



JÖNKÖPING UNIVERSITY

School of Health and Welfare

”Om jag har ordning på mitt kontor då får jag mer tid till brukaren”

En kvalitativ studie om hur omsorgspersonal upplever ständigt förbättringsarbete

Carl Fägerås & Lisa Havskog
Socionomprogrammet
Hälsöhögskolan, Jönköping
Kandidatuppsats 2016

Sammanfattning

Syftet med studien är att undersöka hur omsorgspersonal på tre enheter inom kommunal omsorg upplever arbetet med ständigt förbättringsarbete på sin arbetsplats med utgångspunkt i teorin om meningsskapande. Studien använder sig av fokusgrupper som kvalitativ datainsamlingsmetod med en socialkonstruktivistisk ansats för att undersöka hur grupper resonerar och skapar mening tillsammans. En tematisk analys av empirin har genomförts och resultatet presenteras i sex teman kopplade till omsorgspersonalens upplevelser. I fokusgrupperna framkom överensstämmande upplevelser av både syfte och vinster med arbetssättet. Studien använder teorin om meningsskapande som ett ramverk för ett resonemang om personalens upplevelser. Utifrån denna teori ses handling, ledtrådar och att förändringen översätts till respektive enhets kontext som faktorer till meningsskapande. Utmaningar i det fortsatta arbetet presenteras som att alltför stor vikt riskerar att hamna på enskildas drivkraft, att tiden som ges för att förbättra arbetet ligger utanför den ordinarie planerade tiden och därmed riskerar att prioriteras bort när verksamheter har hög arbetsbelastning, att behålla en kritisk reflektion kring arbetet och att överföra förbättringar och arbetssätt mellan verksamheterna.

Nyckelord: Omsorgspersonal, Upplevelser, Ständiga förbättringar, Meningsskapande,

Abstract

The aim of this study is to examine how staff in three municipal care units experience working with the concept of continuous improvement in their workplace. The theory of sensemaking has been used as a basis for a theoretical framework. The study uses focus groups as a qualitative data collection method with a social constructionist approach to examine how groups think and create meaning together. A thematic analysis of empirical data was conducted and the results are presented in six themes related to the care staff's experiences. Results from the focus groups show similar experiences of both the purpose and benefits of continuous improvement in the three groups. The study uses sensemaking as a framework for a discussion of the staff's experiences.

Based on the theory of sensemaking, action, clues and a context based change are seen as factors of resulting in sensemaking. Challenges in future work with continuous improvement are presented as the risk of individuals' dedication being too much of a factor to maintain the initiative, that time given to improve the work is outside the ordinary time schedule and risk of lower priority when the units have high workloads, for the staff to maintain a critical reflection of the work and to transfer improvements and approaches among the different units.

Key words: Care staff, Experiences, Continuous Improvement, Sensemaking,

Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till all omsorgspersonal vars medverkan i våra fokusgrupper gjort den här kandidatuppsatsen möjlig. Det roligaste under hela den här processen var att få träffa er och ta del av era upplevelser. Tack för er tid och ert engagemang!

Vi vill också tacka vår handledare, Ulrika Börjesson, som gett oss vägledning genom hela skrivprocessen. Tack för din tid och uppmuntran!

Lisa Havskog & Carl Fägerås

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte och frågeställning.....	2
2. Bakgrund	2
2.1. Kommunens förbättringsarbete	2
2.2. Lean Produktion och offentlig verksamhet	3
3. Teoretisk utgångspunkt	4
3.1. Meningsskapande	4
3.1.1. Meningsskapande som en process i sex steg.....	4
3.1.2. Meningsskapandets sju dimensioner	5
3.2. Meningsskapande i organisationsförändring.....	6
4. Tidigare forskning	8
4.1. Organisationsförändringar.....	8
4.1.1. Ledarskapets betydelse.....	8
4.1.2. Delaktighet och stöd.....	8
4.1.3. Vikten av drivande individer.....	9
4.1.4. Sex principer för en hållbar förändring av organisationskultur	9
4.1.5. Upplevelser av Lean-inspirerat arbetsätt	10
5. Metod	12
5.1. Urvalsprocess	12
5.2. Datainsamlingsmetod	12
5.3. Transkribering och analys	13
5.4. Etiska överväganden	14
5.5. Metodologisk diskussion.....	15
6. Resultat och analys.....	18
6.1. ”Mer tid till brukaren”	18
6.2. ”Alla har rutiner”	20
6.3. ”Man får ju be om tid”	22
6.4. ”Wow jag kan det här!”	24
6.5. ”Då tänker man ju inte framåt”	26
6.6. ”Jag ska inte, men...”	29
7. Diskussion	31

7.1. Meningsskapandeprocessen	31
7.2. Utmaningar.....	33
7.3. Framtida forskning	35
8. Referenser.....	36
BILAGA 1	38
BILAGA 2.....	39

1. Inledning

Samhällets utveckling, där större krav ställs på den offentliga sektorn, är ofta motivet till att svenska kommuner genomdriver förändringar i arbetssätt. De förväntade resurserna i framtiden upplevs vara mindre och behoven större. Både verksamhetsrelaterade och medarbetarrelaterade faktorer anges som skäl till förändring där mål som nöjdare medborgare och att vara en attraktiv arbetsgivare är drivkrafter för kommunerna (SKL, 2011).

Sedan 2012 har en, för studien vald, medelstor svensk kommun haft i uppdrag av socialnämnden och äldrenämnden att arbeta med långsiktig utveckling av socialförvaltningen för att anpassa sig till att möta förväntade samhällsförändringar. Fokus ligger på hur förvaltningen med de resurser som finns kan förändra och förbättra arbetssätt för att arbeta mer effektivt. I likhet med många andra svenska kommuner hämtas inspiration från ett koncept som länge varit populärt inom tillverkningsindustrin, Lean Produktion. Verksamhetens ledningssystem fastställer att enheterna ska arbeta med systematiskt förbättringsarbete och arbeta fram formella arbetsrutiner. Inom kommunen kallas detta arbete ofta bara ständiga förbättringar. Trots att arbetssättet har funnits inom kommunen i flera år och prioriteras av kommunledningen är det bara ett fåtal enheter som bedöms använda sig av det i den dagliga verksamheten.

Omsorgspersonal är en av de yrkesgrupper som förväntas använda sig av detta i det dagliga arbetet. Socialstyrelsen belyser vikten av att tillvarata medarbetarnas erfarenheter och att därigenom skapa lärande organisationer. Personalens engagemang och delaktighet i kvalitetsarbete betonas därmed som nödvändig för att säkra kvalitet och vidareutveckling av omsorgen (Socialstyrelsen, 2012). Flera studier som genomförts på Lean som koncept i vård- och omsorg pekar på att framtida forskning bör fokusera på personalens upplevelser och hur dessa påverkas då det saknas empiri inom området (Brännmark & Eklund, 2013).

Förändringar i organisationer innebär ofta att de inblandade ställs inför tvetydiga situationer där tidigare strukturer och praktiker måste omprövas. Teorin om meningsskapande har enligt Maitlis och Sonenshein (2010) blivit vanlig inom organisationsforskning för att beskriva hur en förändring tas emot av arbetsgrupper. Meningsskapande som begrepp myntades av Karl E. Weick och beskriver den process där människor skapar gemensam mening åt en förändring eller händelse. Den mening som skapas kan vara avgörande för vilka beslut och handlingar som därefter vidtas av gruppen (Weick, 1995).

Den här studien undersöker enheter inom den kommunala omsorgen som använder sig av arbetssättet att systematiskt genomföra gradvisa förbättringar. Dessa enheter förefaller, till skillnad från andra enheter inom kommunen, ha funnit en gemensam mening i arbetet med ständiga förbättringar. Studiens fokus är omsorgspersonalens upplevelser av arbetet med ständiga förbättringar på sin arbetsplats samt hur de tillsammans skapar mening i det nya arbetssättet.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att få en ökad förståelse kring hur omsorgspersonal inom kommunal omsorg upplever ständigt förbättringsarbete samt hur omsorgspersonalens upplevelser av arbetssättet kan förstås utifrån det organisationsteoretiska begreppet meningsskapande. Studien avser besvara nedanstående frågeställning.

- Hur upplever omsorgspersonal arbetet med ständiga förbättringar på sin arbetsplats?

2. Bakgrund

2.1. Kommunens förbättringsarbete

Kommunen där studien genomförts fick under 2012 uppdrag från de politiska nämnderna att införa ett nytt ledningssystem. Det syfte som angavs var att utarbeta strategier för att systematiskt och fortlöpande kunna utveckla och säkra kvaliteten i verksamheterna. Istället för att genomföra en större omorganisation togs ett förändringsprogram fram för att möjliggöra nya perspektiv och införa systematiska förbättringar. Enligt kommunen är det av stor vikt att alla är delaktiga för att utbyta erfarenheter och lära av varandras enheter där målet är att det vardagliga arbetet ska vara mindre tidskrävande och ge mer tid över till medborgarna. I sin interna utbildning anger kommunens ledning att detta ledningssystem också är ett sätt att möta upp de krav som ställs av socialstyrelsens föreskrifter om ledningssystem och kvalitetsarbete.

I Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete (2011:9) 6 kap 1§ ska vårdgivaren eller den som bedriver socialtjänst eller LSS-verksamhet säkerställa att verksamhetens personal arbetar i enlighet med processerna och rutinerna som ingår i ledningssystemet. Personalens medverkan i kvalitetsarbete är reglerat i både Socialtjänstlagen (2001:453), SoL, 14 kap 2§ och Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (1993:387), LSS, 24a§, där det framgår att var och en som fullgör uppgifter inom socialtjänsten eller i verksamhet enligt LSS är skyldig att medverka i verksamhetens kvalitetsarbete. I socialstyrelsens handbok för ledningssystem pekar de på vikten av att tillvarata medarbetarnas erfarenheter och att därigenom skapa en lärande organisation. Personalens engagemang och delaktighet i kvalitetsarbetet betonas som nödvändig för att säkra kvalitet och vidareutveckling av omsorgen (Socialstyrelsen, 2012).

De enheter som studien undersökt har sedan införandet av det nya ledningssystemet arbetat med att arbeta fram rutiner och genomföra ständiga förbättringar. Arbetsplatserna arbetar med att städa, sortera och organisera utifrån metoden 5S, som något förenklat innebär att skapa ordning och reda. För att systematiskt kunna arbeta med förbättringar har alla enheter förbättringstavlor där förslag på problem som behöver åtgärdas kan tas upp gemensamt. För att lösa problem använder enheterna kvalitetsbegrepp som Demings PDCA-hjul, fiskbensdiagram och tekniker som "5 varför". För att tydliggöra sitt sätt att tänka finns idéer om tid som antingen värdeskapande eller slöseri, där värdeskapande tid för medborgaren är

det som eftersträvas. Detta kan härledas som inspirerat av konceptet Lean Produktion som sedan det lanserades har varit populärt som sätt att effektivisera verksamheter och öka kundvärdet både inom privat och offentlig sektor (Brännmark, 2012; Lindskog, 2014).

2.2. Lean Produktion och offentlig verksamhet

Lean Produktion är ett begrepp som härstammar från bilindustrin, mer specifikt tillverkaren Toyota. Under 60 och 70-talet blev den japanska industrin föremål för intresse inom västvärlden på grund av växande framgångar på marknaden med god kvalitet och låga kostnader. I ett stort forskningsprojekt genomfört av amerikanska forskare under 80-talet identifierades ett antal drag som skilde ut den japanska tillverkaren mot samtida industrier i väst. Dessa specifika särdrag skulle sammanfattas i begreppet Lean Produktion (Sederblad, 2013). I den här studien benämns detta fortsättningsvis Lean.

Lean beskrivs både som en filosofi och en metod. Lean är i grunden en idé om att identifiera och eliminera faktorer som inte tillför värde åt slutkunden, minska slöseri och ständigt förbättra processer. Detta görs ofta genom att kartlägga arbetet och skapa rutiner samt uppmärksamma avvikelser. Vanliga verktyg är 5S som innebär att skapa ordning och reda på arbetsplatser, att arbeta systematiskt med förbättringar och att kartlägga värdeflöden. Det finns två huvudriktningar i hur målsättningen med Lean ska tolkas, huvudfokus på kostnads- och slöseriminskning eller huvudfokus på vad som skapar värde åt kund (Petersen, 2008).

När socialstyrelsen släppte sina föreskrifter och allmänna råd för ledningssystem sammanföll detta med att intresset för Lean i Sverige befann sig mitt i en andra popularitetsvåg (Larsson, 2012; Sederblad, 2013). Flera kommuner och landsting hade redan infört delar av konceptet eller planerade att göra det när Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) 2011 genomförde en undersökning av hur vanligt förekommande det var och vilka motiven var till att införa det. Deras rapport kunde visa att en av fem kommuner och fyra av fem landsting sa sig arbeta utifrån konceptet. De flesta angav också att arbetet startats upp mellan 2009 och 2010 (SKL, 2011).

3. Teoretisk utgångspunkt

3.1. Meningsskapande

Meningsskapande, *sensemaking*, är en teori inom organisationsforskning som betonar hur viktigt det är att personer, för att klara av nya situationer och händelser inom organisationer, också ser en mening i det som händer. Detta blir tydligt i organisationer som ställs inför okända eller tvetydiga situationer. En förutsättning för att en förändring ska kunna klara sig genom motstånd när den införs är att den upplevs som meningsskapande i organisationen (Helms Mills, Thurlow & Mills, 2010). I den här studien används meningsskapande som ett teoretiskt ramverk för att möjliggöra ett resonemang om hur och i vilken utsträckning omsorgspersonalen upplevt att förändringsarbetet som genomförts varit meningsskapande.

Upphovsmannen till teorin om meningsskapande är Karl Weick som beskriver meningsskapande som en process för att skapa mening. Mening uppstår utifrån dels en fråga som behöver besvaras, dels den referensram som finns hos individerna och slutligen kopplingen däremellan. Med mening avses den förståelse eller betydelse svaret på frågan får. Det ska dock inte sammanblandas med exempelvis meningsfullhet eftersom mening i sig bara betyder att någon form av innebörd har getts åt frågan. Weick (1995) menar att det han kallar medskapande, *enactment*, leder till meningsskapande då en individ genom handling kan studera meningen med den ursprungliga frågan. När individer upplever ett starkt engagemang blir också försöken att skapa mening som starkast.

3.1.1. Meningsskapande som en process i sex steg

Meningsskapande beskrivs av Weick (1995) som en process där det framförallt är de sociala interaktionerna som är påverkande. När personer inom en organisation ställs inför en ny situation eller händelse skapas mening åt det som sker på både individuell och social nivå. Det sker i en sekvens som alltid förklaras i efterhand, där de inblandade genom att dra ledtrådar ur det som skett och kopplar detta till tidigare händelser skapar mening (Weick & Sutcliffe, 2005). Denna process beskrivs i sex steg som inleds med att en ny händelse eller förändring inträffar som behöver förklaras. I nästa steg hittas ett antal ledtrådar som skulle kunna förklara händelsen vilka kopplas till rimliga förklaringar i det tredje steget. Dessa rimliga förklaringar är situations- och organisationsbundna och sprids genom kommunikation, steg fyra. I steg fem blir förklaringarna allmängiltiga även om det inte betyder att de accepteras av samtliga inom organisationen. Det slutgiltiga steget handlar om att konsensus kring det inträffade skapas och meningsskapandeprocessen avslutas. Detta innebär dock inte att samtliga i en organisation skapat samma mening, då alternativa förklaringar fortfarande kan finnas. Det ska också förstås som något som kontinuerligt sker i interaktion mellan individer, vilket gör det till en ständigt pågående social process. Weick (1995) väljer att dela upp den här processen i sju dimensioner.

3.1.2. Meningsskapandets sju dimensioner

Identitet

Mening skapas utifrån hur vi uppfattar både oss själva och andra. Vår identitet är definierad av den omgivande kontexten. Genom vår förståelse av vår egen identitet förstår vi också vad som sker i vår omgivning, vilket betyder att dessa växelverkar i påverkan. Hur vi uppfattar vår identitet är alltså avgörande för vilken mening vi tillskriver händelser. Den organisatoriska identiteten och självbilden blir intressant när organisatoriska skeenden ska förstås utifrån ett meningsskapandeperspektiv (Weick, 2005). En stark identitet gör individer mindre överraskade av händelser och medför att de lättare skapar mening (Weick, 1995). Identitet har i senare forskning av både Weick och andra framhållits som en av de mest centrala dimensionerna för att förstå meningsskapande (Weick & Sutcliffe, 2005; Helms Mills, Thurlow & Mills, 2010).

Sociala relationer

Weick (1995) menar att om mening inte skapas individuellt så skapas det genom interaktion med andra vilket är starkt kopplat till begreppet medskapande. Meningsskapande ses som en social konstruktion där alla individer skapar mening genom att tillsammans söka svaren på en fråga eller händelse. Ledning och ledare formar ofta organisationens verklighet genom styrning och kan enligt Weick (1995) använda sig av symboler som viktiga verktyg. Specifika projekt i en förändringsprocess kan fungera som legitimerande symboler. Ericson (1998) framhåller att symboler kan vara användbara i förändringstider då de kan skapa ordning och att symboler därför är betydelsefulla för meningsskapande i organisationsförändringar.

Pågående process

Den här dimensionen i meningsskapande kännetecknas av att det är ständigt pågående processer och att det därför inte heller finns en start eller slutpunkt. Vi skapar pågående mening åt det som händer i våra liv, men det är när något nytt inträffar som det blir som mest uppenbart (Weick, 1995).

Medskapande

Meningsskapande sker inom den kontext och miljö som individen verkar. Med medskapande avses den process där vi som individer både skapar och förstår vår omgivning. Medskapande är därmed både den praktiska handlingen och vår förståelse av den. Vi skapar både tillsammans och var för sig vissa antaganden om hur saker förhåller sig och bör vara i en organisation utifrån vårt medskapande. Dessa antaganden om hur saker förhåller sig kan fungera både begränsande och möjliggörande i en meningsskapande kontext (Helms Mills, Thurlow & Mills, 2010).

Retrospektiv

Meningsskapande sker alltid i efterhand, det är *retrospektivt*. Genom tidigare erfarenheter och situationer skapar individer mening åt nya händelser. Tidigare händelser och den mening vi gett åt dessa kommer att påverka hur den nya situationen upplevs. Händelser och förändringar förklaras alltid efter att de hänt och det är då de tillskrivs mening. Ytterligare en aspekt i detta som Weick (1995) lyfter är att människor också rättfärdigar tidigare ställningstaganden genom att förklara dessa retrospektivt.

Ledtrådar

För att kunna ge mening åt en nuvarande kontext letar individer alltid efter det som Weick (1995) kallar för ledtrådar. För att förstå sammanhang blir olika ledtrådar viktiga för att skapa mening i den aktuella situationen. Ledtrådar som påverkar meningsskapandet kan handla om mindre detaljer och informella mönster eller sådant som inte är direkt uttalat i organisationen snarare än det formella. Att vissa ledtrådar uppmärksammas betyder också att andra ibland förbises. Ledtrådar söks som förväntade effekter av tidigare handlingar och kan därmed ibland fungera som självuppfyllande profetior. Om en organisation ger tydlig information till personalen kring händelser, exempelvis förändringsarbete, tenderar personalens sökande efter ledtrådar att minska (von Platen, 2006).

Rimlighet

Meningsskapande drivs enligt Weick (1995) snarare av vad som upplevs rimligt av de inblandade än det gör av en precis beskrivning av vad som verkligen sker. Han använder sig av termerna *plausability* och *accuracy*. Meningsskapande handlar med andra ord inte om någon objektiv sanning utan snarare om att bilden av händelsen skapas utifrån olika ledtrådar och tidigare erfarenheter som upplevs ge en rimlig förklaring. Detta behöver dock inte innebära ett problem. Även om meningsskapandet drivs av något som bara är en upplevd, sannolik och rimlig narrativ kan det ändå leda till handlingar som syftar till att uppfylla organisationens mål (Weick & Sutcliffe, 2005).

3.2. Meningsskapande i organisationsförändring

Maitlis och Sonenshein (2010) visar att teorin om meningsskapande fått betydande genomslag inom forskning på organisationsförändringar även om den ursprungligen ofta använts för att förklara akuta kriser, inte minst av Weick själv. Maitlis och Sonenshein (2010) menar också att akuta kriser och organisationsförändring visar på betydande likheter i det att det rör sig om situationer som ofta är tvetydiga för de inblandade där tidigare strukturer och inövade praktiker omprövas. I den här studien ligger fokus på meningsskapande under och efter förändringar som genomförts planerat i organisationer.

Edvardsson-Stiwne (1997) studerar i sin avhandling en kommuns arbete med en större omorganisation och två gruppers meningsskapande i den processen. Hon visar på hur olika de två grupperna skapar mening i förändringen beroende på hur de konstruerar och upplever sin identitet genom hur de talar om sig själva och vilka berättelser som de använder för att beskriva olika företeelser. Detta resulterar i olika sätt att skapa mening i förändringen som är beroende av den lokala omgivningen för grupperna och som även skapas i relationen dem emellan. Ett annat men liknande sätt att se på strukturer är att se till vilken kunskapssyn som är rådande. Kunskapssynen återfinns innanför ramen av vad som skulle kunna kallas en ideologisk struktur. Här ställs exempelvis en instrumentell objektsyn mot en relationell processsyn. Att då införa förändringar som har en stark ideologisk tyngdpunkt i den ena kunskapssynen i en organisation där rakt motsatt ideologi är norm gör att motståndet blir förståeligt utifrån strukturella betingelser (Edvardsson Stiwne, 1997). Detta styrks av Melén Fäldts (2010) avhandling om förändringskompetens. I sin studie diskuterar hon hur en

samhällelig struktur och genusordning kan skapa förståelse för svårigheten att införa strategier från privat till offentlig sektor. Hon menar att ideerna från den privata sektorn har en manlig kodning medan arbetet i en offentlig sektor har en kvinnlig kodning. Införandet blir då ett uttryck för genusordnandet vilket påverkar personalens förändringskompetens, vilja och möjlighet att förändra (Melén Fäldt, 2010).

I sin studie av ett strategiskt förändringsarbete på ett universitetssjukhus kan Ericson (1998) se hur en gemensam mening inte skapas vilket också hindrar förändringen. Han tillskriver utebliven handling en stor del till att något meningsskapande inte kommer igång. Resonemanget som förs i slutsatserna är att genom att få igång handling kan också processen till att gemensamt skapa mening åt en förändring påbörjas. I avsaknad av handling menar han att en vision kan fylla samma funktion i meningsskapandet. En vision beskriver handlande men i en framtida kontext.

I den här studien kommer teorin om meningsskapande användas för att ge en referensram och vara ett sätt att förstå hur arbetsgrupperna i studien gemensamt skapat en mening åt arbetet med ständiga förbättringar.

4. Tidigare forskning

4.1. Organisationsförändringar

Det finns olika analysperspektiv för att förstå en förändring inom organisationen och Weick och Quinn (1999) menar att det finns tydliga skillnader i om man ser förändring som episodisk eller kontinuerlig. När synen på förändring innefattar en början, ett slut och att den endast pågår under en viss period innebär det ett förhållningssätt av att förändring är episodisk. När förändring ses som att den pågår hela tiden, inte är statisk och det är svårt att precisera hur det var före och efter innebär det snarare ett förhållningssätt av att förändringen är kontinuerlig. Även Melén Fäldt (2010) framhåller att individers konstruktion av organisationsförändringar påverkas av om de är episodiska eller kontinuerliga. Enligt hennes resultat är det dock troligt att individer har lättare att dra slutsatser och relatera till episodiska förändringar för att de dels har en början, ett slut och ställer höga krav på enskilda individer än kontinuerliga förändringar som kan vara diffusa i organisationens vardagsarbete. I den här studien används ett perspektiv på kommunens införande av ständiga förbättringar som en kontinuerlig förändring i organisationen snarare än en enskild episodisk förändring.

Hur väl en förändring i organisation och arbetssätt slår ut beror på en stor rad olika faktorer och kan belysas utifrån ett flertal olika sätt. Framförallt förefaller det vara interna faktorer som har störst påverkan till om en förändring kan komma till stånd. Dessa interna faktorer är dock skilda från verksamhet till verksamhet (Øvretveit et al. 2012).

4.1.1. Ledarskapets betydelse

Ledarskapets betydelse i förändringsarbetet förefaller vara stort men framförallt på de lägre chefsnivåerna. Att högre ledning utövar aktivt ledarskap i förändringen verkar inte vara en faktor som avgör om den ska genomföras. Framförallt verkar det vara viktigt att organisationen får en guidande riktning och rätt förutsättningar för att kunna genomdriva förändringen (Chenoweth & Kilstoff, 2002; Øvretveit et al. 2012). Är däremot ledningen inte stöttande utan snarare agerar ifrågasättande utifrån den maktstruktur som finns är det starka indikationer på att det blir kontraproduktivt. När personalgrupper i en forskning rörande organisationsutveckling på privata äldreboenden upplevde att deras förslag inte togs i beaktning eller direkt motarbetades så mattades förändringsarbetet av. Ledarskapet behövde med andra ord inte vara direkt styrande men däremot alltid stöttande genom att ta personalens förslag i beaktning och verka för delaktighet (Chenoweth & Kilstoff, 2002).

4.1.2. Delaktighet och stöd

Inom organisationsforskning visar resultat att medarbetares inställning är en viktig del i förändringsprocessen. Många försök att göra förändringar inom organisationer misslyckas på grund av det motstånd som skapas hos personalen av förändringen. Generellt sett är delaktighetsskapande och att involvera personal det sätt som anses motverka motstånd då personal som är delaktiga visar mer acceptans och engagemang (Melén Fäldt, 2010). Decentraliserade verksamheter där alla inblandade ges stora möjligheter att påverka och delta

i beslut ger ökade chanser för att verksamhetsförändringar ska kunna genomföras. Även en känsla av öppenhet i organisationens kommunikation, framförallt från ledningen, skapar ett gynnsamt klimat för att förändra. När beslut fattas behöver också personal uppleva att deras ledning stöttar dem i arbetet och att ledningen bistår med den hjälp och de resurser som förändringen kräver (Chenoweth & Kilstoff, 2002). Delaktigheten är inte enbart en avgörande faktor för införandet av en ny förändring. Den är även av avgörande betydelse för att skapa en långsiktig hållbarhet i nya förändringar. Inom en offentlig verksamhet krävs att det finns delaktigheter på alla nivåer i det som Lindskog (2014) kallar organisationens hållbarhetskedja (politiker, verkställande chefer, första linjens chefer, personal, klienter och anhängare), det vill säga samtliga intressenter.

4.1.3. Vikten av drivande individer

Weick och Quinn (1999) lyfter change agents, personer som tidigt skapar mening i en förändring och som kan förmedla den meningen till andra, som viktiga i ett förändringsarbete på grund av deras förmåga att finna mening i det som inträffar och att översätta den meningen till andra. Øvretveit et al. (2012) visar på att enskilda mer drivna individer ofta anges som ett skäl till att förändringar lyckas. De kallar dessa "clinical champions" och de är drivande i verksamheten och viktiga för att möjliggöra implementeringen genom sitt engagemang och intresse.

4.1.4. Sex principer för en hållbar förändring av organisationskultur

I en litteraturstudie rörande långsiktig hållbar förändring av organisationskulturer presenteras sex viktiga principer som återkommer i studier på detta område. Samtliga studier som ingick behandlade införandet och upprätthållandet av förändringar i organisationskultur, exempelvis genom införande av Lean-koncept inom vårdorganisationer. Utifrån detta kunde principerna identifieras, vilka stämmer väl med den forskning på organisationsförändring som presenterats ovan.

Den första principen handlar om att *enså visionen med det aktiva utförandet*. Visionen med förändringen måste med andra ord gå att praktiskt genomföra genom att till exempel skapa förutsättningar och tilldela adekvata resurser, men också genom att uppmuntra de inblandade till aktiv handling. *Gradvisa förändringar* som sakta bygger på varandra gör att en förändring gradvis införs och blir en naturlig del av organisationen. Dessa skapar en känsla av små vinster som skapar en mer övergripande vilja till förändring. Ett *delegerande ledarskap* där ansvaret delas är att föredra då ingen person ensam har möjlighet att driva igenom en omfattande förändring och göra den hållbar. Ett ledarskap som delar ut ansvar är också *främjande för personalens deltagande* som är den fjärde principen. När människor känner att de blir lyssnade på och får en möjlighet att verkligen påverka förändringen skapas också en känsla av engagemang och delaktighet. Detta är helt nödvändigt för att nå långsiktighet i förändringen. Genom att skapa gemensamma berättelser om deltagande kan också de som är tveksamma fås att delta i förändringen. Deltagande kan främjas både genom att involvera personal i förändringsarbetet, som i ständiga förbättringar, och genom incitament i form av exempelvis belöningar vid deltagande. För att en förändring ska bli hållbar i den större organisationen krävs också att *samarbeten mellan personer* över enhetsgränserna får

utrymme. Dessa hjälper till att skapa en enhetlig förändring men fungerar också som stödande för långsiktighet. Den sjätte och sista principen handlar om att *systematiskt bedöma och följa upp förändringen* genom att på olika sätt tillfråga de inblandade och därmed förstå vad som hindrar eller främjar långsiktighet i förändringen. Dessa sex principer kan ses som ett komplement till forskning på implementering av Lean-koncept i vårdorganisationer, då tidigare forskning ofta förbisett utvecklandet av en organisationskultur som är problemlösande och eftersträvar ständig förbättring (Willis et. al 2016).

4.1.5. Upplevelser av Lean-inspirerat arbetssätt

Forskning på anställdas upplevelser av att arbeta med ett Lean-inspirerat arbetssätt ger en relativt splittrad bild. Brännmark (2012) visar i sin sammanställning av forskning på Lean i offentlig sektor att det endast finns viss empiri om anställdas upplevelser och att denna ofta är av anekdotisk karaktär. Litteraturöversikten visar att det vanligaste resultatet av Lean är en ökad produktivitet för verksamheten men att effekterna på personalen varierar i studierna. Genomgången visar att det därmed också finns många olika resultat kring vilken arbetsmiljö Lean-koncept leder till för de anställda. Exempelvis kan standardisering upplevas negativt av personalen, då det kan upplevas leda till arbetsintensifiering och ökad stress samt minskad arbetsglädje och ökad övervakning och kontroll. Samtidigt visar forskningen på positivt upplevda effekter av bättre arbetsmiljö med en ökad arbetsrotation och deltagande i problemlösningar. Arbetet med ständiga förbättringar upplevs ge en ökad kompetens hos medarbetarna och resulterar i mer teamarbete (Brännmark, 2012).

Upplevelsen av ökad kompetens och teamarbete stöds av en studie på tre vårdenheter som infört ett Lean-inspirerat arbetssätt. Studien fokuserade på de anställdas upplevelser. Alla tre enheter arbetar bland annat med ständiga förbättringar och standardisering och forskarnas slutsatser är att personalen upplevde en känsla av ökad respekt och värde i arbetet i och med ett större ansvar och frihet att lösa problem. Standardiseringen av arbetet var i de flesta fallen inriktade på administrativa rutiner som inte direkt berörde patienterna (Drotz & Poksinska, 2014).

När anställda på företag som arbetar Lean-inspirerat intervjuades framkom både positivt och negativt upplevda följder. Positiva följder av arbetssättet var exempelvis mer ordning, fokus på arbetsmiljö och en större förändringsbenägenhet medan negativa upplevelser lyftes fram i form av ökad arbetsintensifiering, stress och bristande hållbarhet i arbetet. De viktigaste problemen som de anställda identifierade var tidsbrist, kommunikationsbrist och bristande engagemang (Brännmark & Eklund, 2013).

Arbetsmiljöverkets (2016) kunskapssammanställning av risker och möjligheter med Lean som arbetssätt framhåller att de anställdas hälsa och arbetsmiljö skiljer sig beroende av verksamheternas förutsättningar och hur Lean används i arbetet. Resultat från hälso- och sjukvården visar mest positiva konsekvenser på den psykosociala arbetsmiljön och positiva hälsoutfall men även en del negativa konsekvenser. Det är framförallt Lean-verktyg som standardisering och justintime som riskerar att öka arbetstakten och skapa stress för de anställda, då det ställer krav och tar tid från det som uppfattas som det ordinarie arbetet. Lean-verktyg som ständiga förbättringar och värdeflödesanalys har ofta ett samband med positiva

attityder och konsekvenser för arbetsmiljön då det kan skapa utrymme för nytänkande och lärande och ge en hälsofrämjande arbetsmiljö med ökad motivation och arbetsglädje (jmf. Brännmark 2012).

5. Metod

Studien har genomförts utifrån en kvalitativ metod och med en socialkonstruktionistisk ansats. Grundantagande i studien handlar därmed om att verkligheten förstås och konstrueras i samspel mellan människor. Med en sådan ansats blir det därmed inte relevant att resonera i termer av att finna exakt fakta om verkligheten. Det är människors gemensamt skapade intersubjektiva föreställningar och upplevelser som är studiens fokus (Burr, 2003). Metoden som har använts är fokusgrupper som analyserats med utgångspunkt i en tematisk empiridriven analys (Bryman, 2011).

Målsättningen har varit att använda ett induktivt angreppssätt men det har samtidigt hela tiden funnits en parallell process under studiens genomförande där lämpliga teorier diskuterats och prövats mot materialet vilket medfört en grad av deduktion. Bryman (2011) beskriver att det kan vara bra att se på induktion och deduktion som tendenser snarare än tydligt distinkta strategier som alltid gäller.

5.1. Urvalsprocess

I studiens planeringsfas togs en kontakt med socialförvaltningens utvecklingsenhet för att få information kring det valda området och tillgång till arbetsgrupper att studera. Den här urvalsmetoden kan bäst beskrivas som ett målstyrt urval, då syftet var att få tillgång till enheter som arbetar med ständiga förbättringar för att kunna undersöka omsorgspersonalens upplevelser av arbetssättet (Bryman, 2011). Tre lämpliga enheter utifrån dessa kriterier presenterades av utvecklingsenheten. Dessa var tre kommunala enheter inom äldreomsorg, hemtjänst och psykiatriboende med erfarenheter av att arbeta med ständiga förbättringar.

I urvalsprocessen av deltagare togs kontakter med enhetscheferna på samtliga tre enheter och studiebesök gjordes på respektive enhet. Studiebesökets syfte var att ge en inblick i hur enheten arbetar med förbättringsarbete, informera om studien, fortsätta urvalsprocessen av frivilliga deltagare och boka tid för fokusgrupper. Vid studiebesöket delades kopior av informationsbrev, bilaga 1, ut till enhetscheferna, som vidarebefordrade dessa till arbetsgruppen för att efterfråga 4-6 omsorgspersonal som ville delta i studien. Urval av deltagare skedde därefter utifrån vilken personal enhetschefen valt att kontakta och tillfråga inför deltagande i studien, vilket innebär ett målstyrt snöbollsurval. Ett snöbollsurval är lämpligt för att nå ut till relevanta deltagare men det är osannolikt att ett snöbollsurval kan ge en representativ bild av populationen. Urvalet används dock framförallt inom kvalitativa studier där kravet på generaliserbarhet ofta är av mindre intresse (Bryman, 2011). Sammanlagt deltog 14 personer i fokusgrupperna, fördelat på två grupper med fem deltagare och en grupp med fyra deltagare.

5.2. Datainsamlingsmetod

Inför studiens genomförande hade fokusgrupper identifierats som en lämplig datainsamlingsmetod då syftet med studien är att visa hur arbetsgrupper resonerar kring och

upplever arbetet med ständiga förbättringar. Som metod kännetecknas fokusgrupper av ämnesfokus och gruppinteraktion. Ett av forskaren i förväg bestämt ämne diskuteras fram genom interaktion i gruppen. Därmed är de lämpliga som metod för att synliggöra betydelsebildning i grupper. I förhandlingen mellan gruppens medlemmar går det att belysa hur sociala processer skapar en gemensam förståelse för företeelser och belysa normer, praktiker och tolkningar (Halkier, 2010).

I planeringsfasen bedömdes studiens omfattning till tre fokusgrupper som skulle genomföras utifrån en strukturerad intervjuguide med en tidsuppskattning mellan 60-90 min per fokusgruppsession. Inför datainsamlingen utformades en strukturerad intervjuguide, se bilaga 2, utifrån tidigare forskning och studiens frågeställning med specificerade frågor kring fyra olika teman; Kunskap om kommunens förbättringsarbete, syn på egen roll, främjande och hindrande faktorer för långsiktiga förbättringar samt Lean-koncept inom vård och omsorg. Val av lokal för datainsamlingen gjordes utifrån vetskapen om att den fysiska omgivningen har betydelse för hur fokusgruppen fungerar och hur diskussionen mellan deltagarna fortlöper. Viktiga aspekter att beakta är enligt Wibeck (2010) hur deltagarna sitter i ett rum, och för att främja kommunikation mellan alla rekommenderas att använda runda bord med lagom avstånd mellan personer. För studien var målet att gruppen skulle känna sig bekant och bekväm med miljön. Fokusgrupper genomfördes därför på deltagarnas arbetsplats, i en trivsamt lokal som valdes ut under studiebesök utifrån dessa tankar. Samtliga fokusgrupptillfällen inleddes med fika och allmänt prat kring ämnet med syfte att skapa ett avslappnat samtalsklimat.

Enligt Wibeck (2010) ska moderatorernas grad av inblandning avgöras av hur ostrukturerad eller strukturerad fokusgruppintervjun ska vara samt vilken typ av intervjuguide som används. När en fokusgrupp är mer strukturerad har en moderator en roll av traditionell intervjuare som håller sig till en intervjuguide med på förhand fastställda frågor. Moderatorernas två viktigaste uppgifter i studien är att dels få deltagarna att prata med varandra och dels hantera den sociala dynamiken som utvecklas dem emellan. Styrkan i fokusgrupper som metod är just att deltagarna kan vända sig till varandra och diskutera ämnet (Halkier, 2010). För att möjliggöra en sådan diskussion förklarades syftet med diskussionen muntligt för deltagarna innan fokusgrupp sessionen började, samt att de ska känna att det är ett avslappnat samtal där ingenting som sägs värderas som rätt eller fel och att allting som sägs är intressant. Därefter försökte moderatören hålla sig så passiv som möjligt men ändå vara en aktiv lyssnare i diskussionen för att vid behov styra in diskussionen på, för studien, relevanta teman som uppkom (Wibeck, 2010). Inspelning av samtliga fokusgrupper gjordes utifrån en tanke om att moderatorerna skulle slippa föra anteckningar och istället kunna ha fokus på samtalet, vad som sägs och hur det sägs (Bryman, 2011).

5.3. Transkribering och analys

Inspelningar transkriberades för att möjliggöra en systematisk analys. Val av transkriberingsnivå gjordes utifrån ett intresse av det talade språket och interaktionella drag i fokusgrupperna. Transkribering gjordes i talspråk med exakt ordföljd. Ofullständiga satser

och korta uttryck som “mm”, “liksom”, “väl”, “alltså” och andra liknande ordvändningar transkriberades, samt muntliga uttryck som skratt, bekräftande eller förnekande ljud och längre pauser (Halkier, 2010). Sådana interaktionella drag i en fokusgrupp kan vara viktiga att synliggöra i transkribering, då det kan visa att ämnet exempelvis är känsligt. När deltagare börjar skratta kan det vara ett tecken på att de känner att det som sägs är på gränsen till att de förlorar ansiktet eller att de känner skam över vad de just sa. Det kan också innebära att deltagaren känner igen sig i det som sägs. Likaså kan deltagare som talar i munnen på varandra betyda att det finns ett högt engagemang eller konkurrensförhållanden i gruppen som innebär att alla inte kommer till tals eftersom någon tar ordet på någon annans bekostnad (Wibeck, 2010).

Det transkriberade datamaterialet analyserades med tematisk analys som utgångspunkt, som är en av de vanligaste kvalitativa analysmetoderna inom kvalitativ forskning (Bryman, 2011). Analysprocessen inleddes med att identifiera och koda meningsbärande enheter i de tre texterna som byggde på intervjuguidens fyra ursprungliga teman. Dessa meningsbärande enheter jämfördes därefter med varandra och utifrån detta kunde de enheter som påminde om varandra slås ihop och utvecklas till koder. Efter flera genomgångar och reducering av samtliga texter kunde dessa återkommande koder grupperas i fem nya teman. Utformningen av dessa teman var en process där arbetet pendlade mellan de olika faser som beskrivits ovan. Detta krävde omformuleringar, omprövningar och nya tolkningar av både koder och teman innan dessa kondenserats till sex övergripande teman som upplevdes ge en heltäckande bild av deltagarnas upplevelser.

5.4. Etiska överväganden

I studien har vetenskapsrådets forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning tillämpats som innebär att hänsyn till deltagarnas värdighet och integritet måste tas vid all forskning så att dessa inte kränks (Vetenskapsrådet, 2002).

I samband med ett studiebesök på tre utvalda enheter delades informationsbrev ut till deltagare, där *informationskravet* uttrycktes genom fullständig skriftlig information om syftet med studien, studiens genomförande samt tydliggörande kring andra etiska överväganden.

Som ett tydliggörande och möjlighet för deltagarna att ställa frågor inleddes fokusgrupperna även med muntlig information kring studiens syfte, genomförande och samtliga etiska överväganden för att försäkra att deltagarna förstått. *Samtyckeskravet* uttrycktes genom information om att deltagande är frivilligt och att man har rätt att avsluta sitt deltagande när som helst (Kvale & Brinkmann, 2014). *Konfidentialitetskravet* innebär att alla personuppgifter om deltagarna kommer att behandlas konfidentiellt för att ingen deltagare ska lida någon form av skada. Allt material kommer att förvaras så att obehöriga inte kan komma åt det och personuppgifter och transkriberingar kommer att avidentifieras där varken plats eller personer går att identifiera i de publicerade resultaten (Bryman, 2011). Samtliga namn i resultatdelen har bytts ut för att avidentifiera de som deltagit. Information om *nyttjandekravet* gavs också genom att deltagarna fick veta att de uppgifter som samlas in om enskilda personer i samband med studien enbart kommer att användas för forskningsändamål, som även de

kommer att kunna ta del av i oidentifierad form. Det tydliggjordes även att intervjun kommer att spelas in efter deras samtycke och att ljudfiler kommer att behandlas konfidentiellt och raderas efter en tid. Samtycke samlades därefter in skriftligt med deltagarnas underskrifter (Bryman, 2011).

5.5. Metodologisk diskussion

Det vanligaste sättet att bedöma en studies kvalitet är att granska dess validitet, reliabilitet och generaliserbarhet. Med reliabilitet avses en studies tillförlitlighet och hur troligt det är att resultatet går att återskapa. Validitet definieras vanligen som ett mått på hur väl en studie mäter det som den utger sig för att mäta och generaliserbarhet handlar om hur väl den studerade delen stämmer mot det samlade området (Kvale & Brinkmann, 2014). Begreppen har i en traditionell mening en relativt stark koppling till en positivistisk kunskapssyn där data alltid kan kvantifieras och mätas. Detta kan skapa en viss otydlighet med att använda begreppen rakt av i en kvalitativ studie. I den här studien kommer därför begreppet tillförlitlighet att användas då detta på ett bättre sätt kan användas för att diskutera studiens kvalitetskriterier. Enligt Bryman (2011) kan en kvalitativ studies tillförlitlighet diskuteras utifrån delkriterier som alla har en motsvarighet i kvantitativ forskning. I den här studien diskuteras därför *tillförlitligheten* utifrån fyra delkriterier; trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera.

Trovärdighet är en motsvarighet till intern validitet, som handlar om att en studie mäter det som är avsett att den ska mäta samt frånvaron av systematiska fel (Kvale & Brinkmann, 2014). Studiens tillvägagångssätt för att öka dess trovärdighet har varit att följa rekommenderade forskningsetiska råd samt att deltagarna får tillgång till resultatet efter studiens färdigställande.

Överförbarheten kontrollerar i vilken utsträckning resultaten kan generaliseras till andra grupper än dem aktuella i den specifika studien. Studien använder sig av ett målstyrt urval, vilket är en form av icke-sannolikhetsurval. Det innebär att det finns faktorer som ger studiens överförbarhet en viss skevhet. En invändning till studiens överförbarhet är huruvida deltagarna verkligen kan ses som representativa för hela arbetsgruppen, då studien enbart träffat några få ur en större arbetsgrupp, och där enhetscheferna styr den delen i urvalsprocessen.

Det finns en medvetenhet att enhetschef kan ha haft ett egenintresse av att låta de personer som är mest engagerade presentera enhetens förbättringsarbete. Ytterligare ställningstaganden i urvalsprocessen har handlat om huruvida fokusgruppdeltagare ska hämtas från redan existerande grupper eller från olika grupper så att de inte alls känner varandra. Det finns flera positiva aspekter kring att använda sig av redan existerande grupper, dels då rekryteringen underlättas och dels då deltagarna känner varandra och redan utgör en väl fungerande social enhet. Samtidigt kan en redan existerande grupp innebära en risk att deltagarna faller in i roller från den vardagliga interaktionen som finns utanför fokusgruppen (Wibeck, 2010). Om detta är ett problem går dock i sig att ifrågasätta beroende på vilken kunskapssyn studien har. I den här studien har fokusgrupper valts ut just med den grundläggande ideén att mening

skapas i interaktion med andra och att just detta samspel är intressant eftersom det ger en bild av hur arbetsgrupperna tillsammans skapar en bild av förändringsarbetet (Halkier, 2010).

Ytterligare en invändning till studiens urval kan vara att det är begränsat i sin storlek och att det finns en risk att studien inte uppnått tillräcklig teoretisk mättnad med tre fokusgrupper. En del i studiens kvalitetsbedömning handlar om i vilken grad teoretisk mättnad uppnåtts i urvalsstorlek och datainsamling, genom att kommentarer och olika åsikter mätts genom att de återkommer i grupperna (Bryman, 2011).

Slutligen har överväganden gjorts kring att använda sig av ett förutbestämt platsurval, om hur studiens tillförlitlighet kan påverkas av att dessa enheter har olika förutsättningar utifrån både styrande lagstiftning (SoL och LSS), personaltäthet och medborgares ålder, förutsättningar och behov. Detta har av författarna bedömts både som en svaghet och en styrka med studien då enheterna visserligen kan ge väldigt olika bilder på grund av skilda förutsättningar men att när samstämmiga bilder trots olika förutsättningar framträder är det sannolikt att delvis generella slutsatser kan dras.

Pålitlighet innefattar hur pass tillförlitligt ett resultat kan sägas vara utifrån exempelvis studiens metoder, problemformuleringar och kopplingar till teori. För att kunna granska en studies pålitlighet behövs en fullständig redogörelse av forskningsprocessens alla faser, vilket också påverkar studiens replikerbarhet. Syftet med den här studiens metoddel har varit att genom noggrann metodbeskrivning och tydlighet öka studiens pålitlighet. En annan faktor som kan stärka undersökningens pålitlighet är att minska på slarv- och slumpfel under datainsamlingen (Kvale & Brinkmann, 2014). Moderatorerna har under fokusgrupperna försökt att undvika missförstånd genom muntliga sammanfattningar och upprepningar av det deltagarna sagt i diskussionen. Dock finns det risk att deltagarnas mening kan ha missuppfattats omedvetet genom tolkning. Samtliga inspelningar av fokusgrupperna höll en mycket god ljudkvalitet vilket ökar pålitligheten då det minskat slumpmässiga fel i transkriberingar. Transkribering har även skett direkt efter datainsamling, då moderatorer haft både diskussion och deltagares röster i minnet, också för att minimera fel i utskriftena.

Möjlighet att styrka och konfirmera innebär att forskaren kan säkerställa att denne inte medvetet låtit teoretisk inriktning eller personliga värderingar påverka studiens utförande och slutsatser (Bryman, 2011). Målet i studien har varit att använda sig av ett objektivt synsätt och koppla bort egna åsikter och personliga värderingar, även om det finns en medvetenhet om att det inte går att vara helt objektiv i sin forskning. Weick (1995) menar till exempel att meningsskapande är både vad han studerar och vad han gör i sina studier. Likaså handlar meningsskapande i den här studien inte bara om omsorgspersonalens meningsskapande kring ständiga förbättringar utan även om hur författarna konstruerar sina tolkningar av resultaten. Det är också omöjligt att utgå från antaganden om att det som studeras är socialt konstruerat och samtidigt tro att det kan studeras helt objektivt. Därför kan handledaren, som kontinuerligt bidragit med granskning, också ha möjliggjort ökad öppenhet för andra perspektiv och slutsatser hos författarna.

Moderatorerna deltog tillsammans i alla tre fokusgrupper, båda två med uppgiften som moderatorer, för att styrka tillförlitligheten i studien. I samtliga fokusgrupper var det deltagare

som pratade mer än andra och vissa som inte deltog lika aktivt i diskussionen, trots försök av moderatorer att inkludera alla. Det här kan visa att studiens urval av redan existerande grupper kan vara orsaken till att vissa alltför engagerade deltagare tog plats på bekostnad av de andra (Wibeck, 2010).

6. Resultat och analys

Här presenteras studiens resultat och analys i sex olika teman som identifierats som återkommande i studiens fokusgrupper. I den här delen görs också kopplingar till den forskning som presenterats i kapitel 4. Varje tema har döpts med citat för att ge läsaren en bild av respektive dels innehåll.

6.1. "Mer tid till brukaren"

Louise: ...för jag menar om jag har ordning på mitt kontor då har jag mer tid till brukaren kan jag ju se... (Fokusgrupp 3)

Den återkommande upplevelsen av syftet i samtliga fokusgrupper är att mer tid frigörs för brukarna genom det nya arbetssättet. De flesta deltagare uttrycker dels att nya rutiner i arbetet gjort att det går mindre friktionsfritt, att det blivit mer ordning och reda på arbetsplatsen samt att nya sätt att utföra arbetssysslor frigjort tid som de upplever går tillbaka till brukare. De faktorerna uttrycks ofta implicit eller explicit som egna syften i sig med det gemensamma syftet att skapa mer brukartid. När tiden före och under införandet av arbetssättet beskrivs framkommer att det då fanns en ambivalens uttryckt i att tiden som lades på förändringen tog mycket tid ifrån brukarna och det ordinarie arbetet. I fokusgrupperna 1 och 3 beskrivs att det trots detta fanns en tilltro till att det på sikt skulle resultera i frigjord tid för brukare genom förbättringar av vardagsarbetet. Trots detta beskrivs i alla tre grupper att ambivalensen återkommer bland delar av arbetsgruppen inför att lägga tid på att arbeta med exempelvis rutiner mot att arbeta med brukarna. När deltagarna beskriver den känslan hos sig själva däremot är det uteslutande i dåtid. Tidigare eller precis i början upplevde de detta som en motsättning men nu ser de att det faktiskt har blivit bättre jämfört med innan.

Ella: Folk tyckte nog det blev väldigt jobbigt i början för det blev såhär en ny stor förändring. Vi skulle göra det och satsa ganska hårt på en gång. Det blev väldigt rörigt blev det. Alla sprang runt och vi skulle fixa och hitta massa förbättringsområden när vi skulle börja. Det var ju liksom lite svårt tyckte vi och vi jobbade ju flera såhär heldagar med det och bara gjorde men sen har det ju blivit bättre men i början var det verkligen en... ska vi bara göra det här, ska vi inte ta hand om dom som bor här typ eller så. För det blev mycket förändringar... (Fokusgrupp 1)

Att rutiner på arbetsplatsen på ett mer systematiskt sätt nu skrivits ned och standardiserats är något som beskrivs i positiva ordalag av deltagarna. I fokusgrupp 3 blir detta extra tydligt då de innan arbetet med ständiga förbättringar upplevde ett markant kunskapsstapp i verksamheten genom flera pensionsavgångar. I samband med det beskriver de att det blev uppenbart hur mycket kunskap som bara fanns informellt. Den insikten beskrivs som en av de drivande krafterna till att det mer systematiska arbetssättet påbörjades. Även nyanställda och vikariers upplevelser beskrivs enligt deltagarna som positiva till att rutiner nu finns dokumenterade. De personer i grupperna som är relativt nya på arbetsplatserna själva gör

dock inga tydliga sådana kopplingar utan pratar framförallt om gott bemötande från de nya kollegorna och att det känns inspirerande att arbeta utifrån ett perspektiv av ständig förbättring.

Även ordning och reda framhålls i samtliga grupper som ett viktigt syfte och något som positivt påverkar arbetsplatsen, vilket ligger i linje med hur tidigare studier beskrivit positivt upplevda följder (Brännmark & Eklund, 2012). I fokusgrupp 1 beskrivs utförligt hur just arbetet med att städa ur, rensa och sortera markerade deras startskott för arbetssättet. Återkommande är också berättelser om saker som tidigare var röriga, vilket skapade frustration och tidsåtgång, men som nu fungerar bättre sedan rutiner eller alternativa lösningar tagits fram. Den här typen av konkret mindre och gradvis förändring är ett viktigt sätt att förankra ett förändringsarbete då det visar på tydliga vinster med det nya arbetssättet (Willis et al., 2016).

I alla tre grupperna finns berättelser om lyckade förbättringsarbeten som lett till effektivare arbetssätt, bättre lösningar och i övrigt tydliga resultat. Att arbeta utifrån ett annat sätt att tänka, där problemlösning ofta hamnar i fokus, framhålls som positivt både för den egna självkänslan och för arbetet i stort. Drotz och Poksinskas (2014) slutsatser om anställdas upplevelser fokuserar på just detta, att anställda upplever en ökad respekt och värde i sitt arbete genom mer ansvar och större frihet att lösa problem. Alla grupper förklarar hur de upplever arbetet med ständiga förbättringar genom att ge exempel på tydliga vinster för verksamheten, genom till exempel nöjdare brukare, trevligare arbetsmiljö och gladare personal, ordning och reda på gemensamma ytor, effektivare matkörningar och fungerande scheman för fordon. Starkast upplevelser av vinster med arbetssättet framkommer i fokusgrupp 1 som nämner att det har blivit förbättringar för både brukare och personal. Ett exempel på vinst som de till en början framhåller handlar om att det nu erbjuds mer aktiviteter för brukarna. Detta blir dock föremål för diskussion i gruppen senare då det framkommer att ytterligare tjänst tillsatts just för aktivering. Annars råder konsensus kring vinsterna. Förbättringar för brukare och personal förklaras både hänga ihop och påverka varandra. Ett ökat fokus på arbetsmiljö i och med ständiga förbättringar framhålls av flera studier som en vanlig positiv effekt för medarbetare (Brännmark & Eklund; Drotz & Posinska, 2014; Arbetsmiljöverket, 2016).

***Ella:** Det har blivit för både personal, de som bor här. Underlättar det för oss så vi får en bra arbetsmiljö så det flyter på så ger ju vi till dom, och de märker att det blir som det ska höll jag på att säga. Vi gör som dom vill och de blir mer nöjda så det hänger ju ihop.*

***Saga:** Ja, vi blir gladare.*

***Ines:** Roligare stämning med.*

***Ella:** Ja det flyter och det är ju då när saker är på sin plats, och man följer alla rutiner, man får mer tid och det är ju då man går till dom. Och då märker dem att vi finns mer och...*

***Ines:** Ja, precis.*

***Ella:** ... allt hänger ju verkligen ihop så att förbättringar har ju blivit förbättringar både för dem och för oss om man tänker så (Fokusgrupp 1)*

Även fokusgrupp 2 upplever att de fått igenom stora förbättringar i arbetet. För dem handlar det framförallt om förändrade arbetssätt som tagit bort tidigare svårigheter och frustrationer i arbetet. För fokusgrupp 3 beskrivs vinsterna framförallt som att kunskap nu har formaliserats och gjorts tillgänglig genom gemensamma rutiner på ett annat sätt än tidigare. Ordning och reda framhålls av alla tre som en följd av arbetssättet vilket kopplas till ett enklare arbete i vardagen då personalen exempelvis slipper leta efter saker. Interna faktorer som är specifika för varje lokal enhet är viktiga i hur väl en förändring tas emot (Øvretveit et al. 2012). I de tre undersökta grupperna finns olika förutsättningar och till viss del anledningar till att förändringen känns relevant att genomföra för deltagarna.

Även om det huvudsakliga syftet med förbättringsarbetet i samtliga grupper kopplas mot att skapa mer tid för brukare finns det också resonemang, främst i fokusgrupp 2, om att det handlar om att spara pengar och effektivisera verksamheten. Det är dock inte uttalat på riktigt samma sätt som mer tid för brukarna, vilket nämns vid ett flertal tillfällen i alla tre fokusgrupper. Att det skulle röra sig om besparingar genom att effektivisera är något som förhandlas fram gemensamt i diskussionen kring syftet.

Camilla: Och det är ju också för och spara pengar.

Sonja: Ja du, vad det är det vet jag inte riktigt men... det..

Camilla: Jo men det är det nog och effektivisera

Sonja: Effektivisera ja, det tror jag med.

Barbro: Ja. (Fokusgrupp 2)

Standardisering av arbetsuppgifter har i tidigare studier upplevts av personal som något som kan leda till arbetsintensifiering och ökad stress samt ökad kontroll och övervakning (Brännmark, 2012).

6.2. "Alla har rutiner"

Det nya arbetssättet beskrivs av flera deltagare som både ett sätt att tänka och ett sätt att arbeta. Detta särskiljs också från tidigare sätt att tänka och att de nu ser på förbättringsarbete på ett annat sätt. Detta tänk framhålls på olika sätt, dels som något intuitivt problemlösande som alltid funnits men samtidigt något som behöver läras in genom repetition. En förklaring till detta kan vara att deltagarna ofta växlar mellan ambitionen att standardisera arbetsuppgifter, som kräver upprepning, och arbetet med ständiga förbättringar som kopplas till problemlösning. Samtliga tre enheter arbetar med rutinkort för olika arbetsuppgifter och förbättringstavlor för att kunna följa upp och utvärdera förbättringar.

Ett återkommande inslag i alla tre fokusgrupper är således arbetet med rutiner för att hitta sätt att arbeta på som ska vara lika för alla. I diskussionerna uttrycks en konsensus om vikten av att ha rutiner och att alla följer dem. Detta framhålls av vissa deltagare som den viktigaste delen i hela det nya arbetssättet. Att utforma och ta fram en rutin likställs ofta med förbättringsarbetet och begreppen flyter ofta in i varandra när de diskuteras i grupperna. Oftast verkar ett förbättringsarbete leda fram till en ny rutin. Genomförda förbättringar följs

upp vid gemensamma möten där det beslutas om rutinen ska införas eller ej samt om justeringar behöver ske.

Saga: *Det är nästan det bästa med det. Att alla har rutiner.*

Ella: *Mm, det är ju väldigt många rutiner vi har på allt.*

Ylva: *Man har ju inte tänkt innan allt det här så fattade man ju inte att allt är förbättringsarbete, det tänkte man ju inte.*

Ella: *Nej. Det lät jobbigt och skriva rutin, skriva papper på allt liksom. Bara liksom ringa och sjukanmäla sig har vi en rutin. Allt ska vara rutin, för det låter ju så komplicerat. Det måste du gå och skriva en rutin. Jaha, skriva en rutin om det liksom, det tyckte man ju inte är så stort, men just att det är såhär, flyter på så det funkar. (Fokusgrupp 1)*

Alla tre fokusgrupper beskriver att de nyligen gjort om strukturen på arbetsplatsens förbättringstavlor som personal och chef använder för att systematiskt arbeta med förbättringsförslag. Vid alla tre enheter har nya tavlor satts upp och omorganiserats och grupperna har en förhoppning och tro om att den nya kommer att fungera bättre och vara tydligare för alla.

Sonja: *Sen har vi ju gjort nånting nytt här nu, det här är rätt nytt vi gör nu faktiskt. Det här nya systemet (pekar på förbättringstavlan). Det kommer nog göra att det blir lättare tror jag faktiskt.*

Emilia: *Såhär uppdelat.*

Camilla: *Lättare att ta tag i det. (Fokusgrupp 2)*

I de två fokusgrupperna med personal som arbetar på boenden är ansvarsområden ett ämne som diskuteras i samband med enheternas förbättringsarbete. Ett ansvarsområde är något de flesta har och kan gälla saker som specifik materiel, fordon eller gemensamma ytor såsom kontor och förråd. För varje ansvarsområde är det självklart för deltagarna att den områdesansvarige har ett förbättringsansvar. När en förbättring ska genomföras inom det specifika området är det till den områdesansvarige som frågan först lyfts. Därefter är det upp till denne att följa upp och genomföra förbättringen, men med hela arbetsgruppens stöd och delaktighet.

Louise: *Det är ju det där med ansvarsområden också att vi har delat upp det mesta på ansvarsområden till exempel dokumentationsansvarig, fastighetsansvarig, bilansvarig det finns en hel lista på ansvarsområden eh och där ser man ju där kommer man ju inte undan, då blir ju alla delaktiga på ett sätt kan man säga sedan är ju vissa ansvarsområden kanske lite tyngre, eller vad ska man säga?... så det blir också det kan ju bli lite skillnad på hur många ansvarsområden man har och så där. (Fokusgrupp 3)*

Att utforma rutiner genom standardisering är en återkommande del i Lean-inspirerade arbetssätt vilket skapar ett behov av att alla gör lika (Arbetsmiljöverket, 2016). En central upplevelse hos personal i tidigare studier är att arbetet med ständiga förbättringar ger ett ökat teamarbete (Drotz & Poksinska, 2014), vilket kan kopplas till fokusgruppers upplevelser av behovet av att alla gör lika. I ett förändringsarbete är det också centralt att deltagarna upplever

sig delaktiga och involverade och att de har möjlighet att påverka, något som ständiga förbättringar på många sätt handlar om (Willis et al., 2016).

6.3. "Man får ju be om tid"

Det råder gemensamma uppfattningar i alla tre fokusgrupper om att tiden är viktig och dessutom en förutsättning för arbetet med ständiga förbättringar. De resonerar alla kring tiden som både orsaken till att de hamnat i en svacka och lösningen till att kunna återinföra ett kontinuerligt arbete med ständiga förbättringar. Däremot skiljer sig omsorgspersonalens upplevelser av i vilken utsträckning det finns avsatt tid eller inte för förbättringsarbete i de olika fokusgrupperna. Vad som styr om tid finns eller inte förklaras både av verksamhetens förutsättningar och av personalens syn på individens ansvar att skapa tid.

Fokusgrupp 1 upplever att det finns tid till ständigt förbättringsarbete för att de kan be om tid när de vill arbeta med något särskilt, och att de alltid får tid om tiden finns. De får också sätta in extrapersonal eller låta en annan ordinarie personal arbeta längre den dagen för att få utrymme till förbättringsarbete. På så sätt upplever de att det skapas tid i verksamheten för att de ska kunna arbeta med sitt förbättringsarbete. När det ibland blir tid över på arbetsschemat, när någon brukare inte vill ha sin insats eller när det blir ändrade planer menar några deltagare i gruppen att det är varje individs eget ansvar att planera och ta tillvara på den tiden för att sätta sig en stund med sitt förbättringsområde.

Ella: Nej man får ju be om tid just. Det vardagliga så, det har vi ju, men om man ska göra extra får man ju alltid be om tid för det då, och det ligger ju i eget ansvar, att nu känner jag, nu vill jag ha tid för detta. Och det får man ju men som vi vet ju inte när folk vill ha den tiden utan det måste man ju känna att nu vill jag göra detta, då får man ju be och det får man ju alltid tid för sånt... (Fokusgrupp 1)

Likaså upplever fokusgrupp 3 att de kan få tid till förbättringsarbete genom att be om det. Denna grupp förklarar sina lyckade ständiga förbättringar med att det bygger på att personalen har fått tid att arbeta med det och de är överens om att tiden behöver vara inplanerad i kalendern, då det är svårt att vara spontan och ta tid i det ordinarie redan planerade omsorgsarbetet. Inför sin nystart med ständigt förbättringsarbete har de nyligen schemalagt 2-3 timmar en dag i veckan för att gemensamt i arbetsgrupp och specifika ansvarsområden kunna sitta med planering och genomförande av förbättringsarbete. Fokusgrupp 3 är också överens om att de har respekt för varandra när de vill arbeta med sina olika förbättringar. Enligt gruppen så har även deras enhetschef haft en betydande roll i skapandet av tid då denne varit uppmuntrande i att de får sätta in vikarier och ta den tid de behöver för förbättringar.

Britt: ... det bygger ju på att man får den tiden att jobba med sina arbeten, och då har vi ju då att vi får ju sätta upp den tiden då alltså vi har respekt för när någon ska förbereda en pärm då ska hon naturligtvis ha den tiden. Och då får hon sitta då i lugn och ro och göra det för att det gör hon ju för helheten. För vi får tillbaka eller som Anita och jag vi måste jobba med våra mötesgångar då får vi ju den tiden.

Louise: Jag har även ringt till chefen, alltså jag måste göra det här kan vi inte ta in en vikarie, ja men det går bra kanske inte varje gång men nån gång om det är nåt.

Majlis: Och just nu när vi har satt igång det här nya då precis nu. Det sa ju chefen "ni sätter in vikarier, ni tar den tid ni behöver, blir det mer tid så är det okej" och då blir man ju uppmuntrad tycker jag att självklart ska ni liksom, ska vi gynna det här då och då blir man ju sådär, mm, då känner man sig viktig. Eller viktig men det här att det är meningsfullt det man ser allvarligt på det, eh ja, det tycker jag om. (Fokusgrupp 3)

Fokusgrupp 2 berättar att de kan be om tid för att kunna sitta med ständiga förbättringar under arbetstid men att den främsta tiden de faktiskt sitter med förbättringsarbete är avsatt schematid på sina arbetsplatsträffar som sker var tredje vecka, 1-2 timmar var gång. De upplever att det är den enda tiden de har och att det inte finns så mycket mer tid till att sitta med förbättringsarbete. Den här gruppen är den mest kritiska gruppen när det kommer till upplevelser av tid för ständiga förbättringar, vilket de förklarar genom verksamhetens förutsättningar. De återkommer ofta till resonemang kring tiden som ett problem och framhåller att de främst upplever brist på tid och någon nämner att det i sin tur skapar en inre stress. Tidsbrist har, när anställda tidigare tillfrågats i studier, hållits fram som ett problem för att kunna arbeta med ständiga förbättringar. När arbetet standardiserats och fått en ökad intensitet har det också lett till upplevda följder av stress hos medarbetare (Brännmark & Eklund, 2013).

Emilia: Som sagt, jag upplever att vi knappt hinner, jag upplever det så, man hinner knappt dokumentera utan jag låter det vara till dagen efter och det tycker inte jag heller är rätt. Nej, alltså ibland kan du komma in hit fem i fyra för då har du inget och dokumentera men om man ska sitta och skriva mycket när det har hänt nåt, då jobbar du över, man vill inte jobba över, och då är det en ekonomifråga igen och då sparar man det till dagen efter. Så det här med ständiga förbättringar, VAR ska vi få in den när man inte har tid för det som är. Jätteviktigt och påpeka det. (Fokusgrupp 2)

De är överens om att svårigheterna kring tiden beror på att det inom hemtjänsten alltid är begränsat med tid och att deras arbetsdagar är tidspressade. Då de arbetar inom hemtjänst är de väldigt sällan inne på kontoret vilket försvårar för dem att sätta sig med förbättringsarbete. De beskriver att så fort de sparar tid och får tid över förväntas de använda den tiden till att göra ett extra besök hos en brukare som skulle uppskatta det, eller så får de ännu en brukare på schemat. På så sätt upplever gruppen att de faktiskt inte hinner med att lägga tid på förbättringsarbete i det vardagliga arbetet. Den här typen av upplevelser av att förutsättningarna inte finns för en förändring kan påverka möjligheten till en långsiktig förändring. Den påverkar framförallt personalens engagemang och deras vilja att delta i arbetet (Willis, 2016; Chenoweth & Kilstoff, 2002).

Sonja: Vi slösar inte den här. Med tanke på att vi kan ju ge mer tid till vårdragare, än att vi håller på här inne och dividerar.

Camilla: Precis, vi tar en vårdragare till.

Sonja: Ja.

Barbro: *Precis, efter det som vi gjorde med mat så gjorde vi förkortade matkörningen då skulle du istället för att vara ett hos vårdragaren gå du kvart i ett, tio i ett, den tiden är inte i luften...*

Sonja: *Så att vi sparar in tid men vi får mer och göra så är det ju faktiskt. (Fokusgrupp 2)*

Från att deltagarna i fokusgrupp 2 till en början av diskussionen gav överensstämmande uttryck för upplevelser om att tiden inte finns och att de har ett behov av att få mer avsatt tid på schemat för att kunna arbeta med ständiga förbättringar, framhåller några i slutet av diskussionen ett resonemang i motsats till detta. Några av deltagarna för ett resonemang kring medvetenheten om att tid inte ges från ledningen utan att det är upp till dem som individer att skapa den tiden i det redan tidspressade arbetsschemat. Ansvaret för att skapa tid ligger i det här argumentet på individ och gruppnivå genom att se till att kommunicera och samarbeta mera. På så sätt menar deltagaren att de som individer genom ökad effektivitet i omsorgsarbetet ska försöka vinna tid och hitta omvägar för att kunna arbeta med ytterligare en arbetsuppgift, ständiga förbättringar.

Barbro: *Nej det är kommunikation och samarbete som skulle vinna tiden. Annars... tiden ska vi aldrig få, vi är medvetna om det. Vi kan inte.*

Sonja: *Kommunikation! Men jag har haft så att jag har frågat, så har jag fått det.*

Emilia: *Men ni sa att vi inte får betalt för det.*

Sonja: *Men det får vi ju inte...*

Emilia: *Ja, hur bra är det om vi alla hade gjort det då. Då hade de tagit upp det på mötet så hade det till slut...*

Barbro: *Tiden kan vi inte få, men vi kan bli bättre på kommunikation och samarbete så hittar man lite omvägar. (Fokusgrupp 2)*

Medarbetares inställning har visat sig vara en viktig del i förändringsprocesser, och om motstånd skapas hos personal riskerar förändringar att misslyckas (Melén Fäldt, 2010). I fokusgrupp 2 är inställningen till tiden att den inte ges av ledningen, vilket kan vara ett hinder för långsiktighet i förändringen då personal behöver känna att ledning bistår med den hjälp och de resurser som förändringen kräver (Chenoweth & Kilstoff, 2002; Øvretveit et al. 2012). I de andra två fokusgrupperna finns känslor av att tid inte är ett problem och att den finns när de ber om den. Deras upplevelse är att ledningen stöttar och bistår dem med den tid som krävs för arbetet.

6.4. "Wow jag kan det här!"

Fokusgrupp 1 och 3 upplever sitt arbete med ständiga förbättringar som någonting som gör att de känner sig mer professionella och kompetenta i sin yrkesroll och stolta över både sig själva och sin arbetsgrupp. Flera av deltagarna i båda grupperna förklarar att deras styrka i sina lyckade förbättringar är att de varit väldigt engagerade och samarbetat i gruppen. De menar att det har resulterat i att de tillsammans har utvecklats och funnit en yrkesstolthet av att kunna vara med och påverka och på så sätt förbättra arbetsplatsen. Detta går i linje med vad tidigare forskning beskrivit som positiva fördelar i form av ökat teamarbete och en ökad självkänsla i arbetet (Drotz & Poksinska, 2014). Denna känsla gör att deltagandet i förändringen blir

positivt och det främjar troligtvis även långsiktighet i arbetet (Willis et al.). Deltagande från alla nivåer i en organisation är helt avgörande om en förändring ska kunna vara hållbar över tid (Lindskog, 2014).

Saga: *Så det är klart man känner stolthet. (Fokusgrupp 1)*

Britt: *... vi är ju kommunen på något sätt då, det har vi fått till oss, jag tror också att våran styrka det är ju att vi brinner för detta vi är rätt så vi har hittat en yrkesstolthet och vi jobbar för varandra och med varandra... (Fokusgrupp 3)*

Louise: *Det är roligt. Man får påverka det är roligt. Och man är kompetent det är väldigt skönt att känna. Wow jag kan det här! Man växer. (Fokusgrupp 3)*

Samtliga fokusgrupper har starka gemensamma upplevelser kring att det både är och behöver vara roligt att arbeta med ständiga förbättringar och att drivande personal, engagemang och intresse är viktiga förutsättningar för att det ska fungera. Att det är roligt med ständigt förbättringsarbete menar flera deltagare beror på att man tycker om det man jobbar med och är intresserad av förbättringsområdet. Flera deltagare menar att det känns roligt när man hittar lösningar och någonting förenklas och underlättar arbetsuppgifter. Därmed upplever personalen att de får en ökad motivation som sporrar dem till fortsatt arbete för att hitta nya lösningar. Vikten av engagemang och intresse är ett annat återkommande resonemang i alla fokusgrupper där deltagarna pratar kring både individens, gruppens och chefens roll som påverkar hur förbättringsarbetet fungerar. Tankar kring individens egen roll fokuserar främst på att man behöver vara intresserad och ha rätt inställning till förbättringsarbete för att det ska kännas roligt och bli av. Tidigare organisationsforskning visar att medarbetares inställning är en viktig del i förändringsprocesser (Melén Fäldt, 2010).

Sonja: *Ja faktiskt, det är roligare. Som Ester säger, man måste tycka om det man jobbar med. På så sätt så blir det bättre, du har rätt inställning och hittar lösningar och du är mer motiverad. Jag tror att om någon väljer till dig, det blir inte samma glöd. (Fokusgrupp 2)*

I samtliga fokusgrupper framkommer att vissa individer är mer drivande än andra och att dessa har en förmåga att driva arbetet framåt. Även om det beskrivs också som att det blir ett tomrum när de personerna försvinner. Enskilda drivande individer är också en av de faktorer som framhålls vara viktig i lyckade förändringsarbeten (Øvretveit et al, 2012). Deras förmåga att finna och förmedla meningen med förändringen till andra är det som gör skillnad för förändringsarbetet (Weick & Quinn, 1999).

Louise: *Och dom var ju väldigt som jag förstod det...*

Britt: *Ja det var det!*

Louise: *Väldigt drivande*

Britt: *så effektiva ja ni fattar inte så effektivt var det, och visst det är ju positivt men ja... (Fokusgrupp 3)*

När diskussioner förs kring arbetsgruppens roll råder det även där gemensamma upplevelser i de olika fokusgrupperna. Även om grupperna nämner att man som individ har ett ansvar att engagera sig och behöver ha rätt inställning så kopplar de att individens engagemang är beroende av att alla i arbetsgruppen faktiskt är delaktiga, uppmuntrande och ger varandra feedback på det arbete man lägger ner. Det framkommer att alla grupper vill se att alla är delaktiga och engagerar sig genom att alla ska testa varandras förbättringsförslag, arbeta enligt överenskomna rutiner och bidra med feedback eller egna nya idéer. Att gruppen samarbetar genom att ta vara på varandra och hjälpas åt är enligt flera deltagare i samtliga fokusgrupper en förutsättning för att man som individ inte ska känna sig ensam utan istället känna en sporre och motivation inför att lägga ner tid och energi på förbättringsarbetet.

Ella: Respons, ja men att man ger varandra positiv feedback och att man känner att ja men vi kör det här ihop nu och det här verkar bra, vi gör det tillsammans. Så att man inte känner att man blir ensam och ska göra det liksom.

Ines: Mm.

Ella: Att man gör det ihop mycket för då underlättar det, då känns det som att folk är mer på, men att man just ska göra något själv och driva någonting så blir det nog lite sådär att man backar och då blir det inte engagemang på det sättet, men får man med någon och vi gör det här tillsammans. För det har man märkt när folk går ihop liksom att ja men vi vill ha tid, för vi ska göra detta, Vi liksom...

Ines: Mer sporre. (Fokusgrupp 1)

Grupperna pratar också vid ett flertal tillfällen om att de har haft engagerade chefer som varit väldigt drivande, uppmuntrande och stödjande i personalens arbete med förbättringar och att de upplevt detta som en viktig del i att de lyckats. Två av grupperna har erfarenheter av chefsbyten och reflekterar över hur tidigare chefer påverkat deras arbete med ständiga förbättringar och gett dem en positivare inställning.

Sonja: Hon lade ju mer tid på det också. Hon lade ju ner mer tid och mer energi.

Camilla: Ja och hon, ja, pratade ju med dig om det hur går det.

Sonja: Ja precis hur går det hon var liksom nyfiken på hur det gick för en. Det gjorde ju också att man tyckte det var roligare eller så. (Fokusgrupp 2)

Ett ledarskap som delegerar ut ansvar och låter medarbetarna ha en aktiv roll i en förändring skapar förutsättning för att det ska hålla i längden (Willis et al. 2016). Personal behöver också känna att de får både stöd och resurser till att genomföra förändringen (Chenoweth & Kilstoff, 2002). Den typen av stöd och dess effekt uttrycks i citatet ovan.

6.5. "Då tänker man ju inte framåt"

Under fokusgrupperna framkommer att alla tre grupper beskriver sig som på väg ur en svacka i arbetet med ständiga förbättringar. De anger också liknande orsaker till att de hamnat i svackan. Framförallt beskrivs personalomsättning som en bidragande orsak till att förbättringsarbetet stannat av. När personal slutar, blir sjukskrivna eller när enheterna är underbemannade beskrivs det som svårt att upprätthålla arbetet med förbättringar av

verksamheten. Arbetet med att utveckla verksamheten hamnar i dessa lägen i kontrast mot det dagliga arbetet med brukarna vilket prioriteras först och främst för att klara av vardagsarbetet.

***Ella:** Ja, en man kort och ordinarie fick jobba extra och...*

***Ines:** En personal kort och det är klart, då flyter det ju bara det som ska flyta på.
Då tänker man ju inte framåt...(Fokusgrupp 1)*

En viktig del i deras beskrivning av personalomsättning handlar om när drivande personal och deras kunskap och engagemang försvinner från verksamheten. Då kan den personal som arbetar kvar på arbetsplatsen uppleva en svårighet i att fylla deras roller till en början. Fokusgrupp 3 beskriver särskilt detta som en anledning till sin svacka. De framhåller, som nämnts i tidigare tema, drivande personal som en styrka men de resonerar även kring svårigheterna som blir när drivande personal som tagit ett stort ansvar i att driva förbättringsarbetet framåt slutar. När de personer som är drivande försvinner från arbetsplatsen kan det innebära att en viktig faktor för att förändringen lyckas försvinner (Weick & Quinn, 1999; Øvretveit et al. (2012). Arbetet med ständiga förbättringar har enligt fokusgrupperna varit för personbundet och arbetet har därför stannat av vid personalbyte.

***Louise:** Det tar ju lite då, att när några tar så stor roll då blir det väldigt så att när de slutar....*

***MajLis:** Då blir det att vem ska göra det nu då...*

***Louise:** Då får man börja om från början lite så, så har jag upplevt det.
(Fokusgrupp 3)*

Byten av chefer beskrivs, i likhet med när drivande personal slutar, som förklaringar till att arbetet med förbättringar stannar av. Både fokusgrupp 1 och fokusgrupp 2 har under det senaste året varit med om chefsbyte. De har upplevt dessa chefer som mycket drivande och stöttande i förbättringsarbetet och när de har slutat har de upplevt att deras engagemang och driv i arbetet påverkats till viss del. Chefens roll beskrivs och upplevs som viktig just för att engagera och driva på arbetsgrupperna. Framförallt första linjens chefer beskrivs som avgörande för att en förändring ska kunna genomföras och upprätthållas (Chenoweth & Kilstoff, 2002).

***Camilla:** Förra chefen fick vi ju lite mer. Nu har vi inte gjort så mycket, nu har vi inte arbetat så mycket med detta... sista...*

***Barbro:** med förbättringar eller?*

***Camilla:** Ja.*

***Barbro:** Nej.*

***Sonja:** Inte sen hen slutade ...*

***Camilla:** Inte så, men av hen fick vi ju lite belöning när vi hade gjort...*

***Barbro:** Precis. (Fokusgrupp 2)*

När omsorgsarbetet upplevs som extra krävande beskrivs det också som en orsak till att fokus försvinner från förbättringsarbete. I fokusgrupp 3 är en återkommande förklaringsorsak till att de under senaste året haft sin svacka att brukare tagit mycket tid och energi. Detta beskrivs både som svårigheter när nya brukare flyttar in och när brukare som redan bor där har mycket

krävande behov. Deltagarna beskriver då hur allt fokus hamnar på att reda ut det vardagliga omsorgsarbetet och att möta brukarnas behov. Under de här perioderna beskrivs deras arbete handla om pågående problemlösning snarare än systematiska förbättringsarbeten. De interna faktorerna är viktiga för hur en förändring ska kunna upprätthållas (Øvretveit, 2012). För att idén om ständiga förbättringar som en naturlig del i arbetet ska bli hållbart över tid behöver förutsättningarna finnas i verkligheten (Willis et al., 2016). Verksamheterna beskriver att de i vissa lägen beroende på arbetsituationen inte prioriterar ständiga förbättringar.

***MajLis:** Inte tillfullo gör man inte för att man har ju det i sig då för jag menar där använder man sig kanske av ständiga förbättringar men på ett annat sätt att hur minimerar vi dels att ha kontakt med brukaren på det sätt som provocerar hen vi styrde ju upp liksom hur vi skulle, ja nu gör vi klart här går två och två och om vi tar köket. I köket arrangerade vi så att vi tar ut maten vi låser in oss vi amen vi kom på flera lösningar för att minimera för mycket kontakt med den brukaren.*

***Britt:** Det var det att det gick inte att ha kontakt för så fort brukaren såg oss exploderade hen.*

***Louise:** Men det var också ständiga förbättringar. (Fokusgrupp 3)*

I likhet med det som beskrivs i tidigare studier ligger deltagarnas fokus framförallt på ständiga förbättringar i det administrativa arbetet (Drotz & Posinska, 2014). I meningsutbytet ovan diskuterar sig deltagarna fram till vad som egentligen är ständiga förbättringar. Att det även skulle kunna röra det relationella arbetet med brukarna är inte lika självklart som att det rör de administrativa bitarna runt om. Det här stämmer överens med att arbetssätt kan bära med sig koder mot att upplevas som mer instrumentella eller mer relationella vilket i sin tur påverkar både hur de uppfattas och hur de används (Melén Fäldt, 2010).

När annan personal inte upplevs göra lika utifrån de nya rutinerna skapar det både förvirring och irritation i arbetsgruppen enligt fokusgrupperna. Det uttrycks som en känsla av att det inte går att förstå varför en del personal som först har hållit med om att införa rutinen sedan ändå väljer att inte följa den. Irritationen som skapas beskrivs också handla om att de andra i arbetsgruppen drabbas när några inte följer rutiner. För att arbetet ska fungera så poängterar deltagarna vikten av att allas idéer tas på allvar och provas. Individernas ansvar som gruppmedlemmar betonas därmed. Teamarbetet som uppstår som en positiv konsekvens av att arbeta med ständiga förbättringar (Drotz & Poksinska, 2014) ställs här mot ett av de största upplevda problemen med att arbeta med lean-inspirerat arbetssätt, att engagemang saknas hos vissa medarbetare (Brännmark & Eklund, 2013).

***Ingrid:** Man kanske gör grejer på annat sätt än vad som har kommits överens om och DET då märker man ju att det här har vi ju tagit upp vad är det som, har personen liksom inte uppfattat det...*

***MajLis:** Vad är det den inte fattar?*

***Ingrid:** Ja alltså, så där kan man ju känna att det kan bli en liten eh... ja... (Fokusgrupp 3)*

6.6. "Jag ska inte, men..."

Noterbart är att det i samtliga tre grupper lyfts att de har haft svackor, att alla inte alltid följer rutinen och att det krävs mycket energi att arbeta enligt arbetssättet. Det framkommer däremot ingen kritik alls mot arbetssättet i sig eller andra idéer om att det vore bättre att arbeta på ett annat vis. Det råder stark konsensus kring nyttan med förbättringsarbete, vikten av rutiner och att en effekt är att mer tid frigörs i verksamheten.

I fokusgrupperna mildras ofta kritiska meningar av deltagarna genom att lägga till fraser som "...jag ska inte men..." och "...fast det är roligt..." för att ta udden av upplevelser som kan upplevas som kritiska. När en deltagare vid ett tillfälle kritiserar ett av kommunledningens beslut ursäktar hon sig och avslutar med ett skratt för att mildra den kritiken hon ger "... Där kan nog jag tycka, jag låter väääldigt... (skrattar)". När en fokusgruppdeltagare börjar skratta kan det vara ett uttryck för en känsla av skam över vad personen sagt eller att de upplever att det de sagt är på gränsen till vad som accepteras i gruppen (Wibeck, 2010). Därför kan skratt vara ett sätt att mildra den uttalade kritiken i efterhand.

Det finns inom grupperna olika sätt att följa upp hur många förändringar som görs. I en av grupperna följs det upp vid lönesamtal och vid de andra med att cheferna exempelvis bjuder på smörgåstårta. Detta beskrivs av alla grupperna som en sporre men det finns också tankar på att det kan vara en stress i att hela tiden komma på förbättringar och vara på topp. Det blir viktigt i grupperna att genomföra förändringar för att kunna bocka av det, vilket ges uttryck för på ett skämtsamt sätt i citatet nedan. Det visar också på hur skratt kan användas för att mildra vad som sägs eller antyds (Wibeck, 2010).

Ines: En ny förbättring får det bli... det sporrar.

Ylva: Ja, det är ju en ny förbättring.

Saga: Tänk den tog jag! (alla skrattar)

Ylva: Nu har du bara två kvar det här året Lilian.

Saga: Javisst. (fortsatt skratt) En ny rutin där ja. (Fokusgrupp 1)

I ytterligare ett citat pratar gruppmedlemmarna om den press det kan vara att hela tiden genomföra nya förbättringar. Upplevelsen av att det skulle kunna vara pressande att hela tiden förbättras mildras dock direkt av de andra gruppmedlemmarna som betonar att det är upp till var och en att inte lägga fokus på fel saker.

Louise: Men jag känner lite det att vi pratade om att vi är i framkant hit och dit det blir också någon slags press som kan göra att man bara "nu förbättrar vi ingenting" då känner man sig lite stressad, så upplever jag iallafall "shit nu är det..." eller förstår ni ibland kan det bli också för mycket att det är ju roligt men även roliga saker tar ju på energin liksom så upplever jag att eh men vi fick ju till och med tårta för att vi var så bra med det här och är det så bra då känner man att "nu brister vi" och man... vi vill vara ännu bättre nästa gång...

Louise: Ja att ständigt förbättras, det kan ju också vara en stress.

MajLis: Man får ju tagga ner lite också man kan ju inte heller tänka så för att då blir det ju fokus på fel alltså

Britt: Ja. (Fokusgrupp 3)

Samtliga fokusgrupper är eniga i vikten och nyttan av att arbeta utifrån det nya arbetssättet vilket gör att även mild kritik sticker ut när den framförs.

Om inte den som uttrycker den kritiska meningen mildrar sitt påstående själv fyller ofta arbetskamraterna på med påståenden som tonar ner det kritiska, vilket följande citat är ett exempel på.

***Emilia:** Men om ni har lyssnat på vad vi har sagt på mötet (fokusgruppen) från första början så har ni alla varit eniga om att tiden finns inte till, så det är svårt, nu går ni tillbaka och säger vilket dom kommer höra sen, ni går emot er själva just nu (några fnissar) Ni säger ju att ni får tid helt plötsligt.*

***Helena, Ester; Sonja:** Neej, nej nej. Du förstår inte. Det sa vi inte.*

***Emilia:** När ni lyssnar, ni kommer höra vad jag menar ursäkta men jag säger bara... (pratar till moderatorerna)*

***Camilla:** Det tror jag vi sa från början...*

***Sonja:** Det har vi sagt hela tiden... att VILL man ha tiden så kan man fråga.*

***Emilia:** Fråga, men tror ni att de kommer gå med på det om flera gör så..*

***Barbro:** Men det har vi..*

***Camilla:** Nja, jag ser... ja men ser dom att tiden finns så.*

(gruppen pratar högljutt i munnen på varandra)

***Emilia:** Alltså allvarligt, tänk om flera gör så.*

(några pratar i munnen på varandra) (Fokusgrupp 2)

Från början var de kritiska till att tiden inte finns, men i meningsutbytet ovan menar de plötsligt att det är upp till dem själva att skapa tid. Här synliggörs interaktionella drag som att de börjar fnissa när en av deltagarna är uppmärksam genom att påpeka att de plötsligt är mindre kritiska. Därefter fnissar några i gruppen. Fniss kan, precis som skratt, vara ett tecken på att deltagarna känner att de är på gränsen till att förlora ansiktet på grund av vad de precis sagt. Samtalet resulterar därefter i att deltagarna pratar i munnen på varandra då flera blir engagerade och det blir en livlig diskussion. Dessa interaktionella drag är viktiga att synliggöra då de visar att ett känsligt ämne berörs i fokusgruppen (Wibeck, 2010).

7. Diskussion

De beskrivningar av personalens upplevelser som presenterats och kopplats till tidigare studier kommer i följande stycke att belysas utifrån teorin om meningsskapande med ansatsen att därmed ge ett ramverk för att svara på studiens frågeställning.

- Hur upplever omsorgspersonal arbetet med ständiga förbättringar på sin arbetsplats?

7.1. Meningsskapandeprocessen

Utifrån studiens resultat är en av personalens främsta upplevelser att det är viktigt att man som individ och arbetsgrupp har rätt inställning till förbättringsarbetet, att vara engagerad och vilja arbeta aktivt med det. Teorin om meningsskapande förklarar hur arbetsgruppen i sitt engagemang tillsammans skapar förståelse och mening kring ständiga förbättringar. Meningsskapande är en process som inleds med en händelse eller förändring som behöver förklaras, det är det *första steget* (Weick, 1995). Deltagarnas berättelser om arbetet med ständiga förändringar följer på ett tydligt sätt de olika stegen i meningsskapandeprocessen. Alla tre har identifierat ledtrådar som de upplever som viktiga i arbetet och dessa ledtrådar är beroende av kontext. Omsorgspersonalen inom hemtjänsten vars arbete är planerat och tidsstyrt i detalj pekar särskilt mot tidsbesparingen och att effektivisera arbetssätt. Omsorgspersonalen på det ena boendet hittar ledtrådar i ordning och reda och att rensa gemensamma utrymmen, medan den tredje fokusgruppen, omsorgspersonal på andra boendet, upplever möjligheten att formalisera tidigare tyst kunskap som en viktig ledtråd. Naturligtvis finns också ledtrådar som är givna i arbetet, exempelvis mer tid åt brukaren och effektivare arbetsplatser som finns angivna som syfte med arbetssättet i ledningssystemet. Alla dessa ledtrådar som hittas i det *andra steget* är rimliga för personalgrupperna och kopplas därför i det *tredje steget* till praktiskt handlande i respektive verksamhet. Resultaten kommuniceras och görs allmängiltiga i gruppen genom bland annat diskussioner på arbetsplatsträffar och vid uppföljningar, *steg fyra*. I de grupper som studien tillfrågat har det funnits en ganska stark konsensus om meningen med arbetet vilket ofta uttrycks som mer tid för brukarna vilket skulle kunna motsvara *steg fem och steg sex* i processen. Den allmänna uppfattningen har också varit att ständiga förbättringar ger positiva effekter i verksamheten, som att det är ett roligt arbetssätt och utvecklande för personalen. Eftersom mening skapas retrospektivt är det i deltagarnas berättelser om genomförda förbättringsarbeten som det går att läsa ut vilka saker som bidragit till att en gemensam mening skapats åt arbetet.

En central dimension i omsorgspersonalens meningsskapandeprocess handlar om deras *identitet* och hur mening skapas utifrån den. I deltagarnas beskrivningar finns det kopplingar till hur de upplever sin organisatoriska identitet och hur den påverkar den mening som ges åt ständiga förbättringar. Flera citat i resultatet handlar om att arbetet med ständiga förbättringar bygger en organisatorisk identitet av ökad professionalitet och yrkesstolthet över att ha varit med i förbättringar av verksamheten. Det beskrivs exempelvis som att *“man känner stolthet”*, *“man växer”* och *“Vi är kommunen”*. Centralt i omsorgspersonalens identitet är också ett starkt brukarfokus. Det är mötet med brukarna som beskrivs som mest givande och en stark

drivkraft för deltagarna. Det är därför rimligt att ledtråden att det nya arbetssättet ska ge mer tid åt brukarna upplevs som extra viktig av deltagarna. Den här aspekten av yrkesidentiteten, att finnas till för brukarna, kan också fungera som en förklaringsmodell till att deltagarna framhåller vikten av drivande individer i arbetet. Utifrån en kontext där eget driv i arbetet och engagemang i brukarna är centralt går det också förstå hur detta översätts även till andra delar i yrket. Det förefaller också som att det upplevs positivt att arbetssättet kommer från industrin. Flera deltagare kopplar det till egna känslor av professionalitet i sitt yrke, exempelvis att de "känner att det här är seriöst". På så sätt kan paralleller dras till Melén Fäldts (2010) resultat om manlig och kvinnlig kodning. Vårt resultat, till skillnad från hennes resultat, visar att omsorgspersonalen upplever att ett arbetssätt från en annan bransch skapar en känsla av att de är professionella och utvecklas i sina yrkesroller och i sin arbetsgrupp, snarare än att de tar avstånd från eller motsätter sig arbetssättet.

Utifrån var och ens tidigare erfarenheter kunde alla tre arbetsgrupperna finna en mening till att aktivt påbörja arbetet med ständiga förbättringar. Konkret handling när det infördes kan ha bidragit till att de här grupperna skapade en mening i arbetet. Genom att städa ur på arbetsplatsen en hel dag skapades mening genom handlande i fokusgrupp 1. Genom att identifiera saker som behövde dokumenteras och skapa rutiner skapades mening i fokusgrupp 3. Genom att aktivt omsätta förståelse i kommunikativa eller praktiska handlingar skapas också pågående mening åt ett arbete (Weick, 1995). Tydligast blir detta kanske när deltagarna beskriver sina svackor i arbetet som att det går upp och ner och de förklarar delvis svackor med verksamhetens förutsättningar och behov. Alla är medvetna om att det är en tröskel att ta sig över när förbättringsarbetet ska återupptas. De beskriver också en oro över att arbetet helt ska avstanna när de inte arbetat aktivt med det under en period. Omsatt i termer av meningsskapande beskriver deltagarna här hur det handlar om en pågående process som kräver ett aktivt medskapande. *Medskapande* uttrycks ofta av grupperna som att de utformar rutinkort med syfte att alla ska göra lika i personalgruppen. Rutinkort och kravet att alla ska göra lika handlar därför om hur arbetsgruppen tillsammans skapar mening kring förbättringsarbetet. När meningen omsätts i handling är också allas engagemang att följa de nya rutinerna en förutsättning enligt omsorgspersonalen.

Alla fokusgrupper uppmärksammar den av ledningssystemet givna förväntade konsekvensen och *ledtråden* "mer tid åt brukarna" som rimlig utifrån deltagarnas yrkesidentitet och tidigare erfarenheter inom omsorgen som betonar vikten av brukaren i fokus. För att nå dit har de dock uppmärksammat olika ledtrådar som särskilt viktiga. En fokusgrupp diskuterar mycket kring arbetet med att sortera och skapa ordning, en om vikten av att spara in på tidsödande arbetssätt och den tredje om vikten av att skapa rutiner i arbetet. Detta ledar till att arbetsplatserna på olika sätt har skapat en mening som gör att de fortsatt arbeta med ständiga förbättringar. Edvardsson-Stiwne (1997) beskriver hur lokala omgivningar kan påverka hur mening skapas inom en organisation. De tre arbetsgrupperna i studien har alla anpassat och tolkat arbetssätt på ett för dem rimligt sätt. Detta påverkas av kontexten runt dem, exempelvis om det är ett boende eller en hemtjänstgrupp, vilka problem de förväntar sig ska lösas och erfarenheter av tidigare förändringar. I fokusgrupp 1 upplever de att verksamheten erbjuder mer aktiviteter till brukarna nu jämfört med tidigare och anser att det kan vara en effekt av

ständigt förbättringsarbete. Det här är ett sätt för gruppen att retrospektivt söka ledtrådar som stämmer överens med den förväntade konsekvensen av ständiga förbättringar. De har fått ledtråden till sig att den förväntade konsekvensen av förbättringsarbete är att mer tid ska skapas till brukarna. På så sätt känner de en rimlighet och skapar mening kring deras arbete med ständiga förbättringar. Att de senare beskriver att det anställts en tjänst till i verksamheten för att arbeta med aktiviteter kopplar de först inte som en förklaring till att det är mer aktiviteter, utan de såg först aktiviteter som ett resultat av ständiga förbättringar.

Utifrån ovanstående går det att se hur handling föregår meningsskapande i verksamheterna. Innan fanns viss tveksamhet, som *“vad ska det vara bra för”*. När enheterna omsatte idén ständiga förbättringar i praktisk handling genererade det också mening i en pågående process för grupperna.

Varje arbetsplats har förankrat arbetssättet utifrån vad de bedömer som överensstämmande med den egna enhetens rimlighet. Fokusgrupp 1 fokuserade i början på ordning och reda genom gemensamma städdagar. Fokusgrupp 2 upplevde att de kunde spara både tid och minska frustration genom ändrade, effektivare arbetssätt och i fokusgrupp 3 var rutiner för att bevara tyst kunskap det som drev medskapandet.

Vissa ledtrådar har alla tre arbetsplatser plockat upp. Alla vill exempelvis ge mer tid till brukarna vilket är förståeligt utifrån deras yrkesidentitet inom omsorgen och naturligtvis eftersom den ledtråden är ett uttalat mål med arbetet. Personalen söker också aktivt ledtrådar som visar på förväntat resultat även om det ofta förefaller vara svårt att konkret se vad som är direkt konsekvens av arbetet med ständiga förbättringar.

7.2. Utmaningar

I den här delen av diskussionen avser vi att belysa de utmaningar som vi ser i omsorgspersonalens arbete med ständiga förbättringar utifrån studiens resultat och analys.

Personalen ger uttryck för vikten av att både själv vara och ha medarbetare som är drivande i arbetet med ständiga förbättringar. Enskilda personer upplevs vara viktiga för att både komma igång med och upprätthålla arbetssättet. Det finns också starka upplevelser av att arbetet med ständiga förbättringar kräver ett starkt engagemang i hela arbetsgruppen. Detta skulle kunna kopplas till att det finns en diskurs av idealism inom omsorgen vilket resulterar i en känsla av att det är viktigt att exempelvis *“visa nyanställda att vi brinner för det här”*. Att mer drivande personer är viktiga för att införa och upprätthålla förändring är tidigare konstaterat (Weick & Quinn, 1999; Øvretveit et al. 2012). Att arbetet i så stor utsträckning bygger på enskildas drivkraft och engagemang skapar dock en sårbarhet i systemet. Både när personal slutar och när arbetet känns tyngre riskerar detta att leda till att arbetet med ständiga förbättringar stannar av. Arbetet med att standardisera avser att avhjälpa problem med exempelvis personalomsättning men omsorgspersonalen i den här studien ger dock uttryck för att just personalomsättning är ett problem i det långsiktiga arbetet med ständiga förbättringar. Den här motsättningen visar svårigheten i att standardisera för att skapa en verksamhet som inte är personbunden, när en nyckel till långsiktig förändring samtidigt är drivande individer.

All omsorgspersonal i studien beskriver att det krävs extra tid för att arbeta med ständiga förbättringar. Tiden för förbättringsarbete ligger delvis utanför ordinarie schema och kräver att den enskilde efterfrågar den av samordnare eller enhetschef. Detta kan ses som ett uttryck för att förbättringsarbete ligger utanför det övriga arbetet. Detta medför också att förbättringsarbeten prioriteras bort i de perioder när omsorgsbehovet hos brukare är stort eller när personal saknas. Detta beskrivs av alla tre grupper som svackor i förbättringsarbetet och när det stannar av upplevs det också svårt att starta upp igen. Det uttrycks en ambivalens bland deltagarna kring tiden och om tid är något som framförallt den enskilde ansvarar för att frigöra till förbättringsarbete eller om det framförallt handlar om få den inplanerad av samordnare eller enhetschef. Det finns tydliga skillnader i upplevelser av hur mycket tid som finns beroende på verksamhet. Personal som arbetar på boenden upplever inte tiden som ett problem medan personal som arbetar ute i hemtjänsten däremot kan se svårigheter att få tid till förbättringsarbetet. Att förklara bristen på tid som en orsak till att inte arbeta med ständiga förbättringar kan vara ett sätt att skjuta över ansvaret för arbetet till ledningen men det kan också vara ett uttryck för omsorgspersonalens upplevelser av ett tidspressat schema och stress i det vardagliga arbetet.

Gemensamt för fokusgrupperna i studien är att det i diskussionerna framkommer få kritiska reflektioner och väldigt lite kritik mot arbetssättet med ständigt förbättringsarbete. En möjlig förklaring till detta finns i teorin om meningsskapande där ledtrådar eftersöks som bekräftar den förväntade följden av förändringen. Risken med detta är då att andra ledtrådar förbises. I studien är ett exempel på detta upplevelsen av att fler aktiviteter är ett resultat av förbättringsarbete, men som efter viss diskussion förklaras med nyanställning av personal för just aktivering. Att behålla ett reflekterande synsätt och uttrycka konstruktiv kritik kan på lång sikt bidra till att stärka arbetet. Att känna möjlighet att få vara kritisk är också att känna sig delaktig. En utmaning i ständiga förbättringar är att utvärdera om arbetssättet faktiskt genererar mer tid och kvalitet för brukare i slutändan. Att arbetet i sig upplevs positivt är naturligtvis en förutsättning för att det ska fortgå men det är viktigt att ständiga förbättringar inte blir ett mål i sig utan att uppföljning genomförs för att säkerställa att resultatet faktiskt går i önskad riktning. Både tidigare forskning och den här studien pekar på att arbetet med ständiga förbättringar ofta är av instrumentell karaktär där det framförallt fokuseras på administrativa förbättringar. Omsorgspersonalens ständigt pågående relationella arbete, för att bemöta brukare och deras behov på bästa sätt, ses inte alltid som ett arbete av systematiska förbättringar, trots att det ofta är i bemötande som brukarnas upplevelse av kvalitet avgörs.

Enheterna i studien har utifrån egna erfarenheter och behov skapat mening i arbetet med ständiga förbättringar. Arbetet har haft en stark koppling till deras förutsättningar och ett starkt fokus på medskapande genom allas delaktighet vilket troligen gjort att just dessa enheter tagit till sig konceptet. Men det har samtidigt tagit mycket tid för arbetsgrupperna att själva komma på hur de ska arbeta och utveckla sina arbetssätt. I och med att ständiga förbättringar kräver delaktighet genom medskapande kunde mening troligen skapats ändå. Vissa saker som exempelvis förbättringstavlor och rutinmallar såväl som arbetssätt hade kanske varit möjliga att standardisera i hela organisationen. Det skulle spara både tid och förenkla för personer som byter arbetsplats inom kommunen att känna igen sig i arbetssättet

och på kort tid kunna engagera sig i den nya arbetsplatsens kvalitetsarbete. Det finns inte heller några tydliga sätt att sprida bra idéer och genomförda förbättringar inom organisationen. Det skulle kunna lösas med exempelvis ett digitalt öppet forum där samtliga verksamheter och medarbetare kan dela med sig av sina förbättringar. Ett sådant forum skulle kunna fungera som en databas med smarta lösningar och sätt att arbeta för nöjdare brukare och bättre arbetsmiljö. Detta skulle leda till att främja den kommunala omsorgen som en lärande organisation där alla enheter och medarbetare kan vara delaktiga och lära av varandra.

7.3. Framtida forskning

Omsorgspersonalen upplever att personalomsättning försvårar ett kontinuerligt och långsiktigt arbete med ständiga förbättringar. Det kunde vara intressant att i framtida forskning undersöka exempelvis timanställdas upplevelser samt i vilken utsträckning de inkluderas i förbättringsarbete. Då timanställda vanligtvis inte medverkar på arbetsplatsträffar ges de inte samma förutsättningar som ordinarie personal att engagera sig i verksamhetens systematiska kvalitetsarbete. Att möjliggöra delaktighet för timanställda och ta tillvara på deras åsikter och idéer kan vara av betydelse, vilket också skulle kunna vara ett område av intresse för både ständigt förbättringsarbete och framtida forskning och utveckling. Det hade också varit intressant med forskning som fokuserar på brukarnas upplevelser av enheter som arbetar med ständiga förbättringar och i vilken utsträckning arbetet ökar deras känsla av kvalitet i omsorgen.

8. Referenser

- Arbetsmiljöverket (2016). *Kunskapssammanställning 2016:5 Konsekvenser av lean produktion för arbetsmiljö och hälsa*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Brännmark, M. (2012). *Lean i kommuner och myndigheter – en översikt över existerande empirisk forskningslitteratur*. Innovationsrådet: Stockholm.
- Brännmark, M., Eklund (2013). Leaninspirerade förändringar och personalens upplevelser. I P. Sederblad (Red.), *Lean i arbetslivet* (s.103-120). Stockholm: Liber.
- Burr, V. (2003). *Social constructionism*. London: Routledge.
- Chenoweth, L., Killstoff, K. (2002). Organizational and structural reform in aged care organizations: empowerment towards a change process. *Journal of Nursing Management*, 4(10), 235–244. doi: 10.1046/j.1365-2834.2002.00301.x.
- Drotz E., Poksinska, B. (2014). Lean in healthcare from employees' perspectives. *J Health Organ Manag*, 28(2), 177–195.
- Edvardsson-Stiwne, E. (1997). *Förändringsprocesser i kommunal organisation - En studie av organisering och meningsskapande i två förvaltningar*. Linköping: Linköpings universitet.
- Ericson, T. (1998). *Förändringsidéer och meningsskapande – en studie av strategiskt förändringsarbete*. Linköping: Studies in Management and Economics.
- Halkier, B. (2010). *Fokusgrupper*. Malmö: Liber AB.
- Helms Mills J., Thurlow A., Mills A. J., (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), 182 - 195.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lindskog, P. (2014). *Kan lean bli hållbart i svensk sjukvård? Om betydelsen av delaktighet och tydlighet*. Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan.
- Maitlis, S. & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47, 551-580.
- Melén Fäldt, M. (2010). *Förändringskompetens. En studie av anställdas upplevelser av lärande i samband med organisationsförändring*. Lund: Lunds Universitet, Institutionen för psykologi.
- Pettersen, J. (2008). *Lean Production – Universallösning eller modefluga?*. Linköping, Linköpings Universitet. ISSN 1654-8213, 08/6.
- SFS (2001:453). *Socialtjänstlag*. Stockholm: Socialdepartementet.
- SFS (1993:387). *Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade*. Stockholm: Socialdepartementet.

Socialstyrelsen. (2012). *Handbok för tillämpningen av föreskrifter och allmänna råd (SOSFS 2011:9) om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete*. Stockholm: Socialstyrelsen.

SOSFS (2011:9). *Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Sederblad, P. (red.) (2013). *Lean i arbetslivet*. Stockholm: Liber.

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) (2011). *Lean. Motiv, initiativ, implementering och resultat*. Nedladdad från www.skil.se/publikationer 20151104.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Von Platen, S. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring. En studie av Sveriges Television*. Örebro: Studies in Media and Communication.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

Wibeck, V. (2010). *Fokusgrupper - om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Willis, C.D., Saul, J.L., Bevan, H., Scheirer, M.A., Best, A., Greenhalgh, ... Bitz, J. (2016). "Sustaining organizational culture change in health systems". *Journal of Health Organization and Management*, 30 (1), 2-30.

Øvretveit, J., Andreen-Sachs, M., Carlsson, J., Gustafsson, H., Hansson, J., Keller, C., Brommels, M. (2012). Implementing organisation and management innovations in Swedish healthcare. *Journal of Health Organization and Management*, 2(26) 237-257. doi: 10.1108/14777261211230790.

BILAGA 1

Inbjudan till fokusgrupp

Vi heter Lisa och Carl och är socionomstudenter. Vi läser termin 6 av 7 och genomför just nu vårt examensarbete. Ständigt förbättringsarbete är ett område som kommunen prioriterar och lägger mycket resurser på. Vi har båda arbetat inom kommunal omsorg tidigare och är därför intresserade av personalens upplevelser av att arbeta med ständiga förbättringar.

Vi vill med det här informationsbrevet inbjuda er som personalgrupp att delta i en gruppdiskussion där fokus kommer ligga på det arbete ni gör och era upplevelser av att arbeta med ständiga förbättringar. Diskussionen kommer ligga till grund för den kandidatuppsats som vi ska skriva under våren. Vi hoppas också bidra med en möjlighet för er till en intressant diskussion kring hur ni upplevt införandet och arbetet med ständiga förbättringar.

Diskussionen kommer hållas i en fokusgrupp där vi önskar att 4-6 personer deltar och diskuterar. Vi kommer att bjuda på fika under intervjun och uppskattar tidsåtgången till mellan 1 och 1½ timme.

I vårt examensarbete kommer alla deltagare att aidentifieras så att det inte går att koppla resultatet till enskilda individer. Ditt deltagande i studien är helt frivilligt och Du kan när som helst avbryta ditt deltagande utan närmare motivering.

Vill ni fråga oss om något kring fokusgruppen är ni självklart välkomna att höra av er till oss!

Med vänliga hälsningar,

.....

Carl Fägerås
Kontaktinfo

.....

Lisa Havskog
Kontaktinfo

BILAGA 2

Intervjuguide

Inledning

Presentation av oss själva och syftet med vår studie.

Information

Studien följer forskningsetiska principer. Er medverkan är frivillig och allt material kommer att avidentifieras och behandlas konfidentiellt. Fokusgruppen spelas in efter ert skriftliga samtycke och är enbart som stöd för oss att komma ihåg vad som sagts. Inspelningen kommer att behandlas konfidentiellt och raderas efter en tid. Ni kommer att kunna ta del av uppsatsen i avidentifierad form när den är klar.

EXEMPEL PÅ FÖLJDFRÅGOR:

Kan du utveckla ditt svar?

Hur menar du?

Berätta mer

Beskriv

Finns det något mer och säga om det här?

Det var inte så många som hade något att säga på den här frågan, hur kommer det sig? Är det svårt och prata om?

Vad tänker ni andra?

Kunskap om kommunens förbättringsarbete

Det forskas ofta på vad exempelvis enhetschefer säger om förbättringsarbete men sällan på de som praktiskt arbetar med arbetssättet. Eftersom vi båda har arbetat i omsorgen tycker vi att det känns extra viktigt att få höra om era upplevelser. Kommunen införde ideén om att arbeta så här för flera år sedan men det verkar vara svårt att komma igång. Er verksamhet är en av dem som faktiskt kommit igång och provat arbetssättet.

Berätta lite om hur ni tänker kring ständiga förbättringar?

Hur skulle ni beskriva kommunens arbete med ständiga förbättringar?

Varför arbetar kommunen med ständiga förbättringar? Syftet?

Vad tycker ni om det? Håller ni med/ inte med?

På vilket sätt arbetar ni konkret på arbetsplatsen med ständigt förbättringsarbete nu?

Vad är era upplevelser av att arbeta med ständiga förbättringar?

Vilka konsekvenser har ständiga förbättringar på er arbetsplats?

Positiva/ negativa?

Syn på egen roll

Hur ser ni på er roll i ständigt förbättringsarbete på er arbetsplats?

Påverkar er utbildning och era erfarenheter av omsorgsarbete?

Var det något fokus på förbättringsarbete i er undersköterskeutbildning?

Berätta hur ni skulle vilja att er roll såg ut?

Hur ser ni på gruppens roll?

Hur ser ni på chefsrollen i relation till er egen roll?

Hur ser ni på kommunledningens roll i relation till er egen roll?

Främjande och hindrande faktorer för långsiktiga förbättringar

Vad är det som krävs för att ni ska kunna fortsätta arbeta långsiktigt med ständiga förbättringar?

Vilka hinder kan finnas?

Lean-koncept inom vård och omsorg

Kommunen är i sitt förbättringsarbete inspirerad av Lean Produktion som tagits fram inom tillverkningsindustrin, med syfte att minska på slöseri av tid för att få mer värdeskapande tid.

Hur tycker ni det fungerar att införa koncept från tillverkning till omsorg?

Finns det särskilda saker att tänka på när det kommer till vård och omsorg?

Avslutningsvis,

Nu har vi suttit och diskuterat era upplevelser kring arbetet med ständiga förbättringar.

Är det något mer ni tänker på?

Tack för er medverkan!