ohälsa framkom att en av yrkesgrupperna upplevde att kunskapsnivån var för låg. Man tyckte att man redan hade grundläggande kunskaper, vilket var syftet med utbildningen. Ett mindre antal personer valde att avsluta sitt deltagande redan efter första tillfället. Detta visar att det kan underlätta att veta vilka förkunskaper och förväntningar deltagare har, redan vid framtagandet av en utbildning, för att skapa delaktighet, möjlighet att möta olika behov och lära av varandra. I nutritionsutbildningen uppgav vissa av sjuksköterskorna att de redan arbetade enligt nutritionsvårdsprocessen, som den utbildningen fokuserade på. Samtidigt visade utvärderingarna att nästan samtliga hade fått en ökad förståelse för vad nutritionsvårdsprocessen innebar. Detta är ett exempel på att det kan vara svårt att fånga in vilka förkunskaper som deltagarna har.

För att bidra till samverkan, interprofessionellt lärande och ökad kunskap om andras roll är följande punkter viktiga:

- Fundera över vilka aktörer som har möjlighet att samverka i nuläget
- Tänk igenom vilket sätt som är mest effektivt för att skapa förståelse för varandras yrkesroller
- Ta reda på vilka förkunskaper och förväntningar medarbetarna har och diskutera hur eventuella skillnader kan hanteras.

4: Visa tillit till dina medarbetare och skapa goda förutsättningar

Ahlstedt et al (2019) menar att det är viktigt att ledningen respekterar och litar till medarbetarnas kunskap. Bringselius (2018) skriver att tillit också innebär att chefer finns nära kärnverksamheten, även fysiskt nära, för att kunna förstå och stötta medarbetarna i sitt arbete. Utöver det behöver man se kunskapsuppbyggnad som en naturlig del av verksamhetens utveckling. Florén et al (2013) menar att det ofta finns nyckelpersoner i en organisation som kan inspirera, vidareutveckla idéer och också motivera andra medarbetare. Under utbildningen i psykisk ohälsa upptäckte vi stora skillnader mellan grupperna. I en grupp fanns en levande dialog mellan chef och medarbetare under utbildningens gång. Chefen uttryckte att hen var stolt över och trygg med sin personal och att de gjorde ett bra arbete. Tilliten återspeglades i diskussionerna, när man tillsammans formulerade gemensamma utmaningar. Detta går i linje med en lednings-filosofi som innebär att man litar på att människor i kärnverksamheten har kunskap att genomföra ett bra arbete utan nära styrning och kontroll (Bringselius, 2018). I en annan grupp verkade chefen inte lita på sina medarbetares kompetens, utan uttryckte att vissa i personalen inte var lämpade för sitt arbete. Det finns risk att detta sänder ut negativa signaler vad det gäller respekt för medarbetares tid, engagemang och tillit. När en verksamhet ska fatta beslut om vilka kompetensinsatser som behövs för att organisationen ska fungera bättre, behöver man fundera över hur medarbetarnas kompetens kan användas på ett mer gynnsamt sätt. Exempelvis kan det gå att få ett ökat lärande genom att fördela arbetsuppgifter på ett nytt sätt. Om medarbetare tillåts delta aktivt i utvecklingsprocessen säkerställs också att lärandet ingår i det faktiska arbetet (Florén, 2013).

För att visa tillit till dina medarbetare och stärka förutsättningar för ökad kompetens hos dem är följande punkter viktiga:

- Motivera och satsa på “nyckelpersoner”. Du kan medvetet stärka dessa medarbetare i utvecklingsarbetet.
- Avfärda inte kritik från medarbetarna. Kritiken är ofta legitim och måste bemötas med öppenhet och saklighet för att kunna anpassa en förändring.
- Lita till dina medarbetares kompetens och försök att möjliggöra även ett internt lärande.

5: Bevara den nya kunskapen i organisationen

Ett aktivt ägarskap i ledningen är en faktor som har ett starkt samband med hållbart utvecklingsarbete och förutsättningar för ett projekts tillvaratagande i organisationen. En större, avgränsad kompetensutvecklingsinsats kan liknas vid ett projekt. Åhlfeldt (2017) menar att det bör finnas en planering för tiden efter projektets slut och att projektet samordnas med övrigt utvecklingsarbete. En annan viktig punkt för hållbarhet är att det finns nödvändiga resurser för att fortsätta arbeta med att integrera den nya kunskapen successivt efter en kompetensutvecklingsinsats (Grundelius 2009). Värderingar, kompetenser och erfarenheter som kan antas finnas i organisationen behöver inkluderas. Det kan vara gynnsamt att chefer och medarbetare tillsammans diskuterar vad man vill satsa på och på vilket sätt man tänker arbeta vidare med ett visst område i organisationen efter utbildningens slut, samt att man säkerställer

att det finns tid och resurser för detta. När ny kunskap integreras i organisationens formella, informella regler och rutiner kan den överleva trots att enskilda individer byts ut (Fiol & Lyles 1985). Att skapa hållbarhet i en organisation kan vara svårt. Nestor strävar efter att lägga mer tid på förarbete och kartläggning innan vi påbörjar våra utbildningssatsningar, för att säkerställa att alla är med ”på banan”, såväl chefer som medarbetare. Vilken typ av kompetens är det som efterfrågas? Hur ser egentligen engagemanget ut bland chefer och medarbetare? Uppföljning är också en viktig del. Ser medarbetarna möjligheter att använda sin nya kunskap? Har ett utvecklingsarbete satt fart?

Ett år efter Nestors nutritionsutbildning genomförde vi intervjuer med sjuksköterskor i en av kommunerna. Detta för att se hur det fortsatta arbetet kring nutrition hade fungerat. Utbildningens främsta bidrag ansågs vara en ökad medvetenhet och en gemensam kunskapsbas gällande nutrition. Några upplevde också ett bättre samarbete kring nutrition i hela personalgruppen, trots att inte alla deltagit i utbildningen. Söderström & Karlsson (2019) har i sin FoU-rapport utvärderat ett reflektionsprojekt. Rapporten visar att reflektionen givit upphov till positiva förändringar på arbetsplatsen i form av mer glädje, bättre stämning och ökad trygghet. Kommunikationen mellan medarbetarna förbättrades, liksom relationen till cheferna. Utvärdering av utbildningen i psykisk ohälsa skedde i samband med det sista utbildningstillfället. Den visade att den gemensamma reflektionen i grupp var det deltagarna uppskattade mest och som man ansåg mest givande. Dock gjorde tidsbrist och avsaknad av en god psykosocial arbetsmiljö att man uppfattade det som mycket svårt att ta tillvara sin nya kompetens även om man hade behov av det. Detta ledde till frustration då man menade att man kunde lära sig mycket, men att det inte fanns någon tid eller plan för hur man skulle kunna använda sig av den nya kunskapen.

För att öka möjligheterna för att kunskapen från utbildningsinsatsen ska integreras i ordinarie verksamhet är följande punkter viktiga:

- Se till att det finns en tydlig plan för tiden efter en avslutad utbildningsinsats.
- Tänk igenom hur utbildningsinsatsen ska integreras och samordnas med övrigt utvecklingsarbete.
- Säkerställ att kunskapen standardiseras i ex arbetsbeskrivningar och styrdokument.
- Kontrollera att befintliga resurser är tillräckliga innan en utbildningssatsning påbörjas.

Referenser

- Ahlstedt, C. et. Al. C. Eriksson Lindvall, I.K.Holmström, Å. Muntlin Athlin (2019) *What makes registered nurses remain in work? An ethnographic study*. International Journal of Nursing Studies, Volume 89, January 2019, Pages 32-38.
- Allen, I., Hogg, D. & Peace, S. (1992). *Elderly People: choice, participation and satisfaction*. London: Policy Studies Institute.
- Bringselius, L. (2018). *Tillit. En ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor*. Komlitt AB. Helsingborg.
- Ellström, E.; Ekholm, B.; Ellström P-E (2003). *Verksamhetskultur och lärande. Om äldreomsorgen som lärandemiljö*. Studentlitteratur. Lund
- Fiol, C-M & Lyles.M- A (1985). *Organizational Learning*. The Academy of Management Review. Vol. 10, nr 4. Pages 803-813).
- Florén, A-K & Wallin, G. (2013). *Handbok i arbetsplatslärande-vad, hur och varför det är viktigt*. Svenska ESF-rådets temagrupp.
- Grundelius, E. (2009). *Helt överens! Handbok i hållbar kommunikation*. Konsultförlaget. Uppsala.
- Innovationsguiden, SKR. *Användardriven innovation- Nya utmaningar kräver nya sätt att tänka*. <https://innovationsguiden.se/>
- Josephson, I. (2015). Förstärkt brukarmedverkan: En del av en evidensbaserad praktik. Rapport. FoUrum. Region Jönköping.
- Karlsson, L.B & Söderström, M (2019). *Ett utvärderingsprojekt om lärande och reflektion i ett vård- och omsorgsboende i Stockholms län*. FoU-rapport nr 33/2019. Stockholm.
- Lagrosen, S. & Lagrosen, Y; (2009). *Mänsklig kvalitetsutveckling*. Studentlitteratur. Lund.
- Molin, M. (2004a). *Att vara i särklass: om delaktighet och utanförskap i gymnasieskolan*. Linköping: Linköpings universitet, Filosofiska fakulteten. (Diss).
- Persson, T. & Berg, S. (2009). *Older People's "Voices" – on Paper: Obstacles to influence in Welfare States – A Case Study of Sweden*. Journal of Aging & Social
- Policy, 21(1), ss. 94-111, DOI: <https://doi.org/10.1080/08959420802539118>
- Rehn, A. (2017). *Innovation*. Liber.

Tornstam, L. (2010). *Åldrandets socialpsykologi*. Stockholm: Nordstedt.

Wikström, E. (2005). *Inflytandets paradoxer - möjligheter och hinder för självbestämmande och inflytande i hemtjänsten*. Diss., Växjö universitet.

Wolmesjö, M.(2019). *Brukardelaktighet och inflytande i äldreomsorg*. Studentlitteratur AB. Lund.

Åhlfeldt (2017) *Hållbart utvecklingsarbete i vård och omsorg-ett institutionellt perspektiv på projekt i en professionell och byråkratisk kontext*. Linköpings universitet.



Nestor FoU-center
Marinens väg 30, 136 40 Handen
www.nestorfou.se
tel: 08-777 99 16