



HÖGSKOLAN
DALARNA

”Många ser det omöjliga istället för det som är möjligt.”

En kvalitativ intervjustudie om framgångsfaktorer för ett vård- och omsorgsboende

Socionomprogrammet, 210 högskolepoäng, höstterminen 2016

Författare: Christina Cederberg och Erika Kjellgren

Handledare: Kevin McKee

Examinator: Magnus Jegermalm

Ämne: Socialt arbete

Kurskod: SA2020

Poäng: 15 högskolepoäng

Examinationsdatum: 13 januari 2017

Tack

Tack till professor Kevin McKee för ditt stora engagemang, din gedigna kunskap och din underfundiga humor som hjälpt oss på vägen under uppsatsskrivandet.

Tack också till respondenterna för att ni tog er tid och delade med er av era upplevelser och erfarenheter.

Sist men inte minst, tack till oss själva för att vi tagit oss hela vägen fram med förståndet i behåll.

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

Högskolan Dalarna – SE-791 88 Falun – Tel 023-77 80 00

Abstract

Our understanding of what factors contribute to the success of human service organisations is limited. Social workers often occupy leadership roles in such organisations, and so research is needed on how leadership influences success. This study explored how staff at a care home for older people perceive factors important for creating success, and the function of leadership. A case study design was adopted employing a qualitative approach, with data collected using semi-structured interviews. A care home identified as something out of the ordinary was chosen as the field site and three care staff and the care home manager selected as participants. A qualitative analysis indicated that a work environment characterized by solidarity generated resilience and satisfaction among staff. A focus on the residents, an innovative work approach and a visible, honest and accommodating manager were factors perceived as vital for creating success.

Key words: human service organisations, work climate, success, leadership, care home

Sammanfattning

Vår förståelse för vilka faktorer som bidrar till framgång för människobehandlande organisationer är begränsad. Socionomer innehar ofta ledande roller inom dessa organisationer, därmed behövs forskning om hur ledarskapet påverkar framgång. Denna studie undersöker hur personal på ett vård- och omsorgsboende för äldre beskriver faktorer som är viktiga för att skapa framgång, samt funktionen av ledarskap. En fallstudiedesign användes vilken utgick från en kvalitativ ansats där datamaterialet samlades in genom semistrukturerade intervjuer. Ett vård- och omsorgsboende vilket utmärkt sig som något utöver det vanliga valdes som plats för studien och tre ur vård- och omsorgspersonalen samt enhetschefen valdes som deltagare. Kvalitativ analys visade att en arbetsmiljö som kännetecknas av solidaritet genererade motståndskraft och tillfredsställelse bland personalen. Fokus på de boende, ett innovativt arbetssätt och en synlig, ärlig och tillmötesgående enhetschef var faktorer som uppfattades avgörande för att skapa framgång.

Nyckelord: människobehandlande organisationer, arbetsklimat, framgång, ledarskap, vård- och omsorgsboende

Innehåll

1	Bakgrund och problemformulering	4
2	Syfte och frågeställningar	7
2.1	Syfte.....	7
2.2	Frågeställningar	7
2.3	Disposition.....	7
2.4	Centrala begrepp.....	7
2.4.1	Människobehandlande organisationer	8
2.4.2	Ledarskap inom människobehandlande organisationer	8
2.4.3	Olika definitioner av personal.....	8
2.4.4	Arbetsklimat.....	9
2.4.5	Definition av solidaritet	9
3	Tidigare forskning	10
3.1	Faktorer för framgångsrik äldreomsorg.....	10
3.2	Stödjande klimat	11
4	Teoretisk utgångspunkt	13
4.1	Organisationsteori.....	13
4.2	Socialpsykologiskt perspektiv på organisationer	13
4.3	Kulturellt perspektiv på organisationer	14
5	Metod	15
5.1	Fallstudiedesign	15
5.2	Datainsamlingsmetod	15
5.2.1	Urval	15
5.2.2	Semistrukturerade intervjuer.....	16
5.3	Intervjuguide.....	16

5.4	Genomförande	16
5.5	Analys och databearbetning.....	17
6	Reliabilitet och validitet	19
6.1	Metoddiskussion.....	20
6.1.1	Metod	20
6.1.2	Genomförande.....	20
6.1.3	Fallstudiedesign	21
6.1.4	Avgränsningar	21
6.2	Etiska överväganden.....	22
7	Resultat och analys	24
7.1	Presentation av respondenterna	24
7.2	Presentation av vård- och omsorgsboendet	24
7.3	Personalens upplevelser av arbetsklimatet	25
7.3.1	Vikten av solidaritet.....	25
7.3.2	Mer resurser eller mer vilja?.....	26
7.4	Personalens definition av framgång	29
7.4.1	Pensionären i fokus	29
7.4.2	Att våga tänka nytt	30
7.5	Personalens beskrivningar av ledarskapets betydelse för att uppnå framgång.....	33
7.5.1	Ett närvarande och tillgängligt ledarskap	33
7.5.2	Ett tydligt och tillåtande ledarskap.....	34
8	Diskussion	37
8.1	Sammanställning av resultat.....	37
8.2	Resultat och analys i relation till teori och tidigare forskning.....	38
8.3	Styrkor och svagheter med studien.....	40
8.4	Slutdiskussion.....	41
	Referenser	42

Bilaga 1 – Informationsbrev

Bilaga 2 - Intervjuguide

Bilaga 3 – Blankett för etisk egengranskning

1 Bakgrund och problemformulering

År 2050 kommer en fjärdedel av Sveriges befolkning utgöras av människor äldre än 65 år (Folkhälsomyndigheten, 2014). I kombination med en ökande livslängd (ibid.) ställs höga krav på upprätthållandet av välfärdsstaten. Abramsson och Hagberg menar att den kraftiga ökningen av antalet äldre kan ses som ett hot mot hela välfärden (2012). Den dramatiska utvecklingen skapar en utmaning för äldreomsorgen och medför ett kraftigt ökande gap mellan behov och resurser, vilket i många avseenden påverkat situationen på lokal nivå för socialtjänstens personal (Thorslund, 2013). Särskilt boende (vård- och omsorgsboende), hemtjänst i ordinärt boende samt trygghetslarm var under 2015 de vanligaste insatserna via socialtjänsten för äldre personer (Socialstyrelsen, 2016). Ungefär 84 000 personer, äldre än 65 år, bor idag permanent på vård- och omsorgsboenden i Sverige (ibid.). I takt med befolkningens fortsatta åldrande och i kombination med de ökade anspråk på standard som nya grupper äldre antas ha (Jegermalm & Jeppsson Grassman, 2013) är även detta en stor utmaning för välfärdsstaten. Att organisera och genomföra en god äldreomsorg blir således allt svårare för samhället (Abramsson & Hagberg, 2012).

Ovan beskrivna bild av äldreomsorgen bekräftas av otaliga berättelser om eländiga förhållanden (Abramsson & Hagberg, 2012). Bland annat har flertalet rapporter avseende missförhållanden vid vård- och omsorgsboenden för äldre runt om i Sverige förekommit i media. Brister och vårdskandaler inom äldreomsorgen får ofta stort genomslag i media och i samhällsdebatten (Johansson, Dellgran & Höjer, 2015). Ett exempel är Polhemsgården i Solna (Äldrecentrum, 2009) där allvarliga missförhållanden år 2001 ledde till att en anställd slog larm (Sveriges Radio, 2013). Detta i sig mynnade senare ut i en ny bestämmelse inom socialtjänstlagen (ibid.). Genom detta uppmärksammade fall fick allmänheten upp ögonen för många äldres situation på boenden.

I socialtjänstlagen anges den nationella värdegrunden för äldreomsorgen vilken innebär att verksamheten ska inriktas på att äldre personer får leva ett värdigt liv och känna välbefinnande (SOSFS 2011:5). Värdegrunden omfattar att äldre personer ska kunna känna trygghet och meningsfullhet och verksamheten har ansvar för att alla insatser genomförs på ett sätt som uppfyller värdegrunden (Socialstyrelsen, 2016). Utifrån den nationella värdegrunden kan förutsättningar för ett värdigt liv skapas genom självbestämmande, delaktighet,

individ Anpassning, respekt för privatlivet och personlig integritet, gott bemötande samt insatser av god kvalitet. Välbefinnande kan utgöras av en känsla av sammanhang och mening, tillgång till familj och nära vänner, att ha en god hälsa samt att känna trygghet i tillvaron (ibid.). Den nationella värdegrunden är ett mål för varje enskilt vård- och omsorgsboende att uppnå och kan således tolkas som en viktig komponent för att skapa ett framgångsrikt vård- och omsorgsboende.

En förutsättning för att kunna erbjuda vård av hög kvalitet är ett positivt arbetsklimat för vård- och omsorgspersonalen. Forskning indikerar att ledarskapets natur och kvalitet har stor påverkan på det upplevda arbetsklimatet. Det har även påvisats att ledarskapsstilen är viktig vad gäller de anställdas produktivitet inom omsorgsykten samt att ledarskapsstilen är indirekt kopplad till kvaliteten på vården (Westerberg & Tafvelin, 2013). Ledarskap inom äldreomsorgen framställs ofta både i media och forskning som ett nästintill omöjligt uppdrag (Henriksson & Wennberg, 2009). Enhetschefers arbete beskrivs som en svår mellanposition där de tvingas hantera många olika krav och förväntningar, uppdrag från politiker och förvaltnings- och avdelningschefer, i kombination med uppgiften att leda underställd personal. Detta innebär att stora krav ställs på enhetschefen att kunna hantera och balansera olika önskemål och konflikter (ibid.).

Studier har påvisat att arbetsbelastning och arbetsrelaterad stress innebär en potentiell risk för långtidssjukskrivningar av kvinnor inom offentliga sektorn (Dackert, 2010). Vidare har det påvisats att arbetsrelaterad stress bidrar till upprepade korttidssjukskrivningar. Således är det en utmaning för verksamheterna att erbjuda klienter vård av hög kvalitet, samtidigt som de ska erbjuda personalen ett arbetsklimat som bidrar positivt till deras hälsa och välmående (ibid.)

För att knyta an till socialt arbete läggs fokus i denna studie på ledarskap och dess betydelse, då många nyutexaminerade socionomer börjar sin karriär som just enhetschef. År 2000 hade 87 procent av individ- och familjeomsorgens enhetschefer socionomexamen som grund (Socialstyrelsen, 2016) och det finns inget som tyder på att de siffrorna skulle ha minskat idag. Arbetsituationen för såväl chefer som personal inom vården och omsorgen har flertalet gånger beskrivits som utmanande, stressig och emotionellt utmattande (Hagerman, Skytt, Wadensten, Högberg & Engström, 2016). Inom äldreomsorgen har många enhetschefer uttryckt upplevelser av stor press på grund av höga krav, vilket resulterar i stress och sämre effektivitet i arbetet.

Enhetschefernas svåra arbetssituation påverkas av det stora antalet anställda som är direkt underställda dem. Ledningens prestationer är central för en organisations effektivitet och flertalet undersökningar har konstaterat att ett gott ledarskap är avgörande för att skapa en hälsosam arbetssituation för de anställda (ibid.).

Sett till tidigare beskrivna situation för enhetschefer inom individ- och familjeomsorgen uppstår frågor kring dagens socionomutbildning och dess relevans för arbetet som enhetschef. Forskning har visat att endast ett fåtal av enhetschefer inom vård- och omsorgsboenden har ledarskapsutbildning på högskolenivå (Furåker & Nilsson, 2010). Hur påverkar detta möjligheten att rekrytera och behålla enhetschefer? Hur påverkar detta i förlängningen vårdkvaliteten för de äldre och arbetsklimatet för personalen?

Det ökande antalet äldre, det ökade behovet av omsorg, samt den alltmer pressade arbetssituationen för vård- och omsorgspersonal och enhetschefer skapar en svårmanövrerad situation för samtliga involverade. Det verkar trots dessa svårigheter finnas vård- och omsorgsboenden som fungerar väl. Ett exempel på det är ett kommunalt vård- och omsorgsboende i en mellansvensk kommun vilket i media beskrivits som framgångsrikt. Boendet är en källa till inspiration för andra vård- och omsorgsboenden, då många studiebesök genomförs på boendet i syfte att inspirera och motivera till bland annat nytänkande. Förra enhetschefen på boendet har även tilldelats pris för en del av den dagliga verksamheten. Många av kommunens äldre, vilka blivit beviljade plats på vård- och omsorgsboende, har önskemål om att få komma till just detta boende då det har ett mycket gott rykte bland dem. Då denna studie ämnar undersöka personals upplevelser av faktorer de ser som viktiga för att skapa ett framgångsrikt vård- och omsorgsboende, har ovan beskrivna vård- och omsorgsboende valts ut som plats för studien. Detta med hänvisning till att boendet utmärkt sig på olika sätt i positiv bemärkelse.

2 Syfte och frågeställningar

2.1 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur personal på ett vård- och omsorgsboende för äldre beskriver faktorer de ser som viktiga för att skapa ett framgångsrikt boende.

2.2 Frågeställningar

- Hur upplever personalen arbetsklimatet på ett vård- och omsorgsboende som beskrivs som framgångsrikt?
- Hur definierar personalen framgång på ett vård- och omsorgsboende som beskrivs som framgångsrikt?
- Hur beskriver personalen på ett vård- och omsorgsboende som beskrivs som framgångsrikt, ledarskapets betydelse för att uppnå framgång?

2.3 Disposition

Uppsatsen innehåller åtta avsnitt och inleds med avsnitt ett som innehåller bakgrund och problemformulering. Avsnitt två redogör för syfte och frågeställningar. Det tredje avsnittet behandlar tidigare forskning och det fjärde den teoretiska utgångspunkten. Därefter följer avsnitt fem där metod redogörs för. Avsnitt sex behandlar reliabilitet och validitet. Avsnitt sju innehåller resultat och analys. Slutligen följer avsnitt åtta där studiens diskussion presenteras.

2.4 Centrala begrepp

I detta avsnitt kommer fem begrepp att redogöras för vilka är centrala och återkommande i studien. Dessa begrepp är *människobehandlande organisationer*, *ledarskap inom människobehandlande organisationer*, *olika definitioner av personal*, *arbetsklimat* och *definition av solidaritet*. Begreppen redogörs för då det underlättar för läsaren att ta till sig studien om denne känner till innebörden av begreppen i just den här kontexten.

Syftet med studien är att undersöka hur personal på ett vård- och omsorgsboende för äldre beskriver faktorer de ser som viktiga för att skapa ett framgångsrikt boende. Vilken innebörd begreppet framgång ges, beror på vems perspektiv begreppet ses ur. Då studien ämnar undersöka personals beskrivningar av framgång är det inte författarnas uppgift att här definiera begreppet och därmed kommer inte en definition av framgång att presenteras som ett centralt begrepp. Dock redogörs för hur tidigare forskning undersökt vad som utgör ett framgångsrikt vård- och omsorgsboende. Detta behandlas under avsnitt *Tidigare forskning*.

2.4.1 Människobehandlande organisationer

Människobehandlande organisationer kan förenklat beskrivas som välfärdssektorns kärnverksamheter såsom vård, skola och omsorg (Johansson, Dellgran & Höjer, 2015). Begreppet människobehandlande organisationer är svårt att entydigt definiera men de människobehandlande organisationerna har ett antal gemensamma karaktärsdrag. Människobehandlande organisationer har som främsta uppgift att skydda, bibehålla eller förbättra människors personliga välbefinnande, kärnan i dess verksamhet är samspelet mellan dess personal och samhällsmedborgaren. Då verksamheten berör människors mest intima livsvärld och värdighet ställs höga krav på arbetsmetoderna. De människobehandlande organisationerna är demokratiskt och politiskt styrda samt är föremål för administrativ, byråkratisk och juridisk styrning. Verksamheterna innebär stora osäkerheter och risker för att människor ska skadas, vilket ställer höga krav på organisationens professioner. Målgrupperna för de människobehandlande organisationerna förutsätter att samverkan och samarbete mellan olika huvudmän, organisationer och professioner samordnas. I de människobehandlande organisationerna är olika maktförhållanden alltid närvarande (ibid.).

2.4.2 Ledarskap inom människobehandlande organisationer

Ledarskap inom människobehandlande organisationer präglas av komplexitet då cheferna befinner sig nära den faktiska verksamheten (Szücs & Andersson Bäck, 2015). Verksamheter inom människobehandlande organisationer styrs av politiska beslut samt finansieras av statliga medel. De människobehandlande organisationerna präglas av högre arbetsbelastning och sämre arbetshälsa bland personalen. Verksamheterna är ofta kvinnodominerade och leds ofta av kvinnor. Dessa så kallade ”genusmärkta” verksamheter har sämre förutsättningar då de ansvarar för fler medarbetare och har mindre administrativa stödresurser. Detta gör att cheferna utöver sitt ansvar för den egna enhetens behandlande verksamhet, ekonomi och personal tvingas lägga tid på både administrativa och organisatoriska uppgifter. Det människobehandlande ledarskapet kan på grund av dess komplexitet och prestations- och resultatorientering förlora sin etiska och moraliska grund (ibid.).

2.4.3 Olika definitioner av personal

I denna studie syftar vård- och omsorgspersonal till den personal som arbetar direkt i den dagliga verksamheten med de äldre. Personal på vård- och omsorgsboende syftar till samtliga anställda på ett vård- och omsorgsboende, där även enhetschefen ingår.

2.4.4 Arbetsklimat

En formell definition eller enhetlig beskrivning av arbetsklimat har inte hittats. I denna studie syftar begreppet arbetsklimat därför till Johanssons beskrivning av organisationer och deras inre liv. Den rådande kulturen, andan och traditionerna som existerar i ett organisatoriskt sammanhang (Johansson, 2015) utgör innebörden av det som i denna studie benämns arbetsklimat. Det kan handla om hur stämningen är, vilka traditioner som sitter i väggarna, hur länge personalen tar kafferast, vad som är tillåtet eller inte att tala om eller vilka det är som alltid sitter tillsammans (ibid.). Fortsättningsvis kommer begreppet arbetsklimat att användas utifrån Johanssons beskrivning av organisationers inre liv.

2.4.5 Definition av solidaritet

I denna studie syftar begreppet solidaritet till gemensamt ansvar, sammanhållning samt att utan egenintresse handla utifrån gruppens bästa.

3 Tidigare forskning

Nedan följer en redogörelse för tidigare forskning som berör äldreomsorg och mer specifikt framgång, arbetsklimat, vårdkvalitet och ledarskap inom äldreomsorgen. Då syftet med studien är att undersöka hur personal på ett vård- och omsorgsboende för äldre beskriver faktorer de ser som viktiga för att skapa ett framgångsrikt boende ses den valda forskningen som relevant. Vidare motiveras även valet av forskning genom studiens frågeställningar vilka utgår från ämnena *arbetsklimat*, *framgång* och *ledarskap*.

3.1 Faktorer för framgångsrik äldreomsorg

Den svenska äldreomsorgen anses vara en av de bästa i Europa (Kajonius, Kazemi & Tengblad, 2016). Socialstyrelsen har sedan 2007 årligen genomfört omfattande undersökningar bland äldre personer i Sverige där de fått svara på frågor rörande erfarenheter av hemtjänst eller vård- och omsorgsboenden. De senast publicerade resultaten baserades på svar från över 140 000 äldre personer och utgick från 32 olika kvalitetsindikatorer med fokus på den äldre själv. Individualiserad omsorg dominerar numera äldreomsorgen i Sverige och samtliga 290 kommuner är skyldiga enligt lag att erbjuda detta, dock har kommunerna tämligen stor frihet att själva välja hur de vill utforma sin äldreomsorg (ibid.).

Kajonius et al. (2016) menar att tre nyckelprinciper går att urskilja bakom framgångsrik äldreomsorg. Den första principen avser omsorg organiserad utifrån den äldre. Den andra principen avser rekrytering av kompetenta och självständiga anställda. Den tredje och sista principen avser vikten av att ingjuta en vision för uppdraget som styr verksamheten på alla nivåer i organisationen. Ett ledarklimat präglad av känslomässigt stöd och självständigt tänkande kan även ses som en faktor för att skapa en framgångsrik äldreomsorg (ibid.).

För att uppnå organisatorisk framgång spelar ledarskapet en central roll, då framgången vilar på att det skapas och kommuniceras vägledande principer som genomsyrar hela organisationen (Kajonius et al., 2016). Kännetecknen för ett positivt organisationsklimat har beskrivits som ett klimat präglad av tillit, samarbete, hängivenhet och ansvar. Kajonius et al. menar vidare att nyckelprinciperna är vägledande organisatoriska principer och att de är sammanflätade med ledarklimatet, samt att de måste tas i beaktande av ledningen för att möjliggöra förutsättningar för organisatorisk framgång. De nyckelprinciper författarna syftar till avser synen på de äldre, synen på medarbetarna samt synen på uppdraget (ibid.).

3.2 Stödjande klimat

De äldres uppfattning av vårdkvalitet påverkas av klimatet i arbetsgruppen för personalen (Westerberg & Tafvelin, 2013). Dock är förhållandet mellan vårdkvalitet och arbetsklimat komplext och visar inte hela sanningen (ibid.).

Vårdkvaliteten för de äldre påverkas även av bristande ledningsstöd avseende arbetsklimatet för personalen (Moiden, 2003; Westerberg & Tafvelin, 2013). Kollegialt och organisatoriskt stöd, genererar en känsla av kontroll över arbetet och arbetsbelastningen (Westerberg & Tafvelin, 2013). Ett stödjande arbetsklimat ökar standarden på vården, höjer moralen, ökar arbetsglädjen och effektiviteten, och minskar antalet missnöjda äldre (Moiden, 2003).

Genom att uppmuntra och ge utrymme till personalen att utvecklas och utföra sitt arbete på ett sätt som gynnar både dem själva och de äldre bör verksamheter på detta sätt kunna uppnå högre kvalitet. Sociala belöningar i form av exempelvis beröm, ökad självkänsla och trygghet i gemenskapen påverkar verksamheten positivt (Flaa, Hofoss, Holmer-Hoven, Medhus & Rønning, 1998). Ett demokratiskt ledarskap skapar förutsättningar att komma överens om arbetssätt och att fördela arbetet genom samspel, vilket genererar ett positivt arbetsklimat utan att kompromissa med kvaliteten på vården (Moiden, 2003). För att anpassa omsorgen, bemanningen, vård- och omsorgsrutinerna och verksamhetens riktlinjer för att bäst möta varje enskild persons behov krävs en stor flexibilitet inom verksamheten (Edvardsson, Winblad & Sandman, 2008). Organiseringen av omsorgen är en viktig del i att möjliggöra personcentrerad vård och omsorg (ibid.).

Italiensk forskning har visat en stark koppling mellan ledarskap och personalens prestationer (Sarti, 2014). Särskilt framhålls förhållandet mellan ett deltagande ledarskap och personalens prestationer, vilka präglas av hängivet och stort engagemang. En chef som innefattar personal i bland annat beslutsfattande genererar ökat välbefinnande med arbetet. Genom att låta personalen delta i beslutandeprocesser visar enhetschefen att denne har förtroende för sina anställda och ser dem som kompetenta och mogna människor. Detta leder till ökad stolthet och tillför mening i arbetet, vilket är direkt kopplat till graden av engagemang. Ett deltagande ledarskap beskrivs som ett ledarskap som till stor del präglas av en tydlig rollfördelning och en vilja att involvera personalen i beslutsfattande genom att efterfråga synpunkter och förslag. Denna form av ledarskap genererar nytänkande och kreativitet och har visat sig vara ett av de

mest effektiva sätten att leda för att säkerställa att personalen utvecklas. Genom utökad egenmakt och inflytande över arbetsituationen kan vård- och omsorgspersonal stärka engagemanget och intresset för att erbjuda bästa möjliga vård till de boende. Arbetsglädjen har också påvisats öka genom ökat ledningsstöd (ibid.).

Flertalet studier har påvisat att vårdkvaliteten ökar genom ett stödjande ledarskap (André, Sjøvold, Rannestad & Ringdal, 2013). Ökad egenmakt, delaktighet och inflytande för vård- och omsorgspersonal har utmärkt sig som de viktigaste faktorerna för att öka vårdkvaliteten. Påtagliga samband mellan arbetskultur och vårdkvalitet har även påvisats. Ledningar och chefer inom vård- och omsorgssektorn spelar en avgörande roll i hur arbetskulturen ser ut och hur den påverkar vårdkvaliteten, och frågan är lika mycket organisatorisk som mellanmänsklig (ibid.).

4 Teoretisk utgångspunkt

Den teoretiska tolkningsramen i studien utgår från organisationsteori inom människobehandlande organisationer. Två perspektiv inom organisationsteori, det socialpsykologiska och det organisationskulturella, lyfts fram. Syftet med studien är att undersöka hur personal på ett vård- och omsorgsboende för äldre beskriver faktorer de ser som viktiga för att skapa ett framgångsrikt boende. Utifrån studiens syfte och frågeställningar ses den valda tolkningsramen som relevant då organisationsteori och de två perspektiv som här lyfts fram, kan hjälpa oss att förstå och förklara den komplexitet, de processer och strukturer som kännetecknar människobehandlande organisationers inre liv.

4.1 Organisationsteori

Det organisationsteoretiska perspektivet är ett dynamiskt, brett och mindre strukturerat område där många akademiska discipliner är inblandade (Johansson, 2015). Det är på grund av dessa egenskaper det organisationsteoretiska perspektivet lämpar sig väl vid studier av människobehandlande organisationer, då dessa är så komplexa till sin natur. Organisationsteori hjälper oss att förstå och förklara organisationer; hur de uppstår och utvecklas, hur de är uppbyggda och fungerar samt hur de påverkar oss i våra roller som arbetstagare, medborgare och klienter (Flaa et al., 1998). Organisationsteori kan även bidra till att förbättra strukturer och processer inom organisationer och till att göra dem mer produktiva, styrbara, demokratiska och humana (ibid.). De processer som individer och grupper inom en organisation medverkar i är fundamentala för att förstå organisationers föränderliga strukturella egenskaper (Johansson, 2015).

4.2 Socialpsykologiskt perspektiv på organisationer

Det socialpsykologiska perspektivet har haft stor betydelse för utvecklingen av kunskap och insikt om mänskligt beteende i organisationer (Johansson, 2015). Informell organisation och goda relationer mellan ledning och personal har betydelse för hur en organisation fungerar (ibid.). Det råder ingen motsättning mellan effektivitet och lycka, tvärtom anses goda arbetsförhållanden leda till effektivitet (Flaa, et al., 1998). Inom detta perspektiv betraktas den informella sociala organisationsstrukturen som viktigare än den formella och det framhålls att en organisation inte kan konstrueras och planeras på teoretisk väg. Organisationen ses som en egen organism som lever sitt eget, naturliga, informella liv (ibid.). En teoribildning inom det socialpsykologiska perspektivet är teorin om förhandlad ordning, där människobehandlande

organisationer betraktas som sociala världar integrerade med olika yrkesmässiga, tekniska och etiska normer (Johansson, 2015). Här betonas de mikroprocesser och de förhandlingar som måste ske kring arbetets definition, hur arbetet ska utföras, vem som ska utföra det och hur arbetet ska utvärderas (ibid.).

4.3 Kulturellt perspektiv på organisationer

Kultur är förenklingar av verkligheten; en underliggande uppsättning regler om vad som ska betonas bland allt det vi ser och hör samt vad som ska ses som relevant i allt som vi erfar (Flaa et al., 1998). Det organisationskulturella perspektivet menar att det är för enkelt att påstå att beteenden inom organisationer är en konsekvens av den formella styrningsstrukturen och de personer som finns inom organisationen. Beteenden är beroende av något mer grundläggande, nämligen en gemensam förståelse av organisationen, hur uppgifterna ser ut och vilka möjligheter och problem som finns. Dock bör inte vikten av regler och riktlinjer, rutiner, struktur och bemanning förnekas. Betoningen ligger på att beteenden även styrs av den gemensamma verklighetsuppfattning som finns inom organisationen. Organisationskulturen avgör i vilken grad medlemmarna har en gemensam förståelse för organisationens huvuduppgift eller vision. Vidare förmedlar organisationskulturen en gemensam förståelse för organisationens uppdrag samt avgör graden av enighet kring de bedömningskriterier som avgör om ett bra jobb utförts (ibid.).

Organisationskulturen är avgörande för hur de mellanmänniska relationerna tas tillvara och förser även medlemmarna med ett gemensamt språk (Flaa et al., 1998). Den bidrar även till att definiera vem som är utanför och vem som är innanför gemenskapen. Mycket av det som sker i en grupp kan förstås som försök att läsa av stämningen och ta reda på vilken roll som var och en har. Organisationskulturen ger även medlemmarna gemensamma normer för hur de ska förhålla sig till olika känslouttryck (ibid.).

5 Metod

I följande avsnitt presenteras de metoder som använts i studien. Avsnittet innehåller redovisning av vald forskningsdesign, datainsamlingsmetod, intervjuguide, genomförande, analys och databearbetning.

5.1 Fallstudiedesign

En fallstudie innebär en ingående undersökning av ett specifikt fall (Bryman, 2011). Fallstudieforskning rör den komplexitet och särskilda särdrag som det specifika fallet uppvisar och det är fallet som av egen kraft utgör fokus för intresset. Ett idiografiskt synsätt innebär att forskaren oftast är intresserad av att belysa unika drag hos ett specifikt fall, vilket är det som skiljer en fallstudie från andra tillvägagångssätt (ibid.).

Studien har sin utgångspunkt i en kvalitativ ansats då syftet är att undersöka personalens upplevelser på ett vård- och omsorgsboende för äldre. Kvalitativa studier lämpar sig väl då en intensiv och detaljerad granskning av ett specifikt fall ska genomföras (Bryman, 2011). Kvale och Brinkmann (2014) menar att kvalitativa metoder handlar om att besvara *hur* något upplevs. I en kvalitativ studie ligger tonvikten på meningen i det som sägs och på att skapa en förståelse för hur deltagare i en viss miljö tolkar den sociala verklighet de befinner sig i (Bryman, 2011).

5.2 Datainsamlingsmetod

5.2.1 Urval

Denna studie utgår från ett specifikt kommunalt vård- och omsorgsboende, vilket utmärkt sig på olika sätt i positiv bemärkelse. Bland annat har boendet figurerat i media samt vunnit pris för en del av den dagliga verksamheten. Då syftet med studien är att få en beskrivning av faktorer som kan vara viktiga för att skapa ett framgångsrikt vård- och omsorgsboende, ansågs det relevant att studera detta specifika boende. Valet kan ses som målstyrt då det valdes ut med hänsyn till dess relevans för de forskningsfrågor som formulerats (Bryman, 2011). Ett målstyrt urval kan inte utgöra ett urval som exakt representerar en större population, men kan istället vara precis det som behövs vid en fallstudie av exempelvis organisationer, samhällen, gemenskaper eller andra tydligt definierade och avgränsade grupper (Schutt, 2014).

Kriterier för studiens urval av respondenter utgjordes av att de skulle ha en tillsvidareanställning samt ha arbetat på det specifika vård- och omsorgsboendet i minst två år. Ett

bekvämlighetsurval gjordes då tillförordnad enhetschef ombads välja ut lämpliga respondenter utifrån urvalskriterierna. Bekvämlighetsurval används ofta vid studier inom socialt arbete (Schutt, 2014) och utgörs av personer som är lättillgängliga för forskaren (Bryman, 2011; Unrau, Krysik & Grinnell, 2014). Endast fyra respondenter valdes ut av praktiska skäl, med hänvisning till studiens tidsaspekt.

Även tillförordnad enhetschef tillfrågades om att delta i studien, vilket således var ett målstyrt urval. Genom enhetschefens deltagande fanns en tanke om att infånga ytterligare en dimension av upplevelserna. Enhetschefens deltagande i studien motiveras av möjligheten till jämförelser, samt eventuellt påvisande av olikheter i svaren på intervjufrågorna, då denne har en annan roll och en annan position i organisationen än vård- och omsorgspersonalen.

5.2.2 Semistrukturerade intervjuer

Semistrukturerade intervjuer är en del av kvalitativ metod vilken syftar till att besvara frågan om hur något upplevs (Kvale & Brinkmann, 2014). Då studiens syfte är att undersöka personalens upplevelser valdes därför semistrukturerade intervjuer som insamlingsmetod. Att välja en semistrukturerad intervjuteknik innebär för intervjuaren en möjlighet till ett mer öppet och anpassningsbart förhållningssätt (Bryman, 2011). Frågorna vid en semistrukturerad intervju är ofta allmänt formulerade och öppnar upp möjligheten att ställa ytterligare frågor, så kallade uppföljningsfrågor, samt möjliggör att variera ordningsföljden på frågorna (ibid.).

5.3 Intervjuguide

I regel används en uppsättning förutbestämda frågor, sammanställda i en så kallad intervjuguide (Bryman, 2011). Denna studies intervjuguide (bilaga 2) utformades efter studiens syfte och frågeställningar och delades in i tre övergripande ämnen; *arbetsklimat, framgång och ledarskap*. Då tre av respondenterna var vård- och omsorgspersonal och den fjärde var enhetschef anpassades frågorna något efter deras position i organisationen.

5.4 Genomförande

Tillförordnad enhetschef kontaktades som ett första steg via e-post med information om studiens syfte samt en förfrågan om det fanns intresse att delta, vilket det gjorde. Därefter tillfrågades enhetschefen om att vara behjälplig vid rekrytering av respondenter, således valde denne ut tre kandidater. Enhetschefen själv tillfrågades om intresse fanns att delta, vilket det gjorde. Information om vilka respondenter som valts ut delgavs författarna via e-post där det också framgick datum och klockslag för intervjuerna. De tre respondenterna ur vård- och

omsorgspersonalen intervjuades samtliga under en dag samt enhetschefen dagen efter. Intervjuerna genomfördes på det för studien aktuella vård- och omsorgsboendet. Detta för att dels förenkla för samtliga involverade, dels för att författarna av studien skulle få en inblick i boendet. Då detta är en fallstudie är det av relevans för studien att kunna tillhandahålla en god beskrivning av boendet. Beskrivningen återfinns under resultatavsnittet.

I denna studie intervjuades i första hand vård- och omsorgspersonal, men även den tillförordnade enhetschefen på vård- och omsorgsboendet. Vid varje intervjutillfälle delgavs respondenterna ett informationsbrev (bilaga 1) samt informerades om studiens syfte. Muntligt samtycke och godkännande av inspelning gavs av samtliga respondenter vid intervjutillfällets början. Intervjuerna spelades in och varade mellan 30 och 45 minuter. Vid samtliga intervjutillfällen närvarade båda studiens författare, vilka alternerade mellan att intervjua och föra anteckningar. Författarna höll i två intervjuer vardera och förde anteckningar under två.

5.5 Analys och databearbetning

En kvalitativ analys är inte bunden till att följa en bestämd procedur, en av dess fördelar är att den som utför analysen ges möjlighet att förflytta sig fram och tillbaka i datamaterialet för att finna meningsbärande enheter och kunna tolka resultatet längs vägen (Coleman & Unrau, 2014).

Tillvägagångssättet för att analysera datamaterialet utgick till en början från de tre ämnena (arbetsklimat, framgång och ledarskap) vilka frågorna i intervjuguiden (Bilaga 2) utformades från. Utgångspunkten i analysen av datamaterialet var att finna övergripande teman och mönster vilket Coleman och Unrau (2014) menar är ett av flera sätt att analysera intervjumaterial. Kärnan i tillvägagångssättet är att skapa en överblick av datamaterialet för att sedan sortera in det i olika teman (ibid.).

Enligt Bryman (2011) kan denna sortering benämnas kodning. Kodningen avser att sortera de nyckelord och teman som framkommer i materialet, för att sedan sammanställa dem i någon form av förteckning. I en kvalitativ studie ligger tonvikten på meningen i det som sägs och på att skapa en förståelse för hur deltagare i en viss miljö tolkar den sociala verklighet de befinner sig i. Vid kodning finns en risk att kontexten i det som sägs går förlorad då textstycken plockas ur sitt sammanhang, således kan den sociala situationen gå förlorad (ibid.). Det är därför av yttersta vikt att de nyckelord eller teman som väljs ut verkligen speglar det respondenten säger.

Analysprocessen inleddes med att noggrant lyssna igenom det inspelade materialet och sedan transkribera intervjuerna, det vill säga skriva ner dem ordagrant. I samband med transkriberingen censurerades alla personuppgifter, alla egennamn samt all annan information som kan röja identiteten hos respondenterna eller vård- och omsorgsboendet. Bryman (2011) menar att konfidentialiteten annars skulle kunna äventyras. Konfidentialiteten innebär att inga namn eller andra uppgifter som kan röja respondenternas identitet förekommer i den färdiga studien (ibid.). Nästa steg var att välja ut de svar som ansågs relevanta för studiens frågeställningar, med andra ord finna meningsbärande enheter. De meningsbärande enheterna, i form av citat, klipptes sedan ut för att i nästa steg klistras in i ett nytt dokument under passande ämne. I nästa moment klipptes de meningsbärande enheterna ut en efter en för att sedan klistras in under lämpligt tema. Ett exempel på en meningsbärande enhet är följande citat:

Jamen, det är så kul att jobba med folk som i stort sett vill samma sak som en själv, att folk som bor här ska ha det så bra som möjligt. Och det är ingen självklarhet.

Citatet sorterades in under ämnet "Framgång" samt temat "Pensionären i fokus", då det syftade till respondentens syn på framgång för det specifika vård- och omsorgsboendet fallstudien bygger på. Processen fortskred tills dess att samtliga meningsbärande enheter placerats under rätt ämne och tema. Samtliga meningsbärande enheter förekommer endast en gång då meningen i citaten annars kan urholkas.

6 Reliabilitet och validitet

Relevansen avseende begreppen reliabilitet och validitet inom den kvalitativa forskningen har diskuterats, då dessa begrepp främst avser att påvisa kvaliteten i kvantitativa undersökningar (Bryman, 2011). Reliabilitet inom den kvantitativa forskningen avser replikerbarheten i en undersökning, vilket syftar till i vilken utsträckning en undersökning kan upprepas med samma resultat. Validitet rör huruvida en kvantitativ undersökning mäter, observerar eller identifierar det den avser att mäta. Det har förts en diskussion kring bedömnings- och värderingskriterier där det anses att andra kriterier än reliabilitet och validitet bör gälla för kvalitativa studier. Motsvarande kriterier bättre lämpade för kvalitativa studier har föreslagits, däribland tillförlitlighet (ibid.).

Bryman (2011) föreslår fyra delkriterier för att beskriva begreppet tillförlitlighet. Trovärdighet är det första delkriteriet vilket innebär att studien har utförts i enlighet med de regler som finns samt att resultaten återkopplas till respondenterna för att få bekräftat att forskaren uppfattat respondenternas utsagor på rätt sätt (ibid.). För att säkerställa trovärdigheten i denna studie har de etiska forskningsprinciperna följts, samt har respondenterna vid intervjutillfällena erbjudits att ta del av det färdiga resultatet.

Nästa delkriterium avser säkerställandet av överförbarhet, vilket syftar till att skapa innehållsrika och målande beskrivningar av respondenternas berättelser (Bryman, 2011). Genom att tonvikten i denna studie ligger på meningen i det som sägs och på att skapa en förståelse för hur respondenterna tolkar den sociala verklighet de befinner sig i, har flertalet meningsbärande enheter lyfts fram, för att på så sätt ge en fylligare beskrivning.

Pålitlighet är det tredje delkriteriet vilket innebär att samtliga faser av forskningsprocessen redogörs för på ett ingående och fullständigt sätt (Bryman, 2011). Genom att tydligt redogöra för alla steg kan kvaliteten på studien granskas och bedömas av andra (ibid.). I denna studie har pålitlighetskriteriet eftersträvats genom att varje moment i processen har beskrivits. Vidare har studien under arbetets gång granskats av handledare och andra studenter.

Det fjärde och sista delkriteriet är att styrka och konfirmera vilket syftar till forskarens objektivitet (Bryman, 2011). Med andra ord innebär det att forskaren inte medvetet låter

personliga värderingar eller teoretisk inriktning påverka studiens utförande och slutsatser (ibid.). För att uppnå detta kriterium har en ständig diskussion och reflektion följt med under studiens genomförande. Detta för att minimera risken att påverka genom personliga värderingar och ställningstaganden.

6.1 Metoddiskussion

6.1.1 Metod

I denna studie har en kvalitativ ansats genom individuella semistrukturerade intervjuer valts då det ansetts relevant för studiens syfte och frågeställningar. I en kvalitativ studie ligger tonvikten på meningen i det som sägs och på att skapa en förståelse för hur deltagare i en viss miljö tolkar den sociala verklighet de befinner sig i (Bryman, 2011). Då syftet med studien varit att undersöka personalens upplevelser på ett vård- och omsorgsboende för äldre har den kvalitativa ansatsen med semistrukturerade intervjuer ansetts vara mest lämpad. En annan möjlig datainsamlingsmetod hade kunnat vara fokusgruppsintervjuer, då detta hade kunnat generera mer datamaterial. Enligt Bryman (2011) kan dock fokusgruppsintervjuer ge så stor mängd datamaterial att materialet kan bli svårt att analysera. Sett till tidsramen för denna studie ansågs det inte vara en risk värd att ta. Studiens författare såg även andra hinder med fokusgruppsintervjuer, då en tänkbar risk skulle kunna ha varit att alla respondenter inte skulle ha fått komma till tals, eller att en del respondenter tenderat att hålla inne med information då alla inte är bekväma i gruppssammanhang.

6.1.2 Genomförande

Samtliga intervjuer genomfördes på det för studien aktuella vård- och omsorgsboendet i närvaro av båda studiens författare. Valet att båda författarna skulle närvara gjordes dels med hänvisning till studiens fallstudiedesign, där en beskrivning av vård- och omsorgsboendet är en del av studiens resultat. Tanken var således att ”fyra ögon ser bättre än två” och att beskrivningen av boendet därmed skulle bli bättre och mera rättvisande. Dels gjordes valet att ha båda studiens författare närvarande sett utifrån de fördelar det skulle kunna medföra. En tanke var att möjligheten till ett mer aktivt lyssnande och reflekterande över respondenternas beskrivningar skulle öka och därmed ge en djupare förståelse av deras upplevelser. Även möjligheten till en bättre tolkning av materialet låg till grund för valet. Detta genom att båda studiens författare skulle ges möjligheten att kunna uppfatta de mer subtila nyanser som finns i muntliga utsagor.

I diskussionen som föregick beslutet om bådars närvaro övervägdes för- och nackdelar med upplägget. En av de nackdelar som diskuterades rörde den så kallade intervjuareffekten och om den skulle kunna förstärkas om båda studiens författare närvarade vid intervjutillfällena. Intervjuareffekten avser den påverkan den närvarande intervjuaren eventuellt kan ha på respondenten och som kan leda till att det blir en skevhet i de svar respondenten ger under intervjun (Bryman, 2011). Dock fanns ingen anledning att tro att denna effekt skulle vara så stark att den skulle göra någon avsevärd skillnad i respondenternas svar. Ytterligare en nackdel som diskuterades rörde huruvida det numerära underläge respondenten skulle försättas i skulle komma att påverka dennes utsagor eller inte. Efter noga övervägande ansågs dock att fördelarna övervägde nackdelarna och således gjordes valet att båda författarna skulle närvara vid varje intervjutillfälle.

6.1.3 Fallstudiedesign

Som tidigare nämnts utgörs denna studie av en fallstudiedesign där ett specifikt kommunalt vård- och omsorgsboende undersökts. Med hänvisning till detta har de deltagande respondenternas kön och ålder utelämnats i denna studie då risken att röja deras identitet annars ansetts bli för stor. Dock blir situationen en annan för den tillförordnade enhetschefen som deltagit i studien. Även om dennes kön och ålder inte nämns är det svårt att helt anonymisera denne då det endast finns en personal med denna yrkesroll vid det aktuella boendet. Vid intervjutillfället informerades den tillförordnade enhetschefen om dilemmat och denne gav sitt samtycke till att ändå delta i studien.

Ett annat möjligt upplägg av studien hade kunnat vara en jämförande studie av två vård- och omsorgsboenden som beskrivs som framgångsrika. Argumentet som talade för en jämförande studie mellan två boenden baserades på idén om att det i så fall skulle ha kunnat resultera i en fylligare och mer tillförlitlig beskrivning av framgångsfaktorer. Då tidsramen för studien förhindrade möjligheten till en jämförande studie valdes som avgränsning istället en fallstudiedesign.

6.1.4 Avgränsningar

Antalet respondenter avgränsades till fyra, med hänvisning till tidsaspekten för studien. I studien har fyra respondenter intervjuats vilket kan tyckas vara få, dock diskuterades detta med studiens handledare vilken ansåg att fylligheten i svaren från respondenterna skulle avgöra huruvida fler respondenter skulle tillfrågas eller inte. När samtliga intervjuer genomförts ansågs det insamlade materialet vara fullt tillräckligt för att studien skulle kunna genomföras med svar

från de respondenter som deltagit. Fler respondenter hade kunnat stärka studiens tillförlitlighet, men studiens författare ansåg ändå att syftet och frågeställningarna som studien utgår från kunde besvaras med det datamaterial som samlats in via de fyra respondenterna.

6.2 Etiska överväganden

Forskningsetiska nämnden vid Högskolan Dalarna tillhandahåller en blankett för etisk egengranskning av studentprojekt som involverar människor (bilaga 3). När studier involverar människor är det viktigt att vissa etiska principer följs och att formerna är etiskt godtagbara. Om en studie ses som etiskt problematisk ska den etikprövas. Detta sker genom en ansökan till Forskningsetiska nämnden, vilka granskar studien och avgör om den får genomföras eller inte, samt meddelar vad som krävs för att studien ska få genomföras.

Då denna studie inte medfört de etiska problem som tas upp i blanketten för etisk egengranskning behövdes heller ingen ansökan om etikprövning göras. Studien involverar exempelvis inte barn, personer med kognitivt nedsatt förmåga eller personer i beroendeställning. Studien har heller inte innefattat fysiska ingrepp på respondenterna eller användande av biologiskt material. Studien innehåller inte heller sådant som kan påverka respondenterna fysiskt eller psykiskt. Respondenterna har fått full information om studien samt möjlighet att avsäga sig deltagandet. Inga känsliga personuppgifter har heller hanterats.

De personuppgifter som framkommit under denna studie har inte registrerats och respondenterna har anonymiserats i all data redan från studiens början. Detta med anledning av att inte röja respondenternas identitet. Med personuppgift menas all information som direkt eller indirekt kan kopplas till en levande fysisk individ (Codex, 2016). Exempel på detta kan vara upplysningar om namn, födelsedatum, nationalitet, utbildning, familj och anställningsförhållanden. Personuppgifter är inte fokus i all forskning, men då studier innefattar människor blir konsekvensen att personuppgifter i någon grad hanteras. Om de personuppgifter som hanteras är av känslig art riskerar härigenom studierna att kränka respondenternas integritet (ibid.).

Då denna studie utgörs av en fallstudiedesign har det medfört vissa etiska dilemman. En utförlig beskrivning av det specifika vård- och omsorgsboendet är en del av resultatet för studien, dock har beskrivningens utförlighet ställts i relation till vikten av konfidentialitet. Läsaren kan ha mer att önska avseende beskrivningens detaljrikedom, men vissa detaljer har utelämnats på

grund av risken att annars röja vård- och omsorgsboendets identitet. Vid en identifikation av boendet äventyras konfidentialiteten vilket strider mot de etiska principer som finns inom samhällsforskningen.

För att uppfylla de fyra etiska principer som finns inom samhällsforskningen har informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet följts (Vetenskapsrådet, 2016). Inför varje intervjutillfälle delgavs respondenten ett informationsbrev (bilaga 1) där det framgick vad dessa etiska principer innebär. Informationskravet innebär att respondenten delges information om studiens syfte, att deltagandet är frivilligt samt att respondenten när som helst kan avbryta sitt deltagande utan motivering. Samtyckeskravet berör frivilligheten i deltagandet och om någon är minderårig bör förälder eller vårdnadshavare godkänna medverkan (ibid.). Då denna studie inte innefattat minderåriga har endast information om samtycke till deltagandet berörts i informationsbrevet. Konfidentialitetskravet innebär att skydda respondenterna genom att inga namn eller andra uppgifter förekommer i den färdiga studien, med vars hjälp det skulle kunna vara möjligt att identifiera dem (ibid.). Alla ljudfiler och allt skrivet material från intervjuerna har förvarats inlåsta. Efter transkribering har allt inspelat material raderats. All insamlad data om enskilda personer har endast använts till denna studie, därmed är även nyttjandekravet uppfyllt (ibid.).

7 Resultat och analys

I detta avsnitt görs en presentation av studiens empiriska material. Resultatavsnittet inleds med en presentation av respondenterna samt en presentation av vård- och omsorgsboendet. Resultatet kommer att presenteras under tre övergripande ämnen; *personalens upplevelser av arbetsklimatet*, *personalens definition av framgång* och *personalens beskrivningar av ledarskapets betydelse för att uppnå framgång*. Dessa tre ämnen går att återfinna i studiens frågeställningar. Under varje ämne följer delavsnitt utifrån de teman som framkommit. I presentationen av resultatet kommer utvalda citat från de deltagande respondenterna lyftas fram jämte texter som klargör vad som framkommit under intervjuerna. Resultatet kommer vidare att kopplas till teori och forskning.

Tre av respondenterna kommer i citaten benämnas ”vård- och omsorgspersonal 1, 2 eller 3” och tillförordnad enhetschef kommer benämnas ”enhetschef”.

7.1 Presentation av respondenterna

Av de fyra respondenter som ingick i studien hade tre undersköterskeutbildning och den fjärde respondenten annan gymnasial utbildning. Den tillförordnade enhetschefen hade undersköterskeutbildning, men ingen specifik chefsutbildning, dock hade denne erfarenhet sedan tidigare av att arbeta som tillförordnad enhetschef. Det framkom vid intervjutillfällena att de respondenter tillförordnad enhetschef valt ut hade en stor spridning avseende ålder, kön och arbetslivserfarenhet sett till antalet respondenter.

7.2 Presentation av vård- och omsorgsboendet

Det för studien aktuella vård- och omsorgsboendet är beläget i ett område där både villor och flerfamiljshus finns. Byggnaden är kvadratisk med en innergård. Innergården har flertalet blomsterrabatter, fruktträd och planteringar med olika bär. Där finns även grusade gångytor, plattlagda ytor och olika typer av sittplatser. Boendet är relativt nybyggt och består av två plan med totalt fem avdelningar. All vård- och omsorgspersonal arbetar på samtliga fem avdelningar enligt ett arbetssätt som innebär att alla alternerar mellan avdelningarna genom så kallad arbetsrotering. Avdelningarna består av egna lägenheter, därav ett antal är anpassade till parboende.

På avdelningarna finns även kök, gemensamma sällskapsytor med matplatser och soffgrupper med TV. I huset finns två katter och ett stort akvarium. Ett storkök är beläget på nedre plan i

huset och där tillagas all mat. Rent generellt ger boendet en känsla av ljus och rymd, och att det är ombonat.

7.3 Personalens upplevelser av arbetsklimatet

7.3.1 Vikten av solidaritet

Samtliga respondenter beskrev en stark solidarisk sammanhållning i arbetsgruppen och flera av dem beskrev den som familjär och något som genomsyrade hela boendet:

Faktiskt, när man har haft semester så känns det som att 'ja, men nu kommer man hem igen'. Det säger också en hel del personal, har någon varit sjukskriven kan dom ringa och säga 'nä, men nu längtar jag efter er' och så (Enhetschefen).

Ibland längtar jag hit till och med, alltså det låter ju helt sjukt, men jag gör faktiskt det (Vård- och omsorgspersonal 2).

Det som beskrevs var ett arbetsklimat som präglades av solidaritet, öppenhet, omtänksamhet om varandra och en gemensam grundsyn på hur arbetet skulle utföras:

Det är bra personal som jobbar åt samma håll... där man vill åt samma håll. Att alla är med och jobbar så lika som möjligt. Det är väl det som jag tycker är grunden, att man är ett bra team allihopa och även chefer och sjuksköterskor och sånt (Vård- och omsorgspersonal 3).

Ja, här hos oss är det ju ett väldigt öppet klimat. Man vågar säga om man har idéer, man vågar... Ja, alla är som en stor familj. [...] Alla hjälper alla (Enhetschefen).

Respondenterna uttryckte alla vikten av det stöd som fanns i arbetsgruppen, nedan följer exempel på hur stödet kunde beskrivas:

Alla jobbar på alla avdelningar i hela huset, vilket gör att vi får den här vi-andan. Att man känner att hinner inte jag så kan jag fråga någon och jag kan få hjälp och att man törs fråga. Och det har jag inte haft på samma vis på andra ställen (Enhetschefen).

Alla är väldigt måna om varann. Och det tycker jag är jättebra här! Så att det, det märks direkt det händer nånting så 'tjopp' så är det nån som är där och kramar om en eller säger 'det här fixar vi' eller 'vi hjälper dig' eller 'vi gör det här' eller sånt där (Vård- och omsorgspersonal 1).

En av vård- och omsorgspersonalen beskrev hur olika tyngd på arbetsbelastningen kunde göra arbetet mera slitsamt och hur det kollegiala stödet, trots tung arbetsbelastning, gjorde det dagliga arbetet lättare. Denne respondent beskrev starka känslomässiga band där det var nära till både skratt och gråt och där alla såg om någon behövde stöd eller hjälp. Flaa et al. (1988) menar att organisationskulturen är avgörande för hur de mellanmänskliga relationerna tas tillvara och förser de som ingår i organisationen med ett gemensamt språk. Den bidrar även till att definiera vem som är utanför och vem som är innanför gemenskapen. Organisationskulturen ger även medlemmarna gemensamma normer för hur de ska förhålla sig till olika känslouttryck (ibid.). Respondentens beskrivningar av kollegialt stöd, starka känslomässiga band och närhet till känslor tolkas som den organisationskultur som råder på vård- och omsorgsboendet. Vidare belyste respondenten sammanhållningen som en förklaring till hur de tillsammans lyckades lösa hanteringen av den höga arbetsbelastningen: *'På något sätt rör vi oftast i land. Om vi är envisa eller dumma, det vet jag inte'*.

Sett utifrån den definition av arbetsklimat som används i denna studie är det främst fråga om uttryck av kultur och anda som framkommer. Dessa två tog sig uttryck i form av beskrivningar av arbetsklimatet som familjärt, öppet, omtänksamt och generöst. Av intervjuerna framkom att upplevelsen av arbetsklimatet inte skilde sig åt mellan vård- och omsorgspersonal och enhetschef. Samtliga respondenter beskrev arbetsklimatet på ungefär samma sätt. Forskning har visat att ett arbetsklimat grundat på flexibilitet, omsorg om människor och deras utveckling, nytänkande samt understrykande av samarbete leder till effektivitet och produktivitet (Dastmalchian et al., 2015). Vidare har påvisats att ett familjeorienterat arbetsklimat skapar en atmosfär präglad av tillit, omsorg och lojalitet (ibid.). Ytterligare forskning belyser hur kollegialt och organisatoriskt stöd genererar en känsla av kontroll över arbetet och arbetsbelastningen (Westerberg & Tafvelin, 2013). Ett stödjande arbetsklimat ökar även standarden på vården, höjer moralen, ökar arbetsglädjen och effektiviteten (Moiden, 2003).

7.3.2 Mer resurser eller mer vilja?

Vård- och omsorgspersonalen beskrev arbetsbelastningen som tämligen hög. De beskrev alla en önskan om utökad personalstyrka, vilket skulle ge tid till umgänge och social samvaro med pensionärerna, vilket nedanstående citat illustrerar:

Sen hjälper vi varandra väldigt mycket här, men det skulle inte skada med några fler händer tycker jag. Mycket skulle bli bättre och lika att ha tid att sitta ner med

pensionärerna. Vi är ju här för dom, men man hinner inte sitta och prata så mycket som man skulle vilja göra (Vård- och omsorgspersonal 2).

Man känner ju ibland att man skulle vilja vara några till, så där. För att hinna med allting som man vill då också...(Vård- och omsorgspersonal 1).

En av respondenterna beskrev hur vård- och omsorgsboendet hade stående aktiviteter varje vecka och att det dessutom ofta bjöds in olika underhållningsgrupper för att förgylla vardagen för pensionärerna, men att det dagliga arbetet likväl måste fortgå utan tillgång till extra personal:

För det kan man ju tro, för om vi gör en massa saker som man kanske inte gör på andra ställen... här gör vi saker hela tiden, varje vecka har vi stående saker plus att det kommer körer och sjunger och det är en massa olika events och då är det klart att andra tror att vi har jättemycket personal. Nej, vi måste jobba ännu hårdare för att få det att gå ihop. Vi får ju ingen extra personal för att vi ska ha någon fest och så vidare... (Vård- och omsorgspersonal 3).

Respondenterna uttryckte sig på liknande sätt avseende personalsituationen:

Många ser det omöjliga istället för det som är möjligt. Vi har inte mer personal, eller mer resurser, det är viljan (Vård- och omsorgspersonal 2).

...men jag tror att man måste våga göra lite olika saker. Därför så tycker jag att andra ska kunna se 'men gud, kan dom så kan vi också det'. Det är ju inte omöjligt. Vi har ju ingen mer personal än vad någon annan har. Vi är ju nästan färre än på andra boenden (Vård- och omsorgspersonal 1).

Ja, men allmänt så är det glad och trevlig stämning bland personalen, men allmänt är vi väl lite stressade allihopa. [...] det har alla sagt som jobbar här att nog är det ungefär tio procent mer påfrestande att arbeta här än på de andra ställena... (Vård- och omsorgspersonal 3).

Vård- och omsorgspersonalen uttryckte att de extra aktiviteterna skapade en högre arbetsbelastning. Trots att de upplevde de extra aktiviteterna som en del i att arbetsbelastningen ökade, var det just dessa aktiviteter som också bidrog till en större arbetsglädje:

Det är ju liksom inte något avancerat. Och det skulle ju vem som helst kunna göra. Och lika det här med lite öl och vin och hitta på någon underhållning som är lite mera. Och lika att personalen [...] är med i det hela. Det behövs ju inte så mycket för att det ska bli lite roligare (Vård- och omsorgspersonal 1).

Arbetsglädjen; det gör ju hur mycket som helst. Om det är roligare på jobbet vill man ju göra mer. Extra (Vård- och omsorgspersonal 2).

Respondenterna uttryckte alla möjligheten att påverka och komma med egna idéer och beskrev det i termer som att alla räknades lika mycket och var med och bidrog:

Det pågår ju hela tiden nya saker och arbetsklimatet här är ju det att ingenting är ju omöjligt. Alla vågar tänka nytt. Jag vet att nu har någon föreslagit att vi kanske ska förändra schemat litegrann för att det är många äldre som är uppe längre på kvällarna. Och det kommer inte från mig utan det kommer från personal. Så jag menar, vi har det arbetsklimatet här (Enhetschefen).

Man bidrar med väldigt mycket, varje person liksom. [...] man får alltid komma med idéer och har väldigt stor möjlighet att påverka (Vård- och omsorgspersonal 2).

Inget är liksom omöjligt, saker man frågar om eller som man vill göra. Och man försöker ju genomföra det så gott det går (Vård- och omsorgspersonal 1).

Det törs man säga här, att det finns andra saker och komma med idén. Det kan man inte göra på alla ställen för då 'nä, men det här har vi här'. Här är det okej att våga lyfta idéer även fast man "bara" är vikarie, som en del säger. Det är ju rätt så häftigt (Enhetschefen).

Påtagliga samband mellan arbetskultur, ökad egenmakt och vårdkvalitet har påvisats i forskning (André et al., 2013). Annan forskning har påvisat att ökad egenmakt och inflytande över arbetssituationen kan stärka vård- och omsorgspersonalens engagemang och intresse för att erbjuda bästa möjliga vård till de boende (Johansson, 2015). Informell organisation och goda relationer mellan ledning och personal har betydelse för hur en organisation fungerar (ibid.). Av intervjuerna framkom tydligt sambandet mellan personalens möjligheter att komma med egna idéer och att påverka och hur detta i sin tur gav dem kraft att orka med de extra aktiviteterna utöver det dagliga arbetet. Även om vård- och omsorgspersonalen beskrev de extra aktiviteterna som bidragande till den extra arbetsbördan, beskrevs även dessa som en källa till ökad arbetsglädje. Flaa et al. (1998) menar att det inte råder någon motsättning mellan

effektivitet och lycka, tvärtom anses goda arbetsförhållanden leda till effektivitet (Flaa, et al., 1998). Det som kom till uttryck under intervjuerna var, att trots brist på vissa önskade resurser saknades inte viljan till engagemang och intresse för pensionärerna. Enligt italiensk forskning finns en stark koppling mellan ledarskap och personalens insatser (Sarti, 2014). Specifikt belyses förhållandet mellan ett deltagande ledarskap och personalens prestationer, vilka präglas av hängivet och kraftfullt engagemang (ibid.).

7.4 Personalens definition av framgång

7.4.1 Pensionären i fokus

När frågeställningen om personalens definition av framgång på ett vård- och omsorgsboende som beskrivs som framgångsrikt berördes, framhöll samtliga respondenter pensionären i fokus som det de definierade som framgång. I intervjuerna framkom att synen på pensionärens bästa var det centrala för hela verksamheten och vikten av att möta varje enskild individ utifrån dennes behov och önskningsar:

På något vis har ju äldreomsorgen och äldreboendet, det har ju liksom stått still. Man har jobbat utifrån... ja men, någon mall hur vi gör på äldreboenden. Det har blivit som att människor som flyttat in har bara flyttat in till någonting som redan fungerar och man har aldrig lyssnat på pensionärerna. Och det handlar ju om att faktiskt våga öppna ögonen och se vad det är för människor som kommer (Enhetschefen).

Ja, det är väldigt mycket att arbeta med känslspröten utåt...gå in på ett rum, där är det så, gå in på ett annat rum där är det så...[...] Så man hoppas att alla som bor här känner att dom blir sedda av oss, och jag tror det - det är ju vårt mål (Vård- och omsorgspersonal 3).

Förutom en bra vardag, att dom [pensionärerna] känner att även om man är gammal och sjuk finns det något att kliva upp ur sängen för och att vi ska få deras dag så bra som möjligt. Att man [pensionärerna] gjort något med sin dag och har något att prata om på kvällen (Vård- och omsorgspersonal 2).

För att det är ju så, att när man bor på en avdelning är det ju inte alls säkert att man trivs med dom som bor på avdelningen. Då har vi ju ett flexibelt tänk också i vårt sätt att... att man faktiskt kan välja att äta på någon annan avdelning. [...] Att man även har det med i tanket. Faktiskt så är det inte så att man måste äta där man bor. Det är också lite nytt. Tänk om någon skulle säga att du måste äta med grannen varenda dag. Det är så man måste tänka; hur skulle jag vilja ha det (Enhetschefen).

Individuell omsorg grundar sig i respekt för individen och för dennes egna beslut och val (Nord, 2012). För att inkräkta så lite som möjligt på individens privata sfär, krävs en empatisk förmåga hos personalen, men också en värdegrund och ett etiskt förhållningssätt där individen är i fokus (ibid.). Inom demensforskning har personcentrerad vård och omsorg definierats som att stödja den enskildes rättigheter, värderingar och övertygelser (Edvardsson et al., 2008). Detta sker bland annat genom att alltid involvera den enskilde i det som rör dennes liv och angelägenheter och ombesörja ett villkorslöst positivt bemötande. Avseende dementa bör detta ske genom att inte förneka den verklighet de befinner sig i och genom att utgå från att det finns en mening bakom alla beteenden, även om de kan vara svåra att tolka (ibid.). Genomgående för de beskrivningar respondenterna gav fanns pensionärsfokuset som en röd tråd för det de definierade som framgång för ett vård- och omsorgsboende. Det framkom tydligt från enhetschefen att detta synsätt var väl förankrat även hos denne. Samtliga respondenter gav uttryck för en enhetlig syn på pensionären vilken färgades av respekt och empati. Detta kan illustreras i följande citat: *'Jamen, det är så kul att jobba med folk som i stort sett vill samma sak som en själv, att folk som bor här ska ha det så bra som möjligt. Och det är ingen självklarhet.'*

7.4.2 Att våga tänka nytt

När frågeställningen om personalens definition av framgång på ett vård- och omsorgsboende som beskrivs som framgångsrikt berördes, framkom, förutom pensionärsfokus, även arbetsroteringen och nytänkande som ytterligare komponenter. Samtliga respondenter belyste det positiva i arbetsroteringen:

...skillnaden är också vårt arbetssätt som vi har. Det är ju fem avdelningar här och att man en dag jobbar på en avdelning och en annan dag jobbar man på en annan avdelning och aldrig parhäst med någon annan personal. Och det är ju också ett vinnande koncept. Alla kommer att känna alla i personalen, all personal känner igen alla pensionärer och vet problematiken runt alla (Enhetschefen).

Till exempel arbetssättet, där vi går runt på avdelningarna. Att man inte är på en och samma avdelning jämt, utan man känner alla i huset. [...] Om man behöver hjälp kan man ringa till vilken avdelning som helst och alla kan komma och hjälpa för dom vet vad som ska göras (Vård- och omsorgspersonal 2).

Tittar man på förra enhetschefens roll här så är det ju hon som själv kommit fram till den här arbetsroteringen och det framgångsrika i det är att personalen oftast inte har problem

med varandra och vi hjälper varandra väldigt bra mellan avdelningarna (Vård- och omsorgspersonal 3).

Det de ovanstående citaten illustrerar, vilket också framkom i samtliga intervjuer, var hur arbetsroteringen bidrog till ett arbetsklimat som främjade öppenhet och generositet. En av vård- och omsorgspersonalen framhöll hur arbetsroteringen bidrog till en god sammanhållning där personalen respekterade varandra:

Det är jättebra med tanke på att vi går runt på alla avdelningar. [...] Det positiva är att det blir inga grupperingar som kan vara väldigt populärt på vissa arbetsplatser...vi och dom...men så blir det inte här. Vi går runt med alla hela tiden [...] det är inga grupperingar, nästan obefintligt med skitsnack och väldigt obefintligt med informella chefer (Vård- och omsorgspersonal 3).

Enligt Flaa et al. (1998) kan organisationsteori hjälpa oss att förstå och förklara organisationer; hur de uppstår och utvecklas, hur de är uppbyggda och fungerar samt hur de påverkar oss i våra roller. Forskning har påvisat effekten av informella grupperingar och interaktionsmönster som växer fram vid sidan av den formella strukturen och påverkar inom organisationen (ibid.). Genom arbetsroteringen minimeras risken för skapande av grupperingar och informella chefer; istället skapas en starkare sammanhållning då alla lär känna varandra. Samtliga respondenter framhöll arbetsroteringen som en del av det de definierade som framgång. Ytterligare aspekter avseende framgång som lyftes fram av samtliga berörde en kultur och anda där nytänkande och initiativtagande uppmuntrades i alla led:

Man är inte rädd för nya saker och utmaningar. Om det kommer något nytt, att man inte är rädd att förändra, att prova något nytt innan man säger någonting som 'nej, det där kommer inte att gå, det där kommer inte att funka' och sådant där. Utan att man provar först och sen utvärderar man det (Vård- och omsorgspersonal 1).

Ja, det är ju att ha personal som är öppna för nya idéer. Att man faktiskt känner att man är här för pensionärerna. Att man måste vara flexibel. Det är liksom A och O. För man kan ju inte i ett nytt hus gå och säga att 'det där har vi gjort förut och det kan vi inte göra' (Enhetschefen).

Alla behöver bli sedda och alla måste få vara med och påverka. För det är ju också en framgångs... ett sätt att få framgång, att alla känner att man har någonting att ge på jobbet.

Att man får tillbaka någonting och att man blir hörd. Att någon lyssnar på det man säger (Enhetschefen).

De processer som individer och grupper inom en organisation medverkar i är viktiga att förstå för att kunna se hur organisationer fungerar och förändras (Johansson, 2015). Människobehandlande organisationer kan betraktas som sociala världar integrerade med olika yrkesmässiga, tekniska och etiska normer, där de mikroprocesser och de förhandlingar som måste ske kring arbetet betonas (ibid.). Som en röd tråd i intervjuerna löpte framhållandet av samarbete och generositet gentemot varandra i arbetsgruppen, där förhandlandet om arbetet skedde med respekt och förståelse för varandras situation. Samtliga respondenter belyste känslan av att inte behöva vara rädd för att be om hjälp. Dessa beskrivningar tydliggjorde de processer som ständigt sker i arbetsgrupper. Dessa processer skedde dels mellan vård- och omsorgspersonalen, dels mellan vård- och omsorgspersonalen och enhetschefen. Sarti (2014) beskriver ett deltagande ledarskap som till stor del präglas av en tydlig rollfördelning och en vilja att involvera personalen i beslutsfattande genom att efterfråga synpunkter och förslag. Denna form av ledarskap genererar nytänkande och kreativitet och har visat sig vara ett av de mest effektiva sätten att leda för att säkerställa att personalen utvecklas (ibid.). Genomgående beskrevs arbetsroteringen och öppenheten för nytänkande som en stor del av det som personalen definierade som framgång. Arbetsroteringen i sig kan även ses som en del i att våga tänka nytt. Detta framhöll även enhetschefen, samt påtalade denne att arbetssättet var ett arv från den tidigare enhetschefen:

När vi startade här så var det ju faktiskt chefens idéer om hur vi skulle jobba. Vi skulle vara flexibla, vi skulle inte vara rädda för förändringar. Vi skulle se nytt, vi skulle våga tänka nytt [...] Vi skulle kunna fungera i hela huset och så. [...] Hade inte alla dom här idéerna funnits då när vi startade, ja men då kanske vi inte hade haft den här framgången som vi har haft (Enhetschefen).

Vård- och omsorgspersonalen beskrev en önskan om att fortsätta utvecklas och en vilja att inte stagnera:

Personalen, de är helt fantastiska. [...] Det finns hela tiden folk som tänker och vill driva framåt (Vård- och omsorgspersonal 3).

Jag vill väl bara att vi ska bli ännu bättre, kanske. [...] Vi får väl försöka göra så bra som vi kan ändå. Att vi inte ska tappa det som vi har (Vård- och omsorgspersonal 1).

7.5 Personalens beskrivningar av ledarskapets betydelse för att uppnå framgång

7.5.1 Ett närvarande och tillgängligt ledarskap

En av vård- och omsorgspersonalen uttryckte vikten av att ha en chef som var lyhörd och som tog sig tid att lyssna, på både positiva och negativa saker. Denne menade även att det var viktigt att chefen var på plats så mycket den kunde och engagerade sig i personalen. Detta resonemang framhölls av samtliga respondenter och även enhetschefen uttryckte att det var väldigt viktigt för denne att finnas tillgänglig för sin personal:

Man har en enhetschef som är med och alltid på plats och vet lika mycket som vi och känner alla lika bra och är med på alla möten och närvarande. Bara att chefen har kontoret här, där dörren alltid är öppen (Vård- och omsorgspersonal 2).

Man ska vara lyhörd och tydlig och det tycker jag också att förra enhetschefen var väldigt duktig på. Ja. Och sen hade hon alltid dörren öppen. Hon var liksom inte osynlig utan hon satt på sitt kontor och om man kom och hade någon fråga så kan jag inte minnas någon gång som hon inte hade tid (Vård- och omsorgspersonal 3).

Jag har ju alltid dörren öppen, utom när jag har några speciella besök som är här. Som nu. Jag försöker ha dörren öppen och det är ju det arbetssättet jag har ärvt av tidigare chefen då. Det får ju också att man liksom blir mer delaktig och att folk kommer in här och pratar. Det kommer ofta in pensionärer här och vill veta någonting (Enhetschefen).

Idag ställs i flera avseenden helt andra krav på vård- och omsorgspersonal än för 20 till 30 år sedan (Thorslund, 2013). En stor del av dem går hem efter en arbetsdag med en känsla av otillräcklighet, trots hårt och intensivt arbete. Enhetscheferna har här en central roll då det är viktigt att återkoppla till personalen hur de utför sitt arbete, således är det betydelsefullt att enhetschefen finns på plats, är närvarande och har tid att ge den återkopplingen (ibid.). Personal som inte känner sig sedd och lyssnad på kan ha svårt att utföra ett bra arbete, det kan även skapa en osäkerhet i hur arbetet ska utföras och det kan leda till konflikter och missförstånd i arbetsgruppen. Enhetschefen såg det som en självklarhet att vara tillgänglig och finnas på plats, något som framkom från flera respondenter och som även varit en självklarhet hos den tidigare enhetschefen:

Det är därför både tidigare enhetschef och jag har valt att vara med varje morgon på det här klockan sju-mötet. Och vi hör ju andra sköterskor i kommunen som kommer in och vikarierar här att dom säger att dom tycker att det är fantastiskt och jag tycker inte att det är något konstigt alls egentligen. Är jag med och styr här så måste jag ju vara med och veta vad det är som händer (Enhetschefen).

Vikten av en närvarande chef belystes i alla intervjuer och vård- och omsorgspersonalen betonade att det uppskattades och upplevdes som framgångsrikt för hela verksamheten.

7.5.2 Ett tydligt och tillåtande ledarskap

Och säger jag någonting så vet jag varför jag säger det. Om jag kan lägga fram det till personalen, varför vi ska göra så här nu. [...] Om jag talat om varför jag tycker så eller så. Eller att nu ska vi göra så här för att prova, så tror jag att jag får folk med mig på det (Enhetschefen).

Under intervjun med enhetschefen framkom att denne inte var rädd för att vara rak och tydlig, snarare menade enhetschefen att tydligheten var avgörande för att kunna genomföra saker och förankra dem hos personalen. Vård- och omsorgspersonalen uttryckte att tydlighet från enhetschefen sågs som mycket positivt, då detta medförde bland annat att de inte behövde fundera på vad det var som gällde:

Att man [enhetschefen] informerar precis som det är. [...] Att man [enhetschefen] är öppen och rakt på 'så här är det'. [...] Här har det varit klart från början och det tycker jag är ganska skönt faktiskt (Vård- och omsorgspersonal 1).

En av vård- och omsorgspersonalen menade att tydlighet från enhetschefen var en lösning på potentiella konflikter, då outredda oklarheter annars lätt kunde få större konsekvenser:

Blir det en småsak så lyfts dom ganska snabbt till ytan och då blir dom inte så stora som dom lätt kan bli om en grej ligger och gror (Vård- och omsorgspersonal 3).

För att uppnå organisatorisk framgång spelar ledningen en central roll, då framgången vilar på att ledningen skapar och kommunicerar vägledande principer som genomsyrar hela organisationen (Kajonius et al. 2016). Kännetecknen för ett positivt organisationsklimat har

beskrivits som ett klimat präglat av tillit, samarbete, hängivenhet och ansvar. Tre vägledande organisatoriska principer är starkt kopplade till ledarklimatet och dessa måste visas hänsyn av ledningen för att skapa förutsättningar för organisatorisk framgång. De principer författarna syftar till avser synen på de äldre, synen på medarbetarna samt synen på uppdraget (ibid.).

I forskning kring ledarskap i socialt arbete återfinns olika definitioner av ledarskap (Rank & Hutchison, 2000). En av dem beskriver ledarskap inom socialt arbete som kommunicerandet av en vision, vägleda av etiska principer för att skapa åtgärdsprocesser som ska stärka individer, grupper och organisationer. Ytterligare en definition beskriver ledarskap inom socialt arbete som en process av stöd och planering där ledaren motiverar andra genom etiskt och humanistisk bemötande för att uppnå gemensamma mål som utgörs av en delad vision (ibid.). Under intervjuerna framkom att enhetschefens tydlighet i förlängningen skapade tillit, vilket tolkas som att personalen blev stärkta. Vård- och omsorgspersonalen kunde vila i att enhetschefen tog ansvar och inte lämnade dem med oupplärade angelägenheter. De talade även om enhetschefens tillåtande attityd där alla fick komma till tals och där möjligheter snarare än begränsningar sågs:

För det har man upplevt på andra arbetsplatser att om man sa någonting 'nä det har vi provat redan' [...] man tystar ner och det är bara vissa som får tycka. Men här tycker i stort sett alla och det här morgonmötet är ju bra för då sitter oftast chefen med (Vård- och omsorgspersonal 3).

Det som är så roligt här är att vi nästan aldrig är på möten om pengar. Det har aldrig liksom varit det här att det bara handlar om indragningar och så här. Utan det har varit mera att 'vi försöker göra det här, vi driver det här, vi gör så här' (Vård- och omsorgspersonal 1).

Enhetschefen uttryckte det bland annat på följande sätt:

Att våga tänka nytt, tänka utanför dom här ramarna. Egentligen är ingenting omöjligt. [...] Men det gäller att se dom här fyra, fem [pensionärerna] som vill gå på bio och försöka plocka loss personal för att göra den aktiviteten. Om inte jag tycker att det är tillåtet, då kommer dom [vård- och omsorgspersonalen] ju aldrig att kunna utvecklas på avdelningen heller. Då vågar man ju inte det (Enhetschefen).

Citatet ovan påvisar enhetschefens förståelse för hur dennes inställning inte bara påverkar vård- och omsorgspersonalen, utan även pensionärerna och vårdkvaliteten.

Enligt forskning skapar ett demokratiskt ledarskap förutsättningar att komma överens om arbetssätt och att fördela arbetet genom samspel, vilket genererar ett positivt arbetsklimat utan att kompromissa med kvaliteten på vården (Moiden, 2003). Detta sker exempelvis genom en övergripande blick för verksamheten och de behov som finns, samt att kommunikationen sker rakt och öppet. Enligt det socialpsykologiska perspektivet inom organisationsteori har människan en inneboende önskan att eftersträva handlingsfrihet, att ta ansvar, att lära sig saker och att utnyttja hela sin potential (Flaa, et al., 1998). Genom att ledningen delegerar ansvar, utökar och tillåter mer varierade arbetsuppgifter samt genom att tillämpa en människoorienterad ledarstil ökar möjligheterna för individuell utveckling och större organisatorisk effektivitet (ibid.). Vård- och omsorgspersonalen uttryckte under intervjuerna förtroende och tillit till enhetschefen och det framkom även att ledarskapet, så som det såg ut på deras arbetsplats, sågs som en del i att uppnå framgång:

Man tänker inte 'Ånej, nu kommer chefen', så kan man tänka på andra ställen, men så är det inte här (Vård- och omsorgspersonal 2).

Citatet ovan vittnar om en god relation mellan enhetschefen och de anställda, vilket uttrycktes av samtliga respondenter. En chef som involverar sin personal visar att denne har förtroende för sina anställda och ser dem som kompetenta och mogna människor vilket skapar tillfredställelse med arbetet (Sarti, 2014).

8 Diskussion

I detta avsnitt kommer en sammanställning av studiens resultat att presenteras, resultatet kommer att diskuteras i relation till teori och tidigare forskning. En diskussion om studiens styrkor och svagheter kommer även att presenteras. Avsnittet avslutas med en slutdiskussion där reflektioner kring studiens resultat kommer att lyftas.

8.1 Sammanställning av resultat

Syftet med studien är att undersöka hur personal på ett vård- och omsorgsboende för äldre beskriver faktorer de ser som viktiga för att skapa ett framgångsrikt boende.

Studien har utgått från följande frågeställningar:

- Hur upplever personalen arbetsklimatet på ett vård- och omsorgsboende som beskrivs som framgångsrikt?
- Hur definierar personalen framgång på ett vård- och omsorgsboende som beskrivs som framgångsrikt?
- Hur beskriver personalen på ett vård- och omsorgsboende som beskrivs som framgångsrikt, ledarskapets betydelse för att uppnå framgång?

Resultatet av studien visar att personalen upplever arbetsklimatet som familjärt, öppet, omtänksamt och generöst. Personalens beskrivningar av stark sammanhållning, stöd kollegor emellan och stor hjälpsamhet visar detta och kan sammanfattas som ett solidariskt arbetsklimat. Resultatet visar även samband mellan arbetsklimat och ökad kraft och arbetsglädje. Därmed besvaras den första frågeställningen.

Studiens resultat visar att det som personalen definierar som framgång är pensionären i fokus, där en enhetlig syn på pensionären är färgad av respekt och empati. Detta visar sig när personalen beskriver pensionärens bästa som det centrala för hela verksamheten och vikten av att möta varje enskild individ utifrån dennes behov och önskningar. Resultatet visar att arbetsroteringen och öppenheten för nytänkande även definieras som framgång av personalen. Således besvaras studiens andra frågeställning.

Den tredje frågeställningen besvaras genom påvisandet av den stora betydelsen av en närvarande enhetschef och dennes tydlighet för att uppnå framgång. Vård- och

omsorgspersonalen menar att då enhetschefen både fysiskt och psykiskt är närvarande, kan de vila i att enhetschefen är medveten om vad som händer i verksamheten och att denne tar sitt ansvar och inte lämnar dem med ouppklarade angelägenheter, med andra ord är en stöttande enhetschef. Även en tillåtande attityd hos enhetschefen är av betydelse för att uppnå framgång menar samtlig personal. Vård- och omsorgspersonalen beskriver att alla får komma till tals och att möjligheter snarare än begränsningar ses på boendet. Enhetschefen menar att om denne inte är tillåtande kommer heller inte vård- och omsorgspersonalen kunna utvecklas.

8.2 Resultat och analys i relation till teori och tidigare forskning

Det viktigaste resultatet i denna studie påvisar att en närvarande, stödjande och tydlig enhetschef med en tillåtande attityd är av stor betydelse för att uppnå framgång. Tidigare nämnda forskning urskiljer tre nyckelprinciper bakom framgångsrik äldreomsorg (Kajonius et al., 2016). Omsorg organiserad utifrån den äldre, rekrytering av kompetenta och självständiga anställda samt vikten av en tydlig vision för uppdraget är de tre principer som urskilts (ibid.). Omsorg organiserad utifrån den äldre kan kopplas till det tydliga pensionärsfokus som framkommit som ett resultat av studien. Rekrytering av kompetenta och självständiga anställda kan förstås utifrån personalens beskrivningar av framgång definierat som öppenhet för nytänkande. Detta tolkas som att kompetens och självständighet är förutsättningar för att kunna tänka nytt. Vikten av en tydlig vision för uppdraget kopplas återigen till pensionärsfokuset då detta, som tidigare nämnts, framkommit som ett resultat av studien.

Inom demensforskning framhålls att positiva effekter av personcentrerad vård och omsorg inte kan bevisas vetenskapligt (Edvardsson et al., 2008). Dock uttrycks att den personcentrerade omsorgen trots det har ett egenvärde, då denna form av omsorg inte på något sätt vetenskapligt kan bevisas som skadlig. Personcentrerad vård och omsorg innebär att främja ett gott liv och att få den enskilde att känna sig uppskattad och nöjd, samt att behandla den enskilde med värdighet och sträva efter att upprätthålla dennes rätt till sin egen person. Genom att anpassa omsorgen efter den enskilde skapas en känsla av tillhörighet, underlättas vardagen och främjas den enskildes känsla av makt och kontroll över sitt eget liv. Då vård- och omsorgspersonal har en etisk skyldighet att göra gott för vårdtagarna kan det tyckas vara en självklarhet att använda sig av denna form av omsorg. För att anpassa omsorgen, bemanningen, vård- och omsorgsrutinerna och verksamhetens riktlinjer för att bäst möta varje enskild persons behov krävs en stor flexibilitet inom verksamheten. Organiseringen av omsorgen är en viktig del i att möjliggöra personcentrerad vård och omsorg (ibid.). Enligt Flaa et al. (1998) är beteenden inom

organisationer inte enbart en konsekvens av den formella styrningsstrukturen och de personer som finns inom organisationen; de är även beroende av något mer grundläggande som en gemensam förståelse av organisationen, hur uppgifterna ser ut och vilka möjligheter och problem som finns. Vikten av regler och riktlinjer, rutiner, struktur och bemanning får heller inte förnekas (ibid.). På vård- och omsorgsboendet verkar det råda ett slags konsensus kring en gemensam förståelse av organisationen, vilken framstår som väl förankrad i flera led, från enhetschefen ner till vård- och omsorgspersonalen. Detta tar sig uttryck bland annat i hur väl samarbetet, på alla nivåer, på boendet fungerar och det tar sig även uttryck i synen på pensionärerna.

Utan en närvarande, stödjande, tydlig och tillåtande enhetschef kan inte pensionärsfokuset upprätthållas då vård- och omsorgspersonalen behöver tydliga riktlinjer och stöd uppifrån för att kunna erbjuda bästa möjliga omsorg till pensionären. Enhetschefen är ansvarig för verksamheten och styr således hur omsorgen ska utformas. För att uppnå uppdragets vision krävs även här tydlighet och närvaro av enhetschefen då det är denne som ska kommunicera visionen i alla led. För att pensionärsfokuset ska kunna upprätthållas måste denna vision hela tiden hållas levande och praktiseras, till detta krävs en enhetschef som innehar en stor förståelse och tydlig blick för visionens effekter på vårdkvaliteten.

Forskning visar en stark koppling mellan ledarskap och personalens prestationer (Sarti, 2014). Specifikt belyses förhållandet mellan ett deltagande ledarskap och personalens prestationer, vilka präglas av hängivet och kraftfullt engagemang. En chef som involverar personal i exempelvis beslutsfattande skapar ökad tillfredställelse med arbetet. Genom att låta personalen delta i beslutandeprocesser visar enhetschefen att denne har förtroende för sina anställda och ser dem som kompetenta och mogna människor. Detta leder till ökad stolthet och tillförlitlighet i arbetet, vilket är direkt kopplat till graden av engagemang (ibid.).

Utifrån forskning kan betydelsen av rätt slags ledarskap för att få en engagerad personal utläsas. Sett till det som framkommit i denna studie är pensionärsfokuset det mest framträdande, dock är detta inte det viktigaste resultatet. Det viktigaste resultatet är värdet av en synlig, ärlig och tillmötesgående enhetschef för att uppnå framgång - således kan det tänkas att ett sådant ledarskap är en av förutsättningarna för att skapa och upprätthålla ett genomgående pensionärsfokus.

8.3 Styrkor och svagheter med studien

En fallstudie innebär en ingående undersökning av ett specifikt fall (Bryman, 2011). Fallstudieforskning rör den komplexitet och särskilda särdrag som det specifika fallet uppvisar (ibid.). Då denna studie ämnat undersöka personals upplevelser av framgång på ett vård- och omsorgsboende som beskrivs som framgångsrikt valdes ett specifikt vård- och omsorgsboende som utmärkt sig på olika sätt i mycket positiv bemärkelse. Därmed kan valet av fallstudiedesign ses som en styrka.

En svaghet med studiens design behandlar beskrivningen av vård- och omsorgsboendet. En utförlig beskrivning är en del av resultatet i en fallstudie, dock har beskrivningens utförlighet ställts i relation till vikten av konfidentialitet. Läsaren kan ha mer att önska avseende beskrivningens detaljrikedom, dock har vissa detaljer utelämnats på grund av risken att annars röja vård- och omsorgsboendets identitet. Vid en identifikation av boendet äventyras studiens konfidentialitet vilket strider mot de etiska principerna som finns inom samhällsforskningen.

Ännu en svaghet rör antalet respondenter som är förhållandevis lågt. Ett större antal respondenter hade med all säkerhet genererat en större tyngd i studiens resultat och således stärkt tillförlitligheten. En annan svaghet avseende urvalet av respondenterna avser det faktum att enhetschefen på det aktuella vård- och omsorgsboendet ombads att välja tre respondenter. Detta kan ha haft effekt på intervjuvaren då det är oklart på vilka grunder dessa respondenter valdes ut.

En styrka med studien avser det faktum att båda studiens författare deltog vid samtliga intervjutillfällen. Detta medförde ett mer aktivt lyssnande och reflekterande över respondenternas beskrivningar och därmed kunde en djupare förståelse av deras upplevelser skapas. Då båda författarna var närvarande vid samtliga intervjutillfällen kunde en djupare förståelse fås och en bättre tolkning av materialet göras.

Ytterligare en styrka rör valet av respondenter där vård- och omsorgspersonal och enhetschef intervjuades. Utifrån deras olika positioner i verksamheten kunde en mer balanserad syn på vikten av ledarskap erhållas. I studien framkom att både vård- och omsorgspersonalen och enhetschefen hade en samstämmig uppfattning om vikten av ett gott ledarskap. Skulle studien

varit baserad på utsagor från endast vård- och omsorgspersonal eller endast enhetschefer kan det tänkas att bilden inte blivit lika balanserad och att den eventuellt inte blivit lika rättvisande.

Avslutningsvis bör en svaghet lyftas som behandlar den snålt tilltagna tidsramen för studien, vilket resulterat i att ordentlig reflektion och bearbetning av både process och material delvis saknats. Mer inläsning och djupare kunskap i forskning och teori hade även varit önskvärt att kunna tillskansa sig, dock har även detta till viss del begränsats av tidsramen.

8.4 Slutdiskussion

Resultatet av studien visar att personalen upplever arbetsklimatet som familjärt, öppet, omtänksamt och generöst. Ett samband sågs även mellan arbetsklimat och ökad kraft och arbetsglädje. Studiens resultat visar även att det som personalen definierar som framgång är pensionären i fokus samt arbetsroteringen och öppenheten för nytänkande. Även påvisandet av den stora betydelsen av en närvarande, stödjande, tydlig och tillåtande enhetschef för att uppnå framgång är ett resultat.

Studiens författare vill dock lyfta den stora betydelsen av en närvarande, stödjande, tydlig och tillåtande enhetschef för att uppnå framgång, som det viktigaste resultatet. Denna slutsats dras utifrån idén om att inget av det som framkommit i resultaten skulle ha beskrivits i så positiva ordalag av respondenterna om inte ledarskapet präglats av de komponenter respondenterna beskrivit som betydande för att uppnå framgång. Inte heller är det troligt att framgången i sig skulle ha definierats på det sätt den gjordes utan en enhetschef med de rätta egenskaperna.

Mot denna bakgrund kan det antas att resultatet av denna studie har relevans för de socionomer som väljer en karriär som enhetschef. Då ledarskap inom människobehandlande organisationer ofta beskrivs som komplext och svårt är det av stor vikt att kunskapen inom området ökar. Om de undermåliga förutsättningarna för ledarskap inom dessa organisationer inte förändras kommer svårigheterna med rekryteringen av enhetschefer öka, även om det går att rekrytera finns risken att ledarskapet inte håller måttet på grund av de förutsättningar som i nuläget råder. Detta kan i förlängningen ha en negativ effekt på både vårdkvaliteten för de äldre samt på arbetsklimatet för de anställda. Då den nationella värdegrunden för äldreomsorgen är lagstadgad kan detta även medföra att verksamheter gör sig skyldiga till lagbrott.

Referenser

- Abramsson, M. & Hagberg, J-E. (2012) Omsorgens skugga – äldres strategier i boendet. I E. Jeppsson Grassman & A. Whitaker (red.), *Åldrande och omsorgens gestaltningar: Mot nya perspektiv*. (s. 125-146) Lund: Studentlitteratur
- André, B., Sjøvold, E., Rannestad, T. & Ringdal, G. I. (2013) The impact of work culture on quality in nursing homes – a review study. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*. (28) s. 449-457 Hämtad 22 december, 2016 från <http://web.b.ebscohost.com.www.bibproxy.du.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=284e5ec7-b275-4062-8067-3318e82d2351%40sessionmgr107&vid=1&hid=125>
- Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. (uppl. 2) Stockholm: Liber
- Coleman, H. & Unrau, Y. A. (2014) *Qualitative Data Analysis: A Step-by-Step Approach*. I R. M. Grinnell Jr & Y. A. Unrau (red.) *Social Work Research and Evaluation: Foundations of Evidence-Based Practice*. (s. 555-572) New York: Oxford University Press
- Dackert, I. (2010) The impact of team climate for innovation on well-being and stress in elderly care. *Journal of Nursing Management*. (18) s. 302–310 Hämtad 11 november, 2016 från <http://web.a.ebscohost.com.www.bibproxy.du.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=686a4d16-d194-4315-99df-10dcb1d885b0%40sessionmgr4006&vid=1&hid=4204>
- Dastmalchian, A., McNeil, N., Blyton, P., Bacon, N., Blunsdon, B., Kabasakal, H., Varnali, R. & Steinke, C. (2015) Organisational climate and human resources: exploring a new construct in a cross-national context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. (53) s. 397-414 Hämtad 4 januari, 2017 från <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1744-7941.12081/epdf>
- Edvardsson, D., Winblad, B. & Sandman, PO. (2008) Person-centred care of people with severe Alzheimer's disease: current status and ways forward. *Lancet Neurol*. (7) s. 362-367
- Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rønning, R. (1998) *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur
- Folkhälsomyndigheten (2016) *Seniorguiden: Kunskap och inspiration för att främja hälsosamt åldrande*. Hämtad 7 december, 2016 från <https://www.folkhalsomyndigheten.se/seniorguiden/halsosamt-aldrande/aldrande-befolkning/>
- Furåker, C. & Nilsson, A. (2010) Age care managers in residential facilities – aspects of competence. *Leadership in Health Services*. (23) s. 33-45 Hämtad 9 november, 2016 från <http://dx.doi.org/10.1108/17511871011013751>
- Hagerman, H., Skytt, B., Wadensten, B., Högberg, H. & Engström, M. (2016) A longitudinal study of working life among first-line managers in the care of older adults. *Applied Nursing Research*

- (32) s. 7–13 Hämtad 26 december, 2016 från
<http://www.sciencedirect.com.www.bibproxy.du.se/science/article/pii/S0897189716300027>
- Henriksson, L. & Wennberg, K. (2009) *Lyckat ledarskap i äldreomsorgen*. (2009:1) Stockholm: Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum. Hämtad 28 november, 2016 från
http://www.aldrecentrum.se/Global/Rapporter/2009/2009_1_lyckat_ledarskap_i_%C3%A4ldr_oms.pdf
- Jegermalm, M. & Jeppsson Grassman, E. (2012) Omsorgens gestaltningar i civilsamhället. I E. Jeppsson Grassman & A. Whitaker (red.), *Åldrande och omsorgens gestaltningar: Mot nya perspektiv*. (s. 31-55) Lund: Studentlitteratur
- Johansson, S., Dellgran, P. & Höjer, S. (2015) Inledning. I S. Johansson, P. Dellgran & S. Höjer (red.), *Människobehandlande organisationer: Villkor för ledning, styrning och professionellt välfärdsarbete*. (s. 21-40). Stockholm: Natur & Kultur
- Johansson, S., Dellgran, P. & Höjer, S. (2015) Inledning. I S. Johansson, P. Dellgran & S. Höjer (red.), *Människobehandlande organisationer: Villkor för ledning, styrning och professionellt välfärdsarbete*. (s. 21-40) Stockholm: Natur & Kultur
- Kajonius, P., Kazemi, A. & Tengblad, S. (2016) Organizing principles and management climate in high-performing municipal elderly care. *Leadership in Health Services*. (29:1) s. 82 – 94 Hämtad 27 oktober, 2016 från <http://dx.doi.org/10.1108/LHS-06-2015-0018>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur
- Moiden, N. (2003) Leadership in the care home sector. *Nursing management*. (9:9) s. 20-24 Hämtad 11 oktober, 2016 från
<http://web.b.ebscohost.com.www.bibproxy.du.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2b20f570-163c-4b63-9551-93733f4002f2%40sessionmgr102&vid=1&hid=125>
- Nord, C. (2012) Ett privat liv i särskilt boende – en omsorgssituation av rumslig mångtydighet. I E. Jeppsson Grassman & A. Whitaker (red.), *Åldrande och omsorgens gestaltningar: Mot nya perspektiv*. (s. 147-162) Lund: Studentlitteratur
- Rank, M. G. & Hutchison, W. S. (2000) An Analysis of Leadership Within the Social Work Profession. *Journal of Social Work Education*. (36) s. 487-502 Hämtad 30 maj, 2016 från
<http://dx.doi.org/10.1080/10437797.2000.10779024>
- Sarti, D. (2014) Leadership styles to engage employees: evidence from human service organizations in Italy. *Journal of Workplace Learning* (26) s. 202-216 Hämtad 5 december, 2016,
<http://dx.doi.org/10.1108/JWL-09-2013-0066>

- Schutt, R. K. (2014) Sampling. I R. M. Grinnell Jr & Y. A. Unrau (red.) *Social Work Research and Evaluation: Foundations of Evidence-Based Practice*. (s. 291-312) New York: Oxford University Press
- SFS2001:453. Socialtjänstlagen. Stockholm: Sveriges riksdag. Hämtad 7 december, 2016
http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/socialtjanstlag-2001453_sfs-2001-453
- Socialstyrelsen (2016) *Så tycker de äldre om äldreomsorgen 2016: En rikstäckande undersökning av äldres uppfattning om kvaliteten i hemtjänst och särskilt boende*. 2016:10 Hämtad 13 december, 2016 från <http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2016/2016-10-2>
- Socialstyrelsen (2016) *Statistikdatabas för äldreomsorg*. Hämtad 26 december, 2016 från <http://www.socialstyrelsen.se/statistik/statistikdatabas/aldreomsorg>
- Socialstyrelsen (2016) *Statistik om socialtjänstinsatser till äldre 2015*. Hämtad 26 december, 2016 från <http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2016/2016-4-23>
- Socialstyrelsen (2016) *Nationellt stöd för kompetensutveckling inom socialtjänsten*. Hämtad 26 december, 2016 från https://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/11654/2000-3-12_0003012.pdf
- Sveriges radio, P4 Västmanland, Hämtad 7 december, 2016 från <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=112&artikel=5516604>
- Szücs, S. & Andersson Bäck, M. (2015) Ledarskap inom människobehandlande organisationer. I S. Johansson, P. Dellgran & S. Höjer (red.), *Människobehandlande organisationer: Villkor för ledning, styrning och professionellt välfärdsarbete*. (s. 232-251). Stockholm: Natur & Kultur
- Thorslund, M. (2013) Äldreomsorgens dramatiska utveckling. I U. Pettersson (red.), *Etik och socialtjänst: om förutsättningarna för det sociala arbetets etik*. (s. 91-113) Malmö: Gleerup
- Unrau, Y. A., Krysik, J. L. & Grinnell Jr, R. M. (2014) Glossary. I R. M. Grinnell Jr & Y. A. Unrau (red.) *Social Work Research and Evaluation: Foundations of Evidence-Based Practice*. (s. 667-686) New York: Oxford University Press
- Vetenskapsrådet (2016) *Om forskningsetik: Forskning som involverar människan*. Hämtad 6 december, 2016 från CODEX, <http://www.codex.vr.se/manniska3.shtml>
- Westerberg, K. & Tafvelin, S. (2013) The importance of leadership style and psychosocial work environment to staff-assessed quality of care: implications for home help services. *Health and Social Care in the community*. (22) s. 461-468
- Äldrecentrum (2012) *Att utveckla äldreomsorgen: Att utveckla äldreomsorgen med hjälp av processledare*. Rapport nr 2009:13 Hämtad 7 december, 2016 från <http://www.aldrecentrum.se/Publicerat1/Sok-rapporter/Demensrapportn-2012-test/Att-utveckla-aldreomsorgen/>

Bilaga 1 – Informationsbrev

Informationsbrev till intervjupersoner

Vi är två studenter som går sista terminen på socionomprogrammet vid Högskolan Dalarna och som nu gör vårt examensarbete. Vårt examensarbete är en studie där syftet är att undersöka hur personal på vård- och omsorgsboenden för äldre beskriver faktorer de ser som viktiga för att skapa ett framgångsrikt boende.

För att genomföra denna studie kommer vi att intervjua anställda som arbetar på ett kommunalt vård- och omsorgsboende. För att delta i studien krävs inga förberedelser inför intervjun. De enskilda intervjuerna är semistrukturerade, vilket innebär att öppna frågor ställs, något som ger möjlighet till fylliga svar. Vi har i ett första steg tagit kontakt med tillförordnad enhetschef för godkännande av genomförandet av studien.

Vid deltagande i studien förväntas vi få ta del av Dina upplevelser som anställd på ett vård- och omsorgsboende. Vi beräknar att intervjun kommer ta cirka en timme och Du kommer om Du önskar att få ta del av den färdiga uppsatsen.

Ditt deltagande i studien är helt frivilligt. Du kan under studiens gång avbryta Ditt deltagande utan motivering. Vi behöver dock få veta detta senast 2016-12-08.

Intervjun kommer att spelas in och skrivs ut för att vi ska kunna sammanställa och analysera resultatet. Du kommer att vara anonym och de uppgifter som Du lämnar kommer att behandlas med största konfidentialitet. Konfidentialiteten säkerställs genom att inga namn eller andra uppgifter, med vars hjälp det skulle vara möjligt att identifiera Dig, kommer att redovisas i den färdiga uppsatsen. Alla ljudfiler och allt skrivet material från intervjuerna kommer endast att användas till denna undersökning, för att sedan raderas när undersökningen är genomförd.

Efter avslutad studie kommer uppsatsen att arkiveras som en offentlig handling samt finnas publicerad på Digitala Vetenskapliga Arkivet (DiVA-portalen).

Studien kommer att presenteras i form av ett examensarbete i socialt arbete vid Högskolan Dalarna, samt under en enhetschefsträff i den berörda kommunen.

Tack för Din medverkan!

Ytterligare upplysningar lämnas av nedanstående ansvariga:

Christina Cederberg, h13ched@du.se

Erika Kjellgren, h13erikj@du.se

Handledare: Kevin McKee, kmc@du.se

Falun 2016-11-14

Bilaga 2 - Intervjuguide

Inledning

- Genomgång av de etiska forskningsprinciperna
- Klargöra samtycke till deltagande samt genomgång av informationsbrev
- Redogörelse för syftet med studien

Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur personal på vård- och omsorgsboenden för äldre beskriver faktorer de ser som viktiga för att skapa ett framgångsrikt boende. Vi tänker oss att framgång skulle kunna vara faktorer såsom välmående boende, nöjda anhöriga, tillfredsställd personal och engagerad ledning. I studien kommer fokus främst ligga på ledarskapets roll. Undersökningen är en fallstudie vilken bygger på insamlade data från ett specifikt vård- och omsorgsboende vilket ofta beskrivs som mycket framgångsrikt.

Frågor till personal

Inledande frågor

- Vad har du för utbildning, relevant för arbetet?
- Hur länge har du arbetat inom äldreomsorgen?
- Vad har du arbetat med tidigare?
 - *Har du arbetat på andra vård- och omsorgsboenden än det här?*

Arbetsklimat

- Hur skulle du beskriva din arbetsplats?
 - *Vad är bra/dåligt?*
- Hur känns det när du tänker på att gå till jobbet?
- Upplever du att du tar med dig arbetet hem efter avslutat arbetspass?
 - *Om ja, vad handlar det oftast om? Om nej, hur kommer det sig tror du?*
- Hur är arbetsklimatet här i jämförelse med andra vård- och omsorgsboenden eller andra arbetsplatser där du arbetat tidigare?
- Hur stort inflytande har du på arbetsplatsen enligt dig?
 - *På vilket sätt?*
- Upplever du att det är ”högt i tak” på din arbetsplats?
 - *Beskriv.*
- Har din upplevelse av din arbetsplats förändrats under den tid du arbetat här?

- *Om ja, på vilket sätt?*
- Finns det något du vill förändra på din arbetsplats?
 - *Beskriv.*

Framgång

- Hur skulle du beskriva ett framgångsrikt boende för äldre?
- Vilka faktorer är avgörande för framgång, enligt dig?
- Tror du att de framgångsfaktorer du nämnt är viktiga för att uppnå framgång rent generellt på arbetsplatser, eller är de specifika för just vård- och omsorgsboenden?
- Din arbetsplats beskrivs som ett väldigt framgångsrikt vård- och omsorgsboende. Anser du att boendet är ett framgångsrikt vård- och omsorgsboende?

Ledarskap

- Hur stor betydelse för arbetsklimatet rent generellt har enhetschefen på ett vård- och omsorgsboende?
- Hur stor betydelse har enhetschefen rent generellt för att skapa ett framgångsrikt vård- och omsorgsboende?
- Vilka egenskaper rent generellt tycker du att en bra enhetschef på ett vård- och omsorgsboende ska ha?
- Vilka av dessa egenskaper ser du hos din enhetschef?
- Hur skulle du beskriva din relation till enhetschefen?
- Upplever du att du blir lyssnad på av enhetschefen?
 - *Hur påverkar det dig?*
- Hur stor del av boendets framgång skulle du säga ha med enhetschefen att göra?
- Vilka andra faktorer har bidragit till det här boendets framgång, enligt dig?

Avslutande fråga

- Finns det något du vill tillägga?

Frågor till enhetschef

Inledande frågor

- Vad har du för utbildning, relevant för arbetet?
- Hur länge har du arbetat inom äldreomsorgen?
- Vad har du arbetat med tidigare?
 - *Har du arbetat på andra vård- och omsorgsboenden än det här?*

Arbetsklimat

- Hur skulle du beskriva din arbetsplats?
 - *Vad är bra/dåligt?*
- Hur känns det när du tänker på att gå till jobbet?
- Upplever du att du tar med dig arbetet hem efter avslutat arbetspass?
 - *Om ja, vad handlar det oftast om? Om nej, hur kommer det sig tror du?*
- Hur är arbetsklimatet här i jämförelse med andra vård- och omsorgsboenden eller andra arbetsplatser där du arbetat tidigare?
- Upplever du att det är ”högt i tak” på din arbetsplats?
 - *Beskriv.*
- Har din upplevelse av din arbetsplats förändrats under den tid du arbetat här?
 - *Om ja, på vilket sätt?*
- Finns det något du vill förändra på din arbetsplats?
 - *Beskriv.*

Framgång

- Hur skulle du beskriva ett framgångsrikt boende för äldre?
- Vilka faktorer är avgörande för framgång, enligt dig?
- Tror du att de framgångsfaktorer du nämnt är viktiga för att uppnå framgång rent generellt på arbetsplatser, eller är det specifikt för just vård- och omsorgsboenden?
- Din arbetsplats beskrivs som ett väldigt framgångsrikt vård- och omsorgsboende. Anser du att boendet är ett framgångsrikt vård- och omsorgsboende?

Ledarskap

- Hur stor betydelse för arbetsklimatet rent generellt har enhetschefen på ett vård- och omsorgsboende?

- Vilka utmaningar rent generellt anser du är de största som enhetschef på ett vård- och omsorgsboende?
- Hur stor betydelse har enhetschefen rent generellt för att skapa ett framgångsrikt vård- och omsorgsboende?
- Hur skulle du beskriva din relation till din personal?
- Upplever du att du blir lyssnad på av personalen?
 - *Hur påverkar det dig?*
- Vilka egenskaper tycker du att en bra enhetschef på ett vård- och omsorgsboende ska ha?
- Vilka av dessa egenskaper anser du att du har?
- Hur stort inflytande har du på arbetsplatsen som enhetschef?
 - *På vilket sätt?*
- Hur stor del av boendets framgång skulle du säga ha med enhetschefen att göra?
- Vilka andra faktorer har bidragit till det här boendets framgång, enligt dig?

Avslutande fråga

- Finns det något du vill tillägga?

Bilaga 3 – Blankett för etisk egengranskning

Projekttitel: Undersökning av faktorer som avgör ett vård- och omsorgsboendes framgång.

Student/studenter: Christina Cederberg och Erika Kjellgren

Handledare: Kevin McKee

	Ja	Tveksamt	Nej
1 Kan frivilligheten att delta i studien ifrågasättas, d.v.s. innehåller studien t.ex. barn, personer med nedsatt kognitiv förmåga, personer med psykiska funktionshinder samt personer i beroendeställning i förhållande till den som utför studien (ex. på personer i beroendeställning är patienter och elever)?			X
2 Innebär undersökningen att informerat samtycke inte kommer att inhämtas (d.v.s. forskningspersonerna kommer inte att få full information om undersökningen och/eller möjlighet att avsäga sig ett deltagande)?			X
3 Innebär undersökningen någon form av fysiskt ingrepp på forskningspersonerna?			X
4 Kan undersökningen påverka forskningspersonerna fysiskt eller psykiskt (t.ex. väcka traumatiska minnen till liv)?			X
5 Används biologiskt material som kan härledas till en levande eller avliden människa (t.ex. blodprov)?			X
6 Avser du att behandla känsliga personuppgifter som ingår i eller är avsedda att ingå i en struktur (till exempel ett register)?			X

	Med känsliga personuppgifter avses, enligt Personuppgiftslagen (PuL), uppgifter som berör hälsa eller sexualliv, etniskt ursprung, politiska åsikter, religiös eller filosofisk övertygelse samt medlemskap i fackförening			
7	Avser du att behandla personuppgifter som avser lagöverträdelser som innefattar brott, domar i brottmål, straffprocessuella tvångsmedel eller administrativa frihetsberövanden, och som ingår i eller är avsedda att ingå i en struktur (till exempel ett register)?			X

Fastställt av Forskningsetiska nämnden 2008-10-23