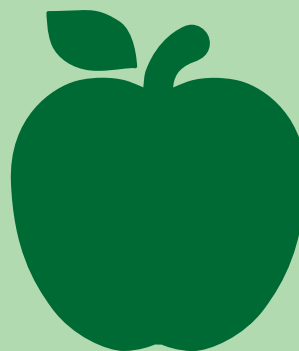


# Förutsättningar för implementering och användning av motiverande samtal (MI) inom Försäkringskassan

Slutrapport



Utgivare: Försäkringskassan  
Analys och prognos

Upplysningar: Margaretha Voss  
010-116 27 01  
[margaretha.voss@forsakringskassan.se](mailto:margaretha.voss@forsakringskassan.se)

Webbplats: [www.forsakringskassan.se](http://www.forsakringskassan.se)

# Förord

Detta är slutrapporten från forskningsprojektet ”Professionalisering av handläggarsrollen genom implementering av motiverande samtal”.

Det övergripande syftet med projektet har varit att studera implementeringen av motiverande samtal (MI) och förutsättningar för tillämpning av metoden inom Försäkringskassan. Projektets fokus har legat på strategier för införande, tillämpning och utveckling av MI, samt hur MI påverkar handläggares arbetssätt och interna rutiner. Projektet innefattar således inte studier av eventuella effekter av MI på de försäkrade.

Det är Linköpings universitet som på uppdrag av Försäkringskassan utvärderat satsningen på MI. En delrapport med fokus på bakgrunden till valet av MI som metod, hur berörda personalgrupper har uppfattat implementeringen samt förutsättningar för användning av MI i det dagliga arbetet inom Försäkringskassan, publicerades hösten 2014 (Socialförsäkringsrapport 2014:16). Forskargruppen från Linköpings universitet består av projektledare Christian Ståhl (docent), Maria Gustavsson (professor), Kerstin Ekberg (professor), samt Liselotte Böhm (forskningsassistent). Forskargruppen svarar självständigt för såväl studiens design och genomförande som dess slutsatser.

I denna slutrapport undersöks förutsättningar för användning av MI i det dagliga arbetet inom Försäkringskassan, samt upplevda effekter av satsningen på handläggare- och verksamhetsnivå. Resultaten tyder på att majoriteten av handläggarna har ett engagemang kring metoden och vill fortsätta använda och utveckla sin tillämpning av den. Många anser också att de har kunnat se förbättringar i mötet med sjukskrivna när de tillämpat MI.

Samtidigt riktas kritik mot hur Försäkringskassan har hanterat satsningen på MI. Den genomgående bilden är att organiserad uppföljning och träning har saknats. Handläggarna upplever också att MI inte har prioriterats i verksamheten och att handläggarnas engagemang därmed inte har tagits om hand. Detta har bland annat visat sig genom att tid saknas för reflektion och lärande.

Försäkringskassan har påbörjat aktiviteter med syfte att fördjupa kunskaper och färdigheter i MI-metoden och säkra att metoden utvecklas både på handläggare- och verksamhetsnivå. Det sker i form av fördjupningsutbildning för personliga handläggare som möter försäkrade med mer komplicerade sjukskrivningsärenden. Chefer erbjuds fördjupad utbildning i MI-metoden och generellt om utmaningar kring implementering av nya metoder i en organisation och hur de kan stödja medarbetarna i deras utveckling av färdigheter i MI-metoden.

Ett särskilt tack riktas till Hans Goine som i egenskap av granskare lämnat värdefulla synpunkter på rapporten. Ett stort tack riktas även till Dan Rönnqvist, Institutionen för beteendevetenskap och lärande, Linköpings universitet som lämnat mycket värdefulla kommentarer till rapporten.

Stockholm, juni 2015

Laura Hartman  
Chef för Avdelningen för analys och prognos  
Försäkringskassan

# Innehåll

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>7</b>
<b>Summary</b> .....	<b>10</b>
<b>1 Inledning</b> .....	<b>12</b>
Bakgrund till satsningen på motiverande samtal.....	12
Sammanfattning av huvudresultat från projektets första delrapport .....	12
<i>Begränsad metodträning</i> .....	13
<i>Metodens lämplighet inom Försäkringskassan</i> .....	13
<i>Metodtrogenhet</i> .....	13
<i>Sjukskrivnas möte med Försäkringskassans handläggare</i> .....	14
Syfte med rapporten.....	14
<b>2 Vad är MI?</b> .....	<b>16</b>
MI i olika kontexter.....	16
MI inom Försäkringskassan .....	17
<b>3 Förändrings- och utvecklingsarbete mot hållbar verksamhetsutveckling</b> .....	<b>19</b>
Förankring och motiv.....	19
De stora planlagda stegen eller de små lärandestegens logik.....	20
Uppmuntrande och stödjande chefer .....	21
Delaktighet och engagerade medarbetare.....	21
Avsätta tid för förändringsarbete .....	22
Arbetsplatsen som en lärmiljö .....	22
<b>4 Metod</b> .....	<b>24</b>
Studiens upplägg och genomförande.....	24
<i>Intervjustudien</i> .....	24
<i>Enkätundersökningen</i> .....	25
Bearbetning och analys av data .....	27
Etiska överväganden .....	27
<b>5 Förutsättningar för MI i dagligt arbete</b> .....	<b>28</b>
Organisatoriska-praktiska förutsättningar .....	28
<i>Chefernas engagemang och stöd</i> .....	28
<i>Bristande uppföljning av och återkoppling på MI i dagligt arbete</i> .....	30
<i>Hög arbetsbelastning och tidsbrist</i> .....	32
<i>MI nedprioriterat av konkurrerande förändringar</i> .....	34
Individuella förutsättningar .....	35
<i>Olika erfarenheter av MI</i> .....	35
<i>Egen motivation och intresse för MI</i> .....	35
<i>Handläggares attityder till MI</i> .....	36
<i>Ovana, osäkra och obekväma att använda MI</i> .....	37

<b>6</b>	<b>Resultat och effekter av MI .....</b>	<b>40</b>
	Resultat och effekter på individuell nivå .....	40
	<i>Ökad medvetenhet om MI .....</i>	<i>40</i>
	<i>Delar av MI-metodiken används i möten .....</i>	<i>40</i>
	<i>Hur ofta använder handläggarna MI? .....</i>	<i>43</i>
	Resultat och effekter på verksamhetsnivå .....	44
<b>7</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>46</b>
	Uppifrånstyrd och underifrånstyrd strategi – har gått i otakt? .....	46
	Första linjens chefer marginaliserade i MI-satsningen .....	47
	Enskilda handläggares engagemang och användning upprätthåller MI .....	48
	Slutsatser och praktiska implikationer .....	49
	<i>Möjliggör erfarenhetsutbyte mellan handläggare .....</i>	<i>50</i>
	<i>Första linjens chefer är nyckelpersoner .....</i>	<i>50</i>
	<i>Utveckla arbetsplatsen som en lärmiljö .....</i>	<i>50</i>
	<b>Referenser .....</b>	<b>52</b>
	<b>Bilaga 1: Intervjuguide .....</b>	<b>55</b>
	<b>Bilaga 2: Enkät till handläggare .....</b>	<b>57</b>

# Sammanfattning

Detta är slutrapporten från det utvärderingsprojekt som studerat implementering och användning av motiverande samtal (MI) inom Försäkringskassan. Satsningen på MI har genomförts för att utveckla och förstärka metoder inom sjukförsäkrings- och samordningsprocessen, med syftet att skapa bättre förutsättningar för personliga handläggare att arbeta tidigt och aktivt i sjukfallen. För att professionalisera handläggarna avsatte Försäkringskassan under 2012 särskilda medel för att utbilda och kompetensutveckla handläggare som arbetar med sjukpenning och samordning kring samordningsuppdraget, där en utbildning i motiverande samtal (MI) ingick.

I projektet har en tidigare delrapport publicerats (Socialförsäkringsrapport 2014:16) där fokus var på implementeringen av MI. En av de farhågor som rapporterades i delrapporten var att inte kunna integrera och vidmakthålla användningen av MI i det dagliga arbetet. I denna slutrapport undersöks förutsättningar för användning av MI i det dagliga arbetet inom Försäkringskassan, samt upplevda effekter av satsningen på individ- och verksamhetsnivå.

Specifika frågeställningar är:

- Vilka individuella och organisatoriska–praktiska förutsättningar har underlättat respektive försvårat handläggares fortsatta användning av MI i dagligt arbete?
- Vilka effekter av satsningen på MI kan identifieras på individ- och verksamhetsnivå?

Rapporten bygger på ett datamaterial bestående av en enkät till handläggare (n=880), samt intervjuer med 5 enhetschefer och 16 handläggare vid fyra lokalkontor. Intervjuerna är uppföljande intervjuer från en större datainsamling som rapporterades i projektets delrapport.

Resultaten av studien tyder på att många av handläggarna en tid efter MI-utbildningen fortfarande har ett engagemang kring metoden, och att många anger att de tillämpar den i möten med sjukskrivna, dock med stor variation avseende vilka av metodens verktyg som används. Merparten av handläggarna har gått utbildningen och tyckt att den har varit bra, och det finns ett intresse hos många handläggare för att fortsätta använda och utveckla sin tillämpning av metoden. Många handläggare anser också att de har kunnat se förbättringar i mötet med sjukskrivna i de fall där de tillämpat MI.

Samtidigt riktas mycket kritik mot hur Försäkringskassan har hanterat satsningen på MI, där den genomgående bilden är att organiserad uppföljning och träning har saknats. Det finns en allmänt spridd uppfattning att MI inte har prioriterats i verksamheten, och att chefer inte har visat intresse för huruvida metoden tillämpas eller ej. Således kan det konstateras att den

utvecklingspotential och det engagemang som handläggarna uppvisar inte har tagits om hand i verksamheten. Handläggare är också starkt kritiska till möjligheterna att använda och utveckla sin kunskap i metoden i relation till rådande arbetssituation. I intervjuer och enkäter beskrivs en mycket pressad verksamhet där inget utrymme finns för reflektion och lärande.

## Slutsatser och implikationer

Effekter av MI-satsningen kan ses på *individnivå*, dvs. att många handläggare vittnar om att de arbetar på ett annorlunda sätt efter utbildningen. Däremot är effekter på *verksamhetsnivå* svårare att se. Satsningen tycks inte ha inneburit att rutiner för hur möten ska genomföras har påverkats, det har saknats en kontinuerlig uppföljning av om och hur metoden används, och chefer tycks inte vara involverade i att stödja fortsatt användning och utveckling av metoden. Den framträdande bilden känns igen från andra organisationer som implementerar kompetensutvecklingsinsatser och förändrings- och utvecklingsarbeten. Med utgångspunkt i det som redovisats i denna rapport kan områden med förbättringspotential och möjliga handlingsalternativ identifieras.

En viktig förutsättning har varit handläggarnas positiva inställning och motivation att faktiskt använda MI i det dagliga arbetet. Detta tycks vara väl tillgodosett – resultatet tyder på att handläggarna är mycket positivt inställda till metoden. Dilemmat är dock att kunskapen om MI är isolerad, dvs. att enskilda handläggare inte vet om andra handläggare på den egna arbetsplatsen och i teamen använder metoden, och cheferna saknar kunskap om huruvida och på vilket sätt handläggarna använder MI. För att ta tillvara enskilda handläggares kompetens och utveckla den sammantagna kompetens som finns om MI i verksamheten är det viktigt att skapa incitament för att uppmuntra kollektivt lärande och erfarenhetsutbyte mellan handläggare. Här kan teamen ha den funktionen eller vara den lokala arenan på arbetsplats där handläggare tillsammans improviserar, experimenterar och utvecklar nya arbetsrutiner kring samtal och bemötande av sjukskrivna.

Om användningen av MI ska fortsätta utvecklas inom Försäkringskassans verksamhet behöver cheferna engageras och ges såväl ägarskapet för frågan som direktiv för att prioritera användningen av MI. MI behöver synliggöras i verksamheten, och det behövs en struktur för att arbeta med utveckling av metoden och dess tillämpning. Detta behöver ledas och organiseras av cheferna, och kan inte förläggas enbart på enskilda handläggare.

Enbart individriktade insatser leder, som tidigare forskning om förändrings- och utvecklingsarbete visat, till resultat på individnivå och leder sällan till resultat på verksamhetsnivå. Sett till denna studie så framgår det också att de individriktade insatserna – i det här fallet fokus på individuella handläggares deltagande i MI utbildning och användning av MI – ledde till resultat på individnivå, och inget tyder på att det även skulle omfatta en utveckling av verksamhetsnivån i Försäkringskassan. För att resultat ska omsättas på verksamhetsnivå är förutsättningen att utbildnings- och kompetensutvecklingsinsatsen länkas till arbetsplatsens lärmiljö, och att en stödande lärmiljö skapas på arbetsplatsen. En god början på ett sådant



arbete är att se första linjens chefer som en strategisk resurs i verksamheten och säkerställa att de kan fungera som ett stöd för både handläggare och ledningen i ett mer verksamhetsintegrerat kompetensutvecklingsarbete.

# Summary

This is the final report from an evaluation project that has studied implementation and use of Motivational Interviewing (MI) within the Swedish Social Insurance Agency (SSIA). MI was introduced in order to develop and improve methods within social insurance, aiming to promote insurance officials to intervene earlier in the sick leave process. During 2012, dedicated funds were targeted towards developing insurance officials' competencies, where an education in MI was included.

An earlier report has been published in the project (Social Insurance Report 2014:16), focusing on the implementation process. It was concluded that both insurance officials and managers were concerned about not being able to sustain and integrate the use of MI into regular practice. In this report, the conditions for use of MI in regular practice are in focus, along with perceived effects of the intervention on the individual and organizational level.

Specific research questions are:

- What individual and organizational/practical conditions has facilitated or prevented officials' continuous use of MI in regular practice?
- What effects of the intervention can be identified on an individual and an organizational level?

The report is based on a survey to the insurance officials (n=880), and interviews with 5 managers and 16 insurance officials in four offices. The interviews are follow-ups from a larger data collection that was reported in the first report from the project.

The results of the study show that many of the officials, some time after the educational intervention, are still committed to the method, and that many claim to use it in meetings with their clients. However, there is a large variation with regard to what parts of the method that are utilized. Most officials have participated in the educational intervention and perceived it as purposeful and interesting. Many officials claim that using the method has improved their meetings with clients.

Much criticism is directed towards how the SSIA has managed the investment in MI, where officials do not think that the educational intervention has been followed up in any organized way, and that there has been a lack of the necessary training in order to develop and sustain competence in using the method. It is generally perceived that MI has not been a priority in the organization and that managers have not expressed interested in whether the method is used or not. Officials are also critical to their possibilities to use the method related to their current work situation, where heavy caseloads imply little or no time for reflection and learning.

## Conclusions and implications

The effects of the investment in MI can be seen on an *individual* level, where many officials claim to work differently than before the educational intervention. It is however not possible to identify any effects on the *organizational* level. The results do not indicate that routines for meetings with clients have changed, and continuous monitoring of the use of the method is lacking. Further, managers do not appear to be involved in supporting continuous use of and development of MI within the organization. The results are in many ways similar to those in other organizations that have implemented and performed competence-developing interventions. Based on this literature, some areas for improvement can be identified, related to the results.

One important condition for developing the use of MI has been the positive attitude to the method among the officials. The dilemma is that the knowledge about the method appears to be very isolated, i.e. that officials do not know whether their colleagues are using it or not, and that managers seem to lack the necessary knowledge both about the method and how it is used by the officials. To improve the collective competence in using MI, it is important to promote collective learning and sharing of experiences among the officials. Here, existing teams may be used to provide such opportunities and be the local arena where officials are allowed to experiment and develop new work routines with regard to meeting clients.

If the use of MI shall be sustained and developed within the SSIA, managers need to be involved and be given ownership and directives that prioritize the use of the method. MI needs to become more visible, and there is a need for a structure for developing the method within the context of the SSIA. This needs to be organized and managed, which cannot be done by the officials alone.

Interventions aimed at individuals generally lead to individual results, and more seldom to organizational development. In order to promote an organizational learning process, it is important that the educational interventions are clearly linked to the learning environment in daily practice. To promote such a development, first-line managers need to be considered as strategic resources that should be used to support both the officials and the management in a more integrated competence development strategy.

# 1 Inledning

Detta är slutrapporten från det utvärderingsprojekt som studerat implementering och användning av motiverande samtal (MI) inom Försäkringskassan. I projektet har en tidigare delrapport publicerats (Socialförsäkringsrapport 2014:16) där fokus var på implementeringen av MI. En av de farhågor som rapporterades i delrapporten var att inte kunna integrera och vidmakthålla användningen av MI i det dagliga arbetet. I denna rapport undersöks förutsättningar för användning av MI i det dagliga arbetet inom Försäkringskassan, samt upplevda effekter av satsningen på handläggare- och verksamhetsnivå.

## Bakgrund till satsningen på motiverande samtal

I budgetpropositionen för 2012 fick Försäkringskassan 50 miljoner kronor för att utveckla och förstärka metoder inom sjukförsäkrings- och samordningsprocessen, med syftet att skapa bättre förutsättningar för personliga handläggare att arbeta tidigt och aktivt i sjukfallen. I uppdraget ingick fokus på kvalitetsutveckling, gemensamma processer, resultatstyrning och professionalisering. För att professionalisera handläggarna avsatte Försäkringskassan under 2012 särskilda medel för att utbilda och kompetensutveckla samtliga handläggare kring samordningsuppdraget, där en utbildning i motiverande samtal (MI) ingick.

Satsningen på MI genomfördes nationellt och riktades till handläggare som arbetar med sjukpenning och samordning, och som arbetat minst ett år inom Försäkringskassan. MI-utbildningen anordnades av externa utförare på olika platser i landet. Utbildningen omfattade fyra dagar, upplagt på två tillfällen med uppgifter däremellan. Dessa uppgifter innebar att handläggarna spelade in samtal som sedan följdes upp. Efter utbildningen fanns under en begränsad tid (ca ett år) särskilt utsedda samordningscoacher på varje kontor som hade uppdraget att stödja handläggare under samtal och följa upp tillämpningen av MI i det dagliga arbetet. Detta har gjorts genom frivillig medlyssning i samtal, i vissa fall i kombination med gruppaktiviteter. Regionala koordinators har haft i uppdrag att stödja samordningscoacherna i detta uppdrag.

## Sammanfattning av huvudresultat från projektets första delrapport

I projektets första delrapport var syftet att kartlägga och analysera implementeringen av MI, och förutsättningar för tillämpning av metoden inom Försäkringskassan. Detta undersöktes via en kvalitativ undersökning där intervjuer gjordes med 20 handläggare, 20 chefer, 4 koordinators och 15 sjukskrivna vid fyra lokalkontor. Därtill observerades möten mellan handläggare och sjukskrivna. Materialet samlades in maj–september 2013.

Huvudresultatet visade att både handläggarna och cheferna tycktes vara tillfreds med utbildningssatsningarna, även om dessa kunnat anpassas mera till Försäkringskassans kontext. En del kritik riktades dock mot implementering och användning av MI inom Försäkringskassan.

### Begränsad metodträning

Metoden tillämpades i mycket begränsad utsträckning, och att ansvaret för att detta skedde låg i huvudsak på den enskilde handläggaren. Handläggarna uttryckte en stor osäkerhet kring tillämpningen, som hade sin bakgrund i en alltför begränsad träning i metoden. Här spelade även handläggarnas arbets-situation in, som upplevdes ge litet utrymme för att utveckla och tillämpa MI. Implementeringsprocessen hade även brister kring uppföljning. En anledning till bristande återkoppling var att stödet varit förlagt på tillfälliga samordningscoacher, och där ansvarig chef i och med detta tycktes ha haft ett otydligt och otillräckligt ansvar för att driva detta arbete. Träning i och uppföljning av metoden uppfattades som frivilligt, men eftersom MI inte gavs tydlig prioritet i verksamheten tycktes många ha avstått från det.

Handläggarna kunde i de flesta fall ge en övergripande teoretisk beskrivning av MI, men de uttryckte en osäkerhet kring sin förmåga att kunna tillämpa metoden på ett adekvat sätt. Kontinuerlig träning i metoden med adekvat återkoppling har inte tillgodosetts, på grund av brister i strategier och ledning men också med anledning av den arbetssituation som råder inom Försäkringskassan. En hög arbetsbelastning där ärenden inte kan ges den tid som metoden kräver innebär att träning i metoden uteblir, vilket får som konsekvens att handläggaren inte kommer kunna utveckla nog trygghet i att använda metoden i de ärenden där den skulle vara relevant. Att ha kompetens men också självförtroende att våga pröva nya sätt att arbeta i samtals-situationer med de sjukskrivna utvecklar trygghet och ny kompetens som ligger till grund för förändring av verksamheten.

### Metodens lämplighet inom Försäkringskassan

Vissa handläggare pekade på ett antal frågetecken kring metodens lämplighet i Försäkringskassans verksamhet. Kritiken berörde främst förutsättningarna för tillämpning, där ärendemängd och rutiner för möten med sjukskrivna inte passar ihop med en metod som upplevs bygga på långsiktiga och täta kontakter. Kritik riktades också mot möjligheten att använda metoden i relation till Försäkringskassans uppdrag, där det hos vissa handläggare fanns en tveksamhet inför att arbeta med beteendeförändring – detta ansågs kompliceras av den maktposition handläggaren har gentemot den sjukskrivne, och metoden riskerar också skapa förväntningar på handläggaren som denne inte kan uppfylla inom ramen för sitt uppdrag. Slutligen riktades också kritik mot bristen på chefsansvar kring att följa upp och prioritera utvecklingsarbete, där handläggarna upplevde att mycket fokus låg på mätbara mål i verksamheten.

### Metodtrogenhet

Beroende på olika synsätt kring vad MI är och ska användas till så tolkades också betydelsen och tillämpningen av MI olika. De som ansåg att MI var ett helt nytt sätt att arbeta var ofta också väldigt positivt inställda till

metoden, och ställde den i kontrast mot ett fyrkantigt byråkratiskt tänkande. De som menade att MI inte innebar någonting utöver vad som redan görs var betydligt mera avvaktande till MI och såg utbildningen mera som en uppdatering av redan befintliga kunskaper och förhållningssätt. Den kanske vanligaste inställningen var att se MI som positivt, men att möjligheten till användning begränsades av tids- och resursbrist.

Ytterst handlar dessa tolkningar om i vilken utsträckning och på vilket sätt MI ska tillämpas. Detta har relevans sett till syftet med satsningen på MI, och huruvida metoden kan sägas tillämpas med en grundläggande metodtrogenhet. Detta är svårt att uppnå i de fall då efterlevnaden av metoden är låg, då endast enstaka inslag av metoden används, och där uppföljningen om så sker är otillräcklig. I detta fall har organisationen valt att utbilda sina medarbetare i en metod som har vetenskaplig evidens, men där anpassningen till den lokala kontexten till stor del varit upp till enskilda handläggare. Denna anpassning har således inte skett på något strukturerat sätt. Resultatet tyder på att handläggarna i bästa fall använder delar av metoden i vissa möten, men att de inte fått den säkerhet de behöver för att kunna tillämpa metoden på ett sätt som överensstämmer med dess intentioner.

### Sjukskrivnas möte med Försäkringskassans handläggare

Analysen av möten mellan handläggare och sjukskrivna visade att dessa ofta var styrda av SASSAM-kartläggningens struktur, där mycket tid lades på att informera om sjukförsäkringen och att kartlägga den sjukskrivnes medicinska tillstånd. Utrymmet för dialog och delaktighet för den sjukskrivne tycktes vara begränsat, och planeringen framåt i rehabiliteringsprocessen utmärktes ofta av avvaktande och inväntande av insatser från sjukvården. I de möten som observerades tillämpades MI endast i begränsad utsträckning; samtalen hade ofta en rutinartad karaktär och dominerades av informationsinhämtning. MI-inslagen begränsade sig till öppna frågor och reflektioner, medan en övergripande MI-anda oftast tycktes vara frånvarande. Vissa handläggare använde dock i större utsträckning samtalstekniker som kan sägas vara influerade av MI. Intrycket från intervjuerna med sjukskrivna var att de möten där handläggaren hade en mera dialogorienterad inställning uppskattades av den sjukskrivne.

### Syfte med rapporten

Mot bakgrund av de fynd som redovisats från projektets delrapport så är syftet med föreliggande rapport att studera förutsättningar för fortsatt användning av MI inom Försäkringskassan, och vilka resultat och effekter som satsningen har lett till.

Specifika frågeställningar är:

- Vilka individuella och organisatoriska–praktiska förutsättningar har underlättat respektive försvårat handläggares fortsatta användning av MI i dagligt arbete?
- Vilka effekter av satsningen på MI kan identifieras på handläggare- och verksamhetsnivå?

## 2 Vad är MI?

MI (eng. Motivational Interviewing) är en klientcentrerad samtalsmetod med syfte att underlätta beteendeförändringar. I metoden betonas särskilt ett aktivt samarbete mellan rådgivare och klient, då klienten antas vara den som bäst kan beskriva sitt aktuella hälsotillstånd och sin psykosociala situation (Miller & Rollnick, 2013). MI fokuserar på att locka fram förändring genom att fokusera på klientens motivation, bland annat genom utforskande av klientens ambivalens (Faris et al, 2009). Metoden har framförallt använts inom hälso- och sjukvård, t.ex. vid behandling av alkohol- och drogmissbruk, spelmissbruk, kring frågor om kost och fysisk aktivitet, vid sexuellt riskbeteende, samt inom kriminalvården. Inom flera områden har MI visats ha god evidens vad gäller effektiviteten i att hjälpa individer att hantera ambivalens och förstärka deras vilja och förmåga till förändring (Hettema, et al 2005, Lundahl et al, 2010). En viktig del i arbetet med MI är att identifiera och reducera barriärer inför förändring, t.ex. låg självkänsla, samt att utveckla planer för en personlig utveckling hos klienten med fokus på tidigare framgångar, att förstärka det positiva (Wagner & McMahon, 2004) och utreda vad klienten behöver i nuläget (Dart, 2011). Eftersom MI har utvecklats för klienter som upplever hög ambivalens och som är mindre motiverade till förändring, kan metoden vara mindre lämplig för personer som redan är angelägna om att få till en förändring (Arkowitz et al, 2008).

MI bygger på fyra olika processer: engagerande, fokuserande, framkallande och planerande (Miller & Rollnick, 2013). Den engagerande processen berör etablerandet av en relation mellan rådgivare och klient, där målet är ett samarbetsinriktat partnerskap. Den fokuserande processen handlar om att etablera en agenda, som ska leda fram till ett förändringsmål. Den framkallande processen inriktas på locka fram klientens motivation till förändring för att uppnå de fastställda målen. Planeringsprocessen berör när och hur en förändring ska ske – här är syftet att upprätta en handlingsplan. Miller och Rollnick (2013) fokuserar genomgående starkt på att rådgivaren visar empati, lyssnar uppmärksamt och förmedlar sin förståelse till klienten. MI förutsätter att idéerna kring förändring redan finns hos personen och det handlar om för rådgivarens del att locka fram dessa idéer. I MI används akronymen BÖRS för att indikera de kommunikativa färdigheter som metoden bygger på: bekräfta, öppna frågor, reflektivt lyssnande, samt summering.

### MI i olika kontexter

Miller & Rollnick (2009) menar att MI är ett specifikt verktyg som ska användas för personer som behöver göra en beteende- eller livsstilsförändring, och som är motvillig eller ambivalent inför att göra detta. MI ska därmed inte heller ses som ett universalmedel som kan användas i alla behandlingssituationer, och inte heller blandas ihop med andra metoder,



som kognitiv beteendeterapi eller klientcentrerad terapi. Flera studier har dock diskuterat tillämpbarheten av MI i andra kontexter än missbruksvård, där t.ex. Watson (2011) resonerar över möjligheten att använda metoden i socialt arbete och drar slutsatsen att MI bör kunna vara lämpligt i denna kontext, med förbehåll för att metoden kräver längre behandlingsrelationer om den ska komma till sin rätt. Miller och Rollnik (2013) menar dock att MI är möjligt att använda även i kortare insatser, förutsatt att den som använder metoden är tillräckligt kunnig i metoden och att det finns en metodtrogenhet i tillämpningen.

Flera studier har diskuterat MI vid rådgivning av arbetssökande, ibland i kombination med andra metoder, t.ex. Supported Employment (Larson, 2008; Manthey, 2013). En återkommande slutsats är att metoden – om den tillämpas på ett adekvat sätt – kan vara lämplig i en sådan kontext, eftersom ambivalens ofta är ett centralt problem för denna målgrupp. En återkommande kommentar i dessa studier är att den som ska använda metoden behöver ges tillräcklig tid att utveckla sin praktiska kompetens (Graham et al, 2008), och att det behövs tillräckligt tid i respektive ärende för att kunna skapa en god kommunikation och relation med klienten.

MI kan, enligt Miller och Rollnick (2013), även användas i fall då klient och rådgivare är i en relation till varandra som präglas av tvång, t.ex. inom kriminalvård. Dock är det i sådana fall viktigt att de mål och intressen som MI används för kommer från individen och inte från den institution som utövar tvånget, och att förändringen placeras i en kontext som tydliggör vilket handlingsutrymme klienten har. Intressekonflikter lyfts fram som en risk, särskilt när institutioner förespråkar en viss inriktning som är en annan än den som klienten önskar. I en socialförsäkringskontext kan detta över-sättas till fokus på återgång i arbete och institutionella drivkrafter att förkorta sjukskrivningstider. Klientens val av inriktning kan ha konsekvenser för rätten till sjukpenning, där handläggaren måste balansera individens intressen mot vad lagstiftningen säger.

## MI inom Försäkringskassan

Anpassningen av MI till Försäkringskassans verksamhet har gjorts genom att en bok tagits fram där metoden placeras i den kontext som handläggarna befinner sig i (Holm Ivarsson, 2012). Boken är skriven som en praktisk vägledning i tillämpningen av MI. Dels innehåller den praktiska exempel och beskrivningar av de olika komponenterna och verktygen inom MI, dels berör den Försäkringskassans myndighetsuppdrag och hur detta kan kombineras med MI.

MI ska enligt beskrivningen i boken kunna vara ett verktyg för att öka den sjukskrivnes motivation till arbete, men också vara en metod som hjälper handläggaren att på ett etiskt korrekt sätt hantera dilemman kring myndighetsutövningen. I mötet med den sjukskrivne är respekt för den försäkrades självbestämmande viktigt, där MI är tänkt att kunna användas för att kombinera detta med myndighetsutövning genom sitt fokus på samarbete. Myndighetsutövningen ska genomföras med respekt för personen och genom att använda de verktyg som MI ger kring att hantera motstånd, t.ex.

genom att etablera ett positivt och öppet samarbetsklimat och att ”rulla med motståndet”, dvs. att genom reflektioner och öppna frågor lugna ner och utforska motståndet, för att sedan kunna fokusera på förändring.

MI framstår främst som ett verktyg som ska användas i individuella möten med den försäkrade – vid kartläggning tillsammans med SASSAM<sup>1</sup>, samt vid uppföljningssamtal. I avslutningskapitlet nämns också att MI kan vara användbart vid avstämningsmöten med flera aktörer genom att handläggaren ska kunna använda reflektioner och sammanfattningar för att lösningar ska få ”önskvärd riktning” – dock är det en ”stor fördel om eventuellt motivationsarbete är avklarat före mötet” (Holm Ivarsson, 2012, s. 57). Det framstår alltså som att MI främst är en individorienterad metod, men där vissa verktyg kan ha en viss tillämpbarhet i gruppmöten.

---

<sup>1</sup> SASSAM (Strukturerad arbetsmetod för sjukfallsutredning och samordnad rehabilitering) är en kartläggningsmetod som används inom Försäkringskassan, och består av rutor där den sjukskrivnes hinder och förutsättningar sammanställs, omfattande individfaktorer, omgivningsfaktorer, motivation och planering.

### 3 Förändrings- och utvecklings- arbete mot hållbar verksamhetsutveckling

I den vetenskapliga litteraturen redovisas förutsättningar som återkommer som betydelsefulla för att ett förändringsarbete eller en kompetens-utvecklingsinsats – som exempelvis MI – ska leda till förväntade resultat och långsiktiga effekter. Långsiktiga effekter innebär att resultaten från en förändrings- och utvecklingsinsats blir en integrerad del av verksamheten och därmed möjliggörs också en utveckling av verksamheten (Brolin & Svensson, 2011). Nedan redovisas förutsättningar som beskrivs som viktiga för att nå hållbar verksamhetsutveckling.

#### Förankring och motiv

Hur en förändrings- och utvecklingsinsats förankras och vilka motiv som ligger bakom den har visat sig vara en viktig förutsättning för att lyckas. Förankring innebär att skapa legitimitet och stöd för en förändring oftast från högre nivå (ledningen), men det handlar även om att få acceptans nedåt och horisontellt samt skapa delaktighet i organisationen (Svensson et al, 2007). Förändringar måste förankras bland ansvariga chefer i linjeorganisationen och bland anställda om förändrings- och utvecklingsinsatsen ska bli en integrerad del av verksamheten. Vilka motiv som ligger bakom insatsen kan givetvis också ha betydelse för vad som förankras. Motiven kan vara opportunistiska; kortsiktigt-instrumentella; eller verksamhetsinriktade (Callerstig et al, 2011, s. 249). Opportunistiska motiv initieras ofta av ledningen och drivs av strävan att anpassa verksamheten till förväntningar i organisationens yttre kontext (Kock, 2010) och av att skapa en god image av organisationen (Callerstig et al, 2011). Instrumentella motiv är lösningsfokuserade och drivs av att finna snabba lösningar på problem i organisationen (Callerstig et al, 2011). Ofta ses problemlösning som ett rationellt hanterade av givna problem och det handlar om att välja (rätt) lösning i förhållande till en viss avgränsad och preciserad arbetsuppgift eller verksamhet. Verksamhetsinriktade motiv har en högre grad av långsiktighet då strävan är att koppla förändrings- och utvecklingsinsatsen till övergripande verksamhetsmål och att skapa en utvecklingsstödande lärmiljö i organisationen (Kock, 2010). Tidigare forskning visar att motiv som integreras i verksamheten och är kopplade både till individ- och verksamhetsnivån lättare bidrar till att nå förväntade resultat och effekter (Svensson, 2013). Exempelvis visar erfarenheter från ett sjukhus där 1000 medarbetare deltog i en kompetensutvecklingsinsats för att bättre kunna möta ökande krav från patienter, att när insatsens motiv till en början hade ett uttalat individfokus så gav det resultat som hamnade på individnivå i verksamheten. När fokus skiftade till att även omfatta den organisatoriska nivån skapades också en

beredskap att hantera kommande förändringar och en spridning av erfarenheter i verksamheten (Svensson, 2013).

## De stora planlagda stegens eller de små lärandestegens logik

Förändrings- och utvecklingsstrategier kan vara planeringsstyrda (uppifrånstyrda), underifrånstyrda eller horisontellt styrda och baseras på samverkan och nätverk inom och mellan organisationer (Brulin & Svensson, 2011). Den planeringstyrda strategin baseras på ett linjärt och mekaniskt synsätt på styrning av förändrings- och utvecklingsarbete. Kontroll och mätning av utfall av genomförd insats och olika aktiviteter i insatsen är ledord i denna strategi. Fördelen som betonas med stora planeringsstyrda förändringsarbeten, trots att de ofta leder till svårigheter i implementeringen och ställer stora krav på stöd, är att de ändå över tid ger ett mer varaktigt genomslag i praktiken (Björn et al, 2002). Samtidigt betonas planeringsstyrda förändringsprojekts fyrkantighet och faran av att ha alltför stora ambitioner och gå utöver sin förmåga med åtföljande risker för avstannade eller på annat sätt misslyckade projekt.

Underifrånstyrda förändrings- och utvecklingsstrategier förordar istället de små stegens princip, dvs. inkrementella förändringar (Fiol & O'Connor, 2002). Förändringar i små steg leder till snabba, konkreta resultat som är relativt lätta att implementera. Förändringar som bryts ned och implementeras i mindre steg ses som en fråga om att skapa förutsättningar lokalt i organisationen för att stödja långsiktigt lärande (Brulin och Svensson, 2011). Småstegsprincipen kan sätta igång positiva utvecklingsspiraler som kan minska det känslomässiga motstånd mot större förändringar som ibland kan skapas i en organisation.

Forskning visar dock att vare sig ett renodlat planerings- eller underifrånstyrt förändrings- och utvecklingsarbete är att föredra. Under senare år har mer integrerade och samverkande former för utveckling av verksamheter vunnit i popularitet då forskare pekat på flera brister i såväl en planerings- som underifrånstyrd förändringsstrategi. Flera forskare menar att det kan vara svårt att hålla isär och att det kanske inte heller är önskvärt att göra en åtskillnad mellan produktionen och lär-/utvecklingsaktiviteter; tvärtom handlar det om att finna en balans mellan produktionens och utvecklingens logik (Ellström, 2006b). I en relativt ny avhandling förordas att en lärandestyrd utveckling driver gemensamt lärande i en stegvis utvecklingsprocess i riktning mot planerade eller önskade resultat och effekter (Halvarsson Lundqvist, 2013). Planering är inte oviktigt utan bidrar med strukturer och gemensamma tolkningsramar som stödjer lärande i förändrings- och utvecklingsarbetet. Lärandestyrd utveckling är beroende av att det finns tillräckligt många organiserade läraaktiviteter samtidigt som att styrfunktionen deltar i lär- och utvecklingsprocesserna – och att ”rätt” funktioner deltar. Vad denna avhandling och andra studier visar är att lärande är en avgörande drivkraft för förändring och att det är viktigt att resultatets ägare är med som ett stöd i förändrings- och utvecklingsprocesserna för att underlätta lärande, och skapa förutsättningar för lärande i organisationen (Brulin & Svensson, 2011; Halvarsson Lundqvist, 2013). Brist på ett aktivt ägarskap som styr

utvecklingsarbetet och ansvarar för att resultatet tas tillvara i organisationen är en av de vanligaste förklaringarna till att en förändrings- och utvecklingsinsats inte blir hållbar trots väl genomförda och positiva upplevelser av en utvecklingsinsats (Brolin & Svensson, 2011).

## Uppmuntrande och stödjande chefer

Chefer har en viktig roll i att vägleda och stödja förändrings- och utvecklingsarbete i en organisation (Ellström, 2006b; Gustavsson, 2009; Kock, 2010). Förankring hos chefer är därför en grundläggande förutsättning för att förändrings- och utvecklingsarbetet ska fungera väl. Detta gäller chefer på alla nivåer i organisationen, men mellanchefer och första linjens chefer har ett stort ansvar att ”röja väg” för sina medarbetare så tid frigörs för reflektion och återkoppling i det dagliga arbetet och därmed skapas möjligheter till utveckling av kompetens, nya arbetssätt, etc. (Filstad, 2012). Att chefer enbart initierar ett förändrings- och utvecklingsarbete är inte tillräckligt för att nå framgång. Det som visats vara oerhört viktigt är att chefer stimulerar till lärande genom uppmuntran och stöd och engagerar sig i utvecklingsarbetet för att också ge det legitimitet i verksamheten (Svensson et al, 2007). Det stöd och den uppmärksamhet chefer ger medarbetare är av största vikt för att lyckas med förändringar i verksamheten, samt för att inspirera medarbetare till att ta egna initiativ och lära av gjorda insatser i arbetet. Vid bristande chefsstöd gäller det omvända förhållandet vilket leder till mindre gynnsamma förutsättningar för förändrings- och utvecklingsarbete (Agashae och Bratton, 2001). Bristande chefsstöd kan ha flera orsaker, men en förklaring som baseras på tidigare erfarenheter (Barajas, 2006; Gustavsson & Ekberg, 2014) är att man i hög grad förlitar sig på att chefer har kompetens och tillgång till nödvändiga resurser för att driva utvecklingsarbetet. Ett stödjande ledarskap utvecklas dock inte nödvändigtvis per automatik. Chefer måste få chans att lära sig leda och organisera medarbetares lärande, samt ges goda förutsättningar att lära sig utöva ett utvecklande ledarskap som stödjer medarbetares lärande. Studier visar att med ett stödjande ledarskap kan chefer fostra en utvecklingsinriktad lärmiljö (Fuller & Unwin, 2004). Medarbetares erfarenheter av lärmiljön kan också bero på hur de upplever det stöd de får av sina chefer på arbetsplatsen avseende lärande och kompetensutveckling (Evans & Kersh, 2004). Medarbetare kan, om chefer är mindre erfarna, stödjande chefer i utveckling av goda lärmiljöer genom att själva ta initiativ, efterfråga och föreslå olika lär- och kompetensutvecklande aktiviteter (Evans & Kersh, 2004). Detta förutsätter dock att medarbetare är motiverade att lära i arbetet.

## Delaktighet och engagerade medarbetare

Delaktiga och engagerade medarbetare är avgörande för att åstadkomma resultat från en förändrings- och utvecklingsinsats. Vid en sådan insats som på olika sätt berör enskilda medarbetare och arbetsgrupper tycks medarbetares intresse och motivation till att på egen hand skapa utrymme för att aktivt arbeta med förändringar vara avgörande för vad som faktiskt sker i verksamheten. Även arbetsgruppers inställning kan inverka på vad som sker i verksamheten då det kan vara svårt för enskilda medarbetare att bryta sig

loss och ägna sig åt förändrings- och utvecklingsarbete när inte arbetskollegor gör det, och särskilt när det vardagliga arbetet tar överhand (Gustavsson, 2009). Inte bara motivation utan tillräckliga kunskaper, kompetens och självförtroende är också nödvändigt för att våga skapa egenutrymme i arbetet för att pröva nya handlings- och förändringsalternativ i arbetet (Eraut, 2004). Att upptäcka och ifrågasätta är grunden för en medveten motivation att lära (Engeström, 1994). Då en eller flera medarbetare formulerar aktuella problem lär de tillsammans då de tillämpar nya kunskaper för att lösa problem i praktiken. För att sedan skapa en helhetsförståelse prövas och tillämpas olika alternativa lösningar genom handlade och reflektion i praktiken. Att lära nytt och ompröva etablerade arbets- och tankesätt för att hantera nya situationer stödjer ett utvecklingsinriktat lärande vilket skiljs från ett bemästringslärande (eller anpassningsinriktat lärande) som betyder att utföra det man redan gör på ett bättre sätt (Ellström, 2006b).

## Avsätta tid för förändringsarbete

Som nämndes ovan är chefer viktiga för att frigöra tid, eftersom förändrings- och utvecklingsarbete inte är självgående. Svårigheten är att det måste finnas utrymme för att hinna med utvecklingsaktiviteter utöver ordinarie arbetsuppgifter (Ellström, 2006a). Det som särskilt uppmärksammas är spänningsförhållandet mellan tid för produktion, och tid för lärande och utveckling (Ellström, 2006b). Tid för produktion avser den tid som avsätts för värdeskapande genom utnyttjande av redan befintlig kompetens, medan tid för lärande avser den tid som avsätts för att utforska och pröva alternativa arbetssätt för att skapa ny kompetens som kan ligga till grund för utveckling och förändring av verksamheten (Ellström, 2006a). Dilemmat är som Ellström (2006a) pekar på att det produktionsinriktade arbetet kommer i första hand, och utvecklingsarbete tenderar att göras på den tid som därutöver finns, om det tas tid i dagens tidspressade organisationer. Att långsiktigt organisera verksamheter där tid avsätts för såväl produktion som lärande skulle innebära att fokus läggs på ett mer utvecklingsinriktat lärande i verksamheten. Utvecklingsinriktat lärande är tidsberoende och tillräcklig tid måste avsättas till läraaktiviteter i ett förändrings- och utvecklingsarbete (Halvarsson Lundqvist, 2013). Brist på tid, både faktisk och upplevd, kan starkt hämma verksamhetens utvecklingsförmåga (Ellström, 2006a).

## Arbetsplatsen som en lärmiljö

Den strategi som använts för att bedriva en kompetensutvecklingsinsats är inte frikopplad från arbetsplatsens lärmiljö. Om inte arbetsplatsen fungerar som en lärmiljö så omsätts inte resultatet och lärandet i en utvecklingsinsats till långsiktiga effekter (Brulin & Svensson, 2011). Utvecklingsinsatser har visats få begränsat med genomslag om inte en stödjande lärmiljö formas på arbetsplatsen. Det underliggande teoretiska argumentet är att en stödjande lärmiljö, till skillnad mot en begränsande lärmiljö, erbjuder goda möjligheter att delta i såväl formella som informella lär- och kompetensutvecklande aktiviteter på arbetsplatsen samt stödjer ett arbetsplatslärande som utvecklar både medarbetare och verksamhet (Ellström, 2006b; Fuller och Unwin,



2004). I en sådan lärmiljö stimuleras ett lärande som tar vara på nya erfarenheter och nya sätt att arbeta sprids. De specifika lärmiljöer – antingen stödande eller begränsande – som utvecklas i en organisation beror på samspelen mellan individers engagemang i arbetet och kontextuella-organisatoriska förutsättningar. Ett stort antal studier av arbetsplatslärande visar att olika organisatoriska förutsättningar, t.ex. ledarskap, arbetets organisering och produktionssystem, samt individuella förutsättningar, t.ex. personlighet, utbildningserfarenheter och engagemang, i samspel bidrar till att skapa lärmiljöer som antingen stödjer eller begränsar lärande och kompetensutveckling på arbetsplatser (se t.ex. Billett, 2001; Ellström, 2006b; Evans et al, 2006; Felstead et al, 2009; Gustavsson, 2009).

Att delta i en utbildnings- och kompetensutvecklingsinsats är således ingen garanti för att uppnå ett lärande som leder till fortsatt utveckling av verksamheten. Dilemmat som flera forskare visar är att när en formell kompetensutvecklingsinsats inte länkats till det dagliga lärandet som sker informellt på arbetsplatsen minskar det organisationens förändringsbenägenhet och därmed verksamhetens utveckling (Kock, 2010). Studier om strategier för kompetensutveckling har tydliggjort betydelsen av att använda en integrerad kompetensutvecklingsstrategi som innehåller formella läraaktiviteter som länkas till arbetsplatsens informella lärande, jämfört med en utbildningsdriven strategi, för en god utväxling av gjorda kompetensutvecklingsinsatser på verksamhetsnivå, t.ex. ökat kvalitetsmedvetande och förbättrade kundrelationer (Kock & Ellström, 2011). Ellström (2010, s 32) nämner fem ömsesidigt samspelande faktorer som underlättar satsningar på kompetensutveckling, nämligen:

- Att det finns en affärsidé/strategi i företaget som ger drivkraft åt kompetensutvecklingen.
- Att kompetensutvecklingsinsatser tillskrivs stor betydelse, särskilt av företagets ledning
- Att det finns en positiv lär- och utbildningskultur som stödjer och motiverar kompetensutveckling
- Att det finns en personalavdelning och fackliga organisationer som är aktiva pådrivare av kompetensutvecklingsfrågor.
- Att det finns ett externt tryck, t.ex. krav från kunder på kvalitetsförbättringar, som stimulerar kompetensutvecklingsinsatser.

Sett till punkterna ovan kan inte en kompetensutvecklingsinsats bara vara en enskild individriktad aktivitet utan det finns ett starkt stöd i forskning att utvecklingsinsatser måste integreras i organisationens kultur och bäras upp av ledning, chefer och andra pådrivare, samt stödjas av strategier och strukturer i organisationen. Det betyder att det är viktigt att arbetsplatsen fungerar som en lärmiljö där lärandet som sker i en utvecklingsinsats tas om hand och blir en integrerad del av verksamheten för utveckling av en hållbar verksamhet.

## 4 Metod

I detta kapitel presenteras studiens upplägg och genomförande samt bearbetning och analys av data.

### Studiens upplägg och genomförande

Studien omfattas av två delstudier: en enkät- och en intervjustudie. Intervjustudien omfattar i sin tur två undersökningstillfällen. I tabell 4.1 redovisas en sammanställning över datainsamlingstillfällen och metoder, samt antal deltagande i studien.

**Tabell 4.1 Översikt av datainsamlingstillfälle, -metod och deltagande i studien**

Datainsamlingstillfälle	Datainsamlingsmetod	Deltagande informanter
Maj-september 2013*	Intervjuer och observationer	n=20 enhetschefer n=4 koordinatörer n=20 handläggare n=4 samordningscoacher n=15 sjukskrivna (intervju och mötesobservation)
Våren 2014**	Enkät	n=880 handläggare
Maj-september 2014**	Intervjuer	n=5 enhetschefer n=16 handläggare

\* Resultat presenterades i delrapport (Socialförsäkringsrapport 2014:16)

\*\* Resultat presenteras i föreliggande rapport.

### Intervjustudien

Syftet med intervjustudien var att ge en fördjupad bild av hur MI implementerats och använts på fyra olika lokala kontor genom en relativt omfattande datainsamling med uppföljning ett år senare. Kontoren valdes ut i samråd med kontaktpersoner på Försäkringskassan, där ambitionen var att urvalet skulle bestå av ”normalkontor”, dvs. på medelstora orter, i organisationens fyra verksamhetsområden (nord, syd, väster och öster).<sup>2</sup> Den första undersökningen, vars resultat rapporterades i projektets delrapport (Socialförsäkringsrapport 2014:16), genomfördes strax efter genomförd MI-utbildning (maj-september 2013). Urvalet av respondenter gjordes för att

<sup>2</sup> På de fyra kontoren genomfördes till delrapporten intervjuer med sammanlagt 6 enhetschefer, 20 handläggare och 4 samordningscoacher. Dessutom gjordes 15 observationer av möten mellan handläggare och sjukskrivna, varefter de 15 sjukskrivna som deltog i dessa möten intervjuades. Därutöver genomfördes intervjuer med 14 enhetschefer från resten av landet, samt med 4 koordinatörer i de fyra verksamhetsområdena.



täcka in de personalkategorier som haft en roll i införandet av MI på kontoren.

Den del av intervjustudien som presenteras i föreliggande rapport är ettårsuppföljningen, i vilken 16 handläggare och 5 enhetschefer intervjuats. Samtliga av dessa handläggare och chefer intervjuades även i den första intervjuomgången.

Samtliga intervjuer var semistrukturerade där en intervjuguide (se bilaga 1) användes för att täcka in frågeställningarna, men där det också fanns utrymme för respondenterna att fritt uttrycka sina erfarenheter och reflektioner kring införandet av MI. Intervjuerna med handläggarna fokuserade på deras upplevelse av MI som samtalsmetod, hur de upplevde möjligheterna att tillämpa metoden i sitt dagliga arbete, hur stöd för tillämpning av MI fungerat, hur de bedömde sin egen kompetens i att tillämpa MI och hur denna kompetens utvecklats sedan första intervjun, samt metodens tillämpbarhet i Försäkringskassans verksamhet. Intervjuer med cheferna fokuserade på hur MI förankrats i organisationens arbetsrutiner, och vilka strategier som funnits för att vidmakthålla och vidareutveckla metoden i det dagliga arbetet. Intervjuerna genomfördes på de intervjuades arbetsplatser, och var mellan 45 och 60 minuter långa. Samtliga intervjuer transkriberades ordagrant.

### Enkätundersökningen

En webbenkät skickades ut via Försäkringskassans kompetensportal till cirka 1 900 handläggare i mars 2014. Två påminnelser gick därefter ut via verksamhetsområdeschefer, som vidarebefordrade påminnelserna till handläggarna via enhetschefer. Med den sista påminnelsen fanns även en länk till en bortfallsenkät. Totalt besvarade 880 handläggare enkäten, vilket är en svarsfrekvens på 46 %. Bortfallsenkäten besvarades av 27 personer.

Enkäten omfattade frågor med fasta svarsalternativ som besvarades på en två- till femgradig skala, samt öppna frågor (se bilaga 2). Enkäten hade följande frågeområden: 1) bakgrundsfrågor, 2) utbildning och stöd vid införandet av MI, 3) förutsättningar för att använda MI inom Försäkringskassan, och 4) användning av MI i det egna arbetet.

I tabell 4.2 redovisas bakgrundsdata för den studerade handläggargruppen: köns- och åldersfördelning, anställningstid inom Försäkringskassan och utbildningsnivå.

**Tabell 4.2 Fördelning över kön, ålder, anställningstid och utbildningsnivå**

Bakgrundsfaktorer	Andel (%) av handläggarna
<i>Kön</i>	
kvinnor	87
män	13
<i>Ålder (n=607)</i>	
< 25 år	1
26–35 år	19
36–45 år	26
46–55 år	22
> 56 år	32
<i>Anställningstid</i>	
< 5 år	23
6–10 år	17
11–20 år	29
21–30 år	6
31–40 år	19
> 41 år	6
<i>Utbildning</i>	
Grundskola el motsv.	2
Gymnasium	25
Högskola	68
Annan utbildning	5

Av tabell 4.2 framgår att av de 880 handläggarna var 87 % kvinnor och 13 % män. Sett till könsfördelningen inom Försäkringskassan som helhet är 77 % kvinnor och 23 % män (Försäkringskassans årsredovisning 2013). Enkäten riktade sig dock endast till handläggarna och inom denna grupp är 82 % kvinnor (intern kommunikation). Detta innebär att denna studie har en liten överrepresentation av kvinnor. Bland de handläggare som besvarade enkäten är spridningen i ålder varierad, men den största gruppen (32 %) är i åldersspannet 56 år eller äldre. Kvinnornas medelålder är 47 år och för männen 46 år, vilket är något högre i jämförelse med hela organisationen (kvinnor 46 år och män 44 år, intern kommunikation). Anställningstiden inom Försäkringskassan varierar kraftigt bland handläggarna. Mer än hälften (60 %) av handläggarna har en anställningstid längre än 10 år, medan nästan var fjärde (23 %) har varit anställd i 5 år eller kortare tid. När det gäller utbildningsnivå har 68 % av handläggarna minst en högskoleutbildning.

Av de 880 handläggarna hade 97 % gått utbildningen i MI. Åtta procent av handläggarna som svarade hade haft uppdrag som handledarresurs eller samordningscoach på lokala arbetsplatser vid införandet av MI i organisationen.

I bortfallsenkäten ställdes frågor kring anledningar till att handläggare valt att inte besvara enkäten. Svaren antyder att de vanligaste anledningarna till att enkäten inte besvarats är att handläggaren inte anser sig tillhöra målgruppen, antingen eftersom de inte har gått utbildningen (59 %) eller på grund av att de inte arbetar som personlig handläggare (44 %). Andelen som valt att svara på grund av att de inte använder MI (15 %) eller tidsbrist (11 %) är avsevärt lägre.

## Bearbetning och analys av data

Intervjuerna transkriberades ordagrant och därefter analyserades de genom kvalitativ innehållsanalys. I första analyssteget bearbetades varje enskild intervju för sig. Två teman framträdde i analysen. Det första temat rörde förutsättningar i termer av möjligheter och hinder för användning av MI inom Försäkringskassan (efter MI-implementering). Både individuella såväl som organisatoriska och praktiska förutsättningar identifierades. Det andra temat rörde vilka resultat och effekter av MI som kunde skönjas på handläggar- och verksamhetsnivå inom Försäkringskassan. Därefter, i analysens andra steg slogs handläggarna ihop till en grupp och cheferna till en grupp. De båda grupperna jämfördes och mönster av gemensamma och särskiljande drag identifierades avseende de två temana. Skillnader och likheter mellan grupperna, liksom mellan intervjuer och enkätsvar, redovisas löpande i texten.

Enkätmaterialen bearbetades i statistikprogrammet SPSS, version 22. Materialet analyserades med hjälp av deskriptiv statistik (frekvens- och procentfördelningar) samt statistiska analyser av skillnader avseende kön, ålder och anställningstid, där  $\chi^2$ -test användes med signifikansnivå 95 %. I resultatkapitlet redovisas endast genomförda analyser i de fall där signifikanta skillnader finns avseende kön, ålder och anställningstid. Öppna svar i enkäten analyserades genom en textanalys, där återkommande kommentarer och synpunkter identifierades relaterade till förutsättningar för tillämpning av MI, samt beskrivningar av hur MI tillämpas i det dagliga arbetet.

Resultatredovisningen baseras på både enkät- och intervjustudien och resultaten blandas i den löpande i texten. Även handläggares och enhetscheferns uppfattningar redovisas och jämförs löpande i texten med hjälp av citat som illustrerar specifika svar. Följande teman belyses i de två resultatkapitlen: förutsättningar för MI i dagligt arbete och resultat och effekter av MI inom Försäkringskassan.

## Etiska överväganden

Alla deltagare har blivit informerade om studiens syfte och fått information om att de när som helst utan förklaring kan avbryta sin medverkan. Citat från intervjuer presenteras avidentifierat. Projektet har godkänts av den Regionala etikprövningsnämnden i Linköping.

## 5 Förutsättningar för MI i dagligt arbete

Utbildningsinsatsen MI som riktades mot samtliga handläggare och där särskilda arbetsplatsförlagda handledarresurser tillsattes efter utbildningen för att stödja användningen av MI i det dagliga arbetet varade under en begränsad tid. Efter cirka ett år togs handledarresursen bort på de lokala kontoren och det har sedan dess varit upp till varje enskild handläggare att använda MI i det dagliga arbetet. En av de farhågor som rapporterades i den första delstudien var att inte kunna integrera och vidmakthålla användningen av MI i det dagliga arbetet. I denna delstudie har vi sett närmare på förutsättningar, både organisatoriska–praktiska och individuella, som underlättat respektive försvårat handläggares fortsatta användning av MI i dagligt arbete.

### Organisatoriska-praktiska förutsättningar

De organisatoriska-praktiska förutsättningarna som framträder i handläggare- och chefsintervjuerna fokuserar kring: chefernas engagemang och stöd, bristande uppföljning av och återkoppling på MI i dagligt arbete, hög arbetsbelastning och tidsbrist, samt nedprioritering av MI på grund av konkurrerande förändringar inom Försäkringskassan. Intervjuresultatet kompletteras med enkätdata i den löpande texten för att visa omfattningen av vissa uppfattningar som handläggare haft gällande organisatoriska och praktiska förutsättningar för användning av MI. Svar på öppna enkätfrågor presenteras integrerat med intervjusvaren.

#### Chefernas engagemang och stöd

Handläggarnas uppfattning är att inget intresse visats från cheferna sedan samordningscoacherna lämnade sitt uppdrag. Handläggarna beskriver att cheferna varit oengagerade och att ingen i organisationen har ifrågasatt hur de som handläggare använder MI i det dagliga arbetet.

Där är nog ingen överhuvudtaget som har ifrågasatt hur vi använder eller haft något intresse av hur vi använder MI i vårt arbete. [...] strax efter det att vi gick utbildningen och alla hade gått, då hade vi utsett en person, en personal här som jobbade med MI och vi hade spelat spelen<sup>3</sup> och så där, men det har helt runnit ut i sanden. (Handläggare 1, kontor 3)

Flera handläggare påpekar att de inte samtalat med chefen om MI, och inte ens vid medarbetarsamtal har chefen frågat om de använder MI som samtalsmetod. En handläggare som varit samordningscoach beskriver att

---

<sup>3</sup> Syftar på *Samspelet*, ett material som använts för att handläggare ska få tillfälle att diskutera utgångspunkter, värdegrund och synsätt, och som också använts för diskussioner kring MI.

ledningen verkade tycka att det var ett oviktigt arbete, och inte heller den närmaste chefen lade någon större vikt vid MI och det stöd som gavs till handläggare i arbetet. Handläggarna har saknat stöd från cheferna och verktyg i arbetet för att ”hålla liv i kunskapen om MI”. På grund av chefernas bristande stöd känner handläggarna att cheferna flyttat över hela ansvaret för satsningen på dem. De menar att chefernas roll varit otydlig och osynlig och de tycks ha förlitat sig på deras goda vilja att använda MI i samtal med sjukskrivna. Det har helt enkelt varit upp till varje handläggare att använda MI.

De [cheferna] skulle ju kunna haft en roll att de skulle kunnat ha varit mer aktiva i att se till att den här satsningen följdes upp, men det man gjorde var att man köpte in den här satsningen och sen har man ju egentligen inte lagt sig i hur vi jobbar överhuvudtaget. (Handläggare 4, kontor 2)

Vissa av handläggarna har en kritisk inställning och säger att de totalt missat eller inte alls förstått vilken roll cheferna haft i denna utbildningsinsats. Tanken var, som en handläggare berättar, att cheferna skulle vara med på deras möten för att se hur MI fungerade i möten. En annan handläggare påpekar dock att dennes chef ändå signalerat en vilja att vara med på deras möten, men att det under det sista året har varit tyst.

Uppfattningen bland handläggarna är således att MI inte är en fråga som drivits av cheferna. Även de intervjuade cheferna uttrycker att de borde ha varit mer drivande och stödjande för användning av MI. Samtidigt understryker cheferna att de inte getts goda förutsättningar för att fortsätta driva MI i dagligt arbete. Cheferna gavs mindre utbildning i MI än handläggarna. En chef säger att det var en implementerings- och organiseringsmiss att de inte var satta på banan innan handläggarna gick utbildningen.

Tyvärr så gjorde man ju enligt mitt sätt att se det en felaktighet att inte vi enhetschefer var satta på banan innan handläggarna gick utbildningen. Det tror jag hade kanske gett oss lite bättre förutsättningar att flytta fram positionerna och pusha på lite. (Enhetschef, kontor 1)

Konsekvensen av detta är enligt cheferna att de har bristfällig kunskap om MI. Det verkar ha funnits många lokala lösningar då det varit upp till varje arbetsplats (dvs. handläggarna) att ”hålla igång MI” i verksamheten. MI har inte kommit upp på dagordningen och medarbetare har inte blivit påminda. Cheferna poängterar att det är ”vi i ledningen som skulle påmint om MI, men tyvärr har vi inte gjort det”. De menar att det behövs en nystart för att denna satsning ska ge valuta för pengarna; något annat vore slöseri med resurser. Det finns en önskan om att ”blåsa liv i det igen” men cheferna känner att de har för lite kunskap om MI för att göra en nystart.

Cheferna känner att de inte har haft samma kompetensutvecklingsmöjligheter som handläggarna, och att de därmed har bristande kompetens i MI. Hade denna möjlighet funnits och de haft mer kunskaper om MI, menar en chef, hade de också kunnat stötta handläggarna i arbetet.

Alltså, hade jag haft den här en månad innan handläggarna gått hade jag varit mer på tå och vetat och kanske följt upp och pushat direkt när dom kom tillbaka. Nu kände jag att jag inte kunde, jag var ju inte så aktiv direkt efter där, nej. (Enhetschef, kontor 1)

Chefernas bristande kompetens kring MI tycks ha begränsat handläggarnas användning av MI. Därmed har det också varit svårt att hålla liv i MI då det inte funnits något dagligt stöd i arbetet för handläggarna, vilket rimligtvis vore en funktion för handläggarnas närmaste chef.

### Bristande uppföljning av och återkoppling på MI i dagligt arbete

En förutsättning för att använda MI är att samtalen följs upp och att chefer och kollegor ger återkoppling på de samtal handläggare haft med sjuk-skrivna. Som framgått ovan har cheferna inte varit så stödande, och de har inte i någon större utsträckning följt upp användningen av MI. Chefer har vid enstaka tillfällen bjudits in till medlyssning, men de har inte alltid dykt upp. Ingen direkt uppföljning har skett sedan handläggarna gick utbildningen, och därefter har de jobbat på i ”gamla hjulspår”. Har handläggarna tyckt att någon idé varit bra har de själva ändrat det de ville ändra på i samtalet.

Det har inte varit någon uppföljning utan vi gick kursen och sen har vi jobbat på som vanligt utan då har man fått ta till sig själv det man tycker varit bra eller var en bra idé och så där, men inte någon praktisk uppföljning av kursen har det inte varit. (Handläggare, kontor 2)

Handläggarna berättar att ledningen vanligtvis brukar lägga ut ansvar för arbetsuppgifter i teamen, men MI har inte varit en prioriterad uppgift från ledningen. Inga MI-frågor togs upp eller återkopplades till teamen – utan ”vi”, säger handläggarna, ”fick prioritera det själva och det har vi inte gjort”. Detta innebär att det inte heller funnits någon planerad uppföljning och återkoppling av MI som stått på teamens dagordning. Även enkätdata visar att återkoppling på hur MI tillämpats inte varit särskilt omfattande efter genomgången utbildning (se tabell 5.1).

**Tabell 5.1      Fördelning (procent, antal) över hur ofta handläggarna fått återkoppling från sin närmaste chef, sina kollegor och samordningscoacher efter avslutad utbildning**

Fråga:	Svarsalternativ		
	Ja, vid flera tillfällen, % (n)	Ja, vid ett tillfälle, % (n)	Nej, % (n)
Har du efter utbildningen fått återkoppling från:			
a) din chef på hur du tillämpat MI?	4 (37)	12 (103)	84 (703)
b) dina kollegor på hur du tillämpat MI?	12 (98)	13 (110)	75 (633)
c) en samordningscoach på hur du tillämpat MI?	6 (55)	29 (243)	65 (543)

Av tabell 5.1 framgår att större andelen av handläggarna uppger att de efter utbildningen inte fått återkoppling på hur de använt MI vare sig av sin närmaste chef (84 %), sina kollegor (75 %) eller någon samordningscoach (65 %). I intervjuerna framskyntar att enskilda handläggare gjort försök att ta upp MI och byta erfarenheter av vad som händer i samtal med sjuk-skrivna, i teamen för att hålla liv i MI, men det tycks ha varit svårt.

Jag tog upp det och vi diskuterade det och då sa vi det att vi skulle ta en stund varje teamträff och ta upp det här med MI och ta med oss situationer och hur vi skulle kunnat ha kanske gjort på något annat sätt eller ja vad som hände i samtalet och för att försöka hålla det levande. Och men sedan så blev ju jag sjuk och de har inte fortsatt i teamet. (Handläggare 1, kontor 4)

I tabell 5.2 redovisas i vilken utsträckning handläggare fört en dialog om hur MI ska tillämpas i sin arbetsgrupp.

**Tabell 5.2 Fördelning (procent, antal) över i vilken utsträckning handläggarna efter utbildningen fört en dialog om hur MI ska tillämpas i sin arbetsgrupp**

Fråga:	Svarsalternativ			
	Ofta, % (n)	Då och då, % (n)	Enstaka gång, % (n)	Inte alls, % (n)
I vilken utsträckning har ni efter utbildningen fört en dialog om hur MI ska tillämpas i din arbetsgrupp	2 (15)	21 (182)	50 (422)	27 (229)

Av tabell 5.2 framgår att drygt 75 % av handläggarna någon enstaka gång eller inte alls fört dialoger i sina arbetsgrupper eller team om MI efter att de genomgått utbildningen.

”Hade det varit mer uppföljning på arbetsplatsen så hade jag kunnat engagera mig mer i MI”, menar en intervjuad handläggare. Några handläggare menar att de behövt ha uppföljning och återkoppling i teamen då det funnits behov av att få feedback och utbyta kunskaper och erfarenheter med andra kollegor kring hur MI används. Det tycks inte heller finnas någon kunskap om hur andra team jobbar med MI inom det lokala kontoret. Ett vanligt svar på de öppna frågorna i enkäten är att handläggarna önskar uppföljning och träning i grupp, vilket idag saknas.

Mindre belastning, Ha mer tid för varje kund. Viktigt med mer vidare kompetens i frågan, utvärdera och följa upp. Viktigt att kompetensen hela tiden hålls levande för att det inte ska rinna ut i sanden. Att det finns någon ansvarig på kontoret att MI hålls levande. (Svar på öppen enkätfråga ”Vad skulle behövas för att du skulle använda MI i högre utsträckning än idag?”)

Vid ett av lokalkontoren uppger chefen att denne erbjudit teamen en halvdags uppföljningsutbildning i MI. Chefen saknar dock svar från teamen. Handläggarna vid samma kontor berättar att de erbjudits uppföljande utbildning men att endast en av handläggarna på kontoret varit intresserad av utbildningen. Den intresserade handläggaren menar att de andra handläggarna förvisso kan se nyttan med uppföljningen, men det inte är något som prioriteras i dagsläget. Detta antyder att det inte är tillräckligt att erbjuda uppföljningsutbildning om inte tid och utrymme skapas i verksamheten för att kunna gå den.



## Hög arbetsbelastning och tidsbrist

En vanlig synpunkt från såväl chefer som handläggare är att en ökande arbetsbelastning försvårat arbetet med MI. En chef förklarar att det är sjuktalen som ökat och skapat denna pressade arbetsituation. Flera handläggare refererar också till den pressade situationen som råder på kontoret, vilket skapat mindre goda förutsättningar och tid till att använda och underhålla kunskaper om motiverande samtal. När mycket annat ska göras tar MI för mycket tid. Ett bra möte kräver både för- och efterarbete krävs vilket är tidskrävande, och särskilt innan handläggaren har blivit säker i att använda metoden. En handläggare understryker att deras arbetsförutsättningar är sådana att de inte kan jobba såsom MI kräver.

Vi har för mycket att göra. För att jobba på det här sättet med uppföljning och bra möten, både kundmöten och där man har avstämningsmöten, det tar mycket tid, det är både förarbete, efterarbete det är själva mötet och det är de här uppföljarna, det tar mycket tid samtidigt som vi ska göra allt annat. Så alltså våra förutsättningar är inte sådana att vi kan jobba mer i allting.  
(Handläggare 4, kontor 4)

Handläggarna menar också att de under utbildningen fick intrycket av att MI inte är en engångsmetod där ”allt fungerar smärtfritt efter ett möte”, utan det ingår även i metodiken att följa upp det som kommit fram på mötena. Detta upplever handläggarna att ledningen inte har lyssnat på.

I ett antal enkätfrågor har handläggarna fått gradera ett antal faktorer som hindrar (inget, litet, stort) användning av MI i handläggarnas arbete, se tabell 5.3.

**Tabell 5.3 Fördelning (procent, antal) över faktorer som hindrar användning av MI i handläggares arbete**

Frågor	Svarsalternativ		
	Inget hinder, % (n)	Litet hinder, % (n)	Stort hinder, % (n)
Är några av följande faktorer hinder för att använda MI i ditt arbete?			
a) arbetsmängden/antal ärenden	15 (131)	30 (254)	55 (468)
b) tiden i respektive ärende	15 (129)	31 (261)	54 (458)
c) tidsgränser i sjukförsäkringen	48 (401)	38 (318)	14 (123)
d) myndighetsrollen	55 (464)	36 (307)	9 (76)
e) min egen kompetens om MI	42 (359)	50 (421)	8 (71)
f) kollegors inställning	89 (757)	10 (86)	1 (7)
g) chefers inställning	87 (742)	11 (90)	2 (17)
h) min egen inställning	77 (657)	21 (179)	2 (15)

Av tabell 5.3 framgår att drygt hälften av handläggarna uppskattar att arbetsmängden (antal ärenden) och tiden det tar för respektive ärende utgör ett stort hinder för att använda MI som samtalsmetod i arbetet – endast 15 % svarar att dessa faktorer inte utgör något hinder. Tidsgränser i sjukförsäkringen utgör ett mindre hinder för att använda MI – ungefär hälften svarar att detta utgör ett litet eller ett stort hinder. Liknande svar ges för myndig-



hetsrollen som ett hinder för tillämpning. Vid en jämförelse finns en signifikant skillnad gällande handläggarnas anställningstid och, hur de skattat arbetsmängd ( $\chi^2$  (6, N=803)=23,80, p=0,001), tid i respektive ärende ( $\chi^2$  (6, N=797)=20,53, p=0,002), samt myndighetsrollen ( $\chi^2$  (6, N=796)=25,28, p=<0,001). Analysen visar att personer som varit anställda i mindre än 15 år skattar problemen som signifikant högre jämfört med personer som arbetat längre än 15 år.

I enkäten ställdes två öppna frågor kring förutsättningarna för att använda MI. Den ena frågan berörde om andra hinder (än de som redovisas i tabell 5.3) finns för tillämpning, och i den andra frågades efter vad som skulle behövas för att de skulle använda MI i större utsträckning än idag. På frågan om hinder för tillämpning nämns främst bristande tid och bristande uppföljning. På frågan om vad som skulle behövas för att de skulle använda MI i större utsträckning än idag har nästan hälften av handläggarna svarat, där den enskilt vanligaste kommentaren är att nuvarande arbetsmängd (antal ärenden per handläggare) innebär att de inte kan använda metoden – det finns helt enkelt inte tillräckligt med tid för att användning av MI ska kunna prioriteras och förberedas på ett bra sätt. Svaren i den öppna enkätfrågan tycks i första hand beröra antalet ärenden, snarare än tiden i respektive möte – men eftersom tid mellan möten saknas så finns inte förutsättningar för att förbereda sig för att använda MI i samtalen.

Av tabell 5.4 framgår att handläggarnas uppfattning om tiden är tillräcklig för att använda MI i arbetet varierar. Drygt en tredjedel (37 %) svarar att de ibland har tillräckligt med tid för att i enskilda ärenden använda MI. En knapp tredjedel (30 %) svarar att tiden oftast eller alltid räcker till, och ungefär lika många (32 %) svarar att tiden sällan eller aldrig räcker till för att använda MI i enskilda ärenden.

**Tabell 5.4 Fördelning (procent, antal) kring frågan om tid för att använda MI**

Fråga:	Svarsalternativ				
	Alltid, % (n)	Oftast, % (n)	Ibland, % (n)	Sällan, % (n)	Aldrig, % (n)
Upplever du att du i det enskilda ärendet har tillräckligt med tid för att använda MI?	3 (27)	27 (231)	37 (319)	25 (216)	8 (67)

I denna fråga finns en signifikant skillnad avseende anställningstid ( $\chi^2$  (12, N=810)=44,21, p=<0,001), där personer anställda i mer än 15 år anser sig i högre grad ha tid för att använda MI, jämfört med personer med en kortare anställningstid.

En stor majoritet av handläggarna som besvarat enkäten anser att MI kan påverka möjligheterna att skapa motivation för den försäkrade att återgå till eller söka nytt arbete, kan underlätta ett bra samtalsklimat med den försäkrade, samt underlätta att på ett bra sätt meddela obekväma beslut till den försäkrade, förutsatt att de har tid och kompetens att tillämpa metoden

(tabell 5.5). Med hänsyn till rådande arbetssituation bedömer dock handläggarna att MI har en mindre påverkan på dessa faktorer.

**Tabell 5.5 Fördelning (procent, antal) av handläggarna som anser att MI kan underlätta olika aspekter av arbetet med den försäkrade, förutsatt att de har tid och kompetens, respektive under rådande förhållanden**

Fråga:	Svarsalternativ	
	Med rätt tid och kompetens, % (n)	Under rådande förhållanden, % (n)
Skapa motivation för den försäkrade att återgå till eller söka ett nytt arbete	91 (792)	59 (507)
Skapa ett bra samtalsklimat med den försäkrade	94 (815)	71 (612)
På ett bra sätt meddela obekväma beslut till den försäkrade	79 (687)	57 (494)

### MI nedprioriterat av konkurrerande förändringar

Under samma period som MI implementerades infördes även lean och team i Försäkringskassan. Vid en jämförelse mellan dessa tre förändringsinsatser är det MI som följts upp minst och kommit i skuggan av de två andra satsningarna.

det har varit teambuilding och det har varit lean utbildning och sånt här så att det .. nej, jag tycker inte man har fokuserat kring motiverande samtal.  
(Handläggare 1, kontor 2)

Handläggarna beskriver att när leanutbildningen och teambyggande dök upp på agendan nedprioriterades MI och lades åt sidan till förmån för de andra förändringarna som fick högre prioritet i verksamheten. MI borde enligt handläggarna haft samma prioritet eftersom även MI var en stor satsning som kostade mycket pengar. Därtill menar flera handläggare att MI, i jämförelse med de andra satsningarna, varit den åtgärd de haft mest nytta av i sitt arbete. En förklaring till nedprioriteringen som en handläggare ger är att MI sågs mera som en metodfråga och därmed inte var lika avgörande eller hade samma dignitet för Försäkringskassans framtida arbete. Däremot var lean och omorganisering i team ett påbud från ledningshåll och därmed också mera prioriterade åtgärder eftersom de rörde arbetsorganisatoriska frågor.

Handläggarna menar att det inte är chefernas fel att de ägnat tid och kraft till annat än MI. Tvärtom är handläggarnas uppfattning att ”ledningen nog ville rusta oss för allt samtidigt”. Handläggarna menar att förutsättningar kunde varit mer gynnsamma om situationen varit en annan och de inte haft så mycket annat att fokusera på i arbetet. De menar att de trots allt försökt att ”hinna med våra ärenden och betala ut sjukpenning”. Som det nu varit har de inte ens hunnit med sitt ordinarie arbete i allt förändringsarbete. En chef understryker att det kan vara svårt för handläggare att se kopplingen mellan flera pågående parallella förändringsarbeten i organisationen.

Även i enkäten beskriver flera handläggare i öppna svar hur Försäkringskassan genomfört ett stort antal förändringar under en kort tid (MI, lean, team, enklare sjukförsäkring) där MI hamnat längst ner i prioritet, och att de saknar arbetsro på grund av att organisationen hela tiden förändras.

Fokus har varit mycket på andra saker i verksamheten – inte för att lean och kundfokus på något sätt skulle motverka MI-tillämpningen, men det har varit oerhört mycket annat (UTÖVER kärnverksamheten) som tagit tid i anspråk. Det verkar som jag inte kan hålla alltför mycket i huvudet på samma gång. (Svar på öppen enkätfråga "Finns det andra faktorer som hindrar dig från att använda MI?")

Några handläggare som arbetar med sjukersättning och aktivitetsersättning menar också att MI inte passar deras målgrupper.

## Individuella förutsättningar

Det finns även individuella förutsättningar hos handläggarna som begränsat användandet av MI i det dagliga arbetet.

### Olika erfarenheter av MI

Så gott som samtliga handläggare som besvarade enkäten har deltagit i MI-utbildningen (97 %), och av dessa upplevde 85 % att utbildningen var ganska eller mycket bra. Även om de flesta handläggare upplevt utbildningen som bra och är positivt inställda till metoden så tycks det finnas stora individuella skillnader mellan handläggare både vad gäller kunskaper och i vilken utsträckning metoden tillämpats. Cheferna har noterat att erfarenheter av MI ser väldigt olika ut från handläggare till handläggare.

Det ser väldigt olika ut från person till person, att de använder sig av MI i t.ex. samband med SASSAM. Och jag tror att det är lite olika, där det kanske är de som hade med sig en del av MI in och hade det från sin förra arbetsplats. Sen kanske en del har haft lite lättare att anamma det och kanske de som redan hade det. Och sen är det väl kanske de som inte använder sig av det alls. (Enhetschef 1, kontor 3)

Cheferna berättar att det finns handläggare som har goda erfarenheter av MI från andra arbetsplatser och det är dessa handläggare som också har haft lättare att anamma användning av MI. En av de intervjuade handläggarna berättar också att hon/han arbetat med MI tidigare och dennes erfarenhet är att det är svårt att hålla sig till MI i strikt mening i de ärenden som hanteras inom Försäkringskassan.

### Egen motivation och intresse för MI

Flera handläggare menar att deras egen motivation och intresse är av betydelse för om de vill använda MI eller inte. De förklarar att förutsättningarna att använda MI i arbetet är goda, men det beror på hur de vill lägga upp arbetet och om de då vill använda MI i sitt upplägg. När handläggare ser en begränsad nytta av att arbeta med MI väljer de ett annat arbetssätt. Exempelvis berättar en handläggare att de inte arbetar med att motivera människor utan att utreda deras rätt till ersättning, och då passar inte denna

metodik. En annan handläggare säger att det krävs ork för att motivera sig att faktiskt använda MI i sitt arbete.

det kanske är svårt för alla att ha den tiden för att motivera sig för det och känna att man orkar med det liksom, lägga tid på det, det är rätt mycket som händer. [...] Så jag tror nog att sådana här saker [MI] får stryka på foten lite, så är det ju säkert. (Handläggare 3, kontor 2)

Handläggarnas egen motivation och intresse tycks ofta vara den avgörande drivkraften för om och hur metoden används i det dagliga arbetet, då det är upp till handläggarna själva att använda MI-metodiken.

### Handläggares attityder till MI

Handläggarna fick i enkäten ta ställning till hur lämplig de anser att MI är som samtalsmetod i mötet med försäkrade, se tabell 5.6. Det framgår här att nästan samtliga handläggare (94 %) anser att MI är en mycket eller ganska lämplig samtalsmetod.

**Tabell 5.6**      **Fördelning (procent, antal) över i vilken utsträckning handläggarna anser att MI är en lämplig metod i mötet mellan handläggarna och försäkrade**

Fråga:	Svarsalternativ			
	Mycket lämplig, % (n)	Ganska lämplig, % (n)	Ganska olämplig, % (n)	Mycket olämplig, % (n)
Anser du att MI är en lämplig samtalsmetod i mötet mellan handläggare och försäkrade?	38 (328)	56 (492)	5 (45)	1 (6)

Här finns en signifikant skillnad avseende anställningstid ( $\chi^2$  (9, N=820) =28,32, p=0,001), där personer anställda i mer än 15 år i högre grad anser att MI är en lämplig metod än de som arbetat kortare tid. Av tabell 5.7 framgår att så gott som samtliga handläggare (90 %) anser att det i stor eller ganska stor utsträckning är möjligt att kombinera MI med andra metoder som används av handläggarna.

**Tabell 5.7**      **Fördelning (procent, antal) över i vilken utsträckning det är möjligt att kombinera MI med andra metoder handläggare använder**

Fråga:	Svarsalternativ			
	I stor utsträckning, % (n)	I ganska stor utsträckning, % (n)	I ganska liten utsträckning, % (n)	Inte alls, % (n)
Anser du att MI är möjligt att kombinera med andra metoder du som handläggare använder, t.ex. SASSAM?	40 (347)	50 (434)	10 (87)	0 (3)

Även här finns en signifikant skillnad avseende anställningstid ( $\chi^2$  (9, N=820)=23,57, p=0,005), där personer anställda i mera än 15 år i högre grad anser att MI kan kombineras med andra metoder. Flera handläggare uttrycker dock tveksamhet till om MI är lämpligt att använda i handläggargollen, då de upplever metoden som behandlande eller terapeutisk vilket de inte tycker ryms i deras uppdrag. Här ifrågasätts även att de med MI har alltför stort fokus på individens motivation, eftersom det inte alltid är det som är problemet, utan snarare praktiska förutsättningar (tillgång på lediga arbeten, eller medicinska faktorer).

Jag upplever att det oftast inte är en persons motivation det hänger på. Många är ordentligt sjuka och mycket motiverade att gå tillbaka i arbete så snart hälsan tillåter. (Svar på öppen enkätfråga ”Finns det andra faktorer som hindrar dig från att använda MI?”)

Fokus på motivation kan också innebära att det upptäcks att personen har arbetsförmåga och därmed inte rätt till ersättning, vilket kan ses som en risk av den sjukskrivne. Här upplevs motiverande arbete inte ligga inom Försäkringskassans uppdrag.

### Ovana, osäkra och obekväma att använda MI

I flera av intervjuerna framkommer att handläggarna känner sig ovana och obekväma i MI och det begränsar påtagligt deras användning av metoden. De menar att de har goda möjligheter i möten att använda MI, men av olika anledningar känner de sig inte bekväma att göra det i arbetet. De känner sig ovana och vågar inte riktigt tillämpa metoden – det kan bli fel om en extra följdfråga ställs, om metoden glöms bort och andra ”rutiner i huvudet” tar överhanden, om flytet i samtalet saknas, om det är svårt att få till ett bra motiverande samtal – för det finns en rädsla av att göra fel.

Det är inte alltid det känns så bekvämt heller och det kan ju vara för att man är ovan med att man inte har gjort det så länge. Man har kanske inte riktigt fått in det flytet i det liksom, man vågar lite ibland. (Handläggare 4, kontor 1)

Några handläggare menar att det även kan vara jobbigt att föra motiverande samtal med den sjukskrivne och därför känner de sig inte bekväma att ha sådana samtal. Fler skulle dock använda MI under förutsättning att ovanan arbetades bort, men idag finns inte förutsättningarna att använda MI mer aktivt i arbetet.

Likaså beskriver merparten av de intervjuade handläggarna hur de oftast undviker att diskutera den sista sidan av SASSAM-kartan, som särskilt fokuserar på motivation.

Alltså, jag brukar hoppa över den [motivationsrutan]. För jag brukar känna att jag inte kan – alltså jag är inte kapabel till att hantera den. (Handläggare 2, kontor 4)

I tabell 5.8 framgår att merparten av handläggarna (74 %) anser sig ganska eller mycket säkra på tillämpningen av MI.

**Tabell 5.8 Fördelning (procent, antal) över handläggares upplevda säkerhet i tillämpningen av MI**

Fråga:	Svarsalternativ			
	Mycket säker, % (n)	Ganska säker, % (n)	Ganska osäker, % (n)	Mycket osäker, % (n)
Hur säker känner du dig i tillämpningen av MI?	7 (63)	67 (586)	23 (198)	3 (24)

Det är värt att notera att resultaten från intervjuerna här skiljer sig från enkätsvaren, i vilka handläggarna anser sig vara mer säkra på metoden. Detta kan ha flera orsaker. I intervjuerna ställs mera detaljerade frågor kring tillämpningen där handläggarna beskriver på vilket sätt de tillämpar och behärskar olika delar av metoden, medan enkätfrågan är mera allmänt hållna. I intervjuerna framgår att vissa handläggare gör skillnad på de delar de anser sig behärska och de delar som de valt att inte arbeta med när de bedömer sin kunskap i metoden. En handläggare uttryckte i en intervju att hon bedömde sin kunskap som mycket god kring den del hon använde (att strukturera samtalet, sammanfattningar), men som låg kring metoden som helhet. En möjlig tolkning av den högre graden som anser sig säkra på tillämpningen i enkätsvaren är att handläggarna då avser mera grundläggande verktyg som öppna frågor och sammanfattningar.

Av den dryga fjärdedel (222 personer) som i enkäten har svarat att de känner sig ganska eller mycket osäkra i tillämpningen av MI utvecklade 159 handläggare sitt svar i en öppen enkätfråga. Av dessa var de vanligaste anledningarna i linje med ovan beskrivna faktorer på verksamhetsnivå: hög arbetsbelastning; bristande återkoppling och stöd; samt att MI blivit bortprioriterat på grund av konkurrerande förändringar i organisationen. Därtill nämnde flera handläggare att de kunde vara obekväma och osäkra kring att tillämpa MI på grund av att de inte upplevde att metoden lämpade sig i deras uppdrag. Motiverande arbete borde ligga på andra aktörer medan de själva ska ha fokus på att samla in information och samordna sjukskrivningsprocessen. Här ifrågasattes MI som varande en huvudsakligen terapeutisk metod. Därtill lyfts även i dessa svar osäkerhet och rädsla för att göra fel, samt att de saknar tillräckliga kunskaper för att kunna tillämpa MI på en mera avancerad nivå (t.ex. genom att använda skalverktyg). Några handläggare menar också att metoden inte är tillämpbar på vissa målgrupper, särskilt personer med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar.

Att inte vara bekväm kan också ha sin grund i en bristande kompetens om hur MI kan användas. I intervjuer menar handläggarna att det är svårt att använda MI då de inte kommer ihåg hur samtalsmetoden ska användas. Flera handläggare menar att okunskaper är det största hindret, och att de tappat kompetens om de inte jobbar kontinuerligt med det. Dessutom lyfter flera handläggare fram att det måste finnas möjligheter att ställa frågor när de blir osäkra, där flera önskar en repetition.

Ja, jag kan tycka att det inte vore helt fel med en uppfräschning emellanåt för detaljerna försvinner och då är det möjligt att man tappar någonting som skulle vara bra för en, så det vore inte helt fel med nån lite uppfräschning.  
(Handläggare2, kontor 2)

När handläggare har känslan av att inte ha kompetens och inte vara kapabel att använda MI är det svårt att tillämpa metoden på ett bra sätt. I intervjuerna tillfrågades handläggarna om hur de såg på sina kunskaper i metoden idag jämfört med ett år tidigare, där det fanns skilda uppfattningar. Vissa anser att kunskaperna förbättrats eftersom de använt metoden i det dagliga arbetet och därmed tränat på den. Andra menar att deras kunskaper var ungefär på samma nivå som sist, även om flera anser att de har tappat MI-vokabulären. Sedan finns det ett antal handläggare som menar att de tappat sina kunskaper om MI eftersom de inte fått tillräckligt med träning och uppföljning. Ett genomgående drag är dock att kunskaperna anses vara på en basal nivå, och att en mer systematisk uppföljning och träning i metoden har saknats.

I enkätaterialet framgår att drygt hälften av handläggarna anser att den egna kompetensen utgör ett hinder för tillämpning av MI (se tabell 5.3), vilket kan spegla den osäkerhet i metoden som noterats i intervjuer. Här kan också noteras en skillnad relaterad till anställningstid ( $\chi^2$  (6, N=800)=23,23, p=0,001), där personer som varit anställda i mer än 15 år skattar detta som ett problem i signifikant högre grad jämfört med personer som arbetat kortare tid.



## 6 Resultat och effekter av MI

I detta avsnitt analyseras vilka resultat och effekter som kan spåras av MI-satsningen inom Försäkringskassan, dels på handläggarnivå, dels på verksamhetsnivå.

### Resultat och effekter på individuell nivå

MI-satsningen har inneburit att majoriteten av Försäkringskassans handläggare som arbetar med sjukpenning och samordning har fått en utbildning i MI-metodik, där vissa effekter kan ses avseende hur de arbetar.

#### Ökad medvetenhet om MI

I intervjuerna framkommer att handläggarnas medvetenhet om MI har ökat, även om de inte alltid i möttesituationer använder sig av MI. Att medvetenheten ökat beror på att MI ”kommit upp i allt förändringsprat”, att de ”reflekterar på ett annat sätt efter utbildningen” och att MI på något sätt ”ändå fastnat i hjärnan”. Sedan kan en del av handläggarna inte säga om och i vilken utsträckning de ändrat sitt sätt att arbeta på i samtalssituationer, men det är ändå någonting i tanken som de bär med sig i arbetet.

Sen vet jag inte om jag har ändrat så mycket i arbetssätt, men det [MI] finns där ändå. (Handläggare 1, kontor 3)

Även om medvetenheten om MI har ökat betyder det inte att de medvetet använder MI. Det kan finnas situationer där tillämpningen är en högst omedveten handling – det är sådant man bara gör utan att tänka på det. Att MI används ”omedvetet” indikerar att handläggarna använder sig av en typ av samtalsteknik som har likheter med MI, t.ex. som innehåller öppna frågor, även om de inte specifikt tillämpar de verktyg som är specifika för MI. Här har snarare utbildningen fungerat som en bekräftelse på att det redan vedertagna arbetssättet är bra.

en skillnad är det för du är medveten igen, alltså medveten om vilka effekter det [MI] kan ha (Handläggare 3, kontor 3)

Svårt att säga att det är just MI som jag använder. Men just öppna frågor och bekräftelse är viktigt. Att lägga samtalen på rätt nivå för respektive individ. (Svar på enkätfrågan ”Om du använt MI, beskriv en situation där MI fungerat bra i ditt arbete”.)

#### Delar av MI-metodiken används i möten

Öppna frågor tycks vara det vanligaste verktyget som handläggarna använder i samtalssituationer, där detta fungerar som ett sätt att sätta igång en process där den sjukskrivne stimuleras att ta egna initiativ. Handläggarna använder inte MI metodiken från A till Ö utan har utifrån eget användar-



behov snappat upp och valt ut ”bitar” i denna samtalsmetodik som passar de samtal de har i arbetet.

Jag använder ... alltså vissa delar av det ganska ofta ändå, alltså kanske ett par gånger i vecka, men det är kanske mindre saker som man har snappat upp på grund av MI-utbildningen då, sen är det inte MI fullt ut utan jag kanske valt att använda mer öppna frågor eller att repetera. (Handläggare 3, kontor 1)

Handläggarna menar att de i stort jobbar som tidigare, men att medvetenheten har ökat om hur frågor kan ställas för att få mer uttömmande svar. Ibland kan det komma väldigt naturligt i ett samtal, där vissa handläggare menar att de ibland faktiskt använde MI innan de gick utbildningen också, men då visste de inte att det var MI-metodik. En handläggare beskriver att hon någon gång kommer på sig själv med att använda öppna frågor istället för varför-frågor. De öppna frågornas effekt tycks handläggarna vara medvetna om. Handläggarna understryker att det är märkbart hur effektiv denna samtalsmetod kan vara och vilken bra kontakt de får med den sjukskrivne.

I enkäten fanns en öppen fråga där handläggarna fick beskriva hur de använder MI, vilken besvarats av ca en tredjedel av respondenterna (293 svar). Även där menar flera handläggare att MI inte är något nytt, utan stämmer väl med andra metoder de utbildats i vid tidigare tillfällen. Andra handläggare pekar på att MI medför nya verktyg jämfört med tidigare arbetssätt som de har konkret nytta av i arbetet.

Det är svårt att värdera hur mycket MI jag använder då jag redan innan utbildningen använde mig av så mycket öppna frågor som möjligt. Jag tycker att utbildningen varit bra och mycket tänkvärd i hur jag genom mitt sätt att bemöta människor kan öppna upp för förändring. (Svar på enkätfrågan ”Om du använt MI, beskriv en situation där MI fungerat bra i ditt arbete”.)

Vilka delar av MI som används tycks vara knutet till hur handläggare upplever sin kompetens. De påtalar att de tappat MI-vokabulären och därmed inte kan sätta ord på de metoder de tillämpar, utöver de mer basala delarna som öppna frågor, reflektioner och sammanfattningar. Även i enkätens öppna svar nämns att de använder framförallt öppna frågor, reflektioner och sammanfattningar, samt att placera ansvaret för förändring hos individen.

I samtliga möten med våra försäkrade finns behov av att åtminstone använda sig av delar av MI som agenda, öppna frågor, reflektion för att skapa ett bra samtalsklimat. Den försäkrade är en nyckelperson i våra utredningar och det är viktigt att vi får en bra beskriven bild av vederbörande om hur de har det. (Svar på enkätfrågan ”Om du använt MI, beskriv en situation där MI fungerat bra i ditt arbete”.)

Andra delar av MI, t.ex. skalor, autonomistöd och ambivalensutforskning, nämns inte i någon större utsträckning i intervjuerna. I enkäten förekommer dock att handläggare nämner att de använder skalor, ambivalensutforskning, samt att erbjuda en menybaserad agenda för möten.

Jag använde skalor för att prata med kund kring viljan att gå ut i sysselsättning och arbete. Det underlättade eftersom kunden tidigare haft svårt att formulera mål och mest svarat jag vet inte. Skalor gjorde det mer konkret. (Svar på enkätfrågan "Om du använt MI, beskriv en situation där MI fungerat bra i ditt arbete".)

Det tycks vara SASSAM-möten och andra individuella möten som är det vanligaste tillämpningsområdet för MI, även om vissa också använder det vid avstämningsmöten, t.ex. för att sätta en agenda för mötet. Handläggarna lägger upp mötena och hur samtalet ska genomföras med hänsyn till den sjukskrivnes diagnos och behov, och därefter väljer de att använda de delar av MI som de anser passar. Det kan exempelvis vara lättare att prata om en persons situation med en person som har benbrott än med en som har en djup depression. Andra menar dock att MI fungerar bra även vid psykiska problem, även om den vanligaste uppfattningen tycks vara att metoden inte är lämplig om personen har en neuropsykiatrisk funktionsnedsättning.

Generellt sett tycks de flesta anse att en tillämpning av mer grundläggande MI-verktyg (öppna frågor och sammanfattningar) fungerar i alla möten med de flesta målgrupper, och att det är enklast att tillämpa i individmöten i samband med kartläggning och utredning. Handläggarna upplever att de små förbättringarna (t.ex. att ställa öppna frågor och inte forcera samtalet) de gjort i vissa samtal har gett konkreta effekter som de själva noterat. Exempelvis berättar handläggarna att de ser vinsten med att den sjukskrivne får egen insikt och tar ansvar för sin situation, att de som handläggare blir lugnare, tryggare och lyssnar bättre på den sjukskrivne, samt att mötena upplevs som mer effektiva.

man ser ju vinsten med att bara göra nånting för att man själv vill det, inte för att man säger till en [sjukskriven] att man ska göra det. [...] Egen insikt och eget driv. (Handläggare 3, kontor 3)

det som jag har tagit till mig mest är det där att försöka att inte forcera, att inte ha så bråttom med dom svar som jag vill ha. (Handläggare 2, kontor 4)

Istället för att gå från ett möte och att ha tagit med sig problemen tillbaka upp till skrivbordet så har man satt processer igång hos personen själv och det är effektivt rent påtagligt praktiskt rent effektivt. (Handläggare 4, kontor 2)

Någon handläggare säger att när hon tänker på det i efterhand har hon aldrig ställt en öppen fråga i ett möte innan MI-utbildningen. Andra menar att öppna frågor inte är något nytt eller specifikt för MI. Även hur ett samtal sammanfattas, avslutas och planeras vidare är något som också används av en del av handläggarna.

Det här sättet som man sammanfattar och speglar saker som en person säger.. och så att säga lägger bollen tillbaka i knät på den person som har sagt det, så att säga, det var väl det som var aha-upplevelsen i det hela, det är nånting väldigt, alltså det är självklart egentligen men det är ganska revolutionerande i ett samtal att kunna göra det, och kunna använda det så det är nånting som jag har tagit till mig väldigt mycket och det är effektivt såtillvida att man kan, man får en helt ny vändning på processen så att säga. (Handläggare 4, kontor 2)

Flera handläggare menar att MI är användbart när de ska meddela indrag av sjukpenning, som ett sätt att informera i dialog. Här upplevs metoden också som användbar för att förklara regelverk, och hur olika handlingsalternativ påverkar den sjukskrivnes möjligheter till ersättning och rehabilitering.

I intervjuerna ställdes frågor kring specifika delar av MI, där handläggarna generellt sett känner igen sig i att de arbetar med exempelvis att bygga relationer, ge stöd, utforska ambivalens, förstärka beslut och målstyrning. Dock innebär inte detta att de gör det genom att använda tekniker från MI. Med andra ord går det att hävda att handläggarna i samtal arbetar med "rätt" områden (åtminstone kan de känna igen det när de tillfrågas), men de gör det inte på ett medvetet sätt utifrån de tekniker som MI omfattar. Ett visst mått av "MI-anda" tycks dock ha tagits upp, där särskilt öppna frågor och att lägga ansvaret hos individen återkommer.

MI upplevs av många handläggare som en bra metod för att få ett bra och respektfullt samtalsklimat, att det fungerar för att hantera motstånd och att påbörja förändringsprocesser, t.ex. rehabilitering, återgång i arbete eller nyorientering.

Man kan ta fram olika alternativa lösningar utifrån personen själv samt att personen sen gör ett eget val och förstår konsekvenserna utifrån sina val. Detta gör att det inte blir så många impulsstyrda val utan att det finns en eftertanke vilket gör att när personen i fråga gör ett aktivt val så är personen också motiverad att försöka färdigställa det man valt som lösning. (Svar på enkätfrågan "Om du använt MI, beskriv en situation där MI fungerat bra i ditt arbete".)

En handläggare beskriver hur MI har kunnat användas i ett möte med en person som ett sätt att komma vidare istället för att fortsätta fokusera på samma problem:

Tidigare ringde personen ca en gång i veckan och frågade samma saker om och om igen. Likadant med mötena – samma saker kom upp vid varje möte. Första gången jag använde MI på ett strukturerat sätt, med ringar och allt, slutade jag med att fråga om personen hade några ytterligare frågor. "Nej, nu är jag nöjd" svarade hen och alla tittade förvånat på varandra. De orden hade hen aldrig tidigare yttrat under alla år. (Svar på enkätfrågan "Om du använt MI, beskriv en situation där MI fungerat bra i ditt arbete".)

### Hur ofta använder handläggarna MI?

Resultatet visar att det finns resultat och effekter av MI på handläggarnivå d.v.s. huruvida om och hur enskilda handläggare använder MI. Data från enkäten visar handläggares uppskattning av sin användning av MI i möten, se tabell 6.1.

**Tabell 6.1 Fördelning (procent, antal) över hur stor del av möten där MI används**

Fråga:	Svarsalternativ				
	I samtliga fall, % (n)	I mer än hälften av fallen, % (n)	I ungefär hälften av fallen, % (n)	I mindre än hälften av fallen, % (n)	Nästan aldrig, % (n)
I hur stor andel av mötena med de försäkrade använder du MI?	22 (190)	24 (207)	23 (198)	19 (160)	12 (107)

Av tabell 6.1 framgår att drygt två tredjedelar (69 %) av handläggare använder MI i ungefär hälften eller fler möten de har med försäkrade. Analysen visar att personer som varit anställda i mer än 15 år använder metoden i signifikant högre grad än personer som arbetat kortare tid ( $\chi^2$  (4, N=811)=9,67, p=0,046).

Dock är det här relevant att resonera kring vad handläggarna avser med att använda MI när de besvarat enkätfrågan, med hänsyn till ovanstående beskrivningar av vilka delar som tillämpas och på vilket sätt. Dessa svar antyder att det är vanligt att MI tillämpas på en relativt grundläggande nivå med fokus på vissa delmoment, där det är tveksamt om handläggarna i dessa fall kan sägas använda sig av MI på ett metodtroget sätt. Samtidigt tycks andra använda MI på ett mer utvecklat sätt; variationen kring kompetens och användning tycks därmed vara relativt stor.

## Resultat och effekter på verksamhetsnivå

Effekter av MI-satsningen på verksamhetsnivå är svårare att identifiera i materialet. Enkätsvaren indikerar att handläggare i relativt hög utsträckning har tagit till sig och börjat tillämpa delar av metoden i sin handläggning, vilket om de är tillräckligt många kan ge en viss kritisk massa som påverkar verksamheten. Dock verkar det vara svårbedömt av såväl chefer som handläggare hur utsträckt användningen av MI faktiskt är, såväl på den lokala arbetsplatsen som i verksamheten som helhet. Cheferna har ingen uppfattning om i vilken grad eller omfattning MI används i handläggarnas samtal, vilket tyder på att det saknas rutiner för att följa upp om och hur metoden tillämpas. Handläggare ställer sig frågande till om det över huvud taget pågår någon MI-aktivitet på deras arbetsplatser förutom de små förändringar de själva gör i samtal med sjukskrivna (se ovan). Detta kan tyckas märkligt då konkreta resultat och effekter kan noteras på handläggarnivå. Det tycks dock finnas en tro bland handläggarna att de är ensamma i sin användning av MI, de är helt enkelt inte medvetna om och hur andra kollegor använder MI.

Jag har ju svårt att veta hur andra gör, för det är sällan vi har möten tillsammans [...] Så vi har väl inte så jättestor uppfattning om varandra egentligen utan jag vet bara vad jag gör. (Handläggare 2, kontor 2)

En chef lyfter dock fram att deras kundnöjdhetsmätning visar en ökad nöjdhet bland sjukskrivna vilket kan bero på att handläggare leder samtalen på annat sätt än tidigare – förhoppningsvis är det så menar chefen, även om denna person är högst osäker om det verkligen förhåller sig så. Då Försäkringskassan haft en bred satsning på att förbättra sitt förtroende är det svårt att resonera kring vilken roll tillämpningen av MI kan tänkas ha haft i denna utveckling.

Det finns således inga direkta indikationer på att satsningen på MI bidragit till utveckling av verksamheten. Den utveckling som har skett har varit lokal i enskilda mötessituationer, där handläggarna själva noterat förbättringar som bidragit till att de agerat på annat sätt gentemot sjukskrivna i samtalen.

## 7 Diskussion

I detta avsnitt diskuteras förutsättningar som underlättat respektive försvårat användning av MI och effekter som kan skönjas av denna kompetensutvecklingsinsats i relation till tidigare forskning om förändrings- och utvecklingsarbete i organisationer. Därefter presenteras slutsatser och några praktiska implikationer.

### Uppifrånstyrd och underifrånstyrd strategi – har gått i otakt?

Införande av MI-satsningen kan till en början sägas ha varit planeringsstyrd, dvs., den har byggt på en uppifrånstyrd strategi (Brulin & Svensson, 2011) där en stor kompetensutvecklingsinsats genomförts i hela verksamheten. Satsningen på MI har omfattat en utbildning till alla handläggare som arbetat minst ett år i verksamheten, samt efterföljande arbetsplatsstöd i form av samordningscoacher under en begränsad tid. Liksom konstaterats i delrapporten (Försäkringskassan 2014) så framkommer i föreliggande rapport många synpunkter på hur införandet gått till, och hur betoningen legat på handläggarnas eget ansvar för att använda MI, medan enhetschefer inte haft ett tydligt ansvar för att arbeta med uppföljning och vidareutveckling av tillämpningen. Det har därtill saknats rutiner för att kontrollera om och hur metoden används. Motivet till att genomföra denna kompetensutvecklingsinsats tycks ha varit mer instrumentellt då insatsen, åtminstone på ett mer formaliserat och medvetet sätt, inte tydligt länkats till informella lärandeprocesser i verksamheten på de lokala kontoren (jfr Kock, 2010). Det innebär att införandet och genomförandet på lokal nivå inte har stötts och kopplats ihop med en uppföljning av resultaten, utan överlämnats till handläggarna och de lokala cheferna.

På de lokala kontoren tycks strategin ha varit att genomförandet skulle vara styrt underifrån; dock tycks prioriteringen av detta i verksamheten varit låg. Uppföljning av MI har skett frivilligt och byggt på att chefer och handläggare visat intresse och att tid och möjlighet har funnits. Chefer på lokal nivå har dragit sig undan och hänvisat till att ansvaret för detta ligger på handläggarna, och att teamen kan användas för att följa upp och utveckla användningen av MI. Inget i datamaterialet tyder dock på att teamen har använts för detta. Handläggarna menar att teamen inte använts till att diskutera MI, och någon tydlig styrning kring vad teamen ska arbeta med tycks inte heller funnits. En tolkning kan vara att två parallella förändringsprocesser pågått i verksamheten; en uppifrånstyrd och en underifrånstyrd process som inte varit i harmoni med varandra eller gått i otakt. Å ena sidan en enkelriktad uppifrånstyrd förändringsprocess initierad av ledningen där de i hög grad har förlitat sig på att användning av MI skulle vara självgående när handläggarna väl gått MI-utbildningen. Som tidigare forskning visar så räcker det inte med att ledningen och högre chefer initierar en så

pass omfattande kompetensutvecklingsinsats och sedan förväntar sig att allt ska lösa sig av sig självt – det måste skapas en stödjande lärmiljö på arbetsplatsen (Svensson et al 2007; Fuller & Unwin, 2004). Resultatet visar att det å andra sidan funnits förväntningar på att handläggarna skulle driva förändringsarbetet underifrån – och det har de också gjort var och en på sitt sätt efter bästa förmåga. Handläggarnas upplevelse är att de inte fått några direktiv eller något kollektivt stöd för att använda MI i det dagliga arbetet. Ingen har samlat ihop handläggarnas MI erfarenheter även om förväntningen från högre instans varit att de ska använda MI i arbetet. Konsekvensen är att ingen riktigt vet vem som ansvarat för vad, och det verkar funnits ett otydligt ägarskap. En bristande tydlighet kring vem som äger utbildnings-satsningen och satsningens resultat och vem som ska förvalta och utveckla resultatet av en insats brukar vara en av de vanligaste förklaringarna till att det inte skapas en hållbarhet i verksamheten (Brulin & Svennson, 2011). Det är också därför svårt att se några effekter av satsningen på verksamhets-nivå. Exempelvis tycks inte satsningen ha inneburit att rutiner för hur möten ska genomföras har påverkats, och det har inte heller skapats rutiner för en kontinuerlig uppföljning av om och hur metoden ska användas av handläggare.

## Första linjens chefer marginaliserade i MI-satsningen

Chefer och särskilt första linjens chefer är nyckelpersoner i en kompetensutvecklingsinsats som MI. I tidigare forskning lyfts stödjande chefer fram som en viktig förutsättning för att ett förändringsarbete ska lyckas (Ellström, 2006b; Gustavsson, 2009; Kock, 2010). Förändringsarbetet behöver vara väl förankrat hos chefer på alla nivåer i organisationen. Första linjens chefer är centrala då de har möjlighet att skapa praktiska förutsättningar för medarbetarna på arbetsplatsen, t.ex. frigöra tid för reflektion, ge återkoppling i det dagliga arbetet, stödja genomförande av förändringar och lärande (Agashae & Bratton, 2001; Filstad, 2012). Sett till denna studie är det tydligt att cheferna på lokalkontoren har varit marginaliserade ända från början av MI-satsningen. De har inte involverats i någon större utsträckning och inte heller getts något legitimitet i satsningen och de har därför inte kunnat se sin roll i att hålla samman och föra in MI i arbetsrutiner. Det har saknats en tydlighet att MI är något cheferna förväntas arbeta med kontinuerligt i det dagliga arbetet. Handläggare vittnar om ett litet eller obefintligt intresse för MI från chefers sida men frågan är vilka förutsättningar cheferna haft att arbeta in rutiner för MI och stödja handläggare i arbetet. Att MI inte prioriterats i verksamheten kan givetvis ha flera förklaringar. En förklaring som dock framkommer i intervjuerna är att många andra satsningar (införande av lean och teamorganisering) genomförts samtidigt som MI-satsningen. Dessa satsningar har haft högre prioritet då de rört arbetsorganisatoriska förändringar snarare än metodfrågor, och därmed har de fått större genomslag i verksamheten. Uppfattningen är att MI inte länkats till dessa arbetsorganisatoriska förändringar och har därför inte heller blivit en integrerad del av detta, t.ex. via teamarbetet.



Cheferna fick utbildning i metoden för sent i processen, vilket bidragit till att de känner en bristande kunskap om MI och inte är kompetenta att stödja handläggare i deras användning av MI. Chefernas otillräckliga kompetens kring såväl innehåll (kunskap om MI) som processer för att stödja medarbetarnas utvecklingsarbete har skapat mindre goda förutsättningar för användning av MI i det dagliga arbetet. Som framgår av tidigare forskning och resultatet i denna studie är att chefer måste ha kompetens och nödvändiga förutsättningar för att stödja utvecklingsarbete och medarbetares lärande (Gustavsson & Ekberg, 2014). Detta utvecklas dock inte per automatik. Det är viktigt att ledningen i organisationen försäkras om att chefer har nödvändig kompetens och att de ges tillräckligt med stöd för att utöva sitt ledarskap. Dessutom krävs resurser för att forma en god lärmiljö där medarbetare engageras i att utveckla metodanvändningen och där de tillåts att använda varandra som resurs i detta arbete. Erbjudande om uppföljningsutbildning är i detta sammanhang inte tillräckligt om inte denna följs av att chefer på lokal nivå involveras och ses som en stödjande resurs för handläggarna och ger handläggarna goda förutsättningar, t.ex. tid för användning av MI i verksamheten. Om detta saknas kommer satsningen på MI inte heller fortsättningsvis att prioriteras eller få särskilt stor effekt på verksamhetsnivå.

## Enskilda handläggares engagemang och användning upprätthåller MI

Ett positivt resultat är att merparten av handläggarna har gått utbildningen och tyckt att den har varit bra, och det finns ett intresse hos många handläggare för att fortsätta använda och utveckla sin tillämpning av metoden i möten med sjukskrivna. Enskilda handläggare ger exempel på hur de arbetat med att utveckla sin användning av MI. Vilka delar av MI som handläggare tillämpar tycks dock variera kraftigt. Det finns skillnader i vad de upplever sig vara kompetenta i att använda och i vilka situationer MI använts. I brist på en gemensam sammanhållen tillämpning som är fastställd i rutiner så har handläggare utvecklat sina egna varianter på hur MI kan tillämpas utifrån hur de har upplevt sitt individuella utvecklingsbehov. Främst tycks handläggarna ha tagit till sig de mera grundläggande aspekterna av metoden, som öppna frågor och sammanfattningar, medan användandet av t.ex. skalor och ambivalensutforskning tycks vara mindre vanliga. De delar av MI som handläggarna faktiskt arbetat med upplevs dock ha lett till ökad delaktighet för den sjukskrivne där en konkret nytta är att den sjukskrivne tar större eget ansvar för sin situation. Många handläggare ser således konkreta förbättringar i mötet med sjukskrivna i de fall där de tillämpat MI. Att ha egenutrymme och se förbättringar av sitt eget handlande i mötessituationer stärker handläggarnas kompetens och självförtroende (Eraut, 2004), men om kompetensen inte lyfts upp och vidareutvecklats på arbetsplatsnivå så är risken att den stannar hos den enskilde handläggaren, i det enskilda mötet.

Resultatet visar att kompetens och erfarenheter av MI inte kollektivt delas mellan handläggarna i verksamheten. Märkbart är att handläggare saknar kunskap om huruvida deras kollegor, på det egna kontoret och även i det egna teamet, använder MI eller inte. Det är därför svårt att konstatera om



satsningen på MI har lett till ett bättre bemötande av sjukskrivna generellt, eftersom organisationen inte har den nödvändiga kunskapen eller rutinerna för att följa upp användningen av metoden. MI-satsningen har varit en kollektiv utbildningsinsats men helt individorienterad kring tillämpningen, utan fokus på verksamhetsutveckling. Exempel på denna individfokusering är den kritik som handläggare och chefer riktat mot hur Försäkringskassan har hanterat satsningen på MI. Den genomgående bilden är att organiserad uppföljning och träning har saknats. Det finns en allmänt spridd uppfattning att MI inte har prioriterats i verksamheten, och att chefer inte har visat intresse för huruvida metoden tillämpas eller ej. Således kan det konstateras att den utvecklingspotential och det engagemang som handläggarna uppvisar inte tagits om hand om i verksamheten.

Handläggare är också starkt kritiska till möjligheterna att använda och utveckla sin kunskap i metoden i relation till rådande arbetssituation, som i intervjuer och enkäter beskrivs som mycket pressad där utrymmet för att reflektera över den egna praktiken och att lära sig nytt är kraftigt begränsad. Utrymme för reflektion och lärande är något som visats vara nödvändigt för att hinna med utvecklingsaktiviteter utöver ordinarie arbetsuppgifter och lära sig integrera förändrade arbetssätt och rutiner i det vardagliga arbetet (Ellström, 2006a). Mera tid, färre antal ärenden och fler möjligheter till att diskutera och reflektera efterfrågas. Den samlade bilden är att den nuvarande arbetssituationen omöjliggör inte bara att MI används och utvecklas på verksamhetsnivå, utan troligen även att andra liknande satsningar riskerar att falla. Här är det centralt att tid för förändrings- och utvecklingsarbete avsätts i det dagliga arbetet (Ellström, 2006a). Något som enligt vissa handläggare också försvårar användning av MI är att metoden inte är fullt tillämpbar i Försäkringskassans arbete utan endast passar vissa typer av samtal, och att metoden lämpar sig bättre inom sjukvård och missbruksvård. Dessa synpunkter framkom även i utvärderingens delrapport (Socialförsäkringsrapport 2014:16), där metodens lämplighet i relation till Försäkringskassans uppdrag och handläggarnas arbetssituation diskuterades.

## Slutsatser och praktiska implikationer

Detta är slutrapporten från projektet "Professionalisering av handläggarrollen genom implementering av motiverande samtal". Projektets övergripande syfte har varit att studera implementering av MI och förutsättningar för att använda metoden inom Försäkringskassan. I denna slutrapport fokuseras förutsättningar för fortsatt användning av MI inom Försäkringskassan, och vilka resultat och effekter som kan skönjas av denna kompetensutvecklingsinsats. I projektet har det inte ingått att jämföra Försäkringskassan med andra liknande organisationer, men vi vet dels utifrån tidigare forskning, dels utifrån egna erfarenheter vi forskare har från andra organisationer, att den bild som framträder inte är unik. Tvärtom känns den framträdande bilden igen från andra organisationer som implementerar kompetensutvecklingsinsatser och förändrings- och utvecklingsarbeten. Med utgångspunkt i det som redovisats i denna rapport kan områden med förbättringspotential och möjliga handlingsalternativ identifieras.

## Möjliggör erfarenhetsutbyte mellan handläggare

En viktig förutsättning har varit handläggarnas positiva inställning och motivation att faktiskt använda MI i det dagliga arbetet. Detta tycks vara väl tillgodosett – resultatet tyder på att handläggarna är mycket positivt inställda till metoden. Dilemmat är dock att kunskapen om MI är isolerad, dvs. att enskilda handläggare inte vet huruvida andra handläggare på den egna arbetsplatsen och i teamen använder metoden. Cheferna saknar också kunskap om huruvida och på vilket sätt handläggarna använder MI. För att ta tillvara enskilda handläggares kompetens och utveckla den sammantagna kompetens som finns om MI i verksamheten är det viktigt att skapa incitament för att uppmuntra kollektivt lärande och erfarenhetsutbyte mellan handläggare. Här kan teamen ha den funktionen eller vara den lokala arenan på arbetsplats där handläggare tillsammans improviserar, experimenterar och utvecklar nya arbetsrutiner kring samtal och bemötande av sjukskrivna. Sannolikt är också att de mer osäkra och mindre erfarna handläggarna kan få stöd av de mer erfarna och de som även har arbetserfarenhet av MI från andra organisationer. På så vis kan ett kamratstödande erfarenhetsutbyte organiseras som använder den kompetens som tycks finnas på lokal nivå i verksamheten, samtidigt som det synliggör vilken kompetens handläggare och team har. Om kompetensbrist uppmärksammas hos enskilda handläggare och team kan de stödjas med hjälp av olika kompetenshöjande åtgärder.

## Första linjens chefer är nyckelpersoner

Det finns en stor osäkerhet hos cheferna kring vilket ansvar de har och vem eller vilka som är eller ska vara aktiva aktörer i implementering och användning av MI. Cheferna kom in sent i projektet, och har känt att de hela tiden stått utanför MI-satsningen som enbart tycks ha varit riktad mot handläggarna. Konsekvensen är att cheferna dragit sig undan och inte tagit ett aktivt ansvar för att följa upp och utveckla rutiner kring MI i verksamheten, och därmed har handläggarna upplevt ett bristande stöd från cheferna på de lokala kontoren. Om en kompetensutvecklande insats som MI ska ge resultat och långsiktiga effekter finns det erfarenheter från ett stort antal förändrings- och utvecklingsarbeten i organisationer som visar att det är viktigt att chefer (särskilt första linjens chefer) uttryckligen står bakom och öppet stödjer insatser på lokal arbetsplatsnivå i verksamheten, och att de som arbetar – i det här fallet handläggarna – inte lämnas vind för våg utan kontinuerligt stötts av chefer i det dagliga arbetet (se t.ex. Brulin & Svensson, 2011). Om användningen av MI ska fortsätta utvecklas inom Försäkringskassans verksamhet behöver cheferna engageras och ges såväl ägarskapet för frågan som direktiv för att prioritera användningen av MI. MI behöver synliggöras i verksamheten, och det behövs en struktur för att arbeta med utveckling av metoden och dess tillämpning. Detta behöver ledas och organiseras av cheferna, och kan inte förläggas enbart på enskilda handläggare.

## Utveckla arbetsplatsen som en lärmiljö

Kompetensutvecklingsinsatsen inleddes med en kollektiv utbildningsinsats och under en begränsad tid (drygt 1 år) gavs handläggare, om de ville, stöd på arbetsplatsen av en särskilt utsedd samordningscoach. Därefter har MI-satsningen haft ett mer individriktat fokus och har inte kopplats samman

och integrerats med organisationens verksamhet där ledning och chefer arbetat för att främja en expansiv lärmiljö i det dagliga arbetet. Enbart individriktade insatser leder, som tidigare forskning om förändrings- och utvecklingsarbete visat, till resultat på individnivå och leder sällan till resultat på verksamhetsnivå (se t.ex. Svensson, 2013). Sett till denna studie så framgår det också att de individriktade insatserna – i det här fallet fokus på individuella handläggares deltagande i MI utbildning och användning av MI – ledde till resultat på individnivå, och inget tyder på att det även skulle omfatta en utveckling av verksamhetsnivån i Försäkringskassan.

Vad kan i detta sammanhang leda till verksamhetsutveckling? För att resultat ska omsättas på verksamhetsnivå är förutsättningen att utbildnings- och kompetensutvecklingsinsatsen länkas till arbetsplatsens lärmiljö, och att en stödjande lärmiljö skapas på arbetsplatsen. Detta är lättare sagt än gjort i dagens tidspressade verksamheter, där Försäkringskassan inte är ett undantag. Handläggarna i studien beskriver en mycket stressad arbetssituation där utrymmet för lärande och reflektion i det dagliga arbetet är i princip obefintligt. En god början på en utveckling mot arbetsplatsen som en lärmiljö är att se första linjens chefer som en strategisk resurs i verksamheten och säkerställa att de kan fungera som ett stöd för både handläggare och ledningen i ett mer verksamhetsintegrerat kompetensutvecklingsarbete.

## Referenser

- Agashae, Z. & Bratton, J. (2001). Leader-follower dynamics: developing a learning environment. *Journal of Workplace Learning*, 13(3), 89-102.
- Arkowitz, H. Westra, H., Miller, W. & Rollnick, S. (2008). *Motivational Interviewing. In the treatment of psychological problems*. The Guilford Press, New York.
- Barajas, J. (2006). Hälsofrämjande utvecklingsarbete – motsättningar och paradoxer. I K. Ekberg m fl (red). *Tid för utveckling?* Lund: Studentlitteratur.
- Billett, S. (2001). Learning through work: workplace affordances and individual engagement *Journal of Workplace Learning*, 13(5), 209-214.
- Björn, C., Ekman Philips, M & Svensson, L. (2002). *Organisera för utveckling och lärande. Om skolprojekt i nätverksform*. Lund: Studentlitteratur.
- Brulin, G. & Svensson, L. (2011). *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. Lund: Studentlitteratur.
- Callerstig, A-C., Lindholm, K., Sjöberg K. & Svensson, L. (2011). *Mor framtiden* I K. Lindholm (red) *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Dart, M. (2011). *Motivational Interviewing in Nursing Practice. Empowering the Patient*. Jones and Bartlett Publishers, LLC.
- Ellström, P-E. (2006a). *Tid för utveckling?* I K. Ekberg m fl (red). *Tid för utveckling?* Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. (2006b). Two logics of learning, in Antonacopoulou, E., Jarvis, P., Andersen, V., Elkjaer, B. and Hoyrup, S. (Eds.), *Learning, Working and Living. Mapping the Terrain of Working Life Learning*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Ellström, P-E. (2010). Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I Kock, H. (red) *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Engeström, Y. (1994). *Training for change. New approach to instruction and learning in working life*. Geneva: International Labour Office.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273.

- Evans, K. & Kersh, N. (2004). Recognition of tacit skills and knowledge. Sustaining learning outcomes in workplace environment. *Journal of Workplace Learning*, 16(1/2), 63-74.
- Evans, K., Hodkinson, P., Rainbird, H & Unwin, L. (2006). *Improving Workplace Learning*, London/New York, Routledge.
- Faris, A.S., Cavell, T.A., Fishburne, J.W., Britton, P.C. (2009). Examining motivational interviewing from a client agency perspective. *Journal of Clinical Psychology*, 65 (9), 955-970.
- Felstead, A., Fuller A., Jewson, N. & Unwin, L. (2009). *Improving Working as Learning*, London/New York, Routledge.
- Filstad, C. (2012). *Organisationslärande. Från kunskap till kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Fiol, M. C. & O'Connor, E. J. (2002). When hot and cold collide in radical change processes: Lessons from community development. *Organization Science*, 13(5), 532-546.
- Fuller, A. & Unwin, L. (2004). Expansive learning environments: integrating organizational and personal development. In H. Rainbird, A. Fuller & A. Munro (Eds). *Workplace learning in context*. London/New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Försäkringskassan (2014). "Implementering och användning av motiverande samtal (MI) inom Försäkringskassan", Socialförsäkringsrapport 2014:16.
- Graham V, Jutla S, Higginson D, Wells A (2008): The added value of Motivational Interviewing within employment assessments, *Journal of Occupational Psychology, Employment and Disability*, 10(1), 43-52.
- Gustavsson, M. (2009). Facilitating expansive learning in a public sector organization, *Studies in Continuing Education*, 31(3), 245–259.
- Gustavsson, M. & Ekberg, K. (2014). Learning to promote health at an emergency care department: identifying expansive and restrictive conditions. *Studies in Continuing Education*, DOI: [10.1080/0158037X.2014.904780](https://doi.org/10.1080/0158037X.2014.904780).
- Halvarsson Lundqvist, A. (2013). [Styrning genom lärande: En studie av programutvecklingens dynamik i nationella program](#). Linköping: Linköpings universitet.
- Hettema, J.E., Steele, J.M., Miller, W.R. (2005). Motivational Interviewing. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1, 91-111.
- Holm Ivarsson, B. (2012). *MI – Motiverande samtal. Praktisk handbok från Försäkringskassan*. Stockholm, Gothia.
- Kock, H. (2010) (red). *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

- Larson J E (2008): User-friendly Motivational Interviewing and Evidence-Based Supported Employment Tools for Practitioners, *Journal of Rehabilitation* 74(4), 18-30.
- Lundahl, B.W., Kunz, C., Brownell, C., Tollefson, D., Burke, B.L. (2010) A Meta-Analysis of Motivational Interviewing: Twenty-Five Years of Empirical Studies, *Research on Social Work Practice*, 20 (2), 137-160.
- Manthey T.J. (2013) A Pilot Study of Introductory Motivational Interviewing Training for Supported Employment Case Managers, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 18(1), 133-138.
- Miller, W. R. & Rollnick, S. (2013) *Motiverande samtal: Att hjälpa människor till förändring*, 3:e utgåvan, Stockholm: Natur och Kultur.
- Miller, W-R. & Rollnick, S. (2009). Ten things that motivational interviewing is not. *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 37, 129-140.
- Svensson, L., Aronsson, G., Randle, H. & Eklund, J. (2007). *Hållbart arbetsliv. Projekt som gästspel eller strategi i hållbar utveckling*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Svensson, L. Brulin G., Jansson, S., Sjöberg, K. (2013). *Att fånga effekter av program och projekt*. Lund: Studentlitteratur.
- Svensson, L. (2013). Att fånga effekter efter och mellan projekt. I Svensson, L. Brulin G., Jansson, S., Sjöberg, K. (reds). *Att fånga effekter av program och projekt*. Lund: Studentlitteratur.
- Wagner, C. & Mc Mahon, B. (2004). *Motivational Interviewing and Rehabilitation Counseling Practice*. *Rehabilitation Counseling Bulletin*. Spring 47(3), 153-156.
- Watson J (2011): Resistance is futile? Exploring the potential of motivational interviewing, *Journal of Social Work Practice* 25(4), 465–479.

# Bilaga 1: Intervjuguide

## **MI i det dagliga arbetet**

- Hur upplever du dina förutsättningar att arbeta med MI?
- Hur och när använder du MI i det dagliga arbetet? I vilken utsträckning används MI på arbetsplatsen?
- Vilka är målen med MI?
- För vilka sjukskrivna är det mest lämpligt att använda MI?
- Vilken är chefernas roll kopplat till MI?
- Vilken är teamens funktion kopplat till MI?
- Sker dialoger avseende MI? I sådant fall, vilka deltar? Vad tas upp i dialogen?
- I vilken utsträckning är MI en effektiv metod?
- Upplever du någon effekt hos sjukskrivna när du arbetar med MI? Vilken effekt?

## **Kompetensutveckling**

- I vilken grad/utsträckning tycker du att du kan arbeta med MI idag?
- Vad kan du om MI idag, kontra för ett år sedan?
- Vad kan du om MI idag, kontra innan MI-utbildningen?
- Hur vidmakthålls MI-kompetens bland medarbetarna?

## **MI-metodik**

- Hur vill du beskriva din tillämpning av MI? Förtjänster/svårigheter mot tidigare arbetssätt?
- Hur bygger du en relation till den sjukskrivne (enligt MI)?
- Hur underlättar du för sjukskrivna att känna stöd (enligt MI) i kartlägningsprocessen? I vilken utsträckning?
- Hur underlättar du för sjukskrivna att berätta om egna tankar och funderingar kring sin livssituation enligt MI? I vilken utsträckning?
- Hur arbetar du motivationshöjande med de sjukskrivna? I vilken utsträckning?
- Hur förstärker och bekräftar du beslut tillsammans med sjukskrivna? I vilken utsträckning?
- Hur arbetar du målstyrt med MI? I vilken utsträckning? Kan du ge exempel på mål/delmål?

**Feedback på MI-arbetet**

- Sker medlyssning? I sådana fall, vem lyssnar, hur och när? Ges återkoppling på medlyssning? I sådana fall, vad och hur?
- Får du feedback på ditt MI-arbete från de sjukskrivna? I sådana fall, vad och hur?

**Tilläggsfrågor:***Samordningscoach*

- Hur har du arbetat med att hålla liv i MI?

*Enhetschefen*

- Hur har du arbetat med MI-implementeringen?
- Hur har MI prioriterats?
- Vilket stöd upplever du att du har fått i MI-implementeringen? Vilket stöd är önskvärt?



## Bilaga 2: Enkät till handläggare

### **Bakgrundsfrågor**

*Kön:*

- Kvinna
- Man

*Födelseår:*

*Min högsta avslutade utbildning:*

- Folkskola/grundskola
- Gymnasium
- Högskola/universitet, 2 år eller längre
- Annat, nämligen:

*Anställd på Försäkringskassan sedan år:*

### **Utbildning och stöd vid införandet av MI**

*Har du gått en utbildning i MI?*

- Ja
- Nej

*Hur upplevde du utbildningen i MI?*

- Mycket bra
- Ganska bra
- Varken bra eller dålig
- Ganska dålig
- Mycket dålig

*Har du i samband med införandet av MI haft ett uppdrag som samordningscoach?*

- Ja  
 Nej

	Mycket goda möjligheter	Ganska goda möjligheter	Ganska dåliga möjligheter	Mycket dåliga möjligheter
Hur upplevde du möjligheterna till att <b>under utbildningen</b> få stöd eller handledning i tillämpningen av MI?				
Hur upplevde du möjligheterna till att <b>efter utbildningen</b> få stöd eller handledning i tillämpningen av MI?				

	Ja, vid flera tillfällen	Ja, vid ett tillfälle	Nej
Har du efter utbildningen fått återkoppling från en samordningscoach på hur du tillämpar MI?			
Har du efter utbildningen fått återkoppling från din chef på hur du tillämpar MI?			
Har du efter utbildningen fått återkoppling från dina kollegor på hur du tillämpar MI?			

*I vilken utsträckning har ni efter utbildningen fört en dialog om hur MI ska tillämpas i din arbetsgrupp?*

- Ofta  
 Då och då  
 Någon enstaka gång  
 Inte alls

*Hur säker känner du dig i tillämpningen av MI?*

- Mycket säker  
 Ganska säker  
 Ganska osäker  
 Mycket osäker

*Om du känner dig osäker i tillämpningen av MI, beskriv gärna i vilka delar, på vilket sätt eller i vilka situationer.*

### Förutsättningar för att använda MI inom Försäkringskassan

*Anser du att MI är en lämplig samtalsmetod i mötet mellan handläggare och försäkrade?*

- Mycket lämplig
- Ganska lämplig
- Ganska olämplig
- Mycket olämplig

*Anser du att MI är möjligt att kombinera med andra metoder du som handläggare använder, t.ex. SASSAM?*

- I stor utsträckning
- I ganska stor utsträckning
- I ganska liten utsträckning
- Inte alls

	Kan underlätta mycket	Kan underlätta något	Ingen påverkan	Kan försvåra något	Kan försvåra mycket
Anser du att MI, förutsatt att du har tid och kompetens att tillämpa det, kan påverka dina möjligheter att <b>skapa motivation</b> för den försäkrade att återgå till eller söka ett nytt arbete?					
Anser du att MI, förutsatt att du har tid och kompetens att tillämpa det, kan påverka dina möjligheter att <b>skapa ett bra samtalsklimat</b> med den försäkrade?					
Anser du att MI, förutsatt att du har tid och kompetens att tillämpa det, kan påverka dina möjligheter att på ett bra sätt <b>meddela obekväma beslut</b> till den försäkrade?					

*Hur upplever du inställningen till att använda MI i din arbetsgrupp?*

- Mycket positiv
- Ganska positiv
- Varken positiv eller negativ
- Ganska negativ
- Mycket negativ

### Användning av MI i det egna arbetet

*I hur stor andel av mötena med de försäkrade använder du MI?*

- I nästan alla/samtliga fall
- I mer än hälften av fallen
- I ungefär hälften av fallen
- I mindre än hälften av fallen
- Nästan aldrig/aldrig

*Om du använt MI, beskriv en situation där MI fungerat bra i ditt arbete.*

	Under- lättar mycket	Under- lättar något	Ingen påverkan	Försvårar något	Försvårar mycket	Jag använder inte MI
<i>Som din arbetssituation ser ut nu, påverkar MI dina möjligheter att <b>skapa motivation</b> för den försäkrade att återgå till eller söka ett nytt arbete?</i>						
<i>Som din arbetssituation ser ut nu, påverkar MI dina möjligheter att <b>skapa ett bra samtalsklimat</b> med den försäkrade?</i>						
<i>Som din arbetssituation ser ut nu, påverkar MI dina möjligheter att på ett bra sätt <b>meddela obekväma beslut</b> till den försäkrade?</i>						

*Upplever du att du i det enskilda ärendet har tillräckligt med tid för att använda MI?*

- Alltid
- Oftast
- Ibland
- Sällan
- Aldrig

*Är några av följande faktorer hinder för dig att använda MI i ditt arbete?*

	Inget hinder	Litet hinder	Stort hinder
Arbetsmängd/antal ärenden			
Tiden i respektive ärende			
Min egen kompetens om MI			
Tidsgränser i sjukförsäkringen (rehabiliteringskedjan)			
Myndighetsrollen			
Kollegors inställning			
Chefers inställning			
Min egen inställning			

*Finns det andra faktorer som hindrar dig från att använda MI?*

*Vad skulle behövas för att du skulle använda MI i högre utsträckning än idag?*

### Allmänna frågor om din arbetssituation

	Instämmer helt	Instämmer i hög grad	Instämmer knappast	Instämmer inte alls
Jag upplever att det finns möjligheter till karriärutveckling på min arbetsplats				
På min arbetsplats blir vi uppmärksammade för nytänkande arbete				
Min chef uppmuntrar nya idéer				
I arbetsgruppen tar medlemmar tillvara på varandras idéer för att åstadkomma bästa möjliga resultat				

	I mycket hög grad	I ganska hög grad	I ganska liten grad	Inte alls
Mitt arbete kännetecknas av fokus på den försäkrade				
På arbetsplatsen diskuterar vi öppet svårigheter vi stöter på i arbetet				

*I vilken utsträckning upplever du att din närmaste chef stödjer dig i ditt dagliga lärande i arbetet?*

- I stor utsträckning
- I ganska stor utsträckning
- I ganska liten utsträckning
- Inte alls

**I serien Socialförsäkringsrapport har följande skrifter publicerats under år 2015:**

- 2015:1 Sjukskrivningar 60 dagar eller längre. En beskrivning av sjukskrivna åren 1999–2014 efter kön, ålder, arbetsmarknadsstatus, yrke, sjukskrivningslängd och diagnospanorama
- 2015:2 Lågt och stabilt? Indikatorer på politisk måluppfyllelse inom sjukförsäkringsområdet.
- 2015:3 Jämställdhet och sjukfrånvaro. Förstagångsföräldrar och risken för sjukfrånvaro vid olika jämställdhetssituationer och effekter på sjukfrånvaron av reformer inom föräldraförsäkringen
- 2015:4 Barnhushållens ekonomi. Resultatindikatorer för den ekonomiska familjepolitiken 2015
- 2015:5 Förutsättningar för implementering och användning av motiverande samtal (MI) inom Försäkringskassan. Slutrapport