

En kvalitativ fallstudie av omsorgsassistenters upplevelser före, under och efter implementeringen av Alsterbro-modellen

Henrik Nelson
Sofia Petersson

Ht-09



Handledare: Anders Neergard

Abstract

Author: Henrik Nelson & Sofia Petersson

Title: A qualitative case study of nursing auxiliaries' experiences before, during and after the implementation of Alsterbromodellen¹. [Translated title]

Supervisor: Anders Neergard

Assessor:

The purpose of this study was to examine the nursing auxiliaries' experiences before, during and after the implementation of Alsterbromodellen. The implementation of Alsterbromodellen meant that home care staff and residential care staff got consolidated and performed the same tasks. More specifically the aim was to find out how Alsterbromodellen has made an impact on the nursing auxiliaries' work role and working conditions through a Human Resource perspective. We also wanted to examine how the merge of the two different working groups took place. One reason why we chose to examine this specific case was that the implementation were met by skepticism and requirements to maintain the original model. To get a wider level of understanding we have placed the nursing auxiliaries' experiences of the implementation of Alsterbromodellen in a context of national changes that have had an impact on the nursing auxiliaries' working role and working conditions. Our empirical evidence is based on qualitative retrospective semi-structured interviews with ten nursing auxiliaries'. We have throughout the interviews learned that the opinion about the new working routines have gone from skepticism to acceptance. The conclusions that we have drawn from our study is that the nursing auxiliaries' ongoing skepticism towards the new working routines were caused by lack of information from the decisionmakers such as politicians and managers. The skepticism towards Alsterbromodellen and the new colleagues have faded through the years which we believe could be explained by that fact that the organizational structure has been formed to fit Alsterbromodellen. That has made it possible for the staff to fully fill their working routines in accordance with Alsterbromodellen. Alsterbromodellen has also meant that the nursing auxiliaries working role generally has gone from solo work towards collaborative work. This is to some extent explained by the fact that home care staff got colleagues when they got consolidated with the residential care staff through Alsterbromodellen. Alsterbromodellen has also meant that the former residential care staffs have started to reflect on the care takers integrity in greater extent than before. We have also learned that the nursing auxiliaries' work role have been clearer. This has been made through specified aid decisions and clearer documentation around the care takers.

Keywords: Human resource, geriatric care, municipality, implementation, nursing auxiliary (assistant),

¹ Alsterbromodellen is the name of an organizational model that relate to the performance of operations within the municipal elderly care in Nybro Municipality in Sweden.

Innehållsförteckning

FÖRORD	1
1. PROBLEMFÖRMULERING	2
1.1 SYFTE.....	3
1.2 FRÅGESTÄLLNINGAR.....	3
2. TIDIGARE FORSKNING	3
2.1 DEN SVENSKA ÄLDREOMSORGENS UTVECKLING	3
2.2 ARBETSROLL OCH ARBETSVILLKOR	6
3. TEORI.....	7
3.1 HUMAN RESOURCE-PERSPEKTIVET	7
3.1.1 Att arbeta tillsammans i grupp	9
3.1.2 Organisationer i förändring	10
3.2 TEORETISK DISKUSSION	11
4. METOD	12
4.1 Metodval	12
4.1.1 Avgränsning.....	13
4.1.2 Urval.....	13
4.1.3 Tillvägagångssätt – Att hitta informanter.....	14
4.1.4 Genomförande av intervjuer.....	15
4.1.5 Bearbetning och analys av intervjumaterialet.....	16
4.1.6 Resultatens reliabilitet och validitet	16
4.2 ETISKA ÖVERVÄGANDEN.....	18
5. INTRODUKTION TILL EMPIRIN.....	19
5.1 ÖVERGRIPANDE INFORMATION OM NYBRO KOMMUN OCH ÄLDREOMSORGEN	19
5.2 ALSTERBROMODELLEN	20
6. EMPIRI & ANALYS.....	24
6.1 INNAN IMPLEMENTERINGEN AV ALSTERBROMODELLEN	24
6.2 UNDER IMPLEMENTERINGEN AV ALSTERBROMODELLEN	27
6.3 EFTER IMPLEMENTERINGEN AV ALSTERBROMODELLEN.....	32
7 AVSLUTANDE DISKUSSION	37
REFERENSLISTA	40
BILAGA 1 INFORMATIONSBREV.....	43
BILAGA 2 INTERVJUGUIDE NYBRO.....	44
BILAGA 3 INTERVJUGUIDE ALSTERBRO	46

Förord

Vi vill framföra ett tack till våra tio informanter som har ställt upp och delat med sig av sina berättelser. Vi vill även framföra ett tack till vår handledare Anders Neergard som har gett oss många goda råd. Vi vill även passa på att tacka de tjänstemän som har delgivit oss värdefull information till vår uppsats samt de enhetschefer som hjälpt oss informera omsorgsassistenterna om vår uppsats.

Henrik Nelson & Sofia Petersson

Malmö, januari 2009

1. Problemformulering

Organisering och omorganisering är centrala begrepp inom det sociala arbetet. Sättet socialt arbete organiseras på skiljer sig kommunerna emellan. Hur den berörda kommunens organisation ser ut beror på vad kommunen väljer att lägga fokus på samt vilka organisationsformer som för tillfället är mest accepterade inom området (Svensson, Johnsson, Laanemets 2008). Omsorgen kring äldre har förändrats över tid både vad gäller organisering och förutsättningar (Andersson 2007).

Vår studie handlar om en förändring av organiseringen kring utförandet av äldreomsorgen i Nybro kommun. En organisationsmodell kallad Alsterbromodellen implementerades områdesvis i Nybro kommun under åren 2005 till 2007 (Nybro kommun 2007). Alsterbromodellen innebar konsekvenser för omsorgsassistenternas arbetsroll och arbetsvillkor. Den nya organisationen innebar att personal som arbetat på särskilt boende och hemtjänstpersonal skulle integreras i en personalgrupp. Tillsammans skulle två personalgrupper med skilda erfarenheter bilda en arbetsgrupp med gemensamma arbetsuppgifter. De nya arbetsuppgifterna innebar att omsorgsassistenterna skulle arbeta både inne på särskilda boenden och ute i ordinära boenden. Mer information om Alsterbromodellen och Nybro kommun finns i kapitlet *Introduktion till empirin*.

Vi kommer i den här uppsatsen med utgångspunkt från implementeringen av Alsterbromodellen presentera tio omsorgsassistenters² retrospektiva berättelser. Berättelserna har varit centrerade kring beskrivningar av deras egna och deras kollegors upplevelser före, under och efter implementeringen av Alsterbromodellen.

För att få en vidare förståelse av informanternas berättelser kring implementeringsprocessen av Alsterbromodellen presenterar vi även kortfattat ett antal nationella förändringar som inneburit konsekvenser för omsorgsassistenternas arbetsroll och arbetsvillkor. Denna information finns i kapitlet *Tidigare forskning*.

² Omsorgsassistent är Nybro kommuns benämning av yrkeskategorin som arbetar i kommunens äldreomsorg. Arbetsuppgifterna är att ge stöd och omsorg till omsorgstagare med beviljad insatser i det ordinära boendet eller på särskilt boende.

1.1 Syfte

Syftet med vår uppsats är att söka en förklaring till hur implementeringen³ av Alsterbromodellen har påverkat omsorgsassistenternas arbetsroll samt arbetsvillkor. Vi ämnar även att skildra omsorgsassistenternas upplevelser före, under och efter implementeringen av Alsterbromodellen utifrån ett retrospektivt perspektiv.

1.2 Frågeställningar

- Hur beskriver omsorgsassistenterna sina och kollegornas upplevelser före, under och efter implementeringen av Alsterbromodellen?
- Hur beskriver omsorgsassistenterna sammanslagningen av hemtjänstpersonal och särskilt boendepersonal under implementeringen av Alsterbromodellen?
- Hur beskriver omsorgsassistenterna att deras arbetsroll och arbetsvillkor har förändrats i samband med implementeringen av Alsterbromodellen?

2. Tidigare forskning

Uppsatsen handlar om hur omsorgsassistenternas arbetsroll och arbetsvillkor har förändrats genom nationella förändringar och lokala omorganisationer. Vi har valt att studera tidigare forskning som gjorts utifrån ett makro/mesoperspektiv och å andra sidan ur ett mikro/mesoperspektiv. Forskningen på makronivå handlar om nationella och kommunala förändringar som har fått konsekvenser för den enskilde omsorgsassistentens yrkesroll. Forskningen på mikronivå handlar om omsorgsassistentens placering i organisationshierarkin och hur omorganisation och förändringar får olika konsekvenser beroende på vart i hierarkin man befinner sig. Forskning på mikronivå tar även upp betydelsen och tolkningen av omsorgsassistentens kompetens vad gäller utbildning, erfarenhet och personligkompetens.

2.1 Den svenska äldreomsorgens utveckling

Den 1 januari 1992 trädde den nuvarande Kommunallagen i kraft. Den nya kommunallagen gav kommunerna större utrymme att organisera sin verksamhet. I samband med lagändringen genomfördes en reform i Sverige kallad ädelreformen.

³ Med ordet implementering menas hur politiska beslut förverkligas av förvaltningar (Nationalencyklopedin 2009).

Ädelreformen innebar att ansvaret för äldreomsorgen övergick från landstingen till kommunerna. Kommunerna fick i och med reformen ansvar för de särskilda boendena för äldre samt för viss sjukvård för de omsorgstagare boendes på kommunens särskilda boenden (Andersson 2007, Bäck & Larsson 2006, Nordström & Thunved 2009, SOU 2000:38).

Innan reformen hade landstingen och kommunerna delat ansvar för äldre med behov av särskilt boende. Syftet med ädelreformen var att enbart en organisation skulle ansvara för vård och omsorg då en patient blivit utskrivningsklar från sjukhuset. Då kommun och landsting delade på ansvaret upplevdes det svårare att lösa situationen för den enskilde. Ett annat syfte med ädelreformen var att lösa problematiken kring fullbelagda sjukhus, det innebär att kommunens ansvar tar vid när patienten är utskrivningsklar från sjukhuset. Vilket i förlängningen innebar att det blev ett högre tryck på kommunala äldreomsorgen (Bäck & Larsson 2006, SOU 2000:38). I SOU 2000:38 framhävs betydelsen av nedskärningarna inom sjukvården i form av ett minskat antal platser i kombination av kortare vårdtider. I och med sjukvårdens nedskärningar framgår det i SOU 2000:38 att trycket på den kommunala äldreomsorgen har ökat. Detta eftersom kommunen i och med nedskärningarna inom sjukvården får svara för insatser till den enskilda som annars tillgodosetts av sjukvården (ibid.).

En annan lagändring som inneburit konsekvenser för omsorgsassistenternas arbetsroll är kommunens möjlighet att erbjuda personer som har fyllt 67 år servicetjänster. Servicetjänsterna syftar till att förebygga skador, olycksfall eller ohälsa. Dessa tjänster är inte behovsprövade utan är per automatik tillgängliga för alla som fyllt 67 år i de kommuner där tjänsten erbjuds (Nordström & Thunved 2009). I Nybro kallas denna tjänst för *fixaren*. *Fixaren* kan vara behjälplig med exempelvis gardinupphängning för att minimera fallrisken i hemmet

De senaste 50 åren har den svenska befolkningen över 65 år och äldre ökat från 700 000 personer till 1.6 miljoner personer (Socialstyrelsen 2009c). Samtidigt som andelen äldre ökar i befolkningen (ibid.) har platserna blivit färre inom sjuk-

vården och vårdtiderna har blivit kortare⁴ (Anell & Hjortsberg 2001). Det har fått till följd att trycket har ökat på kommunerna som får koncentrera sina resurser på dem som är mest vårdkrävande (SOU 2000:38). Detta då kommunerna har det yttersta ansvaret för dem som vistas i kommunen jämlikt 2 § 2 kap. Socialtjänstlagen.

1980 hade i stort sätt alla över 80 år någon form av insats från hemtjänsten, 17 år senare 1997 hade en tredjedel av samma målgrupp insatser i det ordinära boendet. Antalet bostäder på särskilda boenden ökade dock under samma period med 20 000 (SOU 2000:38). I juni 2008 hade 38 procent av de personerna som är 80 år eller äldre hjälp ifrån den offentliga äldreomsorgen genom beviljade insatser i det ordinära boendet eller särskilt boende (Socialstyrelsen 2009a, Socialstyrelsen 2009b). Sedan år 2000 uppskattas antalet bostäder på särskilda boenden ha minskat med upp till 20 procent (Socialstyrelsen 2009a, Socialstyrelsen 2009c).

En förklaring som att befolkningen har blivit friskare håller inte enligt uppgifter från SOU 2000:38. Detta då den förbättrade hälsan inte rimligt kan sättas i relation till det kraftigt minskade antalet omsorgstagare inom äldreomsorgen. Samma utredning (ibid.) argumenterar för att det stora antalet anställda vårdbiträden⁵ inom äldreomsorgen under 1960-70-talen sannolikt inte kan förklara att omsorgsbehoven var större då. Istället hävdar samma utredning att omsorgsbehoven inte var mindre under 1980-90-talen då antalet vårdbiträden minskade. Istället framgår i rapporten (ibid.) att dagens behovsprövning av insatser kan vara en bidragande faktor till minskningen. Det vill säga att den enskilde har rätt till hjälp om denne inte kan tillgodose behovet själv eller på annat sätt för att erhålla en skälig levnadsnivå (Socialtjänstlagen 2001:453).

Under åren 2002 till 2007 har antalet kommunanställda vårdbiträden minskat från 192 200 personer till 181 200 personer. Dessa siffror omfattar även sjukskrivna och personal med olika sysselsättningsgrader. Under senare tid har sysselsättningsgraderna ökat samtidigt som sjukskrivningarna har minskat. Vilket vidare

⁴ Anell & Hjortsberg (2001) poängterar dock att bilden av sjukvården inte framställs rättvist genom att enbart tala om förkortade vårdtider. Antalet äldre som tas in på sjukhus har ökat, vilket även antalet operationer av äldre har gjort.

⁵ Vårdbiträde avser samma yrkeskategori som vi valt att benämna som omsorgsassistent.

innebär att arbetsvolymen inte nödvändigtvis kan sättas i relation till det minskade antalet anställda (Socialstyrelsen 2009c).

2.2 Arbetsroll och arbetsvillkor

Agneta Törnquist (2004) har i sin avhandling *Vad ska man kunna och hur ska man vara* studerat enhetschefers och vårdbiträdens yrkesroll på särskilda boenden inom äldreomsorgen. Hon kommer i studien fram till resultatet att den personliga kompetensen utgör en större del av vårdbiträdenas kompetens än yrkeskompetensen. Törnquist (2004) skriver att ett vårdbiträdes utbildning, vanligen undersköterska, inte förändrar vare sig arbetsuppgifter eller titel. Detta då all personal förväntas utföra samtliga arbetsuppgifter oavsett utbildning eller erfarenhet. Det menar författaren får en konsekvens genom att yrkeskompetensen får en låg prioritet. Under åren 2002 till 2007 ökade dock andelen omsorgspersonal med yrkesförberedande utbildning med fem procentenheter (Socialstyrelsen 2009c).

För att den anställda ska känna sig motiverad till att utföra ett bra arbete är det viktigt att jobbet upplevs som meningsfullt för den enskilde samt att den enskilde upplever sig betydelsefull för jobbet. Irfaeya (2008) refererar i sin avhandling *Employee Responsibility* till flera teoretiker som alla styrker vikten av att arbete upplevs meningsfullt av utföraren. Irfaeya (2008) gör i sin avhandling en liknelse av att motivation drivs av upplevd meningsfullhet likt en bil drivs av dess motor. Om den enskilde upplever arbetet som meningslöst leder det till apati och en lägre känsla av tillfredsställelse medan meningsfullhet å andra sidan leder till ett bra utförande och en hög känsla av tillfredsställelse (ibid.). Den enskildes upplevelse av att arbetet är betydelsefullt har en direkt inverkan på dennes förmåga att ta egna initiativ inom organisationen. I organisationer där arbetet känns mindre betydelsefullt minskar de egna initiativen. Om den enskilde upplever arbetet som meningsfullt är det även mer troligt att denna person är villig att investera tid, kraft och energi för sitt jobb (ibid.).

Miljkovic (2007) tar upp ett exempel från sjukvården där ledningen beslutat att sjukvårdspersonalen skulle få mer varierande arbetsuppgifter för att motverka att arbetet blev monotomt och motivationslöst. Sjukvårdspersonalen fick lära sig att arbeta på flera olika avdelningar, vilket ledde till att personalen stimulerades till

att utvecklas och att arbetsuppgifterna blev varierande. Det visade sig ha en positiv inverkan på personalens motivationsnivå (ibid.).

Miljkovic (2007) skriver i sin artikel om olika faktorer som får personalen att känna engagemang och motivation för sitt arbete. Miljkovic menar att tydliga och utmanande målsättningar motiverar personalen bättre än vaga målsättningar med svåruppnåeliga mål. Vidare menar författaren att vikten ligger vid att på olika sätt belöna personalen, då de utfört ett bra arbete. Belöningarna kan vara både interna och externa. Interna belöningar är att få personen att känna sig tillfredsställd med att ha utfört en uppgift, medan externa belöningar kan vara att personen får andra arbetsuppgifter med ett ökat ansvar, högre lön etcetera. Enligt Miljkovic (2007) har de människor som är mycket motiverade till att utföra sina arbetsuppgifter individuella målsättningar med tydliga mål. Människor som har denna typen av målsättningar är tillfredsställda så länge det finns utrymme att fullfölja målsättningarna inom organisationen (ibid.).

Edvardsson Stiwne (1997) skriver om förändringsprocesser i kommunal organisation. Hon menar att personal på olika nivåer i organisationen befinner sig i olika skeden av förändringsprocessen. Personalen på lägre nivåer i organisationshierarkin kan börja planera sitt arbete utifrån de nya förutsättningarna först när ledningen har beslutat om förändringen. Vidare skriver Edvardsson Stiwne (1997) att organisationen och dess förändringar vanligen beskrivs av organisationens företrädare som en och samma organisation och en och samma förändring. Det menar hon illustrerar vem som äger rätten att definiera verkligheten i och med att verkligheten inte är den samma för de olika nivåerna i organisationen.

3. Teori

Vi har valt att tolka vår empiri utifrån Human Resource-perspektivet. Vi kommer fortsättningsvis att benämna Human Resource för HR i texten. Nedan kommer vi att redogöra samt förklara HR-perspektivets mest centrala delar.

3.1 Human Resource-perspektivet

Enligt Bolman & Deal (2005) tar HR sin utgångspunkt i människan istället för organisationen. Detta blir tydligt då de anser att organisationer är till för att uppfylla människans behov. Likväl anser HR att människor och organisationer är be-

roende av varandra. Exempel på detta är att en organisation möjliggör för människan att utvecklas inom organisationen samtidigt som organisationen får idéer och kunskaper från människan (ibid.). Samspelet mellan människa och organisation kan se olika ut beroende på hur de är uppbyggda och därmed få olika resultat. Är samspelet av god art gynnas både människan och organisationen, men fungerar samspelet mindre bra kan det få negativa konsekvenser både för människan och organisationen (ibid.).

Wolvén (2000) skriver att organisationen har som uppgift att ge personalen en trygghet och social status. Men organisationen skall även försöka ge uppskattning till personalen och förmå dem att känna en samhörighet med organisationen och dess medlemmar. Vidare skriver han att en organisation som arbetar med HR på ett framgångsrikt sätt når ökad effektivitet och produktivitet. Samma författare skriver att organisationen inte skall ses som en apparat som man endast går till för att tjäna pengar. Organisationen skall stå för något mer än det (ibid.). Wolvén menar att arbetarna skall kunna relatera till organisationen och kunna ha möjlighet att kunna se organisationen i sin helhet och inte bara den del som den enskilde arbetar med. Men då krävs det även att arbetsuppgifterna till viss grad är varierande och att arbetaren även i viss utsträckning kan bestämma hur de skall genomföras (ibid.). HR-perspektivet brukar ofta framhålla betydelsen av att få personalen delaktig. Det kan göras på flera sätt, ett sätt att göra det på är att ge dem ett stort inflytande. Vidare lyfter perspektivet fram att inflytande bland anställda även kan generera idéer som i sin förlängning kan komma organisationen till del (ibid.).

Wilson (2000) skriver om den studie som genomfördes på Western Electric's Hawthornefabriken i Chicago. Studien som gjordes var startskottet för HR perspektivet. Det första de undersökte var om en arbetsplats ljusförhållanden, luftfuktighet, raster och temperatur har någon betydelse för personalens produktivitet och effektivitet. De delade upp personalen i två grupper där den ena gruppen utsattes för ovanstående omställningar medan den andra gruppen fortsatte sitt arbete som vanligt. Det häpnadsväckande var att produktiviteten ökade hos båda grupperna. Detta trots att den ena gruppen utsattes för förändringar som egentligen tordes vara en försämring av gruppens arbetsvillkor. Studien visade på att oavsett vad arbetarna utsattes för så ökade deras arbetsmoral och produktivitet. De upplevde

att de blev satsade på och att organisationen trodde på dem (ibid.). De viktigaste resultaten som studien visade på var att människan har andra behov förutom de mest grundläggande som behövs tillfredställas. Men även det att grupp känslan och vikten av att tillhöra något är viktigt för människan. I gruppen är det av stor vikt att människan känner att det finns utrymme för att utvecklas och att arbetet ger en slags mening (Wolvén 2000).

Wilson (2000) skriver samtidigt att en organisation inte kan påverka människan i alla avseenden. Hon argumenterar för att en organisation endast kan påverka hur en människa relaterar till organisationens mål och de uppgifter som skall utföras. Därmed menar hon att en djupare påverkan om vad organisationen faktiskt är, inte går att utföra. De värderingar och uppfattningar som människan har skapas hos människan själv och är inte något organisationen påverkar (ibid.).

Morgan (1999) skriver om hur Maslows teori kan användas inom organisationer. Teorin är en behovspyramid där de fysiologiska behoven ligger i botten av pyramiden och självförverkligande ligger i toppen av pyramiden. Han skriver att organisationen kan genom att motivera de anställda och se till deras behov öka deras engagemang och ansvarstagande. Desto högre behov organisationen lyckas tillfredställa hos personalen desto starkare blir lojalitet samt att personalens arbets kvalitet ökar. De anställda kan på så sätt lättare identifiera sig med organisationen och att arbetet och organisationen blir en viktig del i personalens liv (ibid.). Dock har det riktats kritik vad det gäller detta. Den kritik som riktats mot perspektivet rör främst att det kan ha en tendens att försköna människans intressen. Främst vad det gäller synen på självförverkligande och personlig utveckling men även i människans intresse att samarbeta med andra (Bolman & Deal 2005).

3.1.1 Att arbeta tillsammans i grupp

Bolman och Deal (2005) skriver att det finns informella regler och förväntningar inom alla grupper. Dessa regler påverkar i allra högsta grad människornas beteende inom gruppen. Vad som till ytan kan tyckas vara liknande grupper kan i själva verket skilja sig åt i hur de beter sig och vilka oskrivna regler de väljer att anpassa sig efter. Samma författare diskuterar även vilka roller det finns inom olika

grupper och vilka uppgifter som de olika rollerna har. De nämner att en grupp behöver struktur på ett sätt som gör att personerna inom gruppen inte känner sig missnöjda. De grupper som fungerar bäst är de som tar tillvara på gruppmedlemmarnas intressen och kunskaper. Det är även däri som det svåra för en grupp ligger (ibid.).

Det kan inom grupper uppstå konflikter mellan gruppmedlemmar. Bolman och Deal (2005) menar att sådana konflikter ofta tar upp mycket tid och lägger fokus på något annat som är gruppens mål. Vad konflikterna grundas i kan vara olika men något av de vanligaste är hur gruppmedlemmarna tänker om gruppens målsättningar och arbetsutförande. (ibid.). Enligt HR-perspektivet är det då viktigt att kunna lyssna och kommunicera med varandra men även att alla inom gruppen är överens om vilka grundpelarna är. För att lyckas med det krävs det att gruppen har gemensamma mål och att de gemensamt vet hur dessa ska uppnås (ibid.).

Wilson (2000) menar att en organisation består av olika delkulturer som i sin tur tolkar organisationens värderingar på sitt eget sätt. De olika delarna av en organisation kan stå i motsättning till varandra beroende på hur de uppfattar organisationen. Hon menar att detta ligger bortom organisationens kontroll eftersom den inte har förmågan att påverka hur människan skapar och bildar sina djupare värderingar kring organisationen (ibid.)

3.1.2 Organisationer i förändring

Organisationer är ofta i förändring både i stort och smått. När förändringar inom organisationer skall göras är det av största vikt att personalen är införstådda med vad som händer. Inom ett HR perspektiv känner sig personalen bekymrad och oduglig om de inte förstår innebörden av förändringen. I sin tur kan det generera att personalen gör motstånd till de förändringar som genomförs eller väljer att genomföra arbetsuppgifterna på ett felaktigt sätt i ren protest (Bolman & Deal 2005).

En annan viktig faktor att tänka på är att själva organisationens struktur också måste förändras. Det är således inte bara personalen som måste vara införstådda

med förändringen utan även själva organisationen. Därför är det viktigt att den strukturella riktningen ändras och anpassas enligt den nya organisationens riktning (ibid.). Med förändringar kommer även motsättningar och konflikter. Alla som berörs av förändringen är inte anhängare av den och det utkristalliseras vinnare och förlorare av förändringen. Det finns därmed en överhängande risk att dessa konflikter och motsättningar kan ta fokus ifrån arbetet och det personalen egentligen skall göra (ibid.). När organisationer förändras kan det uppstå situationer då personal eller personalgrupper fastnar i det gamla. I och med förändringen ombildas meningen vad arbetet går ut på. Det gamla ersätts med det nya och i det kan det uppstå komplikationer för personal att identifiera sig med det. Personalen måste få utrymme att sörja det gamla för att kunna släppa taget om det (ibid.).

Wilson (2000) menar att om en förändring genomförs inom en organisation måste de regler som finns också förändras och omarbetas. Hon menar att organisationen med en förändring byter kultur genom att skapa nya regler, rutiner och utbildning. När detta pågår är det inte givet att organisationen uppnår det resultat som de eftersträvar. Det kan vara så att personalen inte tar till sig den nya arbetsrollen och rutiner eftersom de inte kan relatera till det. Men även att den nya arbetsrollens regler inte är alltför tydliga vilket kan leda till att personalen tvingas att improvisera i sin nya arbetsroll (ibid.). Wolvén skriver att användandet av ett HR-perspektiv i en organisation inte ensamt kommer att fungera utan det krävs att det kompletteras med en del struktur och ordning (Wolvén 2000). Annan kritik som riktats mot perspektivet är att verkligheten inte alltid ger potential till att samordna människans och organisationens mål (Bolman & Deal 2005).

3.2 Teoretisk diskussion

Vi vill med HR-perspektivet försöka analysera varför informanterna reagerade som de gjorde under implementeringen av Alsterbromodellen. För att göra det måste vi först förklara vad som hände under implementeringen och hur informanterna upplevde det.

Ovan har HR-perspektivets centrala delar presenterats och det är de delar som vi kommer att använda oss av för att tolka vår empiri. Vi kommer att lägga fokus på

hur en organisation fungerar i förändringsprocesser och hur personalen i sin tur påverkas av detta. Samt försöka analysera hur informanternas arbetsroll och arbetsvillkor har påverkats av implementeringen av Alsterbromodellen. Den kritik som framförts ovan rör främst att människan i en organisation skapar sina egna värderingar om vad organisationen är och hur de väljer att uppfatta den och att det inte är något organisationen kan påverka, samt att HR-perspektivet kan ha en benägenhet att skönmåla människors vilja att utvecklas och arbeta tillsammans. Kritiken kommer vi att ta med oss in i analysarbetet. Men vi menar trots detta att HR-perspektivet är relevant för hur en organisation arbetar i en omorganisation och hur det påverkar personalen.

4. Metod

4.1 Metodval

Den metod vi har valt att använda oss av är den kvalitativa metoden. Kvalitativ metod är den klart vanligaste forskningsmetoden inom socialt arbete i Sverige enligt Dellgran och Höjer (2006). De hävdar att det finns en viss forskartradition inom socialt arbete som framhåller den kvalitativa metoden (ibid.). Med en kvalitativ metod ämnar forskaren att söka ett djup och att kunna utkristallisera olika egenskaper av ett fenomen. Det är således informanternas beskrivningar och upplevelser som står i fokus för fortsatt analys (Repstad 1999). Anledningen till det är att vi tror att omsorgsassistenternas synvinkel bäst kommer att beskrivas med hjälp av intervjuer där de får utrymme att berätta vad de tycker och upplever om implementeringen av Alsterbromodellen.

Vid användandet av kvalitativ metod använder man sig främst av intervjuer för att samla in empiri. Hur forskaren intervjuar kan göras på olika sätt. I huvudsak finns det fyra olika typer av intervjuer: strukturerad, semistrukturerad, ostrukturerad och gruppintervju (May 2001).

Vi kommer att utgå från en semistrukturerad intervju där vi har vissa teman vi vill att omsorgsassistenterna berör men samtidigt försöka följa omsorgsassistenterna i den riktning de tar under intervjuerna. Anledningen till att vi väljer denna typ av intervju är att vi tror oss kunna hitta det djup vi eftersträvar i omsorgsassistenternas beskrivningar.

Intervjuformen har relativt klara och tydliga frågor, likt den strukturerade intervjun, men tillåter de intervjuade att försöka förklara och utveckla sina svar mer på djupet, likt den ostrukturerade intervjun. Även om vårt fokus är att komma åt omsorgsassistenternas beskrivningar ger den semistrukturerade intervjun viss möjlighet till att jämföra den insamlade empirin (May 2001).

4.1.2 Avgränsning

Syftet med vår uppsats är att utifrån omsorgsassistenternas perspektiv få en bild av hur de ser på implementeringen av Alsterbromodellen och hur den har påverkat dem. Om vi konsekvent skall hålla oss till syftet blir vi tvungna att avgränsa oss. Vi kommer inte att intervjua någon annan grupp än omsorgsassistenterna. Detta för att vi vill behålla fokus på dem men samtidigt ger tidsramen inte utrymme för fokus på några andra grupper såsom, omsorgstagare, anhöriga, chefer, politiker eller media etcetera. Det hade klart varit intressant att intervjua eller med kvantitativ metod samla in empiri från alla ovanstående yrkesroller men tidsutrymmet och uppsatsens omfång ger inte utrymme till det.

Samtliga informanter i vår studie är kvinnor. Detta är inte något vi aktivt sökt oss till utan det har fallit sig så. Det är emellertid inte så märkligt då det är ett starkt kvinnodominerande yrke. Vi kommer att vara medvetna om att informationen endast kommer av kvinnor men ämnar inte göra en analys ur ett genusperspektiv.

Vi har även valt att avgränsa oss vad gäller ämnet. Vi har fokuserat på hur omsorgsassistentens arbetsroll och arbetsvillkor har förändrats i och med implementeringen av Alsterbromodellen och nationella förändringar.

4.1.3 Urval

Aspers (2007) skriver om hur forskare förhåller sig till urval. Tidsramen och de ekonomiska förutsättningarna begränsar ofta forskaren att undersöka hela det område som är intressant. Forskaren tvingas därmed att selektera vilka som är mest representativa för området. Vem eller vilka som skall väljas ut är svårt att veta i förväg samt att det kan förändras under forskningens gång (ibid.).

Vi var intresserade av att intervjua omsorgsassistenterna som kunde ge en bild av hur Alsterbromodellen påverkat dem i deras arbete. Alla omsorgsassistenterna vi intervjuat har varit eller är verksamma inom äldreomsorgen i Nybro kommun. Vi

har sammanlagt intervjuat tio omsorgsassistenterna. Sju av dem är verksamma som omsorgsassistenterna i Nybro medan tre är verksamma i Alsterbro, som även tillhör Nybro kommun. Informanterna har olika lång erfarenhet av arbetet inom äldreomsorgen. Anledningen till att vi har valt att intervjuas omsorgsassistenterna från Alsterbro är att modellen kommer därifrån och vi var intresserade av hur de beskriver modellen. Deras beskrivningar ger möjlighet till ett utifrånperspektiv i och med att de själva använder modellen sedan 1986. Men vi var även intresserade av deras syn på användandet av Alsterbromodellen inne i Nybro.

De sju omsorgsassistenterna från Nybro är representanter från två olika boenden. Fyra av dem kommer från hemtjänsten innan de arbetade enligt Alsterbromodellen medan de tre resterande omsorgsassistenterna tidigare arbetade på särskilt boende. Sex av de sju informanterna jobbar idag kvar inom äldreomsorgen utifrån Alsterbromodellen.

4.1.4 Tillvägagångssätt – Att hitta informanter

Repstad (1999) skriver att det är viktigt få tag i informanter som man vet är lämpliga. Han skriver att en god informant bör besitta information som är viktig för uppsatsen samt att informanten i viss mån kan reflektera över fenomenet objektivt. Informanten skall även ha en vilja att ställa upp och ha en förmåga att uttrycka sig väl (ibid.).

För att få tag i informanter som kunde ge en bild av hur Alsterbromodellen påverkat dem i deras arbete var vi tvungna att veta var de arbetade. Vi tog därför kontakt med de olika boendenas enhetschefer där vi presenterade syftet med vår uppsats och att vi var intresserade av att intervjuas omsorgsassistenterna. Vi mejlade ut informationsbrevet (se bilaga 1) till berörda enhetschefer som i sin tur tog upp det med omsorgsassistenterna på personalmöten. Enhetschefen i Alsterbro gav senare kontaktuppgifter till omsorgsassistenterna som vi kunde kontakta. Medan omsorgsassistenterna i Nybro själva tog kontakt med oss efter att de fått informationsbrevet från sin enhetschef. Vi har fått tag i våra informanter på olika sätt och det är möjligt att det har påverkat urvalet av informanter. Hur enhetschefen i Alsterbro gjorde urvalet av omsorgsassistenterna kan vara intressant att reflektera över. Om de som valdes ut anses representera en viss bild eller om det bara var de som var intresserade.

I informationsbrev berättade vi i stora drag vad uppsatsen syfte var och vad deras del i det skulle vara. Vi blev tidigt varse om att antalet av informanter inte skulle bli tillräckligt endast genom detta sätt. Så efter de första genomförda intervjuerna frågade vi de intervjuade om de visste någon som kunde vara lämplig att intervjua. Det visade sig vara ett lyckosamt sätt att få informanter att ställa upp. Detta tillvägagångssätt kallas snöbollsprincipen (Repstad 1999). Slutligen fick vi ihop vårt önskade antal av informanter, tio stycken. Detta tillvägagångssätt har påverkat vårt urval av informanter. Det är även här viktigt att reflektera över varför de ansågs vara lämpliga, precis som informanterna från Alsterbro sågs lämpliga av sin enhetschef. Fördelen med detta tillvägagångssätt är att vi får informanter som vi vill ställa upp och att de besitter information som är relevant. Men att urvalet inte i alla lägen görs av oss kan vara till en nackdel. Det är möjligt att de informanter vi har fått tag i representerar samma bild som den som har tipsat om informanten. Vi är medvetna att på vilket sätt vi har fått tag på informanter har betydelse för vilka beskrivningar och upplevelser som vi blivit presenterade.

4.1.5 Genomförande av intervjuer

Innan vi började genomföra intervjuerna ville vi klargöra om de fått ta del av vårt informationsbrev. Alla informanter hade läst och tagit del av brevet innan intervjuerna påbörjades. Vart intervjuerna skulle äga rum lät vi varje enskild informant att själv bestämma över. De flesta intervjuerna genomfördes på informantens arbetsplats på en plats där vi kunde sitta avskilt. Men vissa informanter valde att genomföra intervjun i sitt eget hem. Till en början valde vi att genomföra intervjuerna tillsammans. Anledningen till detta var att vi inledningsvis ville vara säkra på att vi frågade om alla de områden som vi tyckte var intressanta samt att det initialt var ett stöd att vara två intervjuare. Vi valde senare att genomföra intervjuer enskilt. Vi ansåg att det kunde skapa en mer avslappnad stämning men samtidigt krävdes det att vi hade blivit lite mer varma i kläderna. Alla intervjuerna har i genomsnitt varat i 45-60 minuter.

Vi upprättade två intervjuguider som vi utgick ifrån i intervjuerna, en intervjuguide (se bilaga 2) för omsorgsassistenterna som arbetade inne i Nybro och en för omsorgsassistenterna från Alsterbro (se bilaga 3). Intervjuguiderna utgick ifrån samma teman, men skilde sig åt något i formuleringen av frågorna. Detta då in-

formanterna i Alsterbro har arbetat på detta vis väsentligt mycket längre än informanterna i Nybro. De teman vi valt att lyfta fram var främst hur de upplevde Alsterbromodellen innan, under och efter den implementerades.

4.1.6 Bearbetning och analys av intervjumaterialet

Våra intervjuer ägde rum i ett skede då implementeringen av Alsterbromodellen redan genomförts. Intervjuerna som då genomförs blir retrospektiva (Repstad 1999). Informanterna uppmanas att tänka efter och beskriva hur de upplevde situationen då fast i en nutida kontext (ibid.). Det är möjligt att informanterna inte alltid minns hur det var och att det kan uppkomma oriktigheter. Men även att informanterna genom den gångna tiden ser på situationen på ett annat sätt idag. Det är vanligt att man omskapar tankar och beskrivningar om dåtid till hur man tänker om det idag. Därför är det av stor vikt att vara medveten om att den bild som informanterna ger har påverkats av den tid som har gått sedan implementeringen av Alsterbromodellen (ibid.).

Vi har spelat in intervjuerna. Efter att vi utfört alla våra intervjuer började vi med transkribering av intervjuerna. När vi transkriberade har vi skrivit ner intervjuerna i sin helhet. Vi valde att enskilt transkribera intervjuerna för att sedan läsa varandras transkriberingar. De intervjuer som vi genomförde enskilt transkriberas inte av den som utfört den. Vi valde att göra på detta vis för att båda skulle få en bild av och bli insatta i alla intervjuer. Därifrån har vi valt ut och ringat innan de beskrivningar som vi ansett vara av intresse för vår uppsats. De teman som vi har valt ut är framförallt hur informanterna upplevt och beskriver upplevelser innan, under och efter implementeringen av Alsterbromodellen. De teman som vi valt ut från transkriberingarna kommer tillsammans med den teori vi har valt att utgöra grunden i analysen (ibid.).

4.1.7 Resultatens reliabilitet och validitet

May (2001) skriver om validitet och reliabilitet. Validitet kan förklaras som hur noggrant och väl forskaren mäter det den avser att mäta. Således är det forskarens slutsatser som granskas om de har hög validitet eller ej (ibid.). Reliabilitet mäter om de resultat och slutsatser som forskningen visar på kan appliceras och upprepas. Går det att göra har forskningen hög reliabilitet och ökar resultatens tillförlitlighet (ibid.). Vår empiri består av intervjuer med omsorgsassistenterna som har

skildrat sin syn på hur implementeringen av Alsterbromodellen har påverkat dem och deras arbetsroll och arbetsvillkor. Det är således det vi har avsett att mäta. Beroende på hur vi har lyckats med det avgör om vi har hög eller låg validitet (ibid.).

Det finns faktorer som har betydelse för hur empirin kommer till och skapas, och som har betydelse för resultatens tillförlitlighet och giltighet (ibid.). En faktor är att vi som uppsatsskrivare har en stor makt då intervjuer genomförs. Hur vi väljer att ställa frågor och på vilket sätt vi sedan väljer att ställa följdfrågor har betydelse för hur informanten svarar. Alla de intervjuer som vi har gjort har sett olika ut. Vi har visserligen utgått från intervjuguiden som grund men vi har valt att följa informantens beskrivningar i dess riktning. Det har visat sig att informanterna har haft olika beskrivningar och upplevelser av samma situation. Det går således inte att skapa eller eftersträva någon objektiv eller neutral sanning i den empiri vi har använt oss av. Detta har heller inte varit syftet (ibid.).

En annan faktor som är viktig att belysa är hur vår inställning och förförståelse har haft betydelse för insamling och tolkning av empirin. Vi hade olika utgångspunkter då vi angrep implementeringen av Alsterbromodellen. En av oss hade tidigare erfarenhet av att arbeta som omsorgsassistent inom Nybro kommun dock inte inom äldreomsorgen. Den andre hade ingen närmre erfarenhet av äldreomsorg eller av Nybro men har arbetat inom kommunal förvaltning. Ytterligare en faktor som har inverkan är att vi studerar på socionomutbildning och de kunskapar och erfarenheter vi fått därigenom. Dessa erfarenheter påverkar på sitt sätt vår förförståelse när vi utarbetade vår intervjuguide, genomförde intervjuerna och tolkade empirin. Men det har även i sin tur ökat tillförlitligheten och giltigheten då vi har varit två uppsatsförfattare (ibid.).

För att stärka validiteten och reliabiliteten i vår empiri har vi delvis valt att använda oss av direkta citat från omsorgsassistenterna. Anledningen till att detta är att vi tror att läsaren kommer närmare den bild som informanterna ger. Då vi inte valt att använda oss av citat har vi valt att beskriva den bild som informanterna skildrat. När vi har gjort det har vi försökt att hålla oss så nära beskrivningarna som möjligt. Ett sätt som ökar giltigheten till det är att vi har utgått från våra transkriberingar från intervjuerna. Dock har vi i vår empiri valt ut de delar som vi anser

passar bäst in och det gäller att vara medveten om att det i sin tur har betydelse för vår fortsatta tolkning (ibid.)

Vi har avsett att undersöka hur implementeringen av Alsterbromodellen har påverkat informanterna. Oavsett vad våra resultat visar är de intressanta i den bemärkelsen att de skildrar deras syn på det. Därmed kan vi säga att validiteten är hög eftersom vi har undersökt det vi avsett att göra (May 2001). Resultaten säger inte mer och ska inte säga mer än hur de intervjuade upplevt och beskrivit implementeringen av Alsterbromodellen. Hur andra omsorgsassistenterna har upplevt det har vi ingen information om och kan därmed inte heller göra en bredare tolkning. Hade vi gett oss på en sådan tolkning hade det försämrat validiteten i vår uppsats eftersom det inte är det vi avsett att mäta. Dock kan det finnas centrala element som andra omsorgsassistenterna delar. Reliabiliteten är också den hög då vi har vänt oss mot samma målgrupp. Det är deras verklighet vi har varit intresserade av. Det är troligt att det hade gått att intervjua fler omsorgsassistenterna i syfte att skildra deras syn på implementeringen av Alsterbromodellen, såvida de har någon erfarenhet av det (ibid.).

4.2 Etiska överväganden

Vetenskapsrådet (2002) beskriver hur man skall förhålla sig etiskt korrekt när forskning genomförs. Det finns framförallt två faktorer att förhålla sig till, forskningskravet och individskyddskravet. Forskningskravet tar sin utgångspunkt i att det är viktigt att forskning bedrivs både för samhällets medborgare men även för samhällets utveckling. Forskningen skall beröra relevanta frågor samt utveckla metoder och kunskaper (Vetenskapsrådet 2002).

Samtidigt måste de berörda individerna av forskningen skyddas så att de inte på något sätt kränks eller tar skada. Detta krav benämns som individskyddskravet. Vad gäller individskyddskravet finns det fyra huvudkrav som forskare måste följa. Det första kravet, informationskravet, är att berörda individer skall bli informerade om forskningens syfte och deras roll i forskningen. Detta innebär också att de skall få information om att deras deltagande är frivilligt och att de har rätt att avbryta sin medverkan (ibid.). Det andra kravet, samtyckeskravet, hänger ihop med det första kravet men har sitt utgångsläge i att de individer som deltar i forskningen skall lämna sitt samtycke innan deras medverkan börjar (ibid.). Det tredje kra-

vet, konfidentialitetskravet, trycker på att obehöriga inte skall kunna få tag på berördas personuppgifter och att berörda personer skall vara så anonym som möjligt i forskningen (ibid.). Det sista kravet, nyttjandekravet, reglerar hur insamlade uppgifter skall hanteras. Insamlad information får endast användas för forsknings- syfte samt för framtida forskning (ibid.).

När det gäller vår uppsats har vi ständigt behövt tänka på om det vi gör är etiskt rätt eller ej. Självklart har vi velat genomföra vår forskning men inte på bekostnad av någon enskild person. Därför har vi valt att anonymisera alla omsorgsassisten- ter i uppsatsen. Vi har gjort det för att skydda de individer som valt att ställa upp och hjälpa oss utföra vår uppsats.

Vi har även skickat ut ett informationsbrev där vi presenterar oss och förklarar syftet med vår uppsats samt deras roll i den. Vi har också informerat dem om att de har rätt att avbryta sitt deltagande och därigenom inte är bundna till att fortsätta om de inte vill. I informationsbrevet har de blivit informerade om att materialet endast kommer att användas i forskningssyfte. Vidare har vi inlett samtliga inter- vjuer med att försäkra oss om att informanterna har läst och förstått informations- brevet. Vi har då betonat att de kan avbryta sin medverkan när som helst de öns- kar. Vi har även informerat om att informationen vi fått ta del av under intervjuer- na inte kommer att användas i något annat sammanhang samt att de kommer att vara anonymiserade i uppsatsen.

Vi har hela tiden vägt forskningskravet och individskyddskravet mot varandra. En situation som ställde forskningskravet mot individskyddskravet var om vi skulle röja den aktuella kommunens namn. Vi har i uppsatsen valt att göra det. Vi moti- verar det med att uppsatsen står sig mycket starkare då det rör sig om en lokal omorganisering med en lokal modell. Dock anser vi att vi skyddar informanternas anonymitet tillräckligt då vi inte använder deras namn eller berättar vilket boende de är verksamma på.

5. Introduktion till empirin

5.1 Övergripande information om Nybro kommun och äldreom- sorgen

Nybro kommun är en småstadskommun i sydöstra Småland med omkring 20 000 invånare. Kommunen är organiserad utifrån en politisk nivå och en tjänstemanna nivå. De politiska besluten som rör äldreomsorgen i Nybro tas i kommunfullmäktige, kommunstyrelsen samt i omsorgsnämnden. Omsorgsförvaltningen utreder och verkställer de beslut som fattats av de förtroende valda politikerna (Nybro kommun 2009a). Omsorgsförvaltningens uppgift är bistå äldre och funktionshindrade invånare med stöd och god omsorg. Detta ska göras i samråd med den enskilde som ska ges utrymme att påverka sin livssituation. Målet med insatserna är att minska effekten av funktionshinder och främja ett så självständigt liv som möjligt (Nybro kommun 2009b).

I oktober 2009 fanns det 650 omsorgstagare i ordinärt boende. I december 2009 fanns 251 omsorgstagare boendes på särskilt boende varav tre är makepar som bor i samma lägenhet. På korttid vistades den aktuella dagen 23 personer. 18 personer var beviljade korttid med intervall^{6,7}. Då antalet omsorgstagare är skiftande över tid bör tas i beaktande att dessa siffror enbart syftar till att ge läsaren en uppfattning av antalet omsorgstagare inom äldreomsorgen i Nybro kommun.

5.2 Alsterbromodellen

Äldreomsorgen i Nybro genomgick en förändring under åren 2005 till 2007. Stora delar av Nybros äldreomsorg kom då att organiseras utifrån den så kallade Alsterbromodellen (Nybro kommun 2007). Tidigare hade omsorgspersonalen varit bunden till antingen ett särskilt boende i form av ett äldreboende eller inom hemtjänsten. Efter omorganisationen blev äldreomsorgen indelad i geografiska områden, vilket innebar att omsorgspersonalen fick ett helhetsansvar för ett specifikt geografiskt område. Vidare innebar det att omsorgspersonalen fick ge stöd åt omsorgstagare i det ordinära så väl som det särskilda boendet (Nybro Kommun 2007). Den nya arbetsmodellen implementerades områdesvis inom kommunen mellan åren 2005 och 2007 (ibid.).

⁶ *Korttid med intervall* är Nybro kommuns benämning av insats för personer som under en begränsad tid har behov av särskilt stöd, då de insatser som ges i hemmet är otillräckliga. Korttidsvistelsen kan även beviljas som avlastning för sammanboende anhöriga. Insatsen syftar till att stärka möjligheten att bo kvar i det egna hemmet (Nybro kommun 2009c). Insatsen kan i andra kommuner benämnas växelvård.

⁷ Information delgiven av tjänsteman på Omsorgsförvaltningen, Nybro kommun 091203.

Beslutsfattarnas syfte med omorganisationen var att äldreomsorgen skulle utföras på ett enhetligt sätt inom kommunen (ibid.). Vidare innebar det att personer i behov av insatser från den kommunala äldreomsorgen skulle bemötas på samma sätt och få lika god omsorg oberoende om personen erhåller insatser i det ordinära boendet eller på ett särskilt boende (ibid.). Organisationsmodellen kom att kallas Alsterbromodellen då den inspirerats från ett litet samhälle i samma kommun. I Alsterbro har äldreomsorgen varit organiserad på detta vis sedan 1986. (ibid.).

Alsterbromodellen möttes av kritik och krav på återgång till den föregående organisationsmodellen från vissa håll under implementeringen. Med anledning av det förekommande missnöjet föreslog kommunstyrelsens arbetsutskott i Nybro att Alsterbromodellen borde genomgå en omfattande utvärdering (Nybro Kommun 2007). Den 29 oktober 2007 beslutade Kommunstyrelsen i Nybro att ge Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB uppdraget att utvärdera kommunens äldreomsorg (Wik, 2008).

I februari 2008 tog Kommunstyrelsen del av utredningen ”Rådgivningsrapport – Utvärdering av Äldreomsorgen” (Nybro kommun 2008a). Rådgivningsrapporten var baserad på information som tillgodosjorts genom enkätundersökningar och intervjuer. De som deltog i enkätundersökningen var omsorgsassistenterna, omsorgstagarna samt anhöriga. Intervjuer genomfördes med företrädare från PRO, SPF, Demens- och anhörigföreningen, centerpartiet, folkpartiet, kristdemokraterna, miljöpartiet, moderaterna, socialdemokraterna, Sveriges pensionärers intresseparti, vänsterpartiet, Kommunal samt SKFT. Vidare genomfördes intervjuer med 13 enhetschefer, kommunens medicinskt ansvariga sjuksköterska, omsorgsnämndens presidium samt förvaltningschefen. 13 gruppintervjuer genomfördes med arbetslagens sjuksköterskor och Rehabpersonal (Wik, 2008).

I utvärderingen framkom att många av de intervjuade tyckte att Alsterbromodellen hade skapat förutsättningar att fördela resurser mellan de särskilda boendena och hemtjänsten, något som innan varit omöjligt (ibid.).

Några av de tillfrågade omsorgsassistenterna framförde att det i och med Alsterbromodellen blev svårare att känna till hur omsorgstagaren vill ha det. Ytterligare en risk som framfördes av omsorgsassistenterna är de omsorgstagarna boendes i

ordinärt boende prioriterades framför omsorgstagare på särskilt boende. Detta då omsorgsassistenterna ville komma i tid till dem i ordinärt boende (ibid.)⁸.

De enhetschefer som tillfrågats inför utvärderingen av äldreomsorgen berättar att Alsterbromodellen medför variation för omsorgsassistenten i dennes arbete. Detta då arbetet inne på de särskilda boendena ofta är tungt med mycket lyft, vilket inte är fallet i samma utsträckning vad gäller omsorgstagare i ordinärt boende. Enhetschefernas uppfattning bekräftas av tillfrågade omsorgsassistenterna som enbart arbetat inne på särskilda boenden tidigare (ibid.).

I och med Alsterbromodellen berättar omsorgsassistenterna att synsättet på omsorgstagarna inne på särskilt boende har ändrats vad gäller respekt för den enskilda. De berättar att de i större utsträckning tänkt på att de är i den enskildes hem då de arbetat hos omsorgstagare i ordinärt boende. I och med det varierande arbetet i ordinärt boende så väl som särskilt boende har omsorgsassistenterna i högre utsträckning reflekterat över respekt för omsorgstagare på särskilt boende. Innan berättar omsorgsassistenterna att de mer såg på det särskilda boendet som sin arbetsplats snarare än som omsorgstagarnas hem (ibid.).

Wik (2008) lyfter i rådgivningsrapporten fram aspekten att syftet med att omsorgstagarna ska få hjälp av samma personal i så väl ordinärt boende som på det särskilda boendet inte alltid fungerar i praktiken. Wik (2008) skriver att det inte är säkert att omsorgstagaren blir erbjuden bostad på särskilt boende inom samma geografiska område som denne har erhållit insatser i det ordinära boendet. I och med det menar Wik (2008) att ett utav Alsterbromodellens syften inte uppfylls. Vidare har Wik (2008) inhämtat information från informanter i Alsterbro. Omsorgsassistenterna berättar att det fungerar bra vad gäller kontinuiteten mellan omsorgstagare och omsorgsassistenterna i övergången från ordinärt boende till sär-

⁸ Våra informanter berättar att omsorgstagarna på särskilt boende numer har genomförandeplaner som följs upp en gång var sjätte månad. I och med genomförandeplanerna minskas risken att omsorgstagarna på särskilt boende bortprioriteras.

skilt boende. Wik (2008) drar slutsatsen att det fungerar bättre i Alsterbro, då Alsterbro är ett litet samhälle med enbart ett äldreboende⁹.

I utvärderingen framkommer även att omsorgsassistenterna inte tycker att kompetensutvecklingen är tillräcklig. Önskemål om ökad kunskap kring bland annat demens framförs¹⁰.

I rådgivningsrapporten föreslogs att Alsterbromodellen som organisationsmodell lämpar sig bra i Alsterbro men inte i Nybro. Slutsatsen drogs utifrån omsorgsassistenternas enkätsvar gällande Alsterbromodellen. Alsterbromodellen berördes utifrån fyra påståenden i enkätundersökningen. Det första påståendet berörde upplevelsen av att Alsterbromodellen bidragit till ett helhetsansvar för omsorgen av de äldre. 25 procent av omsorgsassistenterna instämde helt på påståendet medan 40 procent inte instämde. Det andra påståendet berörde om Alsterbromodellen var flexibel så att förändringar i omsorgsbehovet kan mötas på ett bra sätt. På detta påstående instämde 23 procent helt medan 39 procent inte instämde. Det tredje påståendet handlade om ifall Alsterbromodellen bidrar till ett gemensamt synsätt kring omsorgstagarna på vilket 23 procent instämde helt medan 39 procent inte instämmer. Det fjärde och sista påståendet var om Alsterbromodellen är väl fungerande. Där instämde 22 procent helt medan 48 procent inte instämde (ibid.).

Rådgivarna ställde sig i deras bedömning tveksamma till om modellen skulle accepteras ens med omfattande insatser så att en väl fungerande äldreomsorg skulle erhållas. Detta då utvärderingen påvisat att fanns ett stort motstånd till Alsterbromodellen. Vidare rekommenderade rådgivarna att alla berörda av den fortsatta organiseringen skulle få insyn och påverkan som stod i proportion till yrkesrollen (ibid.).

Kommunstyrelsen bedömde att rådgivningsrapporten påvisade att en handlingsplan för det fortsatta arbetet krävdes. Därmed beslutade kommunstyrelsen att

⁹ Vad som dock bör tas i beaktande är att kommunen är skyldiga att erbjuda bostad på särskilt boende, när bostad finns att erbjuda. Omsorgstagaren har dock möjlighet att tacka nej till erbjuden bostad i väntan på att få bostad på önskvärt boende. Informant 2 berättar att omsorgstagare i ordnärt boende i Alsterbro i stor utsträckning tackar nej till erbjuden bostad på särskilt boende i Nybro, då dessa omsorgstagare ofta har en önskan om att få vara i Alsterbro.

¹⁰ Enligt våra informanter har omsorgsassistenterna inom äldreomsorgen i Nybro genomgått en demensutbildning under 2009.

överlämna rådgivningsrapporten till omsorgsnämnden. Kommunstyrelsen gav omsorgsnämnden i uppdrag att komma med kommentarer samt skapa en handlingsplan. Handlingsplanen skulle presenteras i april 2008 (Nybro kommun 2008a). I april 2008 beslutade omsorgsnämnden att de berörda arbetsgrupperna själva skulle föra en diskussion om hur arbetet lämpligast organiseras för att passa områdets omsorgstagare bäst. Vidare överlämnade omsorgsnämnden de olika partiernas skriftliga synpunkter till kommunstyrelsen för vidare hantering (Nybro kommun 2008b).

Det har nu gått cirka två år sedan omsorgsassistenterna inom äldreomsorgen i Nybro fick möjligheten att delta i utvärderingen av Alsterbromodellen. I kapitel 6 *Empiri och analys* kommer vi vidare att presentera omsorgsassistenterna berättelser rörande sina egna och kollegors tankar och upplevelser före, under och efter implementeringen av Alsterbromodellen.

6. Empiri & Analys

6.1 Innan implementeringen av Alsterbromodellen

Informanterna ombads inledningsvis att beskriva hur de upplevde att det var innan Alsterbromodellen implementerades.

Inom HR-perspektivet är det viktigt att personalen inom organisationen är medvetna om varför de utför det arbete de gör. Enligt HR-perspektivet är det upp till politiker och chefer att skapa denna mening och betydelse för personalen. Ett sätt att göra detta är genom att informera och göra personalen delaktiga i de förändringar som skall genomföras (Bolman & Deal 2005). Under intervjuerna blev det allt tydligare att skepsisen till Alsterbromodellen var central. Nedanstående citat tydliggör en representativ bild av informanternas återgivna upplevelser av hur det var innan implementeringen påbörjades.

Eh, jag tycker, eh, jag tror nog att det fanns en väldig skepsis hos många. Det här med att jobba både inne och ute. Informant 5

Den utbredda skepsisen bland informanterna och deras kollegor kan ur ett HR-perspektiv förklaras med att informationen kring omorganisationen inte var tillräcklig (Bolman & Deal 2005). Informationen till omsorgsassistenterna gick ge-

nom respektive enhetschef. En majoritet av informanterna vet att de informerades om Alsterbromodellen och dess innebörd innan omorganiseringen. Dock uppger vissa informanter att de tyckte att informationen var bristfällig och att de inte förstod hela innebörden av den kommande förändringen. Vidare berättar informanterna att de upplevde att det inte gavs utrymme och tid att ta till sig informationen. En informant beskriver att hon inte minns vilken information de fick men uppger att hon tror att den inte var tillräcklig.

Eh, jag tror att det var ganska dåligt alltså. Jag har för mig att det var dåligt men jag kommer inte ihåg alltså. Men vi fick nog inte så mycket information om att det skulle bli på det här sättet alltså. Informant 10

Omsorgsassistenterna berättar att de alla hade någon form av misstänksamhet för Alsterbromodellen. Det framstår som troligt att politiker och chefer inte lyckats med att förmedla och förankra det budskap som de velat med omorganisationen, omsorgsassistenternas respons blev därmed avvaktan och tvivel (Wolvén 2000). Vidare kan omsorgsassistenternas reaktion förklaras med att det nya arbetssättet var främmande och nytt för dem. De visste inte vad det nya innebar och på vilket sätt de skulle förhålla sig till det. Enligt Bolman och Deal (2005) tolkning av HR-perspektivet är det av vikt att personalen ges utrymme att sörja det gamla för att kunna ta till sig det nya.

Enligt HR-perspektivet kan personal känna sig bekymrade inför en förändring och uppleva sig otillräckliga då de inte är införstådda med innebörden av förändringen. Det kan få till följd att personen gör motstånd till förändringen genom att till exempel utföra arbetsuppgifter på ett felaktigt sätt i ren protest (Bolman & Deal 2005). Irfaeya (2008) hävdar att personalen måste uppleva en mening och förståelse med det utförda arbetet annars kan det leda till en känsla av meningslöshet. Vidare hävdar Edvardsson Stiwne (1997) att personal på lägre nivåer i organisationshierarkin inte har möjlighet att förbereda sig för de nya förutsättningarna innan beslut har tagits. Vilket får till följd att de befinner sig i en annan fas av implementeringsprocessen än beslutsfattarna (ibid.).

Utgångsläget var olika för omsorgsassistenterna beroende på om de arbetat inne på ett särskilt boende eller inom hemtjänsten tidigare. För hemtjänstpersonalen innebar det bland annat att de skulle få en arbetsplats vilket även innebar att per-

sonalen på de särskilda boendena skulle komma att få nya kollegor i samma lokaler som de var vana vid att arbeta i sedan tidigare. I samband med implementeringen nyöppnades två särskilda boenden vilket innebar att de arbetsplatserna blev nya för såväl personal från särskilda boenden som hemtjänstpersonal.

Åh, jag visste ju inget hur man gjorde och jag som i alla tider hade jobbat på ålderdomshemmet då skulle som plötsligt bege mig ut på lite okänd mark. Informant 2

Det var ju så att det var väldigt många som inte ville vara ute. Dom var livrädda för det... De som hade gått inne hade gjort det så himla länge. Och att de blev osäkra när de skulle gå ut. Informant 9

De två ovanstående citaten är hämtade från två omsorgsassistenters varav den ena beskriver sina upplevelser av det nya arbetssättet medan den andra informanten berättar om hur hon upplevde att kollegorna var. En informant berättar att hon försökte ha en positiv inställning till förändringen men att det inte gick eftersom hennes arbetskamrater redan var så negativt inställda till det. En annan informant som enbart jobbat inne på ett särskilt boende beskriver att hon och hennes kollegor var övertygade om att det nya arbetssättet inte skulle fungera. Hon beskriver att de valde att göra motstånd för att omorganiseringen skulle genomföras men att det inte fick något gehör. Samma omsorgsassistent valde efter ett tag att sluta på arbetsplatsen. Hon uppger att många av hennes arbetskamrater från boendet valde att göra samma sak.

Enligt HR-perspektivet finns det några viktiga faktorer som en grupp och dess gruppmedlemmar skall tillgodose om de skall fungera tillsammans. Gruppen i sig formas av de personer som tillhör den och av deras egenskaper, erfarenheter och förväntningar. Alla gruppmedlemmar har olika förutsättningar och hur de tas tillvara på har stor betydelse för gruppen arbetar. Det kan uppstå komplikationer och konflikter inom gruppen om inte det intresse och hänsyn som krävs tas för varandra. Men det krävs även att organisationen erbjuder redskap i form av mål och riktning för gruppen (Bolman & Deal 2005).

De två arbetsgrupperna hade tidigare utfört sina arbetsuppgifter på olika sätt och gick därmed in i omorganisationen med olika förväntningar och föreställningar om hur det skulle bli. En del av de informanter med tidigare erfarenhet av arbetet inne på ett särskilt boende uttrycker dels en rädsla inför de nya arbetsuppgifterna

samtidigt som de upplevde en rädsla över att andra utan erfarenhet av arbete inne på ett särskilt boende skulle komma dit och utföra de arbetsuppgifterna.

Något som går att urskilja i intervjuerna är att det fanns en viss skillnad på hur informanterna tänkte på omorganisationen. De omsorgsassistenterna som tidigare jobbat ute i hemtjänsten var även de osäkra på vad omorganiseringen skulle innebära. Men utifrån den information vi tagit del av utav våra informanter mottogs förändringen överlag med större entusiasm från omsorgsassistenterna som tidigare arbetat i hemtjänsten än vad den gjorde från dem som arbetat inne på särskilda boenden.

Ja, jag har aldrig jobbat inne på ett boende tidigare förrän jag började på XX, eh, ja det var lite spännande Informant 8

Jag vet inte, men de tog det bättre. De var väl mer flexibla. De var mycket mer positiva till det än de som bara jobbat inne tidigare. Informant 9

När omorganisationer och förändringar genomförs skapas det alltid nya förutsättningar för hur arbetet skall utföras och hur personalen skall formeras. Inom HR-perspektivet talar man om att det i och med att alla berörda inte är anhängare av omorganiseringen bildas någon form av vinnare och förlorare av omorganiseringen, vilket innebär att anhängarna är vinnare och motståndarna är förlorare (Bolman & Deal 2005). Wilson (2000) menar att människor i grund och botten skapar sina egna bilder av vad organisationen står för och hur de relaterar till den. I detta menar Wilson (2000) att det kan uppstå delkulturer som står i motsättning mot varandra i dess bild av vad organisationen är. Utifrån omsorgsassistenternas berättelser skiljer sig deras inställning till viss del beroende på om de jobbat inne eller ute tidigare. Innepersonalen var utifrån informanternas berättelser initialt mer skeptiska till den nya modellen. Medan utepersonalen, trots viss skepsis, var mer positiv till den nya modellen. Utifrån informanternas berättelser tolkar vi utepersonalen i detta skede som vinnare.

6.2 Under implementeringen av Alsterbromodellen

Vidare var vi intresserade av hur informanterna upplevde det att arbeta under implementeringen av Alsterbromodellen.

Samtliga av de informanterna som var med i öppningsskedet av implementeringen upplevde förvirring och kände att det var svårt att hitta sin roll. De som arbetat inne på ett särskilt boende var vana att arbeta på ett visst sätt och de som jobbat ute i hemtjänsten på ett sätt. Den gemensamma uppfattningen som informanterna delade var att det blev väldigt rörigt och kaosartat när de skulle börja arbeta enligt Alsterbromodellen. Informanterna upplevde det som att det inte var tillräckligt organiserat innan förändringen genomfördes. Dock gav en majoritet av informanterna bilden av att oavsett hur kaosartat och eländigt det var så skulle de åtminstone försöka genomföra sitt arbete. Informanten som är citerad nedan beskriver hennes inställning till det.

Ah, vi visste ju inte ju liksom inte vem som skulle ta vad. Det var ju inte riktigt uppstrukturerat. Så alla stod överallt kändes det som. Och man visste ibland inte om man mötte någon i korridoren om man mötte en arbetskamrat eller en anhörig Man kunde nästan skratta åt eländet istället. Hittar inget, kan inget och vet inget. Informant 8

En majoritet av informanterna berättar att implementeringen var kaosartad på så vis att personalen inte riktigt visste vad de skulle göra. En annan informant berättar att det fanns kollegor som ändrade i schemat för att slippa vissa arbetsuppgifter. Informanten berättar vidare att konsekvenserna av att vissa kollegor suddade i schemat för att själva slippa blev att andra fick jobba mer samt att vissa omsorgstagare blev bortglömda.

Och det var bara kaos. Och folk ändrade i dom här rundorna själva. Och då blev det ju fel... Då kunde det bli att man missade någon någon dag... Ah, det fick vi ju inte göra. Sen var det ju för att vissa tyckte vissa saker var jobbiga och därför skrev man över. Informant 9

När en omorganisation genomförs måste inte bara personalen vara medvetna och införstådda med vad som gäller utan det krävs även att organisationens struktur är det. Strukturen skall sammanfalla i den riktning som den nya modellen avser. Detta för att underlätta och skapa en trygg övergång från det gamla till det nya (Bolman & Deal 2005).

När personalen började arbeta enligt den nya modellen är det möjligt att den nya strukturen inte var riktigt färdig och utarbetad alternativt inte accepterad av personalen. Detta gjorde att organisationen inte kunde ge personalen de förutsättningar som behövdes för att anpassa sig till det nya på bästa sätt. I det fall där personalen

suddade på planeringen för att själva slippa vissa arbetsuppgifter, till exempel jobba ute, fick motståndet till det nya arbetssättet direkta konsekvenser för arbetet. Motstånd till ett nytt arbetssätt kan utifrån ett HR-perspektiv vara en följd av att personalen fått för lite information kring förändringen och på så vis inte kände sig delaktiga och införstådda med vad förändringen innebar (Bolman & Deal 2005). Det kan enligt HR-perspektivet skapa känslor av oduglighet och oro som kan leda till konsekvenser som motstånd mot det nya i form av att arbetsuppgifterna inte utförs som tänkt (ibid.).

Morgan (1999) argumenterar för att personalens behov måste tillgodoses för att de ska känna engagemang och ansvarstagande. Det är troligt att personalen inte upplevde att deras grundläggande behov inte var tillgodosedda i detta skede. Personalen hade tidigare kunnat identifiera sig med sin dåvarande arbetsroll. Under implementeringen av Alsterbromodellen kan det antas att informanterna inledningsvis hade svårare att identifiera sig med sin nya arbetsroll.

Det fanns stora skillnader i hur den personal som nu skulle samarbeta hade arbetat tidigare. En informant beskrev situationen som nästan outhärdlig. Informanten som beskriver situationen började arbeta mitt under omorganisationen. Informantens beskrivning är inte representativ för majoriteten av de tio informanternas berättelser kring sammanslagningen.

Först och främst var det ju det här att det var en innegrupp och en utegrupp och de kom ju inte överens. Dom tyckte ju inte om varandra...Men det var mest innegruppen som inte gillade dom ute. Nu kommer de in här på vårt. Det var inte alls populärt alltså. Så det blev lite som två grupper. Informant 9

Den bild som informanten beskriver om att det uppstod komplikationer i sammansättningen av de olika arbetsgrupperna var hon inte ensam om att beskriva. Den mer genomgående bilden av hur informanterna upplevde sammansättningen av personalgrupperna kan exemplifieras av följande citat.

De som bara hade jobbat i hemtjänsten de hade bara jobbat ute. Och tänk nu ska alla jobba tillsammans. Och de som jobbat inne ska mötas med som hade jobbat ute och så ska man fördela arbetet. Informant 5

Enligt HR-perspektivet spelar gemensamma mål och ett gemensamt synsätt hur målen ska uppnås en väsentlig roll för att gruppen ska fungera bra och ha en möj-

lighet att tackla svårigheter och meningsskiljaktigheter (Wolvén 2000). Miljkovic (2007) argumenterar också för betydelsen av tydliga mål för att personalgruppens motivation ska bibehållas. Bolman och Deal (2005) argumenterar för att informella regler och förväntningar har betydelse för människor fungerar inom gruppen.

Då det under implementeringen av det nya arbetssättet var konflikter mellan inne- och utepersonal kan det vara så att den nya gruppen inte hade hunnit formulera gemensamma mål och hur dessa skulle i så fall uppnås. Personalen kan antas ha varit fokuserad på den tidigare gruppens målsättning. Vidare är det möjligt att de olika personalgrupperna inte var införstådda med varandras oskrivna regler och förväntningar. Det kan antas att organisationen och dess struktur underskattade skillnaderna mellan de olika arbetsgrupperna eller att man inte var medveten om att skillnaderna var så pass stora som de visade sig vara. Konflikterna kan resultera i att det arbete som förväntas utföras blir lidande eftersom motstridigheterna inom gruppen får och tar alltför stort utrymme.

Samtliga informanter med erfarenhet av hemtjänstarbetet berättar att arbetet i hemtjänsten var ensamt. De var ensamma om att fatta beslut, vilket kunde upplevas som en stress och osäkerhetsfaktor. En annan aspekt som lyfts fram rörande det ensamma arbetet i hemtjänsten är att de inte upplevde att de hade kollegor på samma sätt som inne på ett särskilt boende. I och med implementeringen av Alsterbromodellen berättar informanterna att de har fått en möjlighet samverka med sina kollegor. Detta eftersom de tillfrågade omsorgsassistenterna idag arbetar utifrån ett särskilt boende och har kollegorna omkring sig på ett annat sätt än tidigare. Vissa informanter berättar att de tidigare kunde arbeta en hel dag och enbart se sina kollegor i grupplokalen på morgonen.

Vi som kom utifrån vart bara positiva, för vi fick ju arbetskamrater. Men det var ju i princip samma jobb ändå, men man kunde få lite stöd i ryggen och man kunde vara två om det behövdes. Informant 2

De informanter som tidigare arbetat inne på ett särskilt boende beskriver att de hade mer koll på omsorgstagarna då. En informant säger;

Aa på boendet kanske vi hade ännu mer koll på dem. Man såg minsta lilla förändring på lilltån, på stortån, man såg allting. Här har man kanske inte samma fullständiga koll. Informant 5

En informant beskriver relationen mellan personal och omsorgstagare inne på det särskilda boendet som en *minifamilj*. Då hon upplevde att personal och omsorgstagare kom varandra närmare och lärde känna varandras fel och brister. Nu menar samma informant att man inte kommer lika nära omsorgstagarna på samma sätt. Vidare berättar en av våra informanter som tidigare arbetade inne på ett särskilt boende att hon upplevde att kontakten med anhöriga blev svårare under omorganisationen. Informanten berättar att de tidigare alltid var inne och arbetade på det särskilda boendet och därför alltid kunde svara om de anhöriga undrade hur det var med någon av omsorgstagarna. Under omorganisationen upplever informanten att det var svårt att ge information till de anhöriga då de som personal både varit inne på boendet och ute i hemtjänsten på samma arbetspass. Informanten berättar vidare att det inte fanns tid att dokumentera allt vilket fick till följd att kommunikationen mellan anhöriga och omsorgspersonal försämrades under en period.

Ja och man får ju inte glömma det här med anhöriga. De tyckte att det är var skitjobbigt alltså. När de kom och frågade -Hur är det med mamma, har hon ätit, har hon druckit? Och vi inte visste det för att vi kanske hade varit ute. Visst hade man kunnat skriva i pärmarna men när skulle man ha hunnit läsa det? De där anhöriga som var där när vi bara jobbade inne de tyckte att det var jättebra. Kom de och frågade något så visste vi allihopa vad som hade hänt, hur länge de hade legat eller hur länge de hade varit uppe.. Vi visste ju allt det där sedan bara poff så var det borta. Ingen visste någonting. Informant 10

Den nya arbetsgruppen och dess medlemmar tog inledningsvis inte tillvara på de olika erfarenheterna och kunskaperna som den förfogade över. De konflikter som uppstod grundades till stor del i de skillnader som var mellan grupperna i form av vi och dem tänkande. Inom HR-perspektivet talas det som tidigare nämnts om vinnare och förlorare vid omorganiseringar (Bolman & Deal 2005). Den tidigare innepersonalen hade en stark gruppkänsla och tillhörighet till varandra. I och med Alsterbromodellen förändrades förutsättningarna för dem. Den tidigare starka gruppen upplöstes dels med ny personal och med nya arbetsuppgifter. Alsterbromodellen gav hemtjänstpersonalen en ny plattform för tätare kontakt med sina kollegor. Samtidigt som de fick ett starkare och större stöd när beslut skall tas. Under detta skede kan deras beskrivningar tolkas som att boendepersonalen hade mer att förlora på förändringarna än hemtjänstpersonalen.

En annan synvinkel som en informant lyfter fram under intervjuerna är hur de olika arbetsgrupperna betraktades. Hon menar att synen på de som arbetade ute i hemtjänsten var lite lägre än de som arbetade inne på boendena. Samma informant menar att det av den anledning var en av förklaringarna till att det uppstod komplikationer när de skulle börja arbeta tillsammans.

Enligt HR-perspektivet ska organisationen skapa trygghet och en social status för personalen. Samtidigt som personalen ska känna sig delaktig i så väl organisationen som stort som i arbetsgruppen (Wolvén 2000). I omorganisationens inledningskede hade de olika arbetsgrupperna olika förutsättningar. Hemtjänstpersonalen fick i och med den nya modellen en starkare och tryggare grund.

6.3 Efter implementeringen av Alsterbromodellen

Efter att ha frågat informanterna om hur de upplevde omorganisationen innan och under var vi intresserade av deras upplevelser kring hur de ser på omorganisationen idag. Samtliga informanterna uppger att situationen är annorlunda idag jämfört med hur det var under implementeringen.

Men jag tror att dom flesta är positiva till detta. Och man har ju hört många som var negativa från början som nu har ändrat sig... Man hade ju inte behövt måla fan på väggen innan det hänt. Informant 8

Att det funkar bättre idag gentemot innan är en beskrivning som alla informanter uppger i sina berättelser. Informanterna berättar att de har tagit till sig det nya arbetssättet som omorganisationen innebar, vilket var nödvändigt att göra för att kunna gå vidare.

En viktig faktor att tänka på är att själva organisationens struktur också måste förändras. Det är således inte bara personalen som måste vara införstådda med förändringen utan även själva organisationen. Förändringar skapar i regel osäkerhet kring vilken roll arbetaren skall ha i den nya organisationen. Därför är det viktigt att den strukturella riktningen ändras och anpassas enligt den nya organisationens riktning (Bolman & Deal 2005).

Utifrån informanternas berättelser var majoriteten av omsorgsassistenternas inställning till omorganiseringen skeptisk till en början. Under årens lopp har inställningen utvecklats och förändrats till positiv. Alla informanter som är kvar har

mer eller mindre anammat den nya organisationen. Organisationens struktur kan därmed antas ha blivit tydligare för personalen. Informanterna berättar vidare hur personalsammansättning av inne- och utepersonalen har utvecklats.

Och det har blivit en otrolig sammanhållning för man känner att vi har jobbat upp det här ihop. För man känner att nu har det varit lugnt i några år. Men då i början när man kände att det värsta kaotiska började falla på plats blev man lite stolt. Informant 8

Informanten beskriver att de konflikter och tvister som uppstod när de olika personalgrupperna sammanfördes inte längre finns på samma sätt. Nu är personalen mer av en och samma grupp som arbetar tillsammans.

Det känns som om det är en öppen och gemytlig stämning. Alla bryr sig om varandra så. Man har ju ändå en känsla att man känner alla som bor här. Det blir ju ändå lite som en familj, eh, även fast den då blir större än på xx. Informant 5

Den informant som valde att sluta på grund av omorganisationen berättar att hon idag inte tror att hon hade trivts att jobba på det sättet. Men uppger dock att hon tror att arbetssättet idag har satt sig och att det fungerar väl för dem som är kvar.

HR-perspektivet lyfter fram betydelsen av att det är av stor vikt att personal har ett gemensamt mål att utgå ifrån (Bolman & Deal 2005). Samma författare skriver även om att kunna omformulera och omvärdera sin initiala inställning till hur gruppen ska formuleras. Bilden som framgår av informanternas berättelser är att de nya grupperna idag har lyckats formulera en gemensam målsättning. Informanterna beskriver i sina berättelser att de har ändrat sin grundinställning till det nya arbetssättet. De tidigare motstridigheterna mellan personalgrupperna är inte längre i fokus. Det betyder i förlängningen enligt HR-perspektivet att arbetsgrupperna idag kan ha lättare att möta motgångar och hantera problem som uppstår.

Flera av informanterna med hemtjänstsbakgrund berättar att de förr i tiden kunde känna sig utlämnade i sin arbetsroll. Detta då det inte var specificerat vad den enskilda skulle ha hjälp med på samma sätt som idag. Då utgick man istället från att man skulle vara hos omsorgstagaren under en viss tid. Idag utgår man istället ifrån att man ska vara hos omsorgstagaren tills insatsen är utförd. Idag är det behovet som styr insatsen, och tiden det tar att utföra den.

Vi hade ju inte alls mycket då... det var ju de som hade hemtjänst fem timmar på en dag, i ett sträck... Idag är det ju ingen särskild tid, det är ju vad man ska göra. De som har haft hemtjänst sedan tidigare, det är svårt... För de ser ju att de är beviljade två timmar och jag är klar efter en och en halv timme så vill de inte att man ska gå... Det var inte så många äldre som hade hjälp förr, men de hade längre hjälp. Informant 1

Det tidigare arbetssättet medförde att anhöriga och omsorgstagare kunde komma med önskemål med saker som skulle utföras under den tid omsorgsassistenten var hos omsorgstagaren. Informanterna berättar att det kunde vara svårt att säga nej, även då uppgifterna inte tillhörde deras faktiska arbetsuppgifter. Idag menar de att det är lättare att veta vad man ska göra och inte göra då insatserna är behovsbedömda och preciserade på ett annat sätt. Detta har medfört att det är lättare att säga nej om det finns önskemål om hjälp utöver vad som är behovsprövat, berättar en del av informanterna. En del utav de uppgifterna som omsorgsassistenterna inte längre utför kan den enskilde få hjälp med från fixaren¹¹. Vidare framför en omsorgsassistent att hon tycker att det är bra att det är behovsbedömt som det är idag men att det kan finnas en fara med att allt ska stå på papper för att det ska bli utfört. Informanten menar det som inte står uppskrivet inte utförs, eftersom man stirrar sig blind på det skrivna. En informant talar om hur det är att förhålla sig till det nya sättet att arbeta utifrån behovet.

Men det är ju där balansgången är tycker jag att man måste ju ändå ha en sådan pass stark yrkesproffsighet.. Alltså jag är på jobbet. Och en del klarar det bra och andra klarar det mindre bra. Särskilt det där med att sätta gränser. Kan jag säga.. För att idag handlar ju våran verksamhet lika mycket om att ha jättebra kontakt med anhöriga det hade man inte.. Det behövde man inte ha 1990, för då lämnade man över till hemtjänst de gjorde allt. Men idag gör vi inte allt. Informant 3

Enligt HR perspektivet talar man om vikten att skapa engagemang bland personalen, om personalen inte ges utrymme att tänka självständigt finns en risk att personalen blir beroende av chefen och i och med det enbart lyder order (Wolvén 2000). Så om man ska se på de preciserade besluten utifrån HR- perspektivet skulle en nackdel med preciserade beslut kunna vara att personalen går efter besluten som en order och i och med det tappar fokus på omsorgstagaren. Men då HR- perspektivet även framhäver vikten av att se till personalen som en resurs kan de

¹¹ Se vidare information om *Fixaren* under rubriken *Tidigare forskning*.

preciserade besluten vara till fördel för omsorgsassistenterna i och med att de känner sig tryggare i sin arbetsroll och därmed lättare kan sätta gränser och vara trygga med att de har gjort det som ska göras (Bolman & Deal 2005). Vidare kan vi utifrån informanternas berättelser skönja en ökad yrkesstolthet i och med att arbetsrollen har preciserats. Likt arbetarna på Western Electric's Hawthorne upplever omsorgsassistenterna att de blir sedda och trodda på även om de får det sämre (Wilson 2000).

En majoritet av våra informanter framhäver i sina berättelser vikten av att dokumentera samt att de är noggranna med att dokumentera kring var och en av omsorgstagarna. Dokumentationen används även för att gå tillbaka i tiden för att söka förklaringar till en situation som avviker från det vanliga. Informanterna berättar vidare att dokumentationen underlättar deras arbete i kontakten med anhöriga, då information om respektive omsorgstagare alltid finns att tillgå. Flera av informanterna berättar att dokumentationen utgör en betydligt större del av arbetet idag än för bara några år sedan. Informanterna som arbetade under 1980 och 1990-talen berättar att man höll mycket av informationen i minnet förr. Det var färre omsorgstagare då vilket de menar möjliggjorde ett arbete med betydligt mindre dokumentering. Idag menar samma informanter att deras arbete inte skulle fungera utan en noggrann dokumentation.

Det är ju väldigt mycket dokumentation jämfört med förut. Den biten har ökat enormt, dokumentera allting... Det gjorde man ju inte lika mycket förut, det var ju mer muntligt. Men det var ju inte så många, man kunde hålla koll på dem lite på ett annat sätt. Men det kan man inte idag, till exempel om man har varit ledig i tre dagar så måste man läsa i pärmarna för att se vad som har hänt. Informant 3

Informationen ovan är representativ för omsorgsassistenterna som har arbetat sedan 1990-talet eller längre. Anledningen till att det blir fler omsorgstagare per omsorgsassistent kan delvis förklaras utifrån nationella förändringar så som ädelreformen 1992. Sedan ädelreformens ikraftträdande har kommunerna fått omfördela sina resurser inom äldreomsorgen och därmed fokusera på dem som är i störst behov av hjälp (SOU 2000:38). Därav har, som våra informanter även berättar, tiden hos den enskilde minskat, vilket har fått till följd att omsorgsassistenten hinner med fler omsorgstagare. En informant berättar att det ökade kravet på dokumentation kan ses som ett led i att det ställs högre krav på omsorgsassistenternas

kompetens. Detta då deras arbete idag rör så mycket viktig information kring omsorgstagarens hälsa som inte får gå förlorad. Vidare bidrar den noggranna dokumenteringen till en säkerhet för omsorgsassistenterna i och med att de alltid kan gå tillbaka i dokumenten och se vad som sagts.

Ur ett HR-perspektiv kan den ökade frekvensen av dokumentering kring omsorgstagarna bidra till att behov av trygghet tillgodoses för omsorgsassistenterna (Wolvén 2000). Omsorgsassistenterna kan i och med dokumenteringen vara tryggare i att de får del av all relevant information kring omsorgstagaren. Samtidigt kan de vara trygga i att det som är viktigt är dokumenterat. Viktig information är inte längre någonting som den enskilde omsorgsassistenten behöver hålla i minnet med risk att informationen går förlorad.

Nio utav tio av de vi har intervjuat arbetar fortfarande inom äldreomsorgen utifrån Alsterbromodellens grundtankar. Samtliga av de nio informanterna nämner orden flexibel och flexibilitet vid ett flertal tillfällen under intervjuerna. Informanterna menar att det finns ett litet utrymme i deras planering för oförutsedda händelser. De berättar även att oförutsedda händelser i stort sätt tillhör vardagen. Det kan exempelvis vara att det är mycket larm från omsorgstagare en dag som gör att det tar mer tid än beräknat. När något oplanerat inträffar handlar omsorgsassistenternas arbete mycket om att arbeta lösningsfokuserat.

Periodvis får man troliga lite, jag vet inte hur vi gör men det går. Vi hade en period när vi fick göra det som var nödvändigt, för vi hade fruktansvärt mycket att göra varje dag. Väldigt mycket larm som vi var på och så.. så att då låg vi efter med rätt mycket.. Alltså vi prioriterar ju i en viss ordning. Det är viktigare att folk kommer upp på morgonen och att de får mat och är hela och rena än att vi städar deras lägenhet till exempel. Så då ligger vi efter med städ och så... Och ligger vi efter väldigt mycket så brukar vi lösa det med att det kommer in en extra personal en dag, antingen av bemanningspoolen eller en vikarie. Så att vi kan liksom ta det värsta som vi ligger efter med.

Informant 4

Enligt Bolman och Deal (2005) har personalens utrymme för inflytande och delaktighet samband med hur flexibel personalen är. Om det inte ges utrymme för personalen att tänka själva finns risken att personalen förlorar förmågan att vara flexibel och självständig för att istället blir beroende av chefen och lyder dennes order.

Informanter som tidigare arbetat på särskilt boende berättar under intervjuerna att de innan Alsterbromodellen såg det särskilda boendet som sin arbetsplats. Idag menar samma informanter att de idag istället ser omsorgstagarnas lägenheter som deras bostäder. Informanterna berättar att de har fått en ökad förståelse för att det är de enskildas bostäder även då de bor på särskilt boende. Det är ett tankesätt som informanterna berättar att de fått utifrån det nya arbetssättet som Alsterbromodellen har medfört. Miljkovic (2007) hävdar att varierande arbetsuppgifter stimulerar personalen och ökar deras arbetsmotivation. Vidare hävdar Wilson (2000) att regler och rutiner måste förändras vid en omorganisering. Om det inte lyckas menar samma författare att personalen inte kan ta till sig den nya arbetsrollen. Utifrån informanternas berättelser om hur de har tagit lärdom av det nya arbetssättet kan det antas att regler och rutiner har förnyats och anammats. Det kan antas ha haft en betydelse för hur det nya arbetssättet har kommit att bli ett accepterat och fungerande arbetssätt.

7 Avslutande diskussion

Under våra intervjuer blev det tidigt tydligt att implementeringen av Alsterbromodellen inte gått helt smärtfritt till. Inledningsvis var majoriteten av våra informanter skeptiska och avvaktande till Alsterbromodellen. Vi har i analysen diskuterat varför det kan ha varit så. En slutsats som vi har kommit fram till är att omsorgsassistenterna inte fullt ut var införstådda med vad förändringen skulle innebära. De berättade att den information de fått från politiker och chefer inte var tillräcklig. En annan faktor som kan tänkas ha haft inverkan på hur Alsterbromodellen togs emot är att vissa informanternas skeptiska inställning. Hade inställningen varit av en mer positiv karaktär är det möjligt att det hade varit lättare för politiker och chefer att förankra och förmedla bilden av Alsterbromodellen.

Vidare berättade informanterna att det var kaosartat och rörigt när de började arbeta enligt Alsterbromodellen. Detta kunde på vissa arbetsplatser leda till att folk ändrade i scheman och planering, vilket i sin tur fick konsekvenser för omsorgstagare och kollegor. En förklaring till detta kan vara att själva organisationens struktur i detta skede inte var färdig och att det bidrog till den förvirrade situationen. Vilket i sin tur kan antas ha givit utrymme för en viss form av egna initiativ och handlingar utöver personalens befogenheter.

Dock uppger samtliga informanter som jobbar kvar idag att de inte har några problem med Alsterbromodellen numera. De berättar att de trivs med att jobba både inne och ute och att Alsterbromodellen fungerar bra. I det skede som vi intervjuade informanterna har det gått ett antal år sedan Alsterbromodellen infördes. Vi har i analysen diskuterat om att både informanterna tydligare förstår hur arbetet skall utföras och att deras arbetsplats är bättre organiserad för den nya modellen.

Vidare tydliggjordes under våra intervjuer att de två personalgruppernas sammanslagning inte gick helt friktionsfritt till. Innan de skulle börja arbeta tillsammans hade de arbetat på olika sätt. Hemtjänstpersonalen hade endast arbetet ute och boendepersonalen endast inne på boendena. I ett tidigt skede av implementeringen fanns det på vissa arbetsplatser stora svårigheter för personalen att börja arbeta tillsammans. De konflikter som uppstod grundades mycket i hur de skulle fördela arbetet och acceptera de nya arbetsuppgifterna men även acceptera varandra. Vi kunde i intervjuerna urskilja att boendepersonalen i ett tidigt skede hade en mer skeptisk inställning till att börja arbeta ute medan hemtjänstpersonalen var mer positiv till att arbeta inne. Boendepersonalen var tvungen att öppna upp det som de byggt upp för andra samtidigt som de skulle börja arbeta på ett sätt som de inte gjort tidigare. Hemtjänstpersonalen som tidigare varit mer isolerade och ensamma i sitt arbete fick i och med Alsterbromodellen en tryggare grund att stå på. De beskrev det som att de fick en tätare kontakt med kollegor och att de inte var så ensamma då de tog beslut. Vidare uppger de informanter som är kvar att de tidigare konflikterna inom grupperna inte längre existerar på samma sätt. Numera har de blivit en mer enhetlig grupp där de tar nytta av varandras tidigare erfarenheter. En förklaring till detta kan vara att informanterna idag har mer tydliga gemensamma mål inom gruppen. En anledning till att målen har blivit gemensamma och tydliga kan vara att en del av motståndarna till Alsterbromodellen har valt att sluta.

Under våra intervjuer har det framgått att omsorgsassistenternas arbete upplevdes ensamt förr men att det i och med lokala och nationella förändringar idag har kommit att ersättas av samarbete. Förr kunde de känna sig utelämnade i och med att insatserna inte var preciserade och de förväntades göra allt. Idag är besluten preciserade och omsorgsassistenterna är trygga med att veta vad som ska utföras

eller ej. Hemtjänstpersonalen som tidigare inte hade sina kollegor runt sig när de arbetade har idag fått kollegor i och med Alsterbromodellen. Det har medfört att de inte upplever sig ensamma i samma utsträckning som tidigare, detta då de har kollegor att rådfråga.

Den före detta hemtjänstpersonalen upplevde att de hade mer koll tidigare då de hade färre omsorgstagare och den före detta boende personalen upplever att de hade mer koll på omsorgstagarna då de enbart arbetade inne på boendet. Samtliga informanter berättar att omsorgstagarna har blivit sjukare. Att omsorgstagarna är fler och sjukare har medfört att det ställs högre krav på informell och formell kompetens enligt våra informanternas berättelser. Det har även medfört att kraven på dokumentering kring omsorgstagarna har ökat.

Enligt vad informanterna som tidigare arbetat på särskilda boenden berättat under intervjuerna har respekten för den enskildes integritet ökat i samband med Alsterbromodellen. Informanterna berättar att de innan Alsterbromodellen såg det särskilda boendet som sin arbetsplats, men att de idag istället respekterar de enskilda omsorgstagarna och deras bostäder på det särskilda boendet på annat sätt. Vår tolkning av informanternas berättelser kring deras arbetsroll talar för att arbetet som omsorgsassistent ställer krav på att kunna ta egna initiativ och vara flexibel. Just detta lösningsfokuserade förhållningssätt kan leda till en ökad delaktighet och helhetssyn inom organisationen. Men det kan även leda till att omsorgsassistenterna kan uppleva osäkerhet och stress i flexibiliteten. Sammanfattningsvis har vår studie visat att Alsterbromodellen har gått från att ha varit ifrågasatt till att nu vara accepterad av de informanter som är kvar.

Referenslista

- Andersson, K. (2007) Omsorg under förhandling –om tid, behov och kön i en föränderlig hemtjänstverksamhet. Umeå: Print och Media.
- Anell, A. & Hjortsberg, C. (2001) ”Omstruktureringar av vården – störst konsekvenser för de äldre” *Läkartidningen* 2001, 6, 98, 560-564.
- Aspers, P. (2007) *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden*. Malmö. Liber.
- Blom, B. , Morén, S. och Nygren, L. (red) : *Kunskap i socialt arbete; om villkor, processer och användning. En antologi om socialt arbete*. Stockholm. Natur och Kultur.
- Bolman, L. & Deal, T. (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund:Studentlitteratur.
- Bäck, H & Larsson, T. (2006) *Den svenska politiken: Struktur, processer och resultat*. Malmö:Liber
- Dellgran, P. & Höjer, S. (2006) ”Kunskapsbildning som praktik och politik – om socialt arbete som forskningsämne” I Blom, Björn, Morén, Stefan och Nygren, Lennart (red) : *Kunskap i socialt arbete; om villkor, processer och användning. En antologi om socialt arbete*. Stockholm. Natur och Kultur.
- Edvardsson Stiwné, E. (1997) ”Förändringsprocesser i kommunal organisation” *Kommunal ekonomi och politik*, volym 2, nr. 4, sid 43-53.
- Irfaeya, W. (2008) *Employee Responsibility*. Göteborg: Intellecta Docusys.
- May, T. (2001) *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund. Studentlitteratur.
- Miljkovic, S. (2007) “Motivation of employees and behaviour modification in health care organizations” *Acta Medica Scandinavica* 2007;46(2):53-62
- Morgan, G. (1999). *Organisations metaforer*. Lund: Studentlitteratur.
- Nationalencyklopedin (2009) ”Implementeringsforskning” (elektronisk) *Nationalencyklopedins officiella hemsida*
<http://ne.se.ludwig.lub.lu.se/implementeringsforskning> (2009-12-28)
- Nordström, C. & Thunved, A. (2009) ”Nya sociallagarna –en kommentar på Internet” (elektronisk), *Norstedts juridiks officiella hemsida*
<<http://zeteo.nj.se.ludwig.lub.lu.se>> (2009-12-07).
- Nybro kommun (2009a) ”Organisationsplan”. (elektronisk) *Nybro kommuns officiella hemsida*. <http://www.nybro.se/templates/Page____10448.aspx> (2009-12-21)

Nybro kommun (2009b). "Omsorgsförvaltningen". (elektronisk) *Nybro kommuns officiella hemsida* < <http://www.nybro.se/templates/Page.aspx?id=478>> (2009-12-21)

Nybro kommun (2009c). "Din omsorg" (elektronisk) *Nybro kommuns officiella hemsida*.

<<http://www.nybro.se/upload/Dokument/St%C3%B6d%20och%20omsorg/%C3%84ldreomsorg/Broschyrer/Informationsskrift%20DIN%20OMSORG.pdf>> (2009-12-21)

Nybro kommun (2007). "Sammanträdesprotokoll, kommunstyrelsens arbetsutskott 2007-09-12" (elektronisk) *Nybro kommuns officiella hemsida*.

<<http://www.nybro.org/upload/Dokument/Demokrati%20och%20kommun/Politik/Protokoll%20och%20f%C3%B6redragningslistor/Kommunstyrelsens%20arbetsutskott/Protokoll/2007-09-12%20-%20Protokoll%20fr%C3%A5n%20arbetsutskottet.pdf>> (2009-12-21)

Nybro kommun (2008a). "Sammanträdesprotokoll, kommunstyrelsen 2008-02-25" (elektronisk). *Nybro Kommuns officiella hemsida*.

<<http://www.nybro.se/upload/Dokument/Demokrati%20och%20kommun/Politik/Protokoll%20och%20f%C3%B6redragningslistor/Kommunstyrelsen/Protokoll/2008-02-25%20-%20Protokoll%20fr%C3%A5n%20kommunstyrelsen.pdf>> (2009-12-21).

Nybro kommun (2008b). "Sammanträdesprotokoll, omsorgsnämnden 2008-04-08". (elektronisk) *Nybro kommuns officiella hemsida*.

<<http://www.nybro.se/upload/Dokument/Demokrati%20och%20kommun/Politik/Protokoll%20och%20f%C3%B6redragningslistor/Omsorgsn%C3%A4mnden/Protokoll/2008-04-08%20-%20Protokoll%20fr%C3%B6r%20omsorgsn%C3%A4mnden.pdf>> (2009-12-21).

Repstad, P. (1999). *Närhet och distans – kvalitativa metoder i samhällvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Socialtjänstlag 2001:453

SOU 2000:38 *Välfärd, vård och omsorg*. Stockholm: Socialdepartementet.

Socialstyrelsen (2009a) "Personalutbildning i äldreomsorg – blir den till nytta för de äldre? En utvärdering av Kompetensstegen" (Elektronisk) *Socialstyrelsens officiella hemsida*.

<http://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/8400/2009-126-179_2009126179kompetensstegen.pdf> (2009-12-27).

Socialstyrelsen (2009b) *Äldre – vård och omsorg den 30 juni 2008*. ”Kommunala insatser enligt socialtjänstlagen och hälso- och sjukvårdslagen” (Elektronisk) *Socialstyrelsens officiella hemsida* <http://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/8311/2009-125-2_20091252.pdf> (2009-12-27).

Socialstyrelsen (2009c) ”Vård och omsorg om äldre, lägesrapport 2008” (Elektronisk) *Socialstyrelsens officiella hemsida*. <<http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2009/2009-126-44>> (2009-12-27).

Svensson, K., Johnsson, E. & Laanemets, L. (2008). *Handlingsutrymme. Utmaningar i socialt arbete*. Stockholm: Natur och kultur

Törnquist, A. (2004) ”Vad ska man kunna och hur ska man vara?: en studie om enhetschefers och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer” (Elektronisk) <<http://su.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:191600&searchId=null>> (2009-12-27).

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

Wik, S. (2008) Rådgivningsrapport, Utvärdering av Äldreomsorgen Nybro kommun. Kalmar: Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB.

Wilson, F. (2000) *Organisation, arbete och ledning –en kritisk introduktion*. Malmö:Liber AB

Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund:Studentlitteratur.

Bilaga 1 Informationsbrev

Informationsbrev till omsorgsassistenterna inom Nybro kommun

Hej,

Vi är två socionomstudenter från Lunds Universitet. Under de kommande tio veckorna skall vi skriva vår C-uppsats.

Vi har valt att skriva om omorganisering inom den kommunala sektorn utifrån omsorgsassistenternas perspektiv. Som fallstudie kommer vi att använda oss av omorganiseringen kring Alsterbromodellen i Nybro kommun.

Anledningen till att vi har valt omsorgsassistenternas perspektiv är för att vi ser Era kunskaper, upplevelser och erfarenheter som intressanta och värdefulla för vårt uppsatsarbete.

Vi skulle vilja intervjua tio omsorgsassistenterna under vecka 47 (16-20 november). Intervjuerna kommer att vara i cirka en timme. Intervjuerna kommer att spelas in, för att vi inte ska gå miste om information som ni delar med er av. Samtliga av dem som vi intervjuar kommer att vara anonymiserade i uppsatsen. Alla intervjuade har rätt att avbryta sin medverkan när de vill. Den information ni delar oss kommer enbart att användas för vårt uppsatsarbete och kommer därmed inte föras vidare i andra sammanhang.

Vi hoppas att Ni är intresserade och kan hjälpa oss att genomföra vår uppsatsidé.

Tveka inte att höra av Er om Ni har några frågor eller funderingar.

Med vänliga hälsningar

Sofia Petersson

sofia.petersson.328@student.lu.se

070-71 70 296

Henrik Nelson

henrik.nelson.173@student.lu.se

070- 17 60 877

Bilaga 2 Intervjuguide Nybro

Skulle du vilja berätta lite om dig själv?

-Namn, ålder, utbildning, arbetslivserfarenhet.

Berätta lite om hur det var att börja jobba som omsorgsassistent. Innan du började med att arbeta både inne och ute?

Hur jobbade ni då?

- arbetsplats
- arbetsroll
- sammanhållning
- bra och dåligt då

Vet du vad Alsterbromodellen är?

Hur skulle du vilja beskriva den?

Berätta om första gången du kom i kontakt med Alsterbromodellen

Hur gick det till när ni organiserades i alsterbromodellen

- vem informerade er
- på vilket sätt
- vilken information fick ni
- vilka möjligheter till inflytande hade ni
- Berätta lite om ditt minne om hur olika reagerade på omorganisationen
 - o du som individ
 - o din arbetsgrupp
 - o fack
 - o dina chefer/ledare
 - o politiker
 - o media
- Har du minne av att det fanns konflikter
 - o mellan vem
 - o vad handlade om
 - o var stod du i konflikterna

Hur känns det idag att arbeta enligt Alsterbromodellen?

Vad är bättre och vad är sämre

Vad tycker du om hur omorganisationen genomfördes

- vad gjordes bra och vad gjordes dåligt
- Hur skulle du beskriva din relation till chef under omorganisationen?

Hur skulle du beskriva din arbetsplats under tiden omorganisationen av Alsterbromodellen genomfördes?

Hur skulle du beskriva din arbetsroll i stort under omorganiseringen av Alsterbromodellen?

Hur skulle du beskriva dina tankar om det nya arbetssättet när ni precis börjat med att arbeta inne och ute?

Hur skulle du beskriva Din möjlighet att ställa frågor och komma med synpunkter under omorganiseringen?

Diskuterade du tillsammans med dina kollegor Alsterbromodellen under tiden ni började arbeta med?

Minns du om det skrevs i tidningarna om modellen under omorganiseringen? Och i så fall hur kände du inför det som skrevs?

Hur skulle du beskriva din chefs roll då ni började arbeta inne och ute?

Hur skulle du beskriva tillgången till information om hur ert nya arbetssätt skulle utföras? Upplevde du att du hade tillräckligt med information för att veta hur du skulle gå tillväga för att arbeta enligt den nya modellen?

Upplevde Du att det fanns konkreta delmål och mål i det nya arbetssättet som kunde uppnås samt följas upp?

Hur skulle du beskriva din arbetsplats idag, efter omorganisationen som innebär att ni arbetar både inne och ute?

Hur skulle du beskriva din arbetsroll idag, jämfört med hur den var innan omorganisationen?

Hur kände du för att arbeta både inne och ute? Har din inställning till arbetssättet ändrats före, under och efter omorganiseringen? Vad hade du för tankar kring modellen?

Hur skulle du beskriva att arbetssättet att arbeta både inne och ute har påverkat dig i ditt arbete?

Diskuterade du tillsammans med dina kollegor kring det ”nya arbetssättet” efter att ni började arbeta inne och ute?

Minns du om det skrevs i tidningarna om modellen efter omorganisationen? Hur upplevde du i så fall det som skrevs?

Skulle du kunna försöka beskriva de största förändringarna i och med den nya modellen gentemot hur det såg ut innan?

Modellen har funnits ett tag nu. Hur skulle du beskriva att den fungerar idag?

- Upplever du att det finns några saker du skulle vilja ändra på i den ”nya” modellen? Hur skulle du vilja att en sådan förändring såg ut?

Bilaga 3 Intervjuguide Alsterbro

Skulle du vilja berätta lite om dig själv?

-Namn, ålder, utbildning, arbetslivserfarenhet.

Hur skulle du beskriva din arbetsplats idag?

Hur skulle du beskriva din arbetsroll idag? Hur ser en typisk arbetsdag ut?

Hur skulle du beskriva din arbetsplats innan ni började med att arbeta både inne och ute?

Hur skulle du beskriva din arbetsroll innan ni började arbeta både inne och ute?

Hur kunde en typisk arbetsdag se ut?

Hur skulle du beskriva att omorganisationen gick till när ni började arbeta både inne och ute?

- Fick ni tydlig information om vad det nya arbetssättet innebar och hur det skulle utföras?

Hur kände du när Du fick veta att ni skulle börja arbeta både inne och ute?

Hade du några tankar kring arbetssättet?

Hur skulle du beskriva tillgången till information om hur ert nya arbetssätt skulle utföras? Visste du hur du skulle gå tillväga för att arbeta enligt den nya modellen?

Hur skulle du beskriva chefens roll under omorganisationen då ni började arbeta både inne och ute? Fick ni information om det nya arbetssättet, syftet med omorganisationen etc.

I hur pass stor utsträckning upplevde du att du kunde vara med och påverka och ställa frågor när det nya arbetssättet infördes i Alsterbro i slutet av 1980-talet?

Hur skulle du beskriva att det var att arbeta enligt det nya arbetssättet i början? Fanns det tydliga och konkreta mål som skulle uppfyllas? Gjordes uppföljningar av arbetet?

Hur skulle du beskriva fördelarna med att arbeta både inne och ute?

Hur skulle du beskriva nackdelarna med att arbeta både inne och ute?

Hur känner du inför att arbeta både inne och ute idag? Har din inställning till arbetssättet ändrats över åren?

Upplever du att arbetssättet att arbeta både inne och ute på något sätt har påverkat dig i ditt arbete?

Hur skulle du beskriva de största förändringarna i och med den nya modellen gentemot hur det såg ut innan?