

Re-thinking förändringars vindar och virvlar i komplexa världar

Förändringsprocesser för salutogen äldreomsorg
i Landskrona

FoU Välfärd
Skriftserie 2012:2
Sören Augustinsson

Re-thinking förändringars vindar och virvlar i komplexa världar

– Förändringsprocesser för salutogen äldreomsorg i Landskrona

© Författaren och FoU Välfärd

ISSN 1404-5419

ISBN 978-91-89661-51-6

FÖRFATTARE; Sören Augustinsson

LAYOUT; Lena Lindberg

TRYCKNING; Bildcenter i Lund AB

Ju mer man tänker, desto mer inser man att det inte finns något enkelt svar
Nalle Puh

Vi tränade hårt – men varje gång vi började få fram fungerande grupper skulle vi omorganiseras. Jag lärde mig senare i livet att vi är benägna att möta varje ny situation genom omorganisation och också vilken underbar metod detta är för att skapa illusionen av framsteg, medan den åstadkommer kaos, ineffektivitet och demoralisering.
Gaius Petronius (död 60 e.Kr)

Stående uppe på skyddsvallen, försjunken i strömmen, insåg jag – alla risker till trots – att det som befinner sig i rörelse alltid är att föredra framför det som befinner sig i vila; att föränderlighet är ädlare än varaktighet; att det orörliga kommer att förfalla, degenerera och förvandlas till aska, medan det rörliga – rent av kommer att vara för evigt.
Olga Tokarczuk i hennes roman ”Löparna” (2009)

Innehåll

Förord.....	7
Sammanfattning	9
Bakgrund.....	12
Förändringens vara... ..	13
Syfte och frågor	16
Personal.....	17
Metod och disposition av rapporten	18
Kort om innehållet i den studerade förändringen.....	21
Fokusgrupper	22
Berättelse ett: Medarbetare demensboende ett.....	22
Berättelse två: Medarbetare demensboende två	27
Berättelse tre: Sjuksköterskor knutna till boendena.....	31
Berättelse fyra: Två fokusgrupper chefer.....	33
Hur kan vi förstå berättelserna?.....	39
Relation och mellanrum	40
Text, översättning och meningsskapande.....	42
Det abstrakta och konkreta samt ekonomi och budget.....	48
Varför förändra? Tänkande, begrepp, metoder eller struktur?.....	50
Avslutning.....	53

Förord

Denna rapport har sitt ursprung i ett uppdrag från Kommunförbundet Skåne. Uppdraget var att problematisera organisationsförändringar ur hållbarhetsperspektiv. Olika möjliga förändringsprojekt söktes och slutligen landade jag in i Landskrona och deras arbete med ”Utvecklingsprocess för salutogen äldreomsorg”.

Ett stort tack till alla som bidraget med era berättelser och insiktsfulla synpunkter och slutsatser. Kommunförbundet Skåne och Greger Nyberg som möjliggjorde upplägget. Lena Landström som bjöd in mig på deras arena, äldreboende i Landskrona, utan koll på vad jag skulle göra. Och ett stort tack till personal och chefer som med stor givmildhet, engagemang och hjärta delat med sig av berättelser om verksamheter, utmaningar och upplevelser av vardag och utveckling.

Karlshamn i maj 2012

*Sören Augustinsson
Fil. dr. i Arbetsvetenskap*

Sammanfattning

Förändringsprojekt i organisationer är frekvent diskuterade avhängigt att fenomenet är vanligt förekommande. Rapporten avser att bidra till en problematisering av förändringar genom att förstå dess ursprung, dess orsaker och att kritiskt granska dess genomförande. Underlag för problematisering av förändringsarbete är ”Utvecklingsprocess för salutogen äldreomsorg” i Landskrona. Syftet med rapporten är att analysera processer och resultat av organisationsförändringar på medarbetarenivå och hur dessas handlingar och aktiviteter kan förstås utifrån hållbar organisering för förändring, med ett visst fokus på social och ekonomisk hållbarhet. Fem fokusgrupper med personal och chefer, samtal med ledningen och en halvtidsdialog med chefer utgör det empiriska materialet som framförs som fyra berättelser.

Ett resultat är att pratet om förändringen och verksamheten är olika. Högre upp i hierarkin använder de oftare begrepp som är abstraktioner medan personal på äldreboendena hänvisar frekvent till konkreta händelser, i mindre grad till abstrakta begrepp. Sjuksköterskor skiljer sig från undersköterskor beroende på profession. Arbetsgrupper skiljer sig från varandra beroende på tid, sammanhang och historia. Följden är att de översätter innehållet i ”Utvecklingsprocess för salutogen äldreomsorg” till olika innehåll beroende på deras position i den organisatoriska hierarkin och arbetsdelningen. Även den specifika gruppens sammanhang och historia påverkar vad översättningen blir. Innehållet i ”Utvecklingsprocess för salutogen äldreomsorg” gestaltas och ges således olika betydelser och innebörder beroende på var man befinner sig i organisationen.

I fokus för förändringsprocesserna är att dessa ska materialiseras i organisationens centrum – mötet mellan personal och de boende. Emellertid, som om ovanstående inte var tillräckligt problematiskt visar det empiriska materialet också att förändring iscensätts utifrån tillfälligheter och sammanhang som är löst kopplade till förändringsprocesserna. Dessa tillfälligheter och sammanhang var viktiga för den framgång som förändringen hittills i varje fall kan sägas ha haft för relationen och innehållet i mötet mellan personal och de boende. En para-

dox är att dessa tillfälligheter troligen inte hade ägt rum utan förändringsarbetets prat på högre nivåer.

”Utvecklingsprocess för salutogen äldreomsorg” har varit en ram som gett möjligheter till att iscensätta nya tolkningar av vad som är viktigt i verksamheten. Skillnaden i förhållande till förändringar där nya rutiner och eller nya modeller och tekniker ska implementeras är uppenbar. Strukturella förändringar har ofta visat sig vara relativt misslyckade enligt etablerad forskning inom förändringsarbete.

Tänkvärt är att i fokusgrupperna lyfte deltagarna fram essentiella frågor om innehållet i deras uppdrag och vilka möjligheter utifrån deras tolkningar av uppdraget det finns att göra ett bra arbete. Att dessa frågor restes kan betyda att något radikalt och hållbart håller på att ske på boendena. Vägen framåt verkar positiv förutsatt att den pågående förändringsprocessen skyddas mot störningar som lagstiftning, försämrade ekonomi eller införande av en ny organisationsstruktur. För att nå en hållbar förändring krävs hantering av dessa båda frågor om uppdragets art och möjligheter att göra ett bra arbete samt uthållighet i förändringsarbetet. Noterbart i rapporten är att frågor om arbete och dess förutsättningar inte får vara inslagna i färdiga mallar som ska implementeras. Hållbara utvecklingsprocesser innebär att tolkningar av uppdraget och förutsättningar för att göra ett bra arbete ständigt måste diskuteras och reflekteras kring på alla nivåer i organisationen. Svaren vad ett bra arbete innehåller och vilka förutsättningar som finns bör således växa fram i relationer mellan medarbetare, mellan medarbetare och chefer och i det vardagliga görandet på alla nivåer och i alla positioner. In på scenen träder här fram begreppet *mellanrum* som pekar på ”där det händer”. Mellanrum är det faktiska innehållet i relation. Det är innehållet i relationer som utgör ett mellanrum, fyllt med översättningar och tolkningar om vad som är rätt och fel. Först när innehållet i mellanrummen förändras och det nya hålls levande som nya rutiner kan vi kalla något för en hållbar förändring. Om innehållsskapande processer för mellanrummen negligeras, vilket ofta sker vid strukturella förändringar eller implementering av metoder, blir sällan förändringen hållbar. Orsaken är att strukturella förändringar inte berör essentiella frågor om varför man befinner sig i organisationen och vad ett bra arbete innebär. Hållbar förändring innebär att i mellanrum skapas upplevelser av att kunna bidra, att känna tillhörighet och få erkännande för det arbete som utförs. Återigen, fenomenet mellanrum

och översättning gäller för alla nivåer och positioner i organisationen. Det finns flera av dessa ingredienser i ”Utvecklingsprocess för salutogen äldreomsorg”.

Vidare visar det empiriska materialet från fokusgrupperna att tolkningar av uppdraget har hos personal gått hand i hand med vad som har skett. På så sätt frigjorde ”Utvecklingsprocess för salutogen äldreomsorg” en idé som flera personer bland personalen redan tidigare tycks ha burit på, men som de varit förhindrade att utveckla beroende på tidigare styrning och kontroll av vad som ska ske i vardagen.

”Utvecklingsprocess för salutogen äldreomsorg” har möjliggjort för personal att i högre grad möta den boende som individ. Tidigare låg fokus på städning, mat och renlighet. Inte så att förändringen betyder att detta blivit sämre. Däremot har fokus flyttats över från städning etcetera, som det angelägnaste, till mötet med den äldre och dennes välbefinnande.

Bakgrund

Rapporten handlar om organisationsförändringar utifrån ett hållbart sådant skildrat genom demensboende i Landskrona. Ett hållbart förändringsarbete ses i rapporten som "Never ending story". Från Landskrona hämtar vi berättelser som är skildringar av händelser som bär på avtryck av det som varit och orsaker till dessa. Berättelserna bär också fram en förnimbar framtid. En hållbar förändring saknar början och slut. Därför är förändringsprojekt, med betoning på projekt, av ondo. Projekt har en början och ett slut. I Landskrona vare sig kallar eller beskriver de arbetet med förändring som projekt, utan istället framträder förändringsarbetet som en resa där de valde att köra av från tidigare väg och in på en ny destination vars slutmål inte är och inte heller ska vara bestämt. Organisering är rörelse framåt i tiden där resultat och effekter upprätthålls genom de vardagliga handlingarna. Tanken är enkel, upphör handlingar upphör organisationen. Handlingar är materialiserade¹ tankar och idéer samt effekter av styrningsmekanismer. I rapporten utgår jag ifrån tre hierarkiska tre nivåer; personal på boendena, cheferna för boendena och ledningen för förvaltningen. Fokus är på personal på boendena då det är här som förändring och styrning materialiseras i mötet med de boende.

Det ursprungliga ändamålet med föreliggande rapport var att analysera resultat och effekter av tidigare organisationsförändringar, vilket beroende på valet av verksamhet kom att förändras mot att penetrera processer, resultat och effekter av en pågående förändring. Med utgångspunkt i denna praktiska kunskap och med koppling till forskning om förändringsarbete dryftas i rapporten förändringars interna processer och enbart dessas möjliga effekter för brukarna.

Genom att också peka på olika aspekter och perspektiv kring förändringar och utvecklingsarbete i organisationer är syftet med rapporten att bidra till nya sätt och ingångar för att förstå förändringar och des-

¹ Ordet materialisering kan tyckas vara ett konstigt ord. Ordet är valt för att sammanfatta processen som leder till olika resultat och effekter i smått och stort. Handlingar är effekter av en räkka av orsaker på lokal nivå, samtal på olika nivåer (diskurser), dokument, ideologier och maktutövning. Materialisering pekar på innehållet i rummet mellan å ena sidan bakgrund och orsaker och å andra sidan resultat och effekter.

sas processer såsom hållbara sådana. Innehållet i rapporten är ett steg i ett pågående arbete med diskutera hur och varför organisationsförändringar faktiskt bidrar till effektiv hantering av begränsade resurser, som gynnar brukare och skattebetalare. Rapportens innehåll ska ses som ett stöd för att i organisationer kunna utveckla effektivare strategier i samband med förändringsarbete så att resurser används på rätt sätt.

Förändringens vara...

Förändringar kan vara strukturella, vilket medför att chefer och personal ska organiseras i nya enheter, eller processer som berör arbetets innehåll och/eller att chefer och personal ska tänka på nya sätt. Det kan också vara en blandning mellan struktur och process. I Landskrona är det fråga om förändring av processer, mer än strukturella.

Oavsett, ett förändringsarbete leder oftast till, under en kortare eller längre period, ett sämre resultat för en verksamhet. Åtminstone tillfälligt leder förändringsarbete till att resurser inte används maximalt. I ett längre perspektiv vet vi sällan resultatet. Detta gör förändringsarbete naturligtvis osäkert. Om innehållet är i mer eller mindre detalj bestämt från början, så kallat top-down, går det åt tid att samtala om ”varför gör de så”. Även om förändringsprocessen är förankrad ute i verksamheten har det också gått åt tid till att diskutera och motivera varför en förändring bör ske. Oavsett ledningens strategi innebär förändringsarbete att fokus tillfälligt flyttas från egna handlingar till att försöka förstå varför något ska förändras. Lärande av vad som skett i tidigare förändringar är ofta inte heller frekvent förekommande. Varje initiering av ett förändringsarbete borde starta med att titta bakåt och försöka se vilka lärdomar tidigare organisationsförändringar har gett upphov till. Ovanstående kunskaper är inom forskning om organisationsförändringar relativt väl kända, men i mindre grad praktiserade.

Vidare är det mer vanligt, än ovanligt, att förändringar är misslyckade utifrån uppsatta mål och intentioner. Siffror som pekar på att 60-70% av alla omorganisationer och förändringar misslyckas är inte ovanligt, när vi tittar på vad som faktiskt skett i en organisation utifrån formulerade syften och mål. Ändå genomförs den ena förändringen efter den andra utan att ett lärande iscensätts om varför det förhåller sig på detta

sätt och hur tidigare misslyckande kan bli till en resurs för framtida förändringar.

Varför är då organisationer, användning av dess resurser och hållbart arbetsliv viktigt? Vårt samhälle består i hög grad av organisationer. Vart vi än vänder oss ingår vi i en organisation eller rör vi oss mellan organisationer. Därför är vad som sker i organisationer av stor betydelse, oavsett om vi är anställda eller användare av de produkter och tjänster som en organisation levererar. Ordet resurser är intressant för vårt vidkommande därför att organisationer är ytterst ekonomiska system med betoning på ekonomi definierat som hushållning av begränsade resurser. Hushållning av begränsade resurser påverkas av hur en verksamhet är organiserad. Därför kommer det i en överskådlig framtid alltid att diskuteras hur vi organiserar det dagliga arbetet på bästa sätt och hur styrning ska ske. Det är emellertid en mängd faktorer som pockar på och påverkar hur vi organiserar och styr en verksamhet samt inte minst en myriad av faktorer som påverkar utfallet. En sådan faktor som påverkar resursanvändningen är redan det inledande pratet om ”ny organisation”.

Det finns olika bakgrunder till förändringar. En ny eller förändrad lagstiftning kan vara ett motiv. Försämrad ekonomi i form av kronor och ören är ett annat inte alltför sällan förekommande syfte för att iscensätta en förändring. Motiven för en förändring kan också finnas dolt i motsättningar, makt och ideologier. En annan bakgrund är personproblem som man inte direkt vill ta tag i. Istället för att ta tag i personproblem används en omorganisation för att lösa problemet. Ytterligare bakgrunder till förändringar är mode och trender. Alla vill vara unika men samtidigt inte avvika allt för mycket från andra kommuner. Därigenom skymms också vad som faktiskt åstadkoms vid en förändring. Förändringar i organisationer kan alltså vara föranlett av mode i högre utsträckning än rationella och sakliga överväganden i den egna organisationen.

Upp på bordet redan vid initieringen av ett förändringsarbete bör således finnas en analys om olika bakgrunder och orsaker och vad man lärt sig av tidigare förändringar i organisationen. I denna rapport begränsar jag mig till att se på förändringar i organisationer som att de syftar till att verksamheten ska bli effektivare genom att resurserna i kärnverksamheten används på ett rimligt sätt för att på bästa sätt

kunna tillgodose viktiga behov hos brukare/kunder. Krav och orsaker till förändringar som ändrad lagstiftning, mode och personkonflikter är tre områden som jag inte kommer att diskutera då utrymmet är begränsat.

Syfte och frågor

Syftet med rapporten är att analysera processer och resultat av organisationsförändringar på medarbetarenivå och hur dessas handlingar och aktiviteter kan förstås utifrån hållbar organisering för förändring.

Med hållbar avser jag i rapporten ekonomisk sådan och för personal och brukare social hållbarhet. Exempelvis ekonomisk innebär en organisation som över tiden är i ekonomisk balans, vilket innebär att drastiska besparingar eller andra ekonomiska förändringar alltid sker sett över en längre tid. För personalen innebär detta att deras kognitiva, sociala och fysiska resurser genom arbetets utformning ges möjlighet att utvecklas över tiden i ett vad jag kallar för regenerativt arbete. För brukaren innebär det en service och vård som gör att brukarens patologiska tillstånd förbättras och dennes kognitiva, sociala och fysiska resurser tas tillvara i ett salutogent perspektiv.

Av syftet med rapporten följer den mer fokuserade frågan om ledningens och personalens resurser används på ett hållbart sätt, vilket kan sammanfattas i frågan: Stödjer förändringen en hållbar organisation och produktion/service?

Följande frågeområde fanns med i ursprungsidén till projektet, vilken kom att förändras beroende på det empiriska materialets karaktär. Frågorna bör emellertid ändå finnas med som en aspekt vid analys av en förändring.

- Har förändringen lett till en förändrad kostnadsbild i positiv eller negativ riktning? Eller finns andra fördelar som inte går att mäta i direkt kostnadsminskning, det vill säga effekter som inte direkt syns genom exakta mätbara data överförda till ledningsnivån.

Rapporten har alltså fokus på förändring av verksamheten utan att kostnadsbilden berörs. Orsakerna till detta var att vi inte fann en organisation som ställde upp och hade den karaktär som vi från början var ute efter. Därför kom ursprungssyftet att korrigeras något. Istället blev studieobjektet en pågående organisationsförändring inom äldreomsor-

gen i Landskrona. Fokus är på personal på demensboende och chefer som ansvarar för äldreboendena i kommunens regi. Landskrona visade sig vara ett ypperligt exempel att granska då dess förändringsarbete tycks varit framgångsrikt, till skillnad från så många andra.

Personal

Utgångspunkten är att det är i mötet, relationen mellan personal och brukare, som resultat och effekter för brukarna uppstår. Detta är ett mellanrum som fylls med mening. Det intressanta är att i Landskrona är fokus satt på just relationerna mellan brukare och personal. Som vi kommer att se senare får detta effekter på styrning och ledning. Med fokus på personalen inom demensvården och chefer inom äldreboendena är följande frågeområden lämpliga att beakta:

- Hur uppfattas uppdraget idag respektive före förändringen?
- Har förutsättningar för att göra ett bra jobb påverkats?

Kostnader är också en fråga som bör beaktas. Även om dessa är sekundära finns de med som en arena att fundera kring ytterligare. Tänkbara kostnader vid förändringar är tid för personalens översättning (tolkning – ”vad betyder detta?”) av förändringens innehåll, vad den leder till, dess verkställande och eventuell annan tid för extra insatser i samband med en förändring. På dess plussida är förändrade handlingsmönster, rationalisering i själva arbetet, minskade handläggningstider och inte minst bättre kvalitet och service till brukarna i ett hållbart perspektiv.

Metod och disposition av rapporten

Förutsättningen för min studie var att personal ute i verksamheter, chefer och ledning skulle alla bidra med deras *berättelser* om och kring det aktuella projektet ”Utvecklingsprocess för salutogen äldreomsorg”. Med berättelser avser jag en fokusering på vad personal och ledning berättar om verksamheten. Det är alltså dessa berättelser om verksamheten, aktiviteter och uppfattningar som jag tolkar. Inte hur verkligheten faktiskt är. Berättelserna representerar verkligheten – de är inte verkligheten i sig. Representationsproblematiken är viktig att ha i åtanke i nedanstående text där personal och chefer framträder i berättelserna.

För att begränsa omfånget av undersökningen begränsades denna till demensboenden, dess personal och till enhetschefer för äldreboenden i Landskrona. Olika konsultinsatser, möten och konferenser har inte specifikt undersökts i relation till materialisering i vardagen. Det intressanta är ändå att i berättelserna är det få, ibland inga, hänvisningar till dessa olika aktiviteter. Utbildningar med konkret referens till andra äldreboende nämns och några aktiviteter nära arbetsplatsens vardag nämns också i berättelserna, men inga andra.

Metoden utgår ifrån att verkligheten är mång- och tvetydig. Berättelser och beskrivningar kan bidra med ett rimligt material för att vi ska kunna förstå de mönster som framträder ur vad som skett i förändringsprocesser. Två val finns då att göra, antingen intervjua personer individuellt eller genomföra så kallade fokusgrupper. I detta fall föll valet på fokusgrupper då arbetsplatsernas kollektiva processer är av intresse mer än individuella nyanser.

Fokusgrupp innebär att den som leder gruppen sätter ramar, ställer följdfrågor och deltar på så sätt i ett samtal om förändringen. Metoden innebär att praktikens mång- och tvetydighet samt dess komplexitet tillåts att framträda på ett rimligt sätt. Alternativet hade varit väl avgränsade frågor, vilket innebär att många aspekter missas då sådana frågor utgår ifrån forskarens förföreställningar.

Lena Landström, områdeschef äldreomsorg, och jag träffades vid ett första möte under tre timmar. Syftet var att undertecknad skulle få en insikt och överblick av olika aktiviteter och dess bakgrunder.

Efter vårt möte arrangerade Lena tre fokusgrupper med medarbetare, två fokusgrupper med chefer och en träff med förvaltningsledning (politik och tjänsteman). Antalet medarbetare som representerats är uppskattningsvis cirka 40 varav 15 deltog fördelat på tre fokusgrupper. Två fokusgrupper med chefer genomfördes, totalt 10 chefer. Dessa är chefer inte bara för demensboende utan i olika delar samtliga äldreboenden inom Landskrona kommun.

Samtalen i fokusgrupper och med Lena spelades in, lyssnades igenom och innehållet skrevs ut relativt detaljrikt. I utskrifterna identifierade jag centrala passager utifrån syfte och frågeställningarna med rapporten. Därefter återvände jag till inspelningarna i just dessa passager, granskade och justerade utskrifter som sedan kodades, jämfördes och användes som underlag för att skriva berättelserna nedan.

Nästa steg var att formulera dessa berättelser till en text för rapporten, det vill säga berättelserna nedan. Även vid denna bearbetning har delar lyssnats på direkt från inspelningen för att få en känsla för vad som sades. En uppföljningsträff med chefer genomfördes där undertecknad berättade om innehåll och ett antal slutsatser. Dessa samtal spelades in och innehållet bearbetades också in i de slutliga berättelserna som presenteras i rapporten. Därefter har en berättelse från respektive fokusgrupp sammanställts och det är denna som presenteras i rapporten.

Rapportens fortsatta innehåll är disponerat så att jag börjar med berättelserna som är skrivna utifrån de tolkningar och omskrivningar jag har gjort av det empiriska materialet (utskrivna texter från inspelningarna och omlyssningar av vad som sades). Språket i berättelserna är i princip direkt hämtade från utskrifterna men justerade för att passa in i en text där skrivspråket bör för läsbarhetens skull ta överhand över det talade språkets struktur. Berättelserna är alltså i huvudsak skrivna i skrivspråk. Därför är det inte alltid exakt ordagrant deltagarnas utsagor som jag återger i texten. Dock har jag försökt ligga så nära det faktiska talet som möjligt för att känslan av deltagarnas berättelser ska kunna finnas kvar i rapporten.

Därefter lyfter vi oss över berättelserna och förstår och förklarar innehållet utifrån olika aspekter. Jag kommer även i fortsättningen att utelämna ordagranna referenser till annan forskning. På så sätt kortas texten ner och blir mer direkt i dess språkbruk. Dock bakom varje mening finns forskning om förändring, förändringsarbete, organisering, ledar- och chefskap som är presenterad i min och andras forskning.

Kort om innehållet i den studerade förändringen

Förändringsarbetet i Landskrona går under namnet ”Utvecklingsprocess för salutogen äldreomsorg”. Syftet är att påbörja och utveckla processer där salutogen omsorg och vård präglas av meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet, vilka är begrepp hämtade från den numera så populära Aaron Antonovskys forskning från 1980-talet som han kokade ner i begreppet KASAM och Känslan av sammanhang och som han främst presenterade i boken ”Hälsans mysterium”. Hans teorier har därefter bland annat ett antal olika konsultfirmor som arbetar med verksamhetsförändringar tagit till sig som deras. Således kan bakgrunden till förändringsarbetet i Landskrona landa tillbaka till detta mode. Andra moden som är populära idag är Lean, vilket Landskrona demensboende utgör ett undantag ifrån.

Målen med förändringen är i vilket fall som helst:

- Relationsorienterad verksamhet
- Stärka brukarens möjligheter att uppleva tillvaron som meningsfull, begriplig och hanterbar.
- Relationsorienterat ledarskap
- Stärka medarbetarnas möjligheter att uppleva arbetssituationen som meningsfull, begriplig och hanterbar.

Till ovanstående punkter tillkommer, enligt plan, en rad olika aktiviteter. Jag avstår i huvudsak att i detalj beskriva dessa aktiviteter då jag vill undvika ett top-down perspektiv. Redan nu kan jag avslöja att ovanstående punkter stämmer relativt väl med vad som sägs i fokusgrupperna, förutom den sista punkten. Detta hänger samman med olika abstraktionsnivåer som jag kommer att återkomma till som en slutsats av analysen av det empiriska materialet.

Fokusgrupper

I nedanstående avsnitt redovisar jag en sammanfattning av vad som framkom i fokusgrupperna. Framställningsformen är berättande. Först de två arbetsgrupperna med personal på demensboendena. Därefter fokusgruppen bestående av sjuksköterskor och sedan följer en berättelse som är en sammanslagning av två fokusgrupper med chefer. Orsaken till sammanslagningen är att de två fokusgrupperna med chefer skiljer sig mycket litet åt.

I tre fokusgrupper, med personal på två demensboenden och en med sjuksköterskor, framträder tre berättelser som har vissa likheter med varandra samtidigt som de skiljer sig åt. Inte sagt att den ena eller andra har fel. Istället är det olika berättelser med utgångspunkt från skilda grupper, lokala skillnader och unika erfarenheter. Att berättelserna skiljer sig markant åt är en rimlig utgångspunkt om vi ser till komplexitetens villkor för vad som sker i vardagen. Likheterna är att samtliga i dessa tre grupper har uppgifter direkt relaterat till gruppen äldre. Demensboendena relaterat till just den specifika verksamheten, medan sjuksköterskorna arbetar gentemot äldre generellt. Att det finns skillnader och likheter samtidigt är således inget konstigt i sig, utan ter sig mycket rimligt. Fokusgrupperna med cheferna är betydligt mer lika. Även om verksamheterna skiljer sig åt är chefernas gemensamma uppdrag att styra, stödja och kontrollera vad som sker i verksamheterna. De får så att säga något gjort genom personalen.

Berättelse ett: Medarbetare demensboende ett

Berättelsen handlar konkret om vad personalen gör. Framgångar och frustration blandas med ord som begriplighet, förståelse och hanterbarhet som mer plikttroget läggs in i berättelserna om vardagens göromål. I denna första berättelse blandas kritiska synpunkter med positiva aspekter, vilket sägs bero på ”att vi har haft en del problem på vår arbetsplats. Både personal och boende har bidraget till detta. Det har varit jobbigt. Vårdtagare som varit arbetsamma påverkar också relationen till de dementa och även mellan personalen. Vidare har vi haft många vikarier som kommit och gått. Vi har också en ny chef som vi

ska lära känna. Därför har det blivit tyngre och det är inte lika lätt att släppa när vi går hem. Problemen finns där som en påminnelse, en känsla som tynger även privat. Problemen är inget som vi lämnar vid tröskeln när vi går hem.”

Berättelserna präglas av en hög grad av osäkerhet, i jämförelse med nedanstående fokusgrupp, om förändringsarbetet och dess innehåll. Första halvtimmen, utav två och en halv timme, har fokus på problem på arbetet som botten i de äldre, ny chef och nya relationer samt vikarier som kommer och går. Vikarier som de bara lär känna tillfälligt. En tendens med olika problem som överglänsar arbetet med att arbeta i en mer salutogen riktning. Dock under den senare delen av intervjun svänger berättelserna. De blir mer positiva och kommer in på olika frågor om utveckling som de menar har skett i rätt riktning. Vid uppföljningsträff med chefer framträder just denna bild vid tidpunkten för fokusgruppen men att det senare på boendet har hänt positiva saker.

Innehållet kretsar, i dess positiva delar, om utveckling, men även om utveckling med förhinder. De framhåller att ”vi ska samarbeta med andra arbetsplatser för att ta till oss och utveckla nya erfarenheter. Vi ska både prata med och besöka andra arbetsplatser. Tips och idéer ska vi ta till oss för hur vi ska utveckla vår egen verksamhet”, vilket är bra menar de. Men samtidigt kan detta ta för mycket tid från arbetsplatsen, bland annat beroende på de problem som de inledningsvis berörde. Vidare så ”hur ska vi hinna med att dels smälta det vi redan har på gång på vår arbetsplats samtidigt som vi ska ta in nya idéer och ta tillvara erfarenheter från andra arbetsplatser? De tidigare idéerna hinner inte förverkligas, de hinner inte sjunka ner!”. Kontakter med personal på andra boende tycks ta för mycket tid. Kontakterna framträder som en liten kontrast mot kravet på att samtidigt upprätthålla en god vård i vardagen, samtidigt som nya idéer ska testas och bli kanske en del av vardagens rutiner. Nya arbetssätt tar tid att utveckla, idéer kan också slå fel, ta tid och energi, framhåller några i fokusgruppen. Vidare ”så går en tanke snabbt, men att förverkliga en handling tar så mycket längre tid. Det vet vi alla, men är det något som vi tar hänsyn till – förhållandet mellan tanke och handling? När det krockar så måste vi också tänka, är det begripligt, kan vi förstå vad det innebär konkret och är det hanterbart?” De berättar vidare om de reflekterande samtalen som förts in. ”Vi har olika teman som vi pratar om mellan oss personal i de så kallade reflektionsgrupperna. Vi har också tagit upp frågor om hur

en salutogen dag ser ut för personalen. Den diskussionen var riktigt svår”. Det salutogena för brukarna, även om begreppets konkreta innehåll råder det en viss osäkerhet om, dominerar. Men vad betyder det för personalen? De menar att på ett sätt är det svårt att skilja på sig själva och brukarna då detta går in i vartannat. De menar att arbetet har blivit mer meningsfullt. En orsak är att ”de kan nu sitta inne hos vårdtagarna och bara samtala, vi måste inte städa för att vara nyttiga. Detta blir meningsfullt för mig också”, framhåller en i gruppen och får medhåll av de andra. ”Jag kan ha ett meningsfullt samtal med en boende på dennes rum, utan att kolleger tycker illa om mig för det”.

Innan vi lämnar samtalsgrupperna som nämndes ovan tar en i gruppen upp att ”samtalsgrupperna har varit meningsfulla, men att det är en förändring på gång som jag är negativ till. Tidigare har vi kunnat ha dessa samtal utan chefen, vilket gjort att det varit högt till tak. Är chefen med kommer det bli svårare att säga vad man tycker och tänker”.

Det finns också en annan sida av vardagen som inte berörs i samtalen om det salutogena, det är administration som måste till, nästan som något nödvändigt ont i förhållande till energin som lyser igenom i berättelser om dagens möjligheter att bara sitta och samtala med de boende. Administrationen krockar eller är något nödvändigt som ändå måste göras. Administrationen består exempelvis av att ”det är någon som är sjuk och då ska det ringas efter ersättare, scheman ska göras, förrådsbeställningar och leveranser ska packas upp. Någon kommer från en annan våning och frågar om hjälp med datorn. Sådant stör arbetet!”

Här kommer deltagarna in på frågor om användning av resurserna. Används de på ett meningsfullt sätt ställer jag som en fråga. Svaret kommer omgående ”jag kan inte förstå att alla ska kunna allt. Jag är dålig på datorer och har inte något större intresse för att lära mig, varför ska jag tvingas till detta då andra är både duktigare och tycker det är roligt. Vad är det salutogena i detta?” En annan i gruppen instämmer och tar upp taktil massage som ett liknande exempel. ”Jag är tvungen att göra taktil massage, det är det värsta jag vet, och det blir inte bra för de boende.” En annan person fyller i och säger ”det kan också vara svårt att genomföra taktil massage då det måste vara lugnt och tyst om det ska fungera som det är tänkt. Är de dementa uppe i varv går det inte att säga till dem ”nu ska du vara tyst för nu ska vi ha

taktil massage”. Alla de boende vill inte och då blir det också svårt att genomföra.” Dessa saker kostar pengar genom minskat engagemang ”vilket i längden inte blir effektivt, det kostar pengar och därigenom används inte resurserna på bästa sätt”.

De berättar vidare att arbetstiderna har förändrats, vilket tycks varit positivt. ”Det salutogena tankesättet har lett till att arbetstider har justerats. Dagpersonal kan idag arbeta till klockan 21 och nattpersonal, eller någon av nattpersonalen, börjar arbeta redan klockan 19. Tidigare skulle de äldre vara i säng till klockan 21, men vad var det för liv?” Samtliga instämmer i det positiva med att arbetstider har förändrats, även om det i några fall orsakat problem i relation till sin familj. ”Innan var det så att dagpersonalen skulle ha sett till att de boende låg till sängs innan nattpersonalen kom. Natt kom och dag gick nästan utan överlappning. Så är det inte nu längre.” Idag, kan ”vårdtagarna få det lite mysigt, kunna fika och sitta vid tv och vi får mer tid till att sätta oss ned med de boende. Så vi kan jobba undan eller så kan vi gå in till någon som är på sitt rum, vilket vi inte kunde göra tidigare. Vi har också nya förslag på gång. Någon eller några från dagpersonalen skulle kunna börja redan klockan 06.00 för att på morgonen kunna överlappa och ta hand om de boende som vill stiga upp tidigare och äta frukost.” Det öppnar upp för nya möjligheter genom att ”en del boende är tidigt uppe på morgonen och de skulle då kunna få sin frukost tidigare”.

Livet på boendet är inte alltid enkelt att få till utifrån salutogent perspektiv, menar flera deltagare i fokusgruppen. Lagstiftning och myndighetsregler kan te sig rent av lustiga i förhållandet till ett salutogent förhållningssätt där hanterbarhet, begriplighet och meningsfullhet är viktigt. ”Ta det här med livsmedelslagen, vi måste alltid ha mössor och handskar på oss när vi delar ut mat och när vi bakar med de äldre. Vi ser ut som utomjordingar!” Vidare så innan kom maten i kantinrar och ”vi la upp maten i serveringsskålar och körde runt och serverade.” Sedan kom regler om en viss temperatur på maten. ”Då fick vi inte göra som på det mer hemtama sätt som vi gjort. Istället skulle maten serveras direkt från kantinerna.” Det krockar även på andra sätt med det salutogena, ”nu kan maten istället vara för varm när vi sätter fram den. Det tänker inte alla de äldre på, nu kan de istället bränna sig.” De menar ändå att ”det har blivit bättre, mer salutogent, vi tittar mellan

fingrarna för att vara mänskligare och värdigare. Det är ändå det som det salutogena handlar om.”

Problemen i verksamheten lyser igenom som en genomgående röd tråd i berättelserna, även om det är engagemang för arbetet som tycks vara den mest dominerande bild som förmedlas i fokusgruppens samtal. Det är dock många tvetydiga problem som ”damen som ska duscha på speciella tider enligt uppgjord plan. En plan som inte alltid stämmer med situationen. Det handlar om den boende och möjligheten att göra det bästa för brukarna”, vilket innebär att de ibland får kompromissa. Kanske den viktigaste förändringen är ändå att ”vi har idag möjligheter och det är tillåtet att sitta hos de boende. Idag får vi lov att sitta hos de boende utan att kolleger och chefer har synpunkter på detta. Det är bra!”

Andra kompromisser är de ”gula listorna som ska fyllas i om social samvaro och utevistelse som de boende har rätt till. Men alla klarar inte av det. De som inte klarar av att komma ut, de blir för oroliga. Istället så är de idag bara ute i trädgården.” Vidare är Landskrona ”en liten stad och är vi ute med de boende på stan kan det uppstå problem. Vi träffar någon bekant som känner vårdtagaren och som inte känner till sjukdomen, då kan det uppstå problem, det kan bli så fel.”

Det tycks finnas en start för förändringsarbetet. ”Detta med det salutogena startade för ett och halvt år sedan, men har glidit tillbaka något, jag kan känna att det har fallerat något.” Ett tag var det så att ”alla skulle aktiveras antingen de hade behållning av det eller inte”. Sen kom livsmedelslagen och ”strulade till det. Vi var på utbildningar och de sa att vi inte fick vara klädda hur som helst. Vi skulle ha speciella kläder på oss när vi var i köket. Vi fick inte gå med de vanliga skorna, utan det skulle vara speciella skor, och vårdtagarna fick inte finnas ute i köket för bakterier och skit, det blir så stort. Man startar en grej och sedan byggs det på. Så kommer nästa och nästa och man hinner liksom inte att landa. Det är ingenting som man genomför på en vecka” så därför måste ”allting få ta den tid det tar, det är människor vi jobbar med”. Samtidigt så är det ”deras hem, men sedan får de inte alltid vara med i besluten. Det blir ibland lite paradoxalt och ironiskt” framhåller några i fokusgruppen på detta demensboende.

Berättelse två: Medarbetare demensboende två

Denna fokusgrupp skiljer sig från ovanstående genom att berättelserna är betydligt mer framåtriktade med ett något mer frekvent fokus på den demente och verksamhetens utveckling. Inte så att den andra berättelsen saknade detta. Möjligen att berättelse två visar på en arbetsgrupp som varit relativt ”skyddad” för olika problem som kan tänkas ske. Och har kanske därför fått utvecklas på sina egna villkor. Möjligen skiljer sig handlingsutrymmet i dess olika dimensioner sig från demensboende ett. En ny chef har kommit till arbetsplatsen. Inte så att det är en problematisk person, utan bara det förhållandet att personalen måste etablera en ny relation till en ny chef. En ny chef tillsammans med problematiska situationer på arbetet kanske har gjort det svårare för just denna arbetsgrupp, vid tidpunkten för fokusgruppen. Det som genomgående är lika mellan grupperna är ändå kopplingen till det salutogena, eller som de oftast omdefinierar det, ”möta den demente där han/hon befinner sig”. Mötet med den demente är tydligt i båda fokusgrupperna, men en koppling till begreppet salutogent är i dess detaljer svåra att identifiera i berättelserna. Båda berättelserna handlar dock om en pågående förändring som tycks vara mer i linje med hur personalen redan tidigare tolkade sitt uppdrag, men styrsystemen var ibland ett hinder i vägen för att kunna utföra ett bra arbete. I och med ett ökat handlingsutrymme har tolkningen av uppdraget mer kommit att stämma överens med hur de idag arbetar. Åtminstone uttrycker de som var med i fokusgrupperna sig på detta sätt.

Typiskt för berättelsen i denna fokusgrupp är sammanhållningen på arbetsplatsen ”och att var och en gör det man är bra på”. Exempelvis ”någon är bra på datorn medan andra är bra på köket, vi har bra sammanhållning, samarbetar jättebra, kommer med idéer och förslag som också genomförs”. Så har det inte alltid varit, utan ses som en effekt av förändringar på boendet under de senare åren. Utbildningar och utmaningar sägs vara några orsaker till förändringarna. De säger sig också skilja sig från andra arbetsplatser. Hemtjänsten framställs i skarp kontrast till berättelser om hur arbetet på boendena beskrivs. ”Där är de stressade, allt är på tid. Det ska ta fyra minuter att dela ut medicin har någon klok gubbe bestämt.” ”De bryr sig knappast om de äldre och deras behov.” ”Om man ska hjälpa till med städning och om de äldre säger att ’jag vill gå ut i det fina vädret istället för att få det städat, skulle vi inte kunna gå ut?’ Detta går då inte för att vad som

ska göras är styrt på förhand, allt är styrt på förhand inom hemtjänsten.” Berättelsen om hemtjänsten står då i skarp kontrast till hur anpassning, styrning och kontroll sker på demensboendet, där är de dementa och deras behov i centrum för mötet med den äldre, framhåller de i denna fokusgrupp.

Utmaningar som triggat igång förändringar i arbetet har ibland kommit från oväntat håll. Personal från ett demensboende på Gotland, Hattstugan, var på besök i Landskrona. Personal därifrån berättade om hur de arbetade på deras äldreboende. ”Herre gud en röd liten stuga, allting var rosaskimrande och jag tänkte, vad tror de? Hur tror de att vi ska jobba? Så jag såg bara rött. Jag kommer ihåg när jag kom tillbaka till arbetet, jag var helt förstörd. De tog de äldre till havet med anpassade cyklar. De cyklade och handlade varje dag. De handlade varje dag den mat de skulle tillaga. Allting var rosarött. Det spelade ingen roll vad det var. Jag tänkte det går inte här. Varför bjuder Landskrona kommun hit dem till oss för att predika? Och då tänkte jag i mitt stilla sinne ’vi har alltid sagt att vi ska ta de boende till Borstahusen, vi har en vacker stad, oerhört vacker stad.’ Min chef satt vid sidan om mig och jag sa till henne ’vi har pratat om att komma till Borstahusen i 10 år och vi har ännu inte kommit dit’. Då vänder hon sig till mig och säger ’vad är det som gör att ni inte kommer till Borstahusen?’ och då fick jag mig en tankeställare, detta ska jag driva i hamn. Vi ska till Borstahusen, det ligger på en själv vad jag kan bidra med, jag får inte haka upp mig på kollegerna. Vill inte den ena hälften av personalen och den andra hälften vill, så åker vi som vill. Jag fick mig en tankeställare.”

Att både tänka på och kunna fokusera på de dementas förmågor och möjligheter istället för hinder och problem är ett förändrat förhållningssätt till de boende. Idag ställer de frågor som ”vad är möjligt att göra? Förr var det ständigt hinder. Det går inte, och det går inte... Vi har som personal förändrats, tagit till oss nya saker. Vi har provat olika saker som visar på att det går att ändra vad vi tidigare har gjort.” De berättar vidare att de numera har ”ett samarbete med specialister på PG-kliniken som hjälper oss med saker vi inte kan lösa själva, vi behöver ibland stöd och verktyg för att komma in i att tänka i nya banor.” Vid problem med en dement på äldreboendet görs en utredning där vårdtagaren är i fokus. Ord som problem och möjligheter används i utredningen för att lyfta fram problem som behöver åtgärdas, men

också de möjligheter som kan användas och utvecklas. Beteenden som inte stämmer eller oroar de boende ska undvikas. För att hantera sådana problem kan "... det bara hjälpa med att sätta sig med den demente i soffan och hålla i handen."

Berättelser om möjligheter dominerar, men problem finns där i vardagen. "När allt flyter på är det oftast inga problem. När någon av personalen blir sjuk och vi inte kan ta in ny personal då det ska nollas när någon är sjuk, då kan det fallera. Vi arbetar efter hur många vi normalt är i personalstyrkan. Men är någon av oss borta faller planeringen och därmed kan tryggheten för de dementa bli mindre." Inte så att verksamheten rasar för att någon av personalen är sjuk, men det är det där lilla extra som de då inte kan göra. Är de tre personal istället för fyra går det kanske inte att duscha just den dagen som det är planerat. Då får de istället ta duschen nästa dag. Förr var det en katastrof när en sådan aktivitet skulle flyttas fram en dag. Kanske mer hos personalen än de dementa. Idag är det så att "även om det står i boken så får vi anpassa oss till verkligheten och ta det en annan dag", vilket de menar samtidigt ökar anpassningsmöjligheten till de dementa.

Vardagen är också styrd av lagstiftning och föreskrifter. Krav på dokumentation återkommer ständigt som något negativt i samtliga tre fokusgrupperna. Den stående frågan är "För vem dokumenterar vi?". Meningsfullheten är relativt låg för dokumentation då denna i första hand inte bidrar till de dementas välmående. De efterfrågar en dokumentation som de har nytta av i praktiken. I förhållande till den tid de lägger ner på att dokumentera efterfrågans nytta som de idag i praktiken inte kan se. Istället är det kommentarer som "det går åt ganska mycket bläck" som dominerar. Andra problem som de lyfter fram är arbetsrutiner och dubbelarbete som är ett led av innehållet i SOL och HSL. Tidigare fanns *en* pärm som innehöll sådant som var väsentligt att ta del av, exempelvis om det hade hänt något speciellt, den var överskådlig och informativ. Personalen i fokusgruppen berättar att "Nu ska vi gå in i sju olika rum och låsa ut pärmar, en för HSL och en för SOL". All denna text ska de sätta sig in i. De menar att det tar en omfattande tid från arbetet. De förstår inte nyttan i förhållande till de dementa och arbetet de ska utföra. Speciellt när de varit långlediga så finns ingen möjlighet att läsa in sig på all den dokumentationen som gjorts när de var lediga. En typisk kommentar om sådant som de inte ser nytta med är att det är "någon Nisse som kommit på". Vidare har

de genomförandeplaner där de skriver in vad som fungerar och vad som ska göras. Hur de dementa vill ha det och i vilken ordning. Dessa texter är de däremot positiva till och ser en mening med i förhållande till arbetsuppgifterna. Dessa texter blir en form av resurs för att uppnå det meningsfulla i förhållande till de dementa. I texterna samlar de kunskap över tid om de dementa. Speciellt för de som har svårt att direkt uttrycka sin vilja, utgör planerna ett gott stöd för att kunna göra ett bra arbete. De anhöriga är en resurs som de frågar för att få fram intressen och bakgrunder som kan hjälpa personalen i deras arbete med den enskilde demente.

Andra tänkta resurser för lärande för utveckling är reflekterande samtal tillsammans med första våningen. Samtalen genomförs i grupper om 6-7 personer. ”Vi tar upp olika saker, alla ska kunna uttrycka sin mening och alla ska komma till tals. Ofta är det en liten grupp som aldrig säger något och samtidigt är det några som alltid pratar, vilket gör det svårt för de som inte pratar så ofta.” Emellertid, det har inte varit så många träffar. För en av deltagarna i fokusgruppen var det flera år sedan hon deltog i ett reflekterande samtal. En annan hade varit där ett par gånger, temat var vanor och ovanor i arbetet. De reflekterande samtalen sker troligen oftast på eftermiddagar och då är samma personal i tjänst. Det uttrycks viss tveksamhet till samtalen. ”Jag vet inte om dessa samtal leder till någon utveckling för vår verksamhet. Samtalen borde handla mer om hur vi kan lära av varandra, ge varandra tips och råd. Jag tycker istället att de här korta samtalen vid morgonrapporten ger så mycket mer. Där ställer vi direkta frågor som varför gör du så där? Hur tänker du? Detta ger mig mycket mer än de reflekterande samtalen. Det är de små tipsen i vardagen som är de avgörande för förbättringar och lärande.”

Sådana berättelser om det vardagsnära kontrasteras med den om Lise Ness i Norge. I omgångar var all personal med på en utbildning om hur de arbetar med dementa i Norge. Här började en resa för förändring. De berättar att tidigare visste personalen mer på förhand vad var och en skulle göra under dagen. Det handlade mycket mer om sysslor som städning och hålla rent och snyggt, mindre om de dementa och att de var i fokus. Detta har blivit en stor förändring, berättar de. ”Tidigare var det så att var och en hade i sitt huvud vad de skulle göra under dagen. De äldre var då mycket mer stressiga än idag. Vi var också trötta på hur vi hade det, det var allmänt jobbigt och få saker ledde i

positiv riktning för de dementa. Vi upplevde att det saknades något för att kunna göra ett bra jobb, men vi visste inte vad. Vi var då mer personal och vi sprang ihop med varandra, allmänt rörigt. Idag arbetar vi mer planerat. Idag avsätter vi mer tid, till exempel städfria dagar, för att kunna vara tillsammans med de boende. Tidigare kunde det vara fyra, fem av personalen som skulle städa och då fanns ingen tid att kunna sätta sig och prata med de äldre. Idag delar vi på detta. Det som triggade denna förändring var Lise Ness i Norge. I början fick vi höra 'ska vi bara sitta med dem? ska vi inte städa och tvätta, det är väl vårt jobb att det ska se bra ut och vara rent och snyggt?' Idag diskuterar vi aldrig städning. Förr var det städning och tvätt det enda vi pratade om. Förr, i APT-protokollen, stod det ständigt om tvätt och städning. Idag står det mer om vad vi ska göra och hitta på och kommer med förslag för hur vi kan aktivera de boende." Detta är en resa som började för 3 år sedan och som fortfarande pågår, är de ense om i fokusgruppen.

Berättelse tre: Sjuksköterskor knutna till boendena

Denna fokusgrupp är i antal mindre än de två tidigare fokusgrupperna. Dock sätter även denna fokusgrupp med sjuksköterskor avtryck genom deras sätt att uttrycka sig om verksamheten och deras profession. Även denna berättelse handlar om en praktik, saker som konkret ska göras utifrån ett yrke och äldreboende. Likheter med de två andra är att "Utvecklingsprocess för salutogen äldreomsorg" finns där som en del i vardagens profession, en möjliggörare för hur uppdraget tolkas. Frågan är även här om i vilken omfattning utvecklingsprocessens innehåll har inneburit någon direkt omtolkning av uppdraget? Det finns spår, men beror dessa spår på att de läser in processen för salutogen äldreomsorg i tolkningen av uppdraget sedan tidigare?

"De boende känner att det är kul att vi kommer och vi pratar. På så sätt blir det en salutogen bubbla. De tycker om att prata, vi känner det och får det tillbaka med blickar och att de säger så. Jag tycker om att ibland röra vid den äldre – det är ingen som gör så här 'väck med dej'. Vi ställer frågor om hur är det idag? och kanske får de också en klapp på axeln. Vi gör dessa saker utan att vi tänker på vad och hur vi ska göra, det bara sker. Detta har inte kommit med det salutogena projektet, vi har arbetat så tidigare, det ligger i sjuksköterskans arbete." Många sjuksköterskor som är distriktssköterskor har jobbat inom om-

sorgen i många år och erfarenheterna ser naturligtvis olika ut. Det tycks ”vara något i relationen mellan omsorgstagaren och personalen”.

Möjligen intar sjuksköterskor denna position och relation när deras tradition tillåter ett visst handlingsutrymme för att möta enskilda omsorgstagaren utifrån dennes varande. Därför menar de att ”som sjuksköterskor har vi det här med oss, det salutogena i mötet med den enskilda omsorgstagaren. Kopplingen till det salutogena är dock mer av att vi har pratat begreppsmässigt, mer abstrakt än konkret om vad som ska göras i mötet med omsorgstagaren. Det kanske blir annorlunda nu? Ibland är ju det här salutogena, känsla av sammanhang och förankring bakåt i tiden abstrakt. Det är svårt att tänka det klart och konkret. Den största vinsten med det salutogena och förståelsen, och vad som är enkelt och begripbart, är hur jag beter mig mot människor, hur jag kanske får en gammal människa att bli tillfreds med åldrandet, livets största kris.” De har varit med på möte och haft litteraturcirklar med ”de här böckerna, Maslow, vägvisaren eller vad den nu hette, men det handlade bara om böckerna, inte så mycket vår verksamhet.” Frågan ställs om vem utvecklingsprocessen är till för? ”Ja, det är frågan”, blir responsen. ”Det bästa med projektet är att man kommit närmare varandra, att det blev hål i muren mellan SOL och HSL. Det är en stor vinst. Det har blivit mer legitimt att arbeta närmre enhetschefen. Vi går in i varandras världar, lite grann, det ser cheferna idag med mer blida ögon än tidigare. Vi pratar mer med varandra och hjälps åt, för det är det ändå det som måste vara meningen. Detta har det salutogena tänket bidraget med.”

Emellertid, det var svårt att hitta knytningar till ”Utvecklingsprocess för salutogen äldreomsorg”. Ta frågan om dokumentation och salutogena. ”Hur ska vi dokumentera salutogent? Vad är det? För vem? Och varför? Då skriver vi längst ned att vi har tagit med brukaren, men det är bara floskler. Ibland om vi ska tala om för den äldre allt vi gör och ska göra så blir de bara hypernervösa, det gäller att ha en känsla och anpassa sig till den äldre vem han eller hon är, man får sålla och gallra så det passar brukaren.” ”Dokumentation kanske är en god service, om det nu är någon som läser vad vi dokumenterar? Tänker på hur många metrar som skrivs och som huvudtaget inte någon tittar på!” Frustration kan uppstå ”klockan är 17 och jag ska gå hem och inte hunnit skriva, och tänk om det händer något i natt och jag har inte skrivit.”

Vissa perioder är det tufft med mycket att göra. Är en kollega sjuk ökar genast arbetsbördan. Här kommer vi också in på vad som upplevs som stimulerande i sjuksköterskeyrket. Vad är det som gör det roligt att gå till jobbet som sjuksköterska? Kolleger och att de trivs i den grupp som de ingår i är viktigt. ”Bra relation med undersköterskorna är viktigt, det gäller att ha dem med sig, det är a och o, annars är vi nästan körda som sjuksköterska. Viktigt att se dem som sådana proffs de är, prata med dem som sådana”, framhåller de i fokusgruppen. Berättelser om ledarskap utgör en del i den dominerande berättelsen, vilka är rimliga då distriktssköterskan kan ses som ledare för undersköterskor.

Berättelse fyra: Två fokusgrupper chefer

Chefers berättelser skiljer sig från medarbetares genom att cheferna har en högre abstraktionsnivå. Medarbetarnas språk och berättelser är relaterade konkret till praktiken. Detaljer från händelser, görande och aktiviteter är i centrum. För att åskådliggöra att cheferna är mer abstrakta i vad de berättar om inleder jag med ett typiskt utdrag från en av fokusgrupperna.

- Idag är det på ett annat vis mer brukarfokuserat än det var tidigare, mycket, mycket mer brukarfokuserat.
- Du säger på annat vis vad skiljer från tidigare?
- Tidigare kunde det *ibland* vara brukarfokus. En dag i veckan eller en dag i månaden, men nu sker det i vardagen. Vi jobbar mer relationsorienterat.
- Jaaa (instämmer de övriga deltagarna).
- Vi håller på att gå ifrån ett kollektivt tänkande till ett individuellt brukarfokus. Tidigare la vi rätt mycket tid på städning och liknande göromål, vilket vi idag försöker lämna och arbetar idag betydligt mer med våra relationer till brukarna.
- Kan ni ge exempel på vad det innebär att arbeta mer med relationerna?
- Samtalen är väldigt viktiga, fokus är på andra områden som vi inte har pratat om så mycket tidigare. Vi jobbar med välkomstsamtal, vi upprättar genomförandeplan som vi gjort också tidigare, men nu en form av nya genomförandeplaner som bygger på kontakterna med de boende. Dessa kontakter är viktiga, vilket också framgår av funktions-

beskrivningarna. I motsats till tidigare där dessa funktionsbeskrivningar var en checklista, som städ och liknande, som den som är kontaktman till den boende skulle uppfylla. Nu handlar det mycket mer om att skapa kontakt och relationer till de boende.

Emellertid, det är inte så att det saknas konkreta berättelser. De är bara inte så frekvent förekommande hos cheferna som hos personalen ovan. En konkret berättelse är exempelvis den om vad som ska göras när någon avlidit. ”Personal tände ett ljus på första våningen. Samtal uppstod om vem det nu är som har avlidit när de såg det tända ljuset. Två medarbetare deltog på en utbildning och lyssnade på Dieter Hoffman. De kom hem och sa att ’vi måste sluta med att tända ljuset, det är inte klokt att vi gör det’, hade de lärt sig av Hoffman. De tog mig i flykten när jag var på väg någonstans. Jag gav inget direkt besked, jag kände att jag måste tänka mer på frågan innan jag bestämde mig. Min tanke från början var att är det så hemskt får vi väl sluta med att tända ljuset. Dagarna gick och en boende avled och då skulle det inte tändas något ljus, enligt den personal som varit på Hoffmans kurs. En diskussion uppstod bland de boende, ’ska inte ljuset tändas?’ Jag fick ta tag i frågan när det blev diskussion bland de boende. Jag visste inte riktigt hur jag skulle göra. Då slog det mig, vi ska ju ha brukarråd. På rådet berättade jag om ljuset och vad personalen hade fått lära sig. Det blev så starka reaktioner på min fråga. ’Vad vi tycker om det – ljuset ska tändas och det ska ni ha klart för er, är det något som vi vet är det att alla ska gå bort och skulle vi då inte få veta om någon hade dött här, det är våra kamrater’, de var jättetydliga och beslutet blev att även fortsättningsvis när någon avlidit ska ljuset tändas.”

Andra liknande konkreta berättelser förekommer som den om katter som de boende ville ha kvar. Vid dessa tillfällen är det lätt att vara chef, menade flera chefer.

Berättelsen om Lov (Lag om valfrihetssystem) är en abstrakt sådan. ”Lov i hemvården är en stor förändring. Praktiskt är det en stor förändring. Dels utgår vi från brukarens behov och önskemål om när insatserna ska utföras, vilket leder till förändringar i personalens arbetstider. Det är inte så att man börjar halv åtta och slutar två eller slutar 9, utan arbetstiden planläggs utifrån brukarens behov, den man är kontaktperson till avgör helt och hållet hur schemat ska läggas. Så det är brukarfokus totalt.” Det fortsatta samtalet om Lov fortsätter på en

övergripande och relativt generell nivå som landar tillbaka i att för hemvårdarna har det varit en svår omställning. En omställning som personalen på demensboendena inte gett uttryck för i samma omfattning, framhåller flera chefer. Här kommer de också in på frågor om personalens agerande, hur de som chefer kan påverka och att det är viktigt att befinna sig nära personalen och att man bryter barriärer, men ”vi har olika uppdrag”. Vidare ”finns det ingenting som är farligare än maktlös personal som måste ta ut maktlösheten på något sätt. Då blir det tredje part, brukarna de tar ut detta på. Desto mer delaktighet personalen ges, desto mer förväntas de erbjuda delaktighet för brukarna”, argumenterade en chef för.

Berättelser om förändringar är vanligt förekommande i fokusgruppen. Det berättas om att det lär tidigare ha funnits projekt i organisationen som påverkar det som idag sker. En chef berättar om ett resursteam som fanns tidigare och var inriktat på personer med demens och psykisk ohälsa som inte ville eller inte förmådde att ta emot någon hjälp från hemtjänst eller hemvård. ”Där jobbade vi på det sättet som sedan blev det salutogena arbetssättet. Att skapa relationer till individen snarare än att utföra de insatser som de var beviljade var i fokus. De formellt beviljade insatserna fick komma allt eftersom. På något sätt var det bra att teamet blev nedlagt. Det var svårt att kommunicera med hemvården beroende på att deras arbetssätt så tydligt skiljde sig från vårt. Teamet var egentligen inte så märkligt, ändå var arbetssätten oss emellan så vitt skilda att det försvårade samarbetet.”

Det har förekommit andra försök att starta team. Ett team bestående av sjuksköterska, sjukgymnast och arbetsterapeut har funnits, men lagts ned. Taktil-pro är också ett led i denna riktning med att pröva nya saker och verksamheter som handlar om direkta möten med omsorgsgästen. Taktil-pro finns fortfarande kvar och ingår som en aktivitet i det pågående salutogena förändringsarbetet. Små specialinriktade team har startats som har blivit kompetenta i det de har gjort, men har inte haft någon större spridning i organisationen. I och med det salutogena har utvecklingsprocessen och kompetensen fått växa till sig långsammare, men spridningen är nu större. Berättelserna indikerar att tidigare projekt har bidragit till den relativt omfattande förändringen de nu går igenom. Kanske inte så mycket det salutogena projektet i sig. Det kanske mer är en puff i samma riktning, som en chef uttryckte det.

Dock får det de uppnått i verksamheterna inte ses som färdigt. Det är en process som måste knogas med hela tiden. Det är inget som är färdigt, utan det är nu det börjar tänker jag, säger en chef. Det gäller att hålla förändringen vid liv, så den inte blir en dagslända.

En möjlig tolkning av bakgrund till den förändring som pågår kan ha kommit utifrån att hemtjänsten inte har hunnit med. ”Det har blivit liggande länge, så har man anammat det fullt ut och så glömmer man att nyansera att det måste vara individuellt. Vi hör inte alltid våra egna värderingar. Det gäller att försöka anpassa oss fullständigt efter brukaren.” De menar att de måste se verksamheten som att dygnet bara rullar runt, ”vi gör det som behövs utifrån önskemålen; det som sker ska bara rulla på. Det blir inte tokigt, det vänder inte upp och ner på vårt tänkande. Det finns en viss spridning, det är fullt hanterbart, det är bara att tänka annorlunda”, uttrycker en chef om den pågående förändringen. Det är den stora processen. Paradoxen eller dilemmat är att det vänder upp och ner på ett sätt, inte på ett annat. Vad detta är får jag inte riktigt veta. De säger att det inte är så stort, de kan hantera pågående förändringar. Det är inte enorma förändringar i verksamheten, utan det handlar om att planera och tänka annorlunda.

Chefer medger att i olika diskussioner har det tidigare tänkandet utmanats. ”Om alla som vill ska få duscha 7 dagar i veckan hur skulle det då bli?” är en fråga som framförts från både personal och politiker. Hittills är det inte en enda våning där alla duschar så mycket, är cheferna överens om. Emellertid, brukarfokus är stort, och nu ska personal anpassa sig helt efter brukarna, vilket kan vara problematiskt, menar några i chefsgruppen, och ser det som ett dilemma att hantera.

På tal om förändringens grund säger en chef att hon tror att många har haft den tanken att jobba som de nu har påbörjat. Men att strukturer, rutiner eller arbetssätt har hindrat dem att göra som de har tänkt. En annan chef säger vidare ”Då är det inte så lätt att visa var skåpet ska stå. Man anpassar sig. Det gör de äldre också så fort de går in genom portarna. De nästan frågar om de kan gå ut efter 9, även om man inte har sagt något om detta. Detta kan ligga djupt rotat långt tillbaka i tiden, från gamla fattighustänket. Anhöriga har också sin bild av vad som bör ske på äldreboendet – där får man mat och blir hel och ren.

Media kan också vara en aktör som skapar olika bilder som pockar på en förändring.”

Som framgick tidigare i fokusgruppens samtal framträder att kraven från de boende inte alltid är så stora som de kanske har rätt till. Det är också ok för de boende att säga nej till aktiviteter. Allt handlar inte om aktiviteter. Det är tillåtet att bara sitta ner och prata. Men också att de ska våga önska saker som sticker ut. Därför är det viktigt att vi bygger förtroendefulla relationer så de boende känner trygghet. Förtroendeskapande samtal mellan personal och boende där dessa blir lyssnade på och respekterade är viktigt. En chef betonar att samtalen innebär att de utifrån brukarens önskemål går från ord till handling. En konsekvens, som berördes i ovanstående, är att de boende ska kunna tacka nej till aktiviteter och insatser, jag är nöjd som det är. Jag vill vara för mig själv. Detta är också att lyssna och acceptera, framhåller en annan chef.

Andra exempel som är konkreta men ändå allmänna är att personalen ska kunna bjuda in sig själv till en boende. Från chefernas håll är det ok att bara knacka på och sätta sig att prata. Bakgrunden till detta förhållningssätt kommer från att boende har upplevt att de ibland saknat att personal har tid att bara prata med dem. Det finns boende som kanske inte tycker om att komma ut och delta i aktiviteter, men har mycket att tillföra i ett samtal. De boende tycker det är trevligt när personalen tar sig den tiden, framhåller flera chefer.

I fokusgruppen nämner de också att personalens initiativ uppmuntras. En av cheferna berättar följande: ”Ett ålagille blev till på grund av att en av personalen hade gått förbi en fiskbil, kom på att någon av de boende pratat om ålagille. Idén föddes och ål införskaffades och ett ålagille med de boende gick av stapeln. Gillet blev mycket uppskattat av de boende. Det viktiga är att vi gör något av det och inte bara tänker eller önskar.”

Avslutningsvis pratade vi om dokumentation i båda fokusgrupperna. Dokumentation kan vara ett hinder eller en möjlighet. Båda grupperna uttrycker att dokumentationen idag är bättre genom att samtliga personal dokumenterar. Personalen har fått utbildning i hur de gör på bästa sätt. Så nu tar det några minuter att skriva några rader och sedan är det bra. Tidigare gick alltför mycket tid åt att dokumentera sådant som

ingen kom att läsa. Detta är en bild som skiljer sig åt från samtalen i fokusgrupperna med personalen.

Hur kan vi förstå berättelserna?

Berättelserna handlar alla om äldreboenden i Landskrona, formulerade utifrån samtalen i fokusgrupper. Deltagarna i fokusgrupperna tillhör olika grupperingar i den organisatoriska arbetsdelningen. Två berättelser är med personal som direkt i vardagen möter de boende. Dessa två berättelser har vissa likheter men samtidigt de skiljer sig åt. En berättelse är med sjuksköterskor där deras profession som sjuksköterskor framträder. Cheferna, som var uppdelade i två fokusgrupper, är mer homogena. De skiljer sig åt i deras specifika funderingar och upplevelser men genren är densamma.

I ovanstående framträder minst fem aspekter av organisering som är centrala att beakta när vi pratar om förändringar i organisationer:

- A. För det första skiljer sig grupper åt. Grupper tenderar alltså att organisera sina egna mönster, vilket berättelserna med personal tydligt visar.
- B. För det andra finns olika yrkesgrupper som skiljer sig åt beroende på funktion och utbildning. I vårt fall sjuksköterskor med deras profession i bagaget i förhållande till undersköterskorna. Yrkesgruppernas innehåll i relation till de boende skiljer sig åt.
- C. Det tredje är placeringen i den organisatoriska hierarkin. Chefer koordinerar, samordnar, hanterar avvikelser och problem i vardagen samt kontrollerar och följer upp verksamheten, vilket skiljer sig radikalt från vad omsorgspersonal (sjuksköterskor och undersköterskor) gör.
- D. I ovanstående berättelser figurerar för det fjärde ett centralt fenomen, självorganisering, som vi bör beakta för att förstå och förklara speciellt framgångsrika förändringsprocesser med. Självorganisering innebär att det finns utrymmen, ibland kallat för handlingsutrymme, att diskutera och tillsammans i arbetsgrupperna komma fram till vad som är viktigt för att göra ett bra arbete.
- E. Vad de olika begreppen och innehållet i vardagens arbete ska vara eller bör vara är föremål för ständig översättning i förhållande till den position som man har i organisationen.

A till E är fem centrala aspekter som utgör ramen för den vidare diskussionen i rapporten. Alla individer i organisationen tillhör en eller flera grupper beroende på var de befinner sig i den horisontella och vertikala arbetsdelningen. Som grund för dessa fem aspekter finns två fenomen som knappast kan undvikas; relation och mellanrum.

Relation och mellanrum

I fokusgrupperna framträder ständigt frågan om tolkning om vad som är rätt och fel. Tidigare var städning viktigt, nu är mötet med de boende viktigt. Detta är frågor och händelser som konstrueras genom relationer och de mellanrum där personal och chefer befinner sig. Härigenom får vi en förståelse för både var och hur de processer sker som materialiserar förändringsarbetet. Vi får också härigenom en förståelse för hur komplext och hur svårt det är att förutsäga vad som kommer att ske så länge det finns en del i ett mellanrum som inte är helt fyllt från början. Vilket det aldrig kan vara i en komplex verksamhet, som till exempel den på demensboenden.

Vad är då relation och mellanrum? Ordet relation förekommer i arbetsbeskrivningen för salutogen äldreomsorg. Det är en rimlig utgångspunkt. Emellertid, relation sätter bara fokus på att det är ett förhållande mellan två punkter. Ingen relation utgörs emellertid bara av ett rakt streck. Relationen bör snarare ses som ett rum mellan två punkter, ett mellanrum, där något försiggår och görs. Det är i mellanrummen som organisering görs. Det är med andra ord utrymmet inom vilket vi kan identifiera platsen där mening konstrueras, den plats där något äger rum och där översättning sker. Detta osynliga, men så påtagliga rum, innehåller en mängd förhållanden i form av normer, värderingar, krav, strukturer, erfarenheter, rutiner och mycket annat. Att sätta mellanrummet i fokus innebär också att vi genom fenomenet mellanrum lyfter fram den tve- och mångtydiga aspekten av de relationer som sägs vara i fokus i ”Utvecklingsprocess för salutogen äldreomsorg”. Cheferna framhåller relation som centralt, men tycks i liten grad ha reflekterat över detta så vanliga ords innehåll.

Jag ser mellanrummet i relationer som ett svårstyrt rum, en svårstyrd process, en komplex historia med andra ord. Det är i mellanrummet information genom kommunikation tolkas och översätts. Därför, med

ovanstående perspektiv kommer fokus att öka på gruppen och de processer som sker i mellanrummet, det vill säga innehållet i relationer. I dess mest enkla beskrivning kan det som sker beskrivas som att personer utifrån sina roller och identiteter byter åsikter och därigenom tolkar, översätter och konstruerar mening kring vad som sägs och görs. Detta är också vad jag under punkt D ovan benämnde som självorganisering. Innehållen i mellanrummen tenderar att utvecklas till mönster som är unika för varje grupp. I dessa aspekter blir innehållet i fokusgrupperna också begripligt därför att berättelserna är hämtade från deras erfarenheter från vardagens mellanrum till fokusgruppen och dess mellanrum. En begriplighet som också är relaterad till den organisatoriska arbetsdelningen – horisontellt och vertikalt – som sätter ramar och förutsättningar för möjliga skeenden.

Det bör också nämnas att tolkning av information ger effekten av att något okänt ofta dyker upp tillsammans med det kända i form av formella rutiner och det standardiserade samt den organisatoriska arbetsdelningen. Genom att det är i mellanrummet, där det kända och okända samsas, kommer det alltid att finnas svårigheter att hantera det lokala genom enbart på förhand uppgjorda regler och rutiner. Därför blir förändringar mycket sällan i dess praktik vad man tänkt sig.

Det tål också framhållas att uppgjord standardisering, regler och rutiner kan hindra eller försvåra hantering av ny information i gränssnittet mellan det kända och okända som personalen måste hantera i situationen. Alltså, det är väl känt att alltför många regler och rutiner hindrar oss från att utvecklas och hantera det okända. Seendet begränsas således till att följa rutiner etcetera.

Med ovanstående lilla utflykt till mellanrummets filosofi vill jag framhålla hur radikalt annorlunda detta är i jämförelse med traditionell syn och styrning av till exempel äldreomsorgen. De berättelser som medarbetarna lyfter fram i relation till hemtjänstens icke-relationella förhållningssätt sätter fokus på hur stora skillnaderna faktiskt är och att det borde få omfattande konsekvenser för styrning och kontroll av arbetets utförande. Med bakgrund av ovanstående finns det behov av att säga något mer om text, översättning, tolkning och meningsskapande.

Text, översättning och meningsskapande

I organisationer sker ständigt processer där texter skapas, översätts och tolkas i lokala sammanhang. En viktig tolkningsprocess är vad som kallas för meningsskapande som är kopplat till identitet, roll och position i organisationen.

Förändringar iscensätts med varierande texter inramade i olika former. Organisatoriska förändringar innebär i dess grund att en text med delvis nya ord produceras och iscensätts. Ibland är dessa texter hämtade från diskurser utanför organisationen, moden som cirkulerar som något eftersträvansvärt. Sätt att organisera är mode som kommer, översätts till den egna organisationen och går när nya konkurrerande moden iscensätts någonstans i världen och växer sig starka och gör sitt intrång för hur något bör vara. Just nu är det KASAM och Lean som är två dominerande moden inom offentlig sektor. I Landskrona är saluto-gen äldreomsorg baserad på de samtal som Antonowskis KASAM har skapat och vuxit till sig på senare år.

Skrivna texter, PowerPoint och prat är alla exempel på texter som beskriver ett bestämt mode (exempelvis KASAM) som sedan översätts till den egna organisationen. I bästa fall sker en översättning utifrån noggranna utvärderingar och samlade kunskaper kring hur tidigare förändringar genomförts och med vilka resultat. Därefter en noggrann analys av den egna organisationens förutsättningar. Först därefter är man i en organisation mogen att ta sig an ett mode. Hur detta har skett i Landskrona saknar jag information om. Liksom i de flesta andra organisationer, kanske alla, så sker inte en sådan analys och utvärdering av tidigare förändringsarbete.

Åter till vad som händer med texterna. De översätts med hjälp av de praktiker där översättarna befinner sig. Här i denna rapport har jag utgått, utifrån det empiriska materialet, att översättning sker inom ramen för det unika i respektive värld som konstrueras utifrån position i hierarkin och de olika grupperingar och positioner som personal och chefer befinner sig inom.

Hur de tolkar sitt nuvarande uppdrag i förhållande till tidigare och möjliga framtider är grunden för tolkning av de nya texterna. På boendena förändrades uppdraget från städning till vikten av skapande av ett

nytt innehåll i mellanrummet med de boende, något snävt uttryckt. Fortfarande, säger deltagare i fokusgrupperna, finns det personal som vidmakthåller den gamla tolkningen av uppdraget med dess fokus på städning och hel och ren. Dessa personer är därmed negativa till det nya. Motståndet är mer relaterat till individ och i mindre grad grupper av anställda, tycks det vara enligt berättelserna i fokusgrupperna.

Vad är då översättning enligt en uppslagsbok? Enligt Oxford English Dictionary 2011 innebär översättning:

- the process of translating words or text from one language into another
- the conversion of something from one form or medium into another
- the process of moving something from one place to another

En förändring, som den i Landskrona, iscensätter och skapar processer där samtliga tre definitioner av översättning kan spåras.

- A. Översättning från ett språk till ett annat – managementspråk till utförarspråk.
- B. Från en form eller medium till ett annat – från en skriven text till en PowerPoint, från en skriven text till planering i arbetsgruppen och till det konkreta arbetet.
- C. Från en plats till en annan – från en konferens/utbildning till arbetsplatsens vardag.

Alla har troligen lekt berättelseleken som i högsta grad beskriver även vad som sker i organisation. Berättelserna översätts mellan olika personer. Översättning är inget som är exakt. Det uppstår alltid förändringar i överföringen.

Alltså, i Landskrona har det övergripande förändringsarbetet kallats salutogen äldreomsorg. Denna rubrik har översatts och operationaliserats i ett antal olika utbildningar och aktiviteter. Något förenklat skedde initieringen av projektet genom samtal med chefer i aktuell verksamhet. På detta följde olika utbildningar, konferenser, arbetsplatsinformation och involvering på olika sätt av personal i linjeorganisationen. Om denna bild är den officiella finns mängder av andra processer i olika rum där projektet dryftats och översatts som inte framkommer i berättelserna i fokusgrupperna.

I dess mest vanliga användning innebär alltså översättning att överföra eller förvandla texter mellan olika språk och olika genre. Båda dessa sedda ur breda aspekter. Om vi förstår organisering, eller organisations vardag, innehållande många olika ”språk” då måste vi också bättre förstå hur mening konstituerar organisationer, dess arbete och organisationsförändring. Vi måste förstå hur språk som diskurs tar sig ”faktiska” uttryck, hur det konstrueras, förhandlas och legitimeras. Nya eller alternativa diskurser har potential att genom översättning skapa eller bidra till ny förståelse med kapacitet att skapa förändringar eller ny tolkning av befintlig organisering och arbete. I detta ligger också de okända effekterna som jag berörde ovan. Översättning av nya diskurser kan öppna upp främmande eller ambivalenta utrymmen som ännu inte är definierade. Detta innebär ett ifrågasättande av traditionella koncept som ”motstånd mot förändring”. Motstånd mot förändring involverar tolkning av uppdraget och meningen med vad man gör och gjort i verksamheten kopplat till roll och identitet (det vill säga vem är jag här). Vid översättning har vi bara vår kunskap om det som varit. Myten om ”glöm det som varit” är och kommer alltid att vara en farlig myt! Utan kunskap kan vi ju inte förstå något. Det nya möts alltid med det tidigare.

Det är i mellanrummet – mellan det som har varit och de nya texterna – som en del av bataljerna kring översättning sker. Förändringar är därför en komplex affär som sällan går helt enligt ritningarna. Emellertid, i Landskrona konstaterar jag, utifrån fokusgrupperna, att förändringen ändå tycks ha varit ovanligt lyckad. Inte helt enligt ritningarna, men det har hänt något ute verksamheten där personal möter de boende. Riktningen är tydlig mot ett förändrat arbetsinnehåll som kan kallas för salutogent med den boende i fokus.

Således innebär användande av fenomen som översättning, texter och diskurser att det i mellanrummen konstrueras nya bilder som ingen kan ha kontroll över. Salutogen äldreomsorg kan ses som att packa upp dominerande inbäddade diskursiva konstruktioner på äldreboendena, vilket inkluderar både personal och de boende. Översättning innebär att dess innehåll och form, riktade mot chefer och personal, ska utgöra en ram för översättning. Syfte är ju att förändra etablerade synsätt och görande. Men författaren kan inte på förhand i detalj styra hur texten översätts. Därför är dialogen så viktig vid förändringsprocesser.

Notera också att användning av fenomenet översättning hjälper till att sätta fingret på att organisationsförändringar är processer i plural. Översättning av en text (både prat och skriven text) är inte given från en plats till en annan. Texter, och inte minst dess översättning, färdas över tider samt mellan olika platser och kulturer. Den lokala översättningen av texter som författats högre upp i hierarkin innebär också att nya möjligheter kan öppna upp för nya former av organisering som ledningen inte tidigare tänkt på. Detta är vad jag menar har skett på äldreboendena, vilket visat sig i personalens och chefer något olika tolkningar av innehållet i salutogen äldreomsorg.

Denna första övergripande förförståelse över skeenden leder till att i Landskrona kan identifieras tre huvudvärldar som förhåller och översätter olika. Dessa är den praktiska världen som möter de äldre, cheferna i verksamheten och ledning:

- Den praktiska världen – personal inom demensboende relaterar till de äldre och ger konkreta exempel för att förklara sin vardag där salutogen äldreomsorg ibland lyser igenom som projekt, ibland som, eller till och med ofta i beskrivningar av vad som är rimligt för att göra ett bra arbete. Alltså deras tolkning av vad uppdraget är. Förändringar som skett i arbetet motiveras inte sällan med exempel där andra faktorer och händelser än salutogen äldreomsorg har genererat ny tolkning av uppdraget.
- Införandet av salutogen äldreomsorg, och dess olika texter har konstruerat ett friutrymme där personalen, enligt sina tolkningar av arbetet och vad som är ett gott arbete, har möjliggjort nya aktiviteter och ett nytt fokus. Alltså självorganisering har möjliggjorts med hjälp av de nya texterna. Notera dock att precis som fokusgruppernas innehåll ser översättningarna olika ut.
- När det uppstår självorganisering frigörs energi. Utifrån fokusgrupperna tycks det ha funnits en diskurs bland personal, men troligen också utanför organisationen, som texter om salutogen äldreomsorg har legat i linje med. En tolkning kan vara att personalen tidigare har hindrats av strukturer, beslut och styrning. Men som genom förändrade texter har frigjort det sedan tidigare ”nya” tänkandet. Emellertid, fortfarande finns hinder som varje

dag måste övervinnas i förhållande till en äldre mer objektifierande syn på vad som ska göras. Exempelvis dilemman, med begränsade resurser, där personal i vardagen får välja mellan att städa enligt schema eller salutogen sätta sig med den demente för ett samtal som lugnar och skapar ro för den enskilde. Denna typ av dilemma är återkommande i fokusgrupperna. Texten visar uppenbarligen olika översättningar av salutogen äldreomsorg och vilka hinder och möjligheter som finns i dagsläget.

- Chefer i verksamheterna beskriver också att det finns spår av andra förändringar som de har att hantera som dilemman, inte alldeles olik personalens. Central lagstiftning och styrning samt hur dessa översätts utifrån salutogen äldreomsorg och blir till en del i vardagen är ett annat dilemma som påverkar görandet i vardagen. För cheferna, liksom för personalen har salutogen äldreomsorg skapat energi, eller energiutrymme, genom att översättningsprocesserna i sig skapat ett handlingsutrymme att självorganisera en ”ny” verksamhet tillsammans med sin personal. Emellertid, framskyntar vissa tillfällen konkurrens, eller maktförskjutningar, mellan cheferna samtidigt som de tycks ha format sig idag mer som en grupp än tidigare. En möjlig orsak till detta kan vara att salutogen äldreomsorg också legat i linje med vad cheferna tidigare ansett varit uppdraget, men hindrats av uppifrån kommande styrning och kontroll. Vidare tycks de ha bråttom och vill så mycket, medan verksamheten är mer svårörlig då de äldre också är med och konstruerar personalens möjligheter till översättning av salutogen äldreomsorg. De äldre som anpassar sig till personalen, det vill säga att de ser sig som inflyttade till personalens arbetsplats, är en grund för översättning som kan leda till problem.

I ovanstående framträder tre relativt olika språk och berättelser som tydliggör olika villkor för översättning av salutogen äldreomsorg:

- A. Personal som möter de dementa
- B. Chefer som har att koordinera och samordna samt kontrollera och följa upp arbetet.
- C. Chefer och ledning som har övergripande långsiktigt ansvar.

Dessa tre huvudvärldar framträder utifrån avståndet till den konkreta vardagen. Dessa tre nivåer förhåller sig olika till praktiken. Ju högre

upp i hierarkin desto mer abstrakt och övergripande diskurser framträder. Varje huvudvärld översätter och konstruerar mening i texter (inklusive kurser och prat) utifrån respektive roll och identitet i organisationen. Innehållet i en ny eller delvis ny text översätts i förhållande till den arena som översättarna handlar på. Den nya texten översätts utifrån de lokala praktiker som varje enskild arbetsenhet och varje grupp anställda utgör, i relation till det arbete och de specifika förutsättningar som finns för arbetets utförande. Varje arbetsenhet, ja varje grupp, utgör alltså en arena för tolkningar av pågående förändringar. Tolkningar och översättning sker med stöd i de mönster som uppstått från tidigare självorganiseringsprocesser som nu utmanas. Den ”slutliga” översättningen gör sedan sitt inträde på den organisatoriska scenen och dess genomförande av arbetet med olika resultat beroende på översättarna. Hierarkin kan på sätt ses som en översättningsarena mellan olika delar i hierarkin. Hierarki betyder ju också auktoritet och makt, vilket innebär att makt alltid finns involverat i dessa översättningar.

Sammanfattningsvis sker översättningsprocesser i mängder av mellanrum. Mellanrum som både är nya (som formella möten, konferenser och kurser) och de gamla som är invävda i vardagens rutiner. Dessa två typer av mellanrum är ofta inte synkroniserade utan även på personnivå sker en översättning i rörelsen mellan dessa olika mellanrum (konferenser, kurser etcetera i förhållande till den praktiska vardagen).

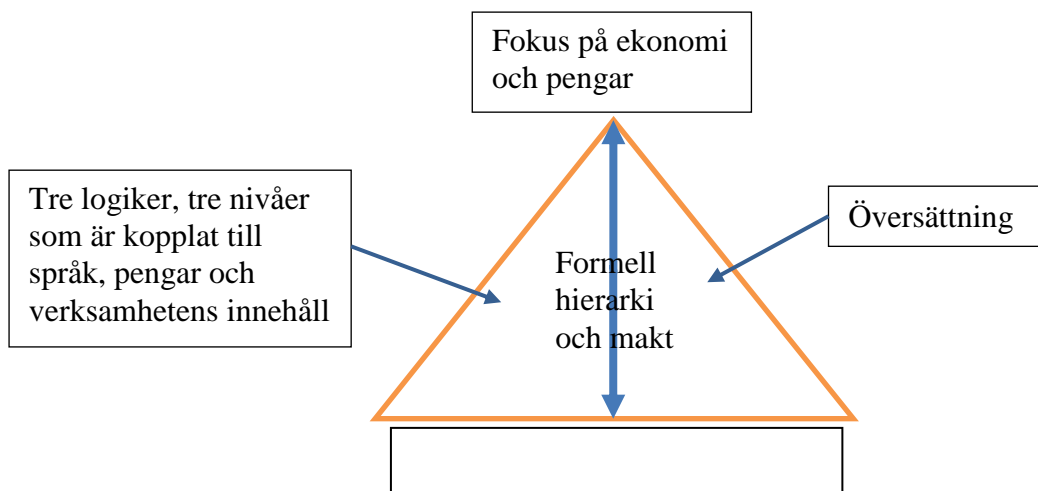
Som vi såg i berättelserna skiljde sig sjuksköterskor och undersköterskor också sig åt. Även personalen på de två boendena skiljde sig åt beroende på deras specifika historia och förutsättningar. Översättningsprocesser är således en komplex affär att förstå, vilka jag argumenterar för måste förstås om vi ska hantera förändringsprocesser i en organisation.

Det abstrakta och konkreta samt ekonomi och budget

Ekonomi och budget berör den hierarkiska arbetsdelningen. Ramar för ekonomin och budgeten sätts högre upp i organisationen och ger återverkningar ute i verksamheten i form av tillgängliga resurser av olika slag. Salutogen äldreomsorg tycks åtminstone till stora delar vara freddat från förändringar i negativ riktning vad gäller ekonomin. Chefer och personal nämner ekonomin i form av svårigheter att tillsätta vikarier och ta in extra personal vid sjukdom, vilket får återverkningar i mötet med de boende. Aktiviteter blir flyttade eller strukna i planeringen. Chefer nämner budget och dess uppföljning på deras agendor. Det är dock noterbart att ekonomin i sig inte har stört översättningsprocesser inom salutogen äldreomsorg, vilket troligen har spelat en roll i att det gått så förvånansvärt bra i jämförelse med vad som framkommer från forskning om förändringsarbeten. För att förstå förändringar som går i hierarkin som översättningsprocesser kan vi knyta till ekonomi som en strimma som också denna översätts på samma sätt som vi tidigare beskrivet översättningar av texter. Budget och ekonomi är också dessa texter som översätts och tolkas i organisationen.

I mer generella termer, inte bara kopplat till Landskrona och äldreomsorgen, är att ekonomi och budget dominerar uppåt i organisationen och avtar desto längre ner i verksamheten som vi kommer. Mellan dessa olika världar uppstår spänningar kring vad som räknas som viktigt. Ledningen har att lära sig om principer för verksamhetens genomförande *och* ekonomi/budget. Även om personer i ledningen varit i kärnverksamheten tenderar erfarenheter från en sådan tid att komma i bakgrunden, är min erfarenhet. Mellanchefer hamnar just i detta korsdrag med att få verksamheten hålla en hög kvalitet samtidigt som den ska vara kostnadseffektiv. I figur 1 nedan har jag, utifrån mina forskningsperspektiv, översatt ovanstående i en förenklad bild.

Figur 1: Sammanställning av hierarkin som konstruerar tre världar utifrån ekonomi och avståndet till vardagens processer på äldreboendena



Fokus i bilden är skillnaden mellan idévärld och den konkreta handlingsvärlden där personal möter de boende. Idévärlden är inte bunden till tid och rum på samma sätt som den konkreta handlingsvärlden. Detta har också visat sig i förändringsarbetet i Landskrona. Chefer nämner att de ibland haft lite för bråttom med att vilja förändra och införa nya saker. Personalen nämner att det måste tid till att ”låta saker sätta sig”, vilket är exempel på spänningen mellan dessa två världar. Från tanke till handling är i varje komplex verksamhet en relativt lång resa. Förståelse måste finnas för villkoren i varandras båda världar, både idévärlden och handlingsvärlden. För att nå dit krävs dialog, inte enbart information. Ekonomi och budget kan påverka och störa genom att exempelvis en kraftig nedskärning direkt får genomslag i praktiken i egenskap av till exempel minskade resurser. Däremot hållbara förändringar för att mer långsiktigt generera besparingar tar betydligt längre tid och ger i högre grad också positiva energieffekter hos medarbetarna i form av hög motivation. Det är fråga om ömtåliga processer som måste vårdas väl. Ibland måste de skyddas från varandra. En neddragning i en verksamhet kan med ett penseldrag förstöra många års arbete med att åstadkomma en hållbar förändring. Innan jag går till avslutning i rapporten ska jag ta upp några reflektioner kring varför vi iscensätter förändringsprocesser i en organisation.

Varför förändra? Tänkande, begrepp, metoder eller struktur?

När en större förändring ska initieras finns det ofta en rad olika bevekelsegrunder om varför en sådan ska ske. I Landskrona är idén att utveckla en verksamhet som gör att de äldre får en bättre social kvalitet i sitt boende. En idé som flera i fokusgrupperna även tidigare sägs ha sympatiserat med. Jag menar att tänkande kring verksamheten är den dominerande bakgrunden till förändringen. Ett tänkande som ska om sättas i handling i mötet mellan personal och demensboenden.

Av tabell 1 nedan framgår att det finns ett antal olika exempel på bakomliggande orsaker till varför en förändring iscensätts och vad som är i fokus. Det finns naturligtvis fler antaganden om varför en förändring kommer till stånd än vad som framgår i tabellen. Syftet med rapporten är ju att lyfta några aspekter på relationen mellan bakgrund till förändring och hur vi sedan tänker kring hur den genomförs och vilka förutsättningar den har för att lyckas. Därför måste det finnas en hög medvetenhet om varför vi faktiskt iscensätter en förändring. Är det mode? Är det brist på pengar? Ett maktspel i organisationen?

Pengar, eller rättare sagt brist på pengar, är en vanlig bakgrund till effektiviseringar och rationaliseringar. En annan är lagstiftning som innebär att nya uppdrag ges till kommunerna, eller så sker justeringar i befintlig lagstiftning som påverkar en verksamhet. Socialstyrelsen och andra centrala aktörer kan komma med nya anvisningar och riktlinjer för kvalitet och annat.

Ovanstående är bara några exempel på externa påtryckningar från politiken. Andra externa påtryckningar är förändringsarbete som mode. ”Alla andra har infört Lean så vi måste troligen också göra så!” är ett uttryck som figurerar i många kommuner. Interna bevekelsegrunder kan vara behov av att lösa interna frågor som personalproblem, ändrade prioriteringar av kommunala beslutsfattare.

Det är alltså viktigt att fundera kring vad som utgör basen för förändringsarbetet. Vilken karta använder ledningen för att orientera sig?

Tabell 1: Några exempel på bakomliggande orsaker till förändringsarbete i organisationer. Att ändra på tänkande är svårast medan struktur är lättast.

Innehåll <i>Bakgrund/</i>	Tänkande	Begrepp	Metoder	Struktur/ Arbets- fördelning
<i>Ekonomi/budget</i>				
<i>Lagstiftning</i>				
<i>Mode</i>				
<i>Interna frågor lösas</i>				
<i>Makt</i>				
<i>Förändrade prioriteringar</i>				
<i>Ny chef (100- dagarschefen)</i>				
<i>Annat</i>				

Var kryssen sätts i modellen beror på en rad olika faktorer. Emellertid, det ofta använda innehållet i förändringen är att ändra på strukturer och arbetsdelning. Bakomliggande orsaker till detta är att ledningen är upptagna med att rita rutor och fylla dessa med ett innehåll. Detta känns och upplevs paradoxalt ofta på en abstrakt nivå konkret och gripbart medan i praktiken är man oförstående och irriterade. Dock ifrågasätts sällan dess faktiska effekter på personalens engagemang och energi i arbetet. Att använda begrepp som i Landskrona (salutogen äldreomsorg och materialisering av innehållet) är betydligt svårare. Detta ligger också nära förändring av tänkandet. Båda dessa kan endast utövas genom att vara i relation och påverka mellanrummens konkreta konstruktioner och innehåll. Därför är första linjens chefer viktiga. Det krävs dock att deras vardag ligger nära medarbetarnas, vilket i Landskrona är uppenbart utifrån fokusgrupperna. Metoder som innehåll i förändringen kan ses på olika sätt. Det vanligaste är att metoden innehåller ett antal förutbestämda steg och tillvägagångssätt.

Ofta ser vi och tar del av förändringsarbete i andra organisationer och tror oss kunna kopiera resultaten. Emellertid, även om andra organisationer prövat på ett sätt att arbeta kommer med stor säkerhet resultaten i den egna organisationen att se annorlunda ut. Detta är erfarenheter och kunskaper som är väl kända, men faktiskt till mindre del använda. Kunskapen är alltså hög om att de flesta förändringar i slutändan inte leder till önskade resultat i form av ökad hushållning med människors

resurser. Ändå hinner knappt en tidigare förändring ”sätta sig” förrän en omorganisering åter börjar diskuteras av olika anledningar.

Avslutning

Hur kan vi analysera processer och resultat av organisationsförändringar på medarbetarnivå? Hur kan dessas handlingar och aktiviteter förstås utifrån hållbar organisering för förändring? Ta utgångspunkt i den mest konkreta delen i en organisations verksamhet, som i detta fall där personal möter dementa, som grund för förändringsarbetet. Tyvärr finns en tendens att istället önska oss en ideal värld utan att ta den konkreta handlingsnivån som utgångspunkt. Detta innebär att praktikens komplexitet kan komma att förbises och modellen, metoden eller strukturen blir viktigare än själva görandet i handlingsvärlden. Skapa en rimlig förståelse av praktikens komplexitet, en modell eller plan för vad man vill uppnå och jämför denna med hur medarbetarna idag uppfattar sina uppdrag. Nästa steg i en hållbar förändringsprocess är att jämföra och diskutera uppfattningar om uppdraget och dess innehåll på konkret medarbetarnivå. Abstrakta begrepp och teorier kan användas som i Landskrona, men de är tillfälliga verktyg, inte förändringsprocesserna i sig. Nästa steg är att ta sig an tolkningarna av uppdraget, formulera tillsammans med medarbetarna konkreta berättelser kring framtiden där uppdraget är sensmoralen. Analysera och reflektera kring förutsättningarna för att göra ett bra jobb. Finns hinder? I så fall var fattas beslut om dessa? På så sätt framträder självorganisering som en viktig princip för att låta framtiden växa fram i processer som justeras ständigt utifrån faktisk kunskap om faktiska resultat och inte idealiserade önskade resultat som mycket sällan uppnås. För att iscensätta en förändring som är hållbar krävs åtminstone vissa delar av ovanstående. En hållbar förändring kräver förståelse för att översättning är en central process i de olika mellanrum som etableras genom relationer i organisationen. Här satte vi fokus på att det tar tid och att dessa processer behöver skyddas för tillfälliga nycker i organisationen. En annan viktig kunskap är att olika nivåer i organisationen har olika framtoning i sitt språk och tänk om verksamheten. Världsbilderna om vad som är viktigt varierar bland annat beroende på vilken värld man befinner sig i. I det empiriska materialet i Landskrona framträdde tydligt hur varje grupp är unik utifrån roller, positioner och historia även med koppling till den organisatoriska hierarkin. Utifrån dessa processer får man inte ha alltför bråttom, vilket är ett stort hot mot en hållbar förändring.

I ovanstående rapport har kunskaper om processer framhållits som generella medan resultat är alltid knutna till specifika sammanhang. Hållbart förändringsarbete måste vara långsiktigt och det krävs också en stor portion ödmjukhet inför komplexa processer som innehåller både det kända och okända. Det okända innebär icke-kontroll medan det kända innebär kontroll. När detta gäller, som i komplexa verksamheter som demensboende, uppstår situationer och resultat som är knutna till orsak och verkan bundna till en specifik plats och tid som ingen på längre sikt och i detalj kan ha kontroll över.