



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

## Salutogen äldreomsorg i Göteborgs Stad?

”En kvalitativ studie om hur några medarbetare inom äldreomsorgen uppfattar deras (nya) arbetssätt”

*”Att gå ifrån det här, ta hand om perspektivet eller vad man nu skall säga, så har jag fått slå mig själv på fingrarna hundra miljoner gånger, men när man ser vinningen med det, med människor som tar tillbaka sitt liv, så är det så strålande, ja, det känns gott i hjärtat”*

Socionomprogrammet

**C- uppsats HT 2010**

Författare: Didie Larsson  
Jennie Gustafsson

Handledare: Urban Herlitz

## Abstract

**Titel** Salutogen äldreomsorg i Göteborgs Stad? En kvalitativ studie hur några medarbetare inom äldreomsorgen uppfattar deras (nya) arbetssätt.  
**Författare** Didie Larsson och Jennie Gustafsson  
**Nyckelord** Förändringsarbete, Salutogenes, KASAM, Empowerment, Äldreomsorg

---

**Bakgrund** Utifrån de politiska målen; att öka inflytande och delaktighet, beslutades i Göteborgs Stad att skapa den ”nya äldreomsorgen” genom att införa ett Salutogent perspektiv.  
**Syfte** Syftet med denna uppsats är att undersöka hur genomförandet av projektet *Salutogent perspektiv* (som avser till att införa ett salutogent förhållningssätt inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad) uppfattas av medarbetarna.

### Frågeställningar

- Vad har medarbetarna för erfarenhet av projektet *Salutogent perspektiv*?
- Hur uppfattar medarbetarna att de har fått introduktion till det salutogena förhållningssättet?
- Hur upplever medarbetarna att det salutogena förhållningssättet tar sig i uttryck i det dagliga arbetet och hur skiljer det sig ifrån det gamla?

**Metod** Denna studie är en kvalitativ studie som bygger på åtta halvstrukturerade intervjuer av medarbetare inom hemtjänst och äldreboende. Intervjuerna har analyserats med hjälp av teorier om hälsa, förändringsarbete och empowerment.

**Resultat** Medarbetarna känner till projektet men det finns en osäkerhet om dess innehåll. Introduktion till det salutogena förhållningssättet har majoriteten fått från sin enhetschef på varierande sätt. För medarbetarna handlar det salutogena förhållningssättet om att lägga tillbaka makten till omsorgstagaren. Hur det tar sig i uttryck skiljer sig åt, allt ifrån att omsorgstagaren får välja själv till att medarbetaren har strategier innan mötet med omsorgstagaren. Detta uppger några medarbetare skiljer sig från det arbetssätt man hade tidigare. Andra upplever att arbetssättet fanns innan men utan benämningen salutogent förhållningssätt.

## Förord

Vi blev intresserade av projektet *Salutogent perspektiv* för att det kändes angeläget på flera plan. En stor satsning med ett spännande arbetssätt men kanske till en stor del för att vi hoppas på en rättvis fördelning i samhället. En informant gav en träffande beskrivning;

*”... det spelar ingen roll om man bor liksom här eller någon annanstans i stan man ska liksom få samma vård och det ska vara samma förhållningssätt och så där. Det tycker jag är bra.”*

Arbetet med uppsatsen har varit en intressant och givande resa som vi inte hade kunnat genomföra utan insats av andra. Ett stort tack till de enhetschefer som har öppnat dörrarna till sina verksamheter och lät oss komma. Trots ett pressat schema inom vård och omsorg tog sig åtta informanter tid och mod att träffa oss. Ett jättetack för att ni valde att dela med er tankar och funderingar till oss. Förutom att er medverkan har gjort det möjligt att genomföra vår uppsats har vi lärt oss mycket, flera av era berättelser kommer att följa oss i framtiden. Även ett tack Urban Herlitz vår handledare som har stöttat oss och kommit med goda råd. Till sist vill vi tacka våra familjer som har stöttat oss på olika sätt under denna intensiva period.

Göteborg november 2010

Didie och Jennie

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b> .....	1
1.1	Varför är ämnet intressant att fördjupa sig i... ..	1
1.2	Bakgrund.....	2
1.3	Syfte.....	3
1.4	Frågeställningar .....	3
1.5	Begreppsdefinitioner .....	4
1.6	Förförståelse.....	4
<b>2</b>	<b>Tidigare forskning</b> .....	5
2.1	Hälsans ursprung - Salutogenes .....	5
2.1.1	KASAM.....	5
2.2	En inblick i salutogen forskning .....	6
2.3	Ledarskap.....	6
2.3.1	Salutogent ledarskap.....	6
2.3.2	Verksamhetsnära ledarskap .....	6
2.3.3	Empowermentledaren.....	7
<b>3</b>	<b>Teoretiska perspektiv</b> .....	8
3.1	Teori om förändringsarbete .....	8
3.2	Planerad förändring .....	8
3.3	Empowerment .....	9
<b>4</b>	<b>Metod</b> .....	10
4.1	Litteratursökning och val av metod.....	10
4.2	Avgränsningar .....	10
4.3	Urval.....	11
4.4	Intervjuguiden och genomförandet av intervjuerna .....	11
4.5	Forskningsetiska övervägande .....	12
4.6	Analys.....	12
4.7	Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.....	13
4.7.1	Validitet .....	13
4.7.2	Reliabilitet.....	14
4.7.3	Generaliserbarhet .....	14

<b>5</b>	<b>Resultat och Analys</b> .....	15
5.1	Medarbetarnas erfarenhet av projektet <i>Salutogent perspektiv</i> .....	15
5.2	Medarbetarnas uppfattning om hur de har fått introduktion till det salutogena förhållningssättet .....	17
5.3	Medarbetarnas upplevelse om hur det salutogena förhållningssättet tar sig i uttryck i det dagliga arbetet och hur det skiljer sig ifrån det gamla .....	19
<b>6</b>	<b>Slutdiskussion</b> .....	23
6.1	Vidare forskning.....	26
<b>7</b>	<b>Referenslista</b> .....	27
7.1	Litteratur .....	27
7.2	Tryckta källor .....	28
7.3	Tidningar.....	28
7.4	C-uppsatser .....	28
7.5	Internet.....	28
<b>8</b>	<b>Bilagor</b> .....	29
8.1	Brev till enhetschef.....	29
8.2	Frågor till enhetschef.....	30
8.3	Brev till informanter.....	31
8.4	Intervjuguide .....	32

# 1 Inledning

## 1.1 Varför är ämnet intressant att fördjupa sig i...

Under praktiken fick författarna upp ögonen och blev medvetna om den stora satsning som Göteborgs Stad gör inom äldreomsorgen sedan 2008, projektet *Salutogent perspektiv*. Genom att utbilda ledarna skall arbetssättet ut i verksamheterna. Tidigare C-uppsatser (Andersson/Bernhardsson/Olsson, 2009 och Skoog/ Ragnarsson/Silva, 2009) har visat på en positiv inställning till förhållningssättet hos enhetscheferna. Därför såg vi det som intressant att lyssna till hur medarbetarna har uppfattat det salutogena förhållningssättet eftersom det är dem som möter omsorgstagarna. Men för att få bakgrunden och resan hittills i projektet tog vi spårvagnen till Brunnsparcken en underbar höstdag där solen lyste från en klarblå himmel. Vidare gick vi över Gustaf Adolfs torg för att möta Kerstin Hansson, projektledare för *Salutogent perspektiv* vid utvecklingsenheten Senior Göteborg.

## 1.2 Bakgrund

Utifrån de politiska målen inom äldreomsorgen att öka inflytandet och delaktigheten ur ett brukarperspektiv (Budget, 2008) uppkom en diskussion mellan stadsdelschefer och verksamhetschefer inom äldreomsorgen vilket syftade till att skapa ”den nya äldreomsorgen”. Som ett svar på diskussionen beslutades år 2008 att Göteborgs Stad skulle införa ett salutogent perspektiv vilket innebär att fokus skall flyttas från vård till omsorg. Arbetet med det nya förhållningssättet ska genomsyra hela äldreomsorgen och har sin utgångspunkt i Aaron Antonovskys (2005) teorier. Han var professor i medicinsk sociologi och myntade begreppet salutogenes vilket syftar till hälsans ursprung och vad som bidrar till att hälsan bevaras och förbättras. Antonovsky menar att främja hälsa genom att undvika påfrestningar inte räcker;

*Det räcker inte att laga ”broläggningen” över ”livsfloden” så att inte folk ramlar eller hoppar i vattnet, de måste därutöver lära sig att simma, hantera sina liv i med och motgångar, göra det bästa av tillvaron (Antonovsky, 2005 sid 9).*

Kerstin Hansson tillsattes som en projektsamordnare för projektet Salutogent perspektiv vid utvecklingsenheten Senior Göteborg. Senior Göteborg är ett center för utvecklingsfrågor inom äldreomsorgen för att äldre i Göteborg ska få möjlighet till mer inflytande samt stöttar och driver olika samverkansprojekt ([www.goteborg.se](http://www.goteborg.se)). Vidare bildades en projektledning med en styrgrupp och en operativgrupp. Under våren 2009 påbörjades en obligatorisk utbildning om det salutogena förhållningssättet. De som erbjöds utbildningen var chefer inom äldreomsorgen och idag har ungefär 300 stycken i Göteborgs 20 stadsdelar gått utbildningen.

Peter Westlund som är fil. dr i samhällsplanering, författare och krönikör i tidningen Äldreomsorg, ingår i ledarnas utbildning både som föreläsare samt att projektet bland annat använder sig av några av hans böcker som underlag för den nya salutogena äldreomsorgens perspektiv ([www.goteborg.se](http://www.goteborg.se)). Kerstin Hansson säger i tidningen Samspel<sup>1</sup> (2009:1) att den röda tråden i själva införandet av det salutogena förhållningssättet är ett mera *verksamhetsnära ledarskap*. Kerstin Hansson säger även att det inte går att införa något nytt om inte ledarna är med på tåget (Samspel 2009:1). Vilket också tydliggörs i Angelöws (1991) teori där han menar att medarbetarna måste ha förtroende för ledningen samt att få direkt och riktig information inför en förändring. Utbildningen för ledarna är grunden för införandet av det salutogena förhållningssättet och var obligatorisk, trots detta har inte alla enhetschefer deltagit. De som inte varit närvarande hänvisas till det materialet som projektet har använt sig av. Oavsett deltagande i utbildningen ligger ansvaret på enhetscheferna i respektive verksamhet att föra utvecklingen kring förhållningssättet framåt. Anders Hansson (2010) skriver att det är just den salutogena ledarens uppgift att göra situationen begriplig, hanterbar och meningsfull för sina medarbetare. Kerstin Hansson betonar att införandet av det salutogena förhållningssättet inom äldreomsorgen är ett projekt men att det är viktigt att förtydliga att synsättet och arbetssättet är bestående. Under en fyra års period skall projektet drivas med målet att:

- Inom fyra år ska alla medarbetare inom äldreomsorgen känna till vad ett salutogent förhållningssätt innebär.
- Inom fyra år ska alla insatser inom äldreomsorgen vara utformade efter hur de äldre upplever KASAM.
- Inom fyra år ska tre kvalitetsfaktorer öka bland medarbetarna: delaktighet/påverkan, erkänsla och arbetstillfredsställelse.
- Inom fyra år ska det finnas en mall för vad som krävs av verksamheterna för att bli Salutogen -diplomerade ([www.vartgoteborg.se](http://www.vartgoteborg.se)).

---

<sup>1</sup> Tidningen Samspel utkommer från Senior Göteborg som riktar sig till alla anställda inom vård och omsorg av äldre i Göteborgs Stad.

I varje stadsdel har verksamhetschefen inom äldreomsorgen utsett en processledare som skall fungera som en stöttepelare för enhetscheferna i det fortsatta arbetet. Processledarna har olika yrkes- och utbildningsbakgrund och olika tjänstgöringsgrad. En del har uppdraget i sin ordinarie tjänst, andra arbetar 50 % med uppdraget och vissa heltid. Kerstin berättar att stadsdelens ekonomi spelar roll för vilka verktyg man valt att arbeta vidare med under införandet av det salutogena förhållningssättet. Detta gör att processen har kommit olika långt fram i Göteborgs olika stadsdelar.

I tidningen Samspel (2009:1) framför Kerstin Hansson att det salutogena synsättet egentligen inte är ett nytt synsätt inom äldreomsorgen då den finns i andemeningen i socialtjänstlagen. Här skriver Westlund (2009) att just tankegångarna för det salutogena synsättet ligger helt i linje med omsorg och socialtjänstlagen (SOL:2001:453): *”Den som inte själv kan tillgodose sina behov eller kan få dem tillgodosedda på annat sätt har rätt till bistånd av socialnämnden för sin försörjning och livsföring i övrigt. Den enskilde skall genom biståndet tillförsäkras en själigen levnadsnivå. Biståndet skall utformas så att den stärker hans eller hennes resurser att leva ett självständigt liv”* (Westlund, 2009 s.11).

I maj 2010 gick startskottet för det nya arbetssättet genom en kickoff på Liseberg för alla anställda inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad. Där fick medarbetarna uppslag och idéer om vad som är det nya salutogena förhållningssättet. I tidningen Samspel (2010:2) som refererar till Lisebergsdagen säger Kerstin Hansson att; klart är att paketlösningarnas tid är förbi olika saker är meningsfulla för olika människor och kan också skilja sig från en dag till en annan. Hon ger exempel på vad som är det nya salutogena förhållningssättet såsom; mer makt för omsorgstagarna att bestämma själv över vård och omsorg, att ta en promenad när man vill, sova lite längre på morgonen. Fokus ska finnas på delaktighet och medskapande vilket främjar till att de äldre blir mera aktiva över sina liv. Vidare står det i tidningen Samspel att en förutsättning för att lyckas med förändringen är att det avsätts tid för reflektioner både i arbetsgruppen men också i mötet med de äldre. Det går att läsa att arbetet med det nya förhållningssättet startar på nästa arbetsplatsträff (APT) där chefen ska ta upp hur verksamheten tillsammans skall gå vidare (Samspel 2010:2).

### **1.3 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur genomförandet av projektet *Salutogent perspektiv* (som avser till att införa ett salutogent förhållningssätt inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad) uppfattas av medarbetarna.

### **1.4 Frågeställningar**

- Vad har medarbetarna för erfarenhet av projektet *Salutogent perspektiv*?
- Hur uppfattar medarbetarna att de har fått introduktion till det salutogena förhållningssättet?
- Hur upplever medarbetarna att det salutogena förhållningssättet tar sig i uttryck i det dagliga arbetet och hur skiljer det sig ifrån det gamla?



## 1.5 Begreppsdefinitioner

Nedan följer begreppsdefinitioner, vilka överrensstämmer med författarnas avsikt i uppsatsen. Orden förtydligas bland annat utifrån Aaron Antonovsky (professor i medicinsk sociologin och grundare till det salutogena synsättet och KASAM) samt utifrån Peter Westlund (fil. dr i samhällsplanering).

### *Salutogen(es)*

Peter Westlund (2009) skriver att salutogenes är en sammansättning av de latinska *salus* som betyder hälsa och det grekiska ordet *genesis* som har betydelsen ursprung. Det salutogena synsättet handlar således om hälsans ursprung och hur den kan bevaras och förbättras. Salutogenes ser till de hälsofrämjande omständigheter som bidrar till att personer är vid god hälsa trots att de har varit eller är utsatta för avsevärda och potentiellt sjukdomsframkallande biologiska eller psykosociala stressorer (Westlund, 2009).

### *KASAM – känsla av sammanhang*

Aaron Antonovsky (2005) menar att den som kan sätta sig själv i ett sammanhang som är begripligt, hanterbart och meningsfullt också i någon mening upplever hälsa. Alltså den som upplever en tydlig KASAM kan i den här bemärkelsen alltså vara påtagligt sjuk ur ett medicinskt perspektiv men ändå ha ett helhetsupplevande av hälsa (Antonovsky, 2005).

### *Ledarskap*

Enligt Peter Westlund (2005) innefattar ledarskap dialoger med sin personal både enskilt samt i grupp, det finns relationer samt visioner. Det innefattar också handledning och vägledning vilket är den pedagogiska aspekten. Han skriver vidare att ledare blir man genom att vinna sin personals förtroende och att få legitimitet att leda (Westlund, 2005).

### *Projekt*

En idé eller plan för uppnåendet av ett visst resultat; ofta även arbetet med att genomföra planen (NE, 101101).

### *Medarbetare*

Med medarbetare avses i uppsatsen de anställda som utförarna av social omsorg och inte cheferna.

### *Omsorgstagare*

Omsorgstagare är de som tar emot social omsorg. Begreppet används i uppsatsen synonymt med brukare, vårdtagare och boende.

## 1.6 Förförståelse

Båda författarna har praktiserat och delvis arbetat som biståndshandläggare inom äldreomsorgen. Vidare utspelade sig praktiken hos var sin enhetschef, varav en befann sig i Göteborgsområdet och har därmed deltagit i projektet *Salutogent perspektiv*. Där sker också den första kontakten med projektet om ett salutogent förhållningssätt inom äldreomsorgen och en nyfikenhet med många frågor och funderingar väcks. Med den bakgrund som författarna har, kan tänkas att frågor och svar har påverkats av den beskrivna erfarenheten. Vidare har en av författarna erfarenhet som undersköterska inom äldreomsorgen vilket även kan tänkas påverka i mötet med enhetschefer och undersköterskor men även i tolkning av materialet. Den erfarenhet som författarna har utifrån tidigare anställningar och med olika chefskap kan tänkas ha haft betydelse under hela arbetets gång. Under uppsatsskrivandet har författarna fört många och långa diskussioner med varandra för att reflektera både kring ämnet och kring de intryck som upplevts. Även förförståelsen och hur den kan tänkas påverka mötet med medarbetarna och andra medverkande samt i det skriftliga materialet.

## 2 Tidigare forskning

I följande avsnitt redogörs för relevant tidigare forskning utifrån uppsatsens undersökningsområde. Med utgångspunkt av Aaron Antonovskys forskning om salutogenes knyts även hans fortsatta teori om KASAM. Vidare presenteras Monika Erikssons relativt nya forskning om KASAM med utgångspunkt av Antonovskys livsfrågeformulär. Och sist framförs Anders Hanson och Peter Westlunds forskning och forskningsrapport som också ligger till grund för det *salutogena perspektivet* i Göteborgs Stad.

### 2.1 Hälsans ursprung - Salutogenes

Aaron Antonovsky (2005) var professor i medicinsk sociologin och gjorde 1970 en påtaglig upptäckt. Av en studie som egentligen handlade om hur israeliska kvinnor anpassade sig till klimakteriet fann han av en tillfällighet en omvälvande iakttagelse. En grupp av dessa kvinnor som inte bara hade befunnit sig i koncentrationsläger i Centraleuropa utan också levt som flyktingar med påfrestande livssituation ändå hade en god allmän psykisk hälsa. Här la Antonovsky grunden till den salutogenetiska modellen. Istället för att utgå från det medicinska och samhällsvetenskapliga sammanhanget närmast obligatoriska ”eländesperspektivet”: Varför blir människor sjuka? utgick Antonovsky från motsatt perspektiv: Hur kommer det sig att så många människor som utsätts för tillvarons alla påfrestningar ”ändå förblir friska” och i vissa fall växer och utvecklas som människor? Det salutogenetiska synsättet fokuserar på hälsans ursprung till skillnad från det patogenetiska synsättet där man förklarar varför människor blir sjuka. Antonovsky menade att det dikotomiserade (frisk-sjuk) synsättet leder till att hälsotillståndet uppmärksammas utifrån sjukdomen och det salutogenetiska synsättet där man ser till individens historia ger en djupare kunskap och förståelse. Antonovsky beskrev människans hälsotillstånd utifrån ett kontinuum och att det salutogenetiska synsättet skall få människan att tänka i faktorer som skapar en riktning mot den friska polen (hälsa) på kontinuet (Antonovsky, 2005).

Ohälsa -----X----- Hälsa

#### 2.1.1 KASAM

Efter att Antonovsky (2005) anammat det salutogenetiska synsättet började han att formulera och vidareutveckla sin teori om problemhantering och formulerade begreppet känslan av sammanhang (KASAM). Antonovsky poängterade att för att människan ska kunna hantera sina liv i mot och medgångar och göra det bästa av tillvaron måste livet vara sammanhängande. Känslan av sammanhang är den viktiga faktorn bakom positionen på kontinuet hälsa – ohälsa samt rörelsen mot den friska polen. Polerna står även för stark och svag KASAM. Antonovsky kunde urskilja tre centrala teman som var viktiga för ett starkt KASAM vilket var begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet (Antonovsky, 2005).

Antonovsky (2005) förklarar dessa teman:

- När en information är sammanhängande, tydligt och strukturerad skapas förutsättningar för *begriplighet*, denna påverkas av individens upplevelse av inre och yttre stimuli.
- Resurserna som individen har för att bemöta de krav som ställs i livet kallas för *hanterbarhet*.
- Då en individ är motiverad genom till exempel känslomässiga investeringar och engagemang skapas en *meningsfullhet* för denne (Antonovsky, 2005).

## 2.2 En inblick i salutogen forskning

Monika Eriksson (2007) har i sin forskningsrapport metodiskt summerat och analyserat den salutogena forskningen under åren 1992-2003 för att skapa en djupare förståelse av begreppet känsla av sammanhang (KASAM) med utgångspunkt från Antonovsky livsfrågeformulär. I rapporten har Eriksson funnit att i alla studier har det funnits en koppling mellan stark KASAM och upplevd god hälsa, därtill hade känslan av sammanhang en tendens att öka med åldern. Rapporten redovisar även att det finns ett samband i de flesta studier mellan KASAM och upplevd livskvalité, ju starkare KASAM desto bättre livskvalité påvisades. KASAM har även förmågan att förutsäga god livskvalité. Vidare finner Eriksson att resultatet svarade upp för att KASAM-begreppet kan användas som ett mätinstrument för mental hälsa. Hon säger också att det finns en viktig utmaning att införa det salutogena perspektivet på alla samhällsnivåer då det kan vara ett värdefullt bidrag för diskussionen om att tänka och verka hälsobefrämjande (Eriksson, 2007).

## 2.3 Ledarskap

Nedan presenteras tre ledarskapsstilar som författarna har valt att ta med i uppsatsen då det är Göteborgs Stads visioner att ledarna ska inneha dessa egenskaper.

### 2.3.1 Salutogent ledarskap

Anders Hansson (2010) skriver i boken *Salutogent ledarskap* att vikten med att fungera som en ledare är att man vill vara en ledare och att det grundar sig i att man tycker om människor samt ett intresse och nyfikenhet på människor helt enkelt. Hansson skriver vidare att ledaren måste ha kunskap om människan och förståelse för samspelet mellan människor men också mellan människor och verksamheten. Då ledarskapet ska bidra till att människor mår bra och fungerar bra i sitt arbete blir ledarens uppgift att i enlighet med Antonovskys teori om känslan av ett sammanhang göra situationen begriplig, hanterbar och meningsfull för varje medarbetare. Det salutogena synsättet innebär att se de tillgångar och de värden som varje människa har vilket också kan föras över till gruppen och arbetsplatsen. Det salutogena synsättet tar vara på det som fungerar men också översätter klagomål till önskemål. Just denna värdering har stor betydelse för motivation och engagemang (Anders Hansson, 2010).

### 2.3.2 Verksamhetsnära ledarskap

I fokusrapporten *Verksamhetsnära ledarskap - kännetecknen och förutsättningar* har Westlund (2005) utifrån sin studie av enhetschefer inom äldre- och handikappomsorgen identifierat vad som kännetecknar ett verksamhetsnära ledarskap dels genom ett personalperspektiv. Han fann stickord som synlig, fysiskt närvarande, tillgängliga och nåbara, vilka arbetar med planerade möten samt täta besök i verksamheterna. Vidare dels genom ett enhetschefsperspektiv att vara förtrogna med verksamheten vilket skapade relationer och kunde innefatta att ledaren deltog i arbetet eller gick bredvid. Sammanfattningsvis kännetecknas ett verksamhetsnära ledarskap av en god, förtroende- och tillitsfull relation mellan ledare och medarbetare. Att det skapas trygga relationer samt att enhetscheferna fungerar som personalutvecklare. Westlund (2005) har hittat fyra viktiga förutsättningar för enhetschefer inom äldre- och handikappomsorgen:

- Gemensam värdegrund och vision
- Förtroende- och tillitsfulla relationer
- Stöd i nämnd och fullmäktige
- Tydliga mål, styr- och uppföljningssystem (Westlund, 2005).

### 2.3.3 Empowermentledaren

Enligt Westlund (2005) handlar empowerment för ledaren om att frigöra personalens kunskaper, erfarenheter och motivation för att på bästa sätt tillvara ta medarbetarens resurser. Men också att medarbetarna ges ansvar och befogenheter för ett mer meningsfullt arbete. Empowermentledaren står för strategier, delegering, att ge stöd, vägledning, erbjuda utbildning i grupprocesser samt samordna resurser. Empowermentledaren arbetar för sina anställda istället för tvärt om med kontroll och att ge order. Empowermentledaren lämnar inte ifrån sig allt ansvar och befogenheter utan står för strategin och hennes medarbetare står för driften. Westlund (2005) skriver om tre nycklar till empowerment vilka är:



Att sprida information



Att skapa självbestämmande genom gränsdragning



Att ersätta hierarkin med självstyrande grupper (Westlund, 2005).

### 3 Teoretiska perspektiv

I detta teoriavsnitt presenteras förändringsteorin och empowerment. Teorin om förändringsarbete samt planerat förändringsarbete kopplas samman av hur det salutogena förhållningssättet har introducerats till medarbetarna. Teorin empowerment finns som ett mantra i det salutogena perspektivet och hur makten ska flyttas över till omsorgstagaren.

#### 3.1 Teori om förändringsarbete

Bosse Angelöw (1991) skriver om det goda förändringsarbetet och förklarar om skillnader till att det finns skäl varför en anställd kan vara negativ eller göra motstånd till en förändring respektive positiv och acceptera en förändring. Begreppet förändring är värderingsfritt men själva förändringen kan värderas. Författaren delar upp begreppets förändring på tre sätt beroende på omständigheterna: 1) irrelevant 2) positivt eller 3) påfrestande;

- Irrelevanta förändringar har varken en positiv eller negativ konsekvens för personens hälsa.
- Positiva förändringar är händelser som personen uppfattar som välgörande eller medför ett positivt resultat även för individen.
- Påfrestande förändringar är de förändringar som uppfattas som skada/förlust, hot eller utmaning.

En och samma förändringssituation kan ha alla tre olika reaktioner till en förändring på en arbetsplats. Den enskildes uppfattning och tolkning på konsekvenserna avgör hur individen hanterar förändringen. Författaren tar även upp olika vägledande principer för det goda förändringsarbetet. En princip är *ömsesidig tilltro* vilket menas att det är inte bara ledningen som har tillit till anställda utan de anställda måste också ha förtroende för ledningen. En annan princip är *motivation* vilket är en mycket central princip för att skapa förutsättningarna till förändringen. Förändringsarbetet underlättas om de anställda både känner och förstår behovet av en förändring vilket gör att motivationen blir en motor i sig och skapar en förändringsvilja. Angelöw (1991) menar vidare att *trygghet* är en viktig princip och då att de anställda känner att tryggheten som finns innan själva förändringen kvarstår. Tryggheten kan förstärkas genom att medarbetarna blir *delaktiga* i förändringsarbetet samt får riktig och direkt *information* (Angelöw, 1991).

#### 3.2 Planerad förändring

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) tänker vi omedelbart på planerade förändringar när det talas om förändringar i en organisation. I perspektivet när något ska förändras och hanteras sker det ofta av ledningen i organisationen. Centrala aktörer analyserar externa och interna förhållanden samt anpassar handlingsplan och strategier till strukturen och kulturen. Planerad förändring förutsätter tre centrala element;

- Organisationen måste ha ett relativt klart mål för vad den vill åstadkomma.
- Den förutsätter relativ säker kunskap om 1, *behovet av förändringen* 2, *olika åtgärder eller lösningar* 3, *effekterna av åtgärderna*.
- Att lyckas verkställa förändringen så som planerad.

Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att ofullständig information leder till oförutsedda händelser. Dessutom möts vid ofullständig information vad man i organisationer kallar verkställighetsproblem som betyder att svårigheter uppstår att gå från planering till realisering. Vilket som fenomen kan kallas för ”motstånd till förändring” (Jacobsen och Thorsvik, 2008).

### 3.3 Empowerment

I boken *Socialt arbete en grundbok* skriver Swärd & Starrin (2006) idén om empowerments grund. Från början var det idéer om hjälp till självhjälp och att det skulle bli en bärande tanke i diskussionerna om lokal utveckling samt lokalt självstyre. Författarna menar att det fanns en tanke om strategier för prevention och intervention. Termen används av olika aktörer i olika sammanhang och med olika innebörd. Trots det finns det emellertid en gemensam grundkänsla för begreppet vilket är att empowerment är något bra och något att sträva emot. Swärd & Starrin (2006) förklarar termen ”empower” 1) att ge makt eller auktoritet till, och 2) att ge möjlighet eller tillåtelse. Empowermentbegreppet inbegriper därför en maktaspekt vilket kan ge associationer till självtillit, delaktighet, egenkontroll, kompetens, medborgarskap och socialt stöd men att författarna vill avgränsa empowerment till att omfatta inriktningen mot att öka människors kontroll över sina liv (Swärd & Starrin, 2006). Askheim (2007) skriver om utgångspunkten för empowerment och sambandet mellan individens livssituation och de samhälliga strukturella förhållandena, dessa är att stärka individerna och grupperna på ett sätt att de får kraft att ändra deras villkor som gör att de befinner sig i maktlös ställning. Vidare att få igång processer och aktiviteter som förstärker deras självkontroll och självförtroende för att få en bättre självbild samt större kunskap (Askheim, 2007).

Starrin (1997) skriver att då varje individ ska vara förmögen att styra sina egna liv måste de betraktas som ett subjekt. För att nå strävan med en ökat självbestämmande faller empowerment tillbaka till både den subjektiva erfarenheten och till den objektiva verkligheten. Den subjektiva erfarenheten nås då individen har en utveckling mot ett positivt sätt att tänka om sig själv och den objektiva verkligheten när individen observerar att samhället med sina strukturer faktiskt kan modifieras och förändras. För att skapa ett lyckat förändringsarbete är det viktigt att skapa en identitet och en gemenskapskänsla hos medlemmarna vilken senare genererar en känsla av stolthet. Starrin (1997) menar att enligt Ronnby beskrivs vikten av att bli en grupp i sig istället för att vara en grupp för sig, vilket han menar uppstår då man har gemensamma upplevelser och känslor (Starrin, 1997).

Enligt Payne (2008) har empowerment kopplats samman på 1900-talet med olika former av socialt arbete. Empowerment har används för att ge människor mer att säga till om när det gäller dem själva eller deras familjer. Vilket leder till möjligheter att ta del i planeringen av tjänster samt att tillsammans med andra organisera de tjänster de vill ha fördel av genom självhjälpsarbete. Enligt Payne (2008) menar Parsloe att modebegreppet empowerment kan ge upphov till ett idealiskt och möjligen också missvisande mål för praxis, då ekonomiska nedskärningar inom socialt arbete över hela världen hindrar den sociala service som skulle kunna erbjudas. Empowerment kan också enligt Payne (2008) användas som en målsättning i sig eftersom det är svårt att erbjuda service under ekonomiska dåliga tider, vilket då är ett missbruk av begreppet. Rolf Rönning (2007) skriver om den offentliga sektorns ständiga krav på att lösa sina uppgifter på ett kostnadseffektivt sätt, samtidigt som kvalitén på tjänsterna som utförs kritiskt granskas av brukarna, media och politiker. Han skriver vidare att ökad brukarmedverkan och empowerment har införts som ett svar på kritiken vilket kan innebära stora och krävande omställningar. Brukare är de personer som använder ett välfärdsutbud, vi är alla brukare av välfärdstjänster i varierande grad. När det gäller brukarmedverkan som socialpolitik finns fackföreningsrörelsens medinflytande på arbetsplatsen, studenterna osv. och vidare de demokratiska rättigheterna med inflytande i de organisationer som man deltar i. I samma anda finns ett rimligt krav att brukare ska ha medbestämmande när det gäller beslut som angår dem också i välfärdssektorn, brukarmedverkan handlar då om makt. Empowerment handlar om att överföra makt och i detta sammanhang betyder det en överföring av makt från expert och hjälpinsatser till brukarna av tjänsten. Detta liknar brukarmedverkan mycket då kärnan i båda begreppen är maktöverföring (Rönning, 2007).

## 4 Metod

I detta avsnitt kommer en redogörelse för hur materialet har samlats in, bearbetats och analyserats. Vidare förs även en diskussion kring studiens validitet, reliabilitet och generaliserbarhet samt de etiska överväganden som gjorts.

### 4.1 Litteratursökning och val av metod

Genom att praktisera hos en enhetschef som omfattades och var delaktig i projektet *Salutogent perspektiv* inom äldreomsorgen, fick författarna tillgång till material som används i deras utbildning av projektet. Med hjälp av sökord "salutogensynsätt\* göteborg" hittades information om projektet samt projektsamordnare Kerstin Hansson. Genom ett möte med Kerstin Hansson skapades en bild av projektets genomförande och vilka som varit delaktiga, Peter Westlund Fil. doktor i samhällsplanering är framstående inom salutogent synsätt i Sverige och har föreläst och har varit delaktig i utbildningen av ledarna i Göteborgs Stads äldreomsorg. Författarna har gjort en genomgång av flera av Westlunds böcker och av dem har flera lästips och infallsvinklar skapats.

Utifrån uppsatsens syfte och frågeställningar har sökord såsom "salutogenes", "KASAM", "Aaron Antonovsky", "empowerment", "förändringsarbete", "verksamhetsnära ledarskap" används i GUNDA och LIBRIS. Även sökningar efter tidigare uppsatser och avhandlingar har gjorts på Göteborgs Universitets hemsida. Utav litteraturen som blev tillgänglig vid litteratursökningarna gjordes en gallring för att hitta det som verkade relevant för arbetet. Utav referenslitteraturen både i böcker och uppsatser, har vi hittat ytterligare vägar till användbara böcker och skrifter.

Då tidigare uppsatser har gjorts inom ämnet (Andersson/ Bernhardsson/Olsson, 2009 och Ragnarsson/Skoog/Silva, 2009), men varit riktade mot enhetschefer, såg författarna det som intressant att höra medarbetarnas röster om projektet och deras upplevelse om genomförandet av det salutogena förhållningssättet. Här är författarna ute efter att förstå ett fenomen och har då valt den kvalitativa forskningsmetoden tillskillnad från det kvantitativa tillvägagångssättet som bäst används för att förklara ett fenomen (Svenning, 2003). Datainsamlingen för den kvalitativa metoden kommer att göras genom enskilda intervjuer. Enligt Kvale (2009) är forskningsintervjun en interaktion mellan människor som utbyter synpunkter och där kunskap konstrueras. Kvalitativa forskningsstrategier ger beskrivande kvalitativ data om individens skrivna eller verbala utsagor (Larsson, 2007).

### 4.2 Avgränsningar

Det hade varit intressant att intervjua och höra medarbetare täckande alla stadsdelar i hela Göteborgs Stad och under styrning av alla enhetschefer. Då detta är ett omöjligt uppdrag både tidsmässigt och ur hanteringssynpunkt för denna uppsats kommer medarbetare från två olika stadsdelar och under två olika chefer att medverka. Eftersom tidigare uppsatser (Andersson/Bernhardsson/Olsson, 2009 och Ragnarsson/Skoog/Silva, 2009) behandlat ämnet utifrån enhetschefers synvinkel var målet vid studiens start att höra röster från den grupp som utför social omsorg direkt med omsorgstagaren, de som i arbetet kallas medarbetare. Författarna hade inga krav på någon viss utbildning utan att obligatorium var att arbeta på ett äldreboende eller i en hemtjänst grupp. Nu i efterhand går det att reflektera över att det hade det kunnat vara intressant att ta hänsyn till utbildning för att se om uppfattningen kring uppsatsens tre frågeställningar hade sett annorlunda ut beroende på utbildning. Vidare har författarna inte efterfrågat yrkeserfarenhet, ålder eller kön då detta inte har sett som relevant för uppsatsens syfte.

Från början var fokusgrupper tänkta att användas som datainsamlingsmetod då det är ett intressant sätt att studera hur en grupp resonerar tillsammans kring ett fenomen samt se vilka

attityder det finns kring detta (Billinger, 2005). Men på grund av svårigheten att sammanföra en hel arbetsgrupp vid ett och samma tillfälle inom omsorgen och då det fanns en svårighet att till en början hitta verksamheter som var villiga att medverka tänkte författarna om och studien bygger istället på kvalitativa intervjuer.

### 4.3 Urval

Enligt Larsson (2005) använder man i den kvalitativa studien olika typer av urvalsstrategier, i denna uppsats har *urval av typiska fall* använts, vilket representerar normala eller vanliga fall. Totalt har åtta intervjuer genomförts med medarbetare från två olika verksamheter, en hemtjänstgrupp och en äldreboende grupp. Hemtjänst- och boende- verksamheten är uppbyggd av olika grupper/avdelningar och de intervjuade medarbetarna arbetar inte enbart i samma lag även om det förekom vid två fall. Eftersom arbetssättet till viss del kan skilja sig mellan de olika grupperna kan även svaren komma att skilja sig i vissa fall. Med då inte syftet är att göra en jämförande studie har författarna inte redovisat vilka svar som kommer från vem eller vilken verksamhet. Verksamheterna är belägna i två olika stadsdelar och således under två olika enhetschefer. Från början var avsikten att nå fler olika verksamheter för att få en större vidd avseende chefskapet och även stadsdelarnas geografiska position. Dock var det blandat intresse av de enhetschefer som blev tillfrågade, vid två förfrågningar till enhetschefer om deltagande fick författarna bemötandet att:

- *”du ringer på den sämsta perioden, vi har en stark vårdtyngdsökning, vi har inte tid med utbildning och det är mer sjukvård nu”*
- *”känner till uppdraget (projektet Salutogent perspektiv: författarnas anm.) och att det skall vara klart 2012, vi är i startgroparna för salutogent perspektiv och har börjat starta upp rutiner och ska ha ett möte om kontaktmannaskap och brukarfokus”.*

Vid ett tillfälle har även ett meddelande med utförlig information om uppsatsen talats in på en enhetschefstelefonssvarare, dock har denne inte ringt tillbaka eller hört av sig på annat vis.

En av de medverkande enheterna blev tillfrågade då enhetschefens namn kommit till författarna från flera håll och den andra enheten var mer en spontan gest från enhetschefen att vi gärna fick komma dit då vi träffade henne i ett annat sammanhang.

De två enhetschefer som valt att medverka i undersökningen kunde ordna fram så pass många medarbetare att författarna valde att inte tillfråga fler enheter. Från början var tanken att genomföra sex intervjuer men då det på förhand är svårt att veta hur många som faller bort till exempel på grund av sjukdom, valde författarna att fånga upp de medarbetare och tillfällen som enhetscheferna bjöd, vilket i slutändan resulterade i åtta enskilda intervjuer. Respektive enhetschefen har tillfrågat de medarbetare som är intervjuade, denne har även bokat tid och vidarebefordrat informationsbrevet (se bilaga 3). Detta kan tänkas påverka resultatet exempelvis genom att de som är mest positiva har tillfrågats om deltagande.

### 4.4 Intervjuguiden och genomförandet av intervjuerna

För att fånga upp undersökningens syfte har en halvstrukturerad intervjuguide använts vilken är uppbyggd utifrån tre teman och genom ett antal frågor under varje tema besvaras uppsatsens frågeställningar (Kvale, 2009). Intervjuguiden (bilaga 4) var till underlag för en viss kontroll över samtalet men det fanns ändå en flexibilitet om informanter ville dela med sig om andra saker som inte direkt var kopplade till frågeställningar. Genom intervjuguiden återkom samtalet till dessa temat då det ibland hände att informanterna kom in på andra men ändå intressanta ämnen. Informanterna var inte förberedda på frågorna men i informationsbrevet fanns upplysningar om författarna samt syfte med denna undersökning. Innan intervjuerna med informanterna genomfördes ställdes ett visst antal frågor till respektive chef (se bilaga 2), dessa kommer inte att redovisas utan gjordes för att få en förståelse till chefens tillvägagångssätt i projektet samt en hint om chefens inställning till projektet (”såsom chefen gör, gör medarbetarna”). Samtalet med varje chef varade ungefär 30 minuter. Frågan ”vad betyder salutogent förhållningssätt för dig generellt” ställdes till alla



medverkande; projektsamordnare, enhetschefer och medarbetare för att se om dem hade en samsyn av ordet salutogent förhållningssätt. Svaren på denna fråga återges i resultatdelen.

Intervjuerna med medarbetarna utfördes på deras respektive arbetsplats. Detta för att skapa en tryggmiljö men också för att det skulle fungera rent praktiskt då medarbetarna lämnar sitt ordinarie arbete för att delta i intervjun. Rummen som användes vid intervjutillfällena var avskilda och hade stängd dörr. Genomförandet av intervjuerna tog mellan 25-45 minuter beroende på hur mycket information medarbetaren valde att delge. Tidsåtgången informerades medarbetarna om vid inledandet av intervjun. Båda författarna deltog vid samtliga intervjuer, utgångspunkten var att en och samma person skulle leda alla intervjuer med en överrens-kommelse om inlägg då det kändes relevant. Alla intervjuer spelades in efter medarbetarnas samtycke. Kvale (2009) menar att genom att använda en ljudbandspelare ges möjligheten för intervjuaren att fritt koncentrera sig på dynamiken och intervjuns ämne. Ljudupptagningen sattes inte på med en gång utan författarna och informanten samtalandes allmänt för att det skulle skapas ett bra klimat och att informanten skulle känna sig trygg. Kvale (2009) menar att de första minuterna är avgörande för att få ett bra samtal. Vidare ger också ljudupptagning möjligheten till att kunna lyssna om vilket gör datainsamlingen mer precis vad gäller bland annat ord och tonfall (Kvale, 2009). Ljudinspelningen skapas också en möjlighet att använda ordagranna citat för att exemplifiera (Larsson, 2005 och Kvale, 2009).

#### **4.5 Forskningsetiska övervägande**

Innan en studie påbörjas bör en avvägning göras av det förväntade värdet av resultatet mot de negativa konsekvenser som kan tänkas bli för informanterna och för tredje person (Kvale, 2009). Författarna har mottot att ”göra gott” och uppsatsen har haft för avsikt att undersöka upplevelsen av införandet av det salutogena förhållningssättet. Frågorna som medarbetarna och andra tillfrågade har fått är inte på en utsatt känslomässig nivå utan de fall som kan tänkas vara hämmande för medarbetarna är då man kan känna sig utpekad i arbetsgruppen då enskilda uttalanden kan återges. De citat som har setts som direkt utpekande har författarna valt att utelämna. Arbetets etiska överväganden utgått ifrån de fyra huvudkrav som finns inom Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002). För att uppfylla de fyra huvudkraven skickades ett informationsbrev (Se bilaga 3) till medarbetarna (via enhetschefen) innan intervjuerna genomfördes. I brevet framkommer undersökningens syfte samt en övergripande beskrivning av undersökningens genomförande. Vidare informeras att deltagandet i undersökningen är frivilligt samt rätten till att avbryta sitt medverkande när som helst i processen. I brevet fanns även information om och kontaktuppgifter till författarna. För att skydda medarbetarna kommer i enlighet med Vetenskapsrådets (2002) rekommendationer det insamlade materialet bevaras på ett sådant sätt att endast forskarna har tillgång till datan, vidare kommer ljudupptagningarna raderas då de är överförda till pappersform, det skriftliga intervjumaterialet kommer även att avidentifieras. Det insamlade skriftliga materialet kommer endast att användas till denna uppsats vilket ger informanterna tryggheten att deras deltagande inte kommer att finnas med i andra sammanhang än det som valts ut i presentationen av undersökningen. Informanterna fick även vid intervjutillfället att ta del av ett informerat samtycke som innebär att man blir informerad om det allmänna syftet med undersökningen, risker och fördelar att delta, frivillighet samt möjligheten att dra sig ur undersökningen (Kvale, 2009). Informanterna och andra uppgiftslämnare som ingår i denna undersökning har tillfrågats om de vill ta del av det färdiga resultatet (Vetenskapsrådet, 2002).

#### **4.6 Analys**

Det inspelade intervjumaterialet fördelades mellan författarna för en överföring från tal till skrift. Båda författarna har spelat upp ljudupptagningen upprepade gånger och använt sig av högtalare eller hörlurar för att så långt som möjligt höra informantens ord ordagrant. Texterna

är utskrivna på papper för att lättare kunna få en överblick av samtalet. Uppsatsen har sin utgångspunkt i hermeneutik som handlar om tolkning och förståelse, i den hermeneutiska cirkeln menar man att en växling skall ske mellan helheten och de skilda delarna, de relaterar då tillvarandra och skapar en djupare förståelse av meningen (Kvale, 2009). Utifrån hermeneutiken har det analytiska angreppssättet meningstolkning använts vilket avser att gå på djupet och förstå meningens kontext (Larsson, 2005). Texterna har efter utskriften granskats av författarna och materialet har bearbetats temavis utifrån hur intervjuguiden är uppbyggd, detta för att hitta mönster eller avvikelser i empirin som är kopplade till uppsatsens frågeställningar (Kvale, 2009). Det går att tolka en mening på två olika sätt, inom hermeneutiken menar man att en avvägning mellan den grammatiska tolkningen och den psykologiska tolkningen måste göras (Thomassen, 2007). Författarna har i det insamlade intervjumaterialet försökt att förstå båda betydelseerna genom att diskutera och problematisera för att hitta en giltig tolkning av texten. Resultatet har sedan presenterats i tre delar utefter uppsatsens tre frågeställningar. För att exemplifiera uppsatsens analys har citat löpande presenterats i resultatdelarna och dessa har återgetts ordagrant, mellan citaten varvas text med avsikt att ge förståelse för citaten (Kvale, 2009).

Under uppsatsen har både induktiva och deduktiva tillvägagångssätt används, det vill säga abduktiva metodstrategier (Thomassen, 2007). Det induktiva representeras av att författarna utgår ifrån empirin för att sedan koppla denna till teorin. Då författarna innan uppsatsens start inte är ett blankt blad utan har teorier med sig i ryggsäcken kan dessa komma att påverka synen på empirin vilket innebär att uppsatsen även använder sig av deduktiv ansats.

#### **4.7 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet**

Hög validitet och reliabilitet i en studie är att sträva efter då detta ger resultatet en tillförlitlighet samt en trovärdighet (Kvale, 2009). Nedan kommer författarna att presentera innebörden i begreppen samt att beskriva vad som har gjorts i uppsatsarbetet för att uppnå validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.

##### **4.7.1 Validitet**

Validitet handlar om att man har undersökt det man har för avsikt att undersöka (Kvale, 2009). Enligt Svenning (2003) är det många faktorer som skall falla på plats för att nå hög validitet, bland annat frågekonstruktion. Författarna satt under en lång tid och utformade intervjuguiden samt de frågor som har ställts till enhetscheferna och projektsamordnaren. Frågorna har utformats med en noggrannhet och återkoppling till studiens syfte och frågeställningar för att säkerställa att svar ges på det som efterfrågas. Larsson (2005) beskriver att genom att skapa tydliga frågor som fångar in det som studien har för avsikt att fånga in höjs validiteten. Innan intervjuerna med informanterna påbörjades utfördes en pilotintervju där möjligheten gavs att se om författarna har skapat frågor som uppfattas och fångas in så att de ger svar till studiens syfte och frågeställningar. Pilotintervjun är inte medtagen i resultatunderlaget. Pilotinformanten är undersköterska i Göteborgs Stad och omfattas således av projektet *Salutogent perspektiv*. Avsikten med pilotintervjun var att se hur frågorna uppfattades av pilotinformanten och utifrån svaren samt efterföljande diskussion se hur frågorna besvarades jämfört med hur tanken varit då frågorna skapades samt hur dessa kunde förbättras. Resultatet utföll så att några frågor ändrades om till ja/nej- frågor då upplevelsen var att pilotinformanten tömde sina svar i början av intervjun vilket inte var avsikten. Någon fråga kändes uppreparande och en annan behövdes förtydligas, för övrigt uppfattades svaren på frågorna relevanta, vilket inte innebar några ytterligare förändringar av frågorna. Enligt Svenning (2003) kan intervjuarnas värderingar påverka informanten, författarna har för att minimera den risken och öka validiteten under intervjuarnas gång reflekterat över sin förförståelse och värderingar. Direkt efter intervjuerna lyssnades det flera gånger på det inspelade materialet för att enligt Kvale (2009) så ordagrant som möjligt skriva ut det inspelade talade språket vilket höjer validiteten.

Återkoppling till syfte och frågeställningar har kontinuerligt skett under arbetets gång för att säkerhetsställa att studien mäter det som avsågs att mäta.

#### **4.7.2 Reliabilitet**

Reliabilitet handlar om det går att upprepa en undersökning vid andra tidpunkter och med andra forskare men med samma metod och då nå samma resultat. Något som är svårt att uppnå vid kvalitativ forskning då svaren som ges vid ett intervjutillfälle kan påverkas av mycket. Till exempel kan informantens svar ändras bland annat genom olika forskares sätt att behandla ledande frågor, vidare kan intersubjektiviteten mellan olika forskare och informanten skilja sig åt vilket kan tänkas påverka intervjun och dess svar (Kvale, 2009). För att öka reliabiliteten i studien har författarna valt att använda sig av densamma som intervjuare under alla samtal, detta har gett samma förutsättningar till samtliga informanter. Den som inte ansvarade för frågeställandet under intervjuerna förde anteckningar för att ha en backup om inspelningsanordningen inte skulle fungera korrekt. Genom att intervjuerna utgår ifrån en intervjuguide som är uppbyggd utifrån teman menar Kvale (2009) att tillförlitligheten höjs då intervjuaren ges möjlighet att återgå till de frågor som var avsedda för intervjun. Vidare har författarna gjort tydliga och klara definitioner på begrepp som är centrala för uppsatsen vilket anses höja reliabiliteten (Svenning, 2003 och Kvale, 2009).

#### **4.7.3 Generaliserbarhet**

Kvale (2009) skriver att när resultaten från en studie bedöms vara valida och reliabla ställs frågan huruvida undersökningen är generaliserbar. Lika viktigt kan det vara att ställa sig frågan om den kunskap som har producerats kan överföras till andra tillämpliga situationer. Vilket harmoniserar med författarnas intention om att undersökningen kan komma att ge en vägledning vad som kan komma att hända i en liknande situation (Kvale, 2009). Att uppsatsen har ett relativt litet urval gör den svår att använda vid generalisering (Larsson, 2005) dock är denna studie mer inriktad på att tolka och förstå upplevelsen av införandet av det salutogena förhållningssättet i sitt sammanhang och i denna tidsram, målet är inte att få några allmänna slutsatser utan att vara ett mer exemplifierande resultat.

## 5 Resultat och Analys

I följande kapitel kommer resultat och analys av de åtta intervjuerna presenteras. Presentationen kommer att vara uppdelad utifrån det tre teman som använts under intervjuerna; projektet, salutogent förhållningssätt samt praktiskt genomförande. Dessa skall i samma ordning ge svar på uppsatsens tre frågeställningar. Alla medarbetare samt enhetscheferna och projektsamordnare har fått frågan ”vad betyder salutogent förhållningssätt för dig generellt”? nedan kommer en redogörelse för svaren;

Projektsamordnaren för *Salutogent perspektiv* Kerstin Hansson ger följande beskrivning;

*”Delaktighet och medskapande”*

De två enhetscheferna;

*”Människan får vara den han är, möta personen samt leva och finnas till”*

*”Att tro på människor och människors förmåga”*

Nästa alla informanter säger att man skall fokusera på det friska. Vidare ges beskrivningar såsom att man skall ha en helhetsbild och ett hälsoperspektiv, att vara närvarande i mötet samt att stoppa händerna bakom ryggen för att se andra växa. En informant ger följande beskrivning;

*”... ser personen och de som den har som resurser och tar tillvara på dom å inte tänker sjukt utan att man försöker tänka resurser och möjligheter. Å ta tillvara på det som gör livet värt att leva, fokusera på det och försöka tonar beroende och sjukdom”*

### 5.1 Medarbetarnas erfarenhet av projektet *Salutogent perspektiv*

#### Resultat

Alla åtta som har deltagit i intervjuerna vet om att det pågår ett projekt om salutogent förhållningssätt, dock skiljer det sig åt vad man vet om projektet;

*”Ingenting förutom att vi ska försöka jobba salutogent”*

*”Det jag vet om projektet är att vi ska ha ett gemensamt förhållningssätt i hela Göteborgs Stad”*

Två informanter svarade att projektet handlar om att införa ett gemensamt förhållningssätt för Göteborgs Stad, övriga svarade att de inte vet så mycket eller ingenting alls om projektet men att det handlar om att jobba salutogent. Majoriteten uppgav att sin närmsta chef, arbetsplatsträff eller möten var den främsta informationskällan om projektet. Någon har även uppgett kickoffen på Liseberg som informationsbärare.

Endast hälften av de medverkande visste om att alla enhetschefer har fått ett erbjudande om utbildning kring salutogent perspektiv. När frågan ställdes om deras chef hade deltagit på utbildningen var det endast fyra som sa sig ha vetskap om det.

Rösterna från medarbetarna om hur tillvägagångssättet som har använts för att nå ut med informationen och kunskapen om projektet på ett tillfredsställande sätt är blandade;

*”både ja och nej, jag tycker nog att man skulle ha fortsatt lite mer...”*

tre stycken tar upp Lisebergsdagen när de svarar på frågan;

*”Ja, ja verkligen, speciellt när vi var på Liseberg och fick, vi var i Lisebergshallen och fick det var liksom som ett startskott med det här salutogent förhållningssätt och ... där förklarade de verkligen noggrant att... e... det är nu det gäller eller nu börjar det, ... plus med chefen...”*

*”...jag tror inte man kan lösa det med ett stort jippo i Lisebergshallen, jag tror inte att det är så enkelt...”*

Två stycken av medarbetarna uppgav under intervjun att de inte hade varit med på kickoffen på Liseberg, de visste inte heller om den eller dess innehåll. Frågan om medarbetarna har någon annan idé om hur projektet hade kunnat arbetas ut i verksamheterna fick skiftande svar, fyra stycken hade ingen annan idé;

*”nej, jag tycker att vi har skött detta väldigt bra (skratt) på något sätt, så jag kan inte se... eftersom det har varit så lyckat, då letar man inte efter en annan utväg så att säga”*

Andra idéer som gavs var bland annat uppslag i stora dagstidningar som en positiv händelse, föreläsningar, pjäser samt föreställningar. En informant uttrycker sina tankar kring utarbetandet i verksamheterna följande;

*”Jag tror att om man ska förändra någonting, ä i grund och botten måste all personal få mer genomgripande utbildning vid samma tillfälle... det tror jag...”*

*”... mer gedigen kunskap e... vi har ju haft tillgång till dom här böckerna, det är ju inte bara jag som har fått erbjudande att läsa dom och jag tror inte det är så många fler som har läst dom, en och annan kanske.”*

## **Analys**

Ett av målen för projekt *Salutogent perspektiv* är samtliga medarbetare till 2012 ska känna till vad ett salutogent förhållningssätt innebär. Angelöw (1991) skriver om vikten att förmedla riktig och rätt information ut i en organisation, då bristfällig information är ett hinder för att nå det goda förändringsarbetet. Att samtliga informanter har vetskapen om att det pågår ett projekt visar på att man har nått ut med informationen, dock finns det en osäkerhet om dess innehåll. Projektet har införts via att cheferna har varit erbjudna en utbildning kring salutogent förhållningssätt, vilken avsåg att ledarna sedan skulle föra ut budskapet i sina verksamheter. Kerstin Hansson, projektsamordnare för projektet *Salutogent perspektiv*, säger i tidningen *Samspel* (2009:1) att den röda tråden för införandet av det salutogena förhållningssättet är ett verksamhetsnära ledarskap, vilket belyser vikten av ledarskapets roll i införandet. Endast hälften av de tillfrågade visste om att cheferna har varit erbjudna att delta i utbildningen för salutogent förhållningssätt och lika många visste om att deras chef hade deltagit.

Tillvägagångssättet med att nå ut med information och kunskap om projektet har medarbetarna upplevt på olika sätt. Förutom den information som medarbetarna fått ifrån sin chef, hänvisades det till kickoffen på Liseberg dit alla anställda inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad var inbjudna. Detta var ett startskott för att arbeta med det salutogena

förhållningssättet (Samspel 2010:2). Några medarbetare uppger att de inte har deltagit eller inte har haft vetskap om kickoffen på Liseberg eller fått information om den i efterhand. I ett införande av ett nytt arbetssätt krävs det enligt Angelöw (1991) att så många som möjligt av medarbetarna är aktivt engagerade redan från början om det ska vara bestående. Anders Hansson (2010) skriver att salutogent ledarskap bygger på att ledaren måste ha kunskap om samspelet mellan medarbetarna och verksamheten och göra den begriplig för dem som ingår i den.

## 5.2 Medarbetarnas uppfattning om hur de har fått introduktion till det salutogena förhållningssättet

### Resultat

På frågan hur informanterna har fått till sig det salutogena förhållningssättet/perspektivet svarar majoriteten genom sin nuvarande eller tidigare chef. Några understryker även chefens intresse för förhållningssättet;

*”... det är genom vår chef och så, som verkligen brinner för detta...”*

Någon uppger omvårdnadsprogrammet och även andra utbildningar tas upp som sättet de har fått till sig förhållningssättet. En informant uppger även att hon för länge sedan läste en bok av Peter Westlund ”Antonovsky inte Maslow” där det salutogena synsättet behandlas.

Samtliga tillfrågade upplever att deras chef har ett salutogent förhållningssätt. Dock skiljer sig svaren åt avseende medarbetarnas upplevelse av innebörden av hur chefen utför sitt uppdrag med det salutogena förhållningssättet. Hälften svarade att chefen har ett salutogent förhållningssätt gentemot omsorgstagarna. En informant berättar att chefen försöker möta alla omsorgstagare utifrån där de befinner sig i livet vidare säger en annan att chefen är noga med att poängtera att det är utifrån omsorgstagarens villkor vi arbetar på. Några andra informanter säger följande om chefens salutogena förhållningssätt;

*”... hon är väldigt omtänksam... och tänker i första hand på dom. Att bibehålla det friska så att säga”*

*”... hon påminner oss alltid om det, att vi ska tänka salutogent...”*

Andra hälften upplevde att chefens salutogena förhållningssätt var riktat även mot personalen. Några uppger att chefen ser en potential hos alla sina medarbetare och tror på sin personal att de har kunskap och förmåga att klara uppgiften själva. En informant säger att det är jätteviktigt att ha en närvarande chef för att på ett enkelt sätt bara kunna gå in och bolla funderingar.

*”... chefen ser faktiskt det som vi som personal kan, så hon släpper mycket... mer ifrån sig tror jag, sitt ansvar till oss och det gör att vi som personal växer och då alltså... samma förhållningssätt har vi gentemot omsorgstagarna. ...för mig känns det som att det är en jätteviktig röd tråd hela vägen...”*

*”... om man kommer med ett problem som man har i gruppen, istället för att lösa problemet så lägger hon tillbaka ansvaret på oss och liksom frågar: - vad hade ni kunnat göra bättre för att det skulle kunna fungera?...”*

Nästan alla informanter svarar att de upplever att deras chef har arbetat aktivt med att nå ut med kunskap och information om det salutogena förhållningssättet. Hälften säger att chefen

för ut informationen på arbetsplatsträffar och andra möten. Några beskriver chefens tillvägagångssätt följande;

*”Chefen berättar ju mycket om olika projekt och så där som hon själv är med i... hon tycker att det är viktigt att berätta för oss det hon går på, utbildningar och sådär...”*

*” ... vi har fått lära oss att tänka efter, att tänk nu; hur gör vi?... som vi säger ”händerna bakom ryggen”, å så att dom får göra så mycket som möjligt själva, det dom kan ”*

Vidare beskriver en informant sin upplevelse så här;

*”När man diskuterar enskilda... så tycker jag det... kanske inte i tillräckligt stor utsträckning i hela personalgruppen. ”*

De flesta av informanterna tycker att de har fått tillräckligt kunskap om det ”salutogena förhållningssättet” för att kunna arbeta salutogent. Tre anser att det är en fortgående process;

*”... sen så kan man ju alltid bli bättre på det, det kan man ju alltid bli...”*

*”... man lär sig att tänka på ett annat sätt, det är ju en resa som man gör inom sig själv på något sätt. Någonstans så startar den och sen bygger man på själv...”*

En informant tycker att hon själv har tillräcklig kunskap att arbeta salutogent men upplever inte att hela arbetslaget genomförs av det;

*”... man har olika åsikter om vad som är salutogent för en individ i varje läge...”*

En informant tycker inte att hon har fått tillräcklig kunskap;

*” ... man skulle kanske behöva bli lite mer påmind. Det kommer ju ny personal och vikarier och så som behöver veta. Nej, jag skulle nog kunna tänka mig att gå en kurs till”*

## **Analys**

Informanterna upplever att de har fått vetskap om det nya förhållningssättet via sin chef. Det går i linje med vad Kerstin Hansson säger angående att ledarna måste vara med på tåget för att nå ett lyckat resultat av införandet av det nya arbetssättet (Samspe, 2009:1).

Alla informanter upplevde att deras chef hade ett salutogent förhållningssätt men att det var skillnader i innebörden. Några informanter talade om chefens intresse för att arbeta salutogent gentemot omsorgstagaren. Andra återgav chefens förhållningssätt i enlighet med vad Anders Hansson (2010) menar är en salutogen ledare. Den salutogena ledaren ser medarbetarnas tillgångar och värden och att de kan känna välbefinnande vilket syftar till att de fungerar bra i sitt arbete och då överföra förhållningssättet till gruppen och arbetsplatsen. Några medarbetare känner att deras chef ger dem ansvar att själva komma med lösningar och att chefen litar på att de tar rätt beslut vilket också handlar om att överföra makt (Rönning, 2007). Detta innebär enligt Westlund (2005) inte att empowermentledaren lämnar ifrån sig allt ansvar utan står för strategin och medarbetaren för driften. Westlund tar även upp

empowermentledarens uppgift att ta tillvara medarbetarnas resurser genom att frigöra deras kunskaper, erfarenheter och motivation. Även ett verksamhetsnära ledarskap överensstämmer med vad några informanter tar upp kring chefens salutogena förhållningssätt, då ledarskapet enligt Westlund (2005) beskrivs som synlig, fysiskt närvarande, tillgänglig och nåbar. Genom ett mera verksamhetsnära ledarskap skapas förtroende och tillitsfull relation mellan ledare och medarbetare (Westlund, 2005) vilken är den röda tråden för införandet av det salutogena förhållningssättet inom äldreomsorgen (Samspel 2009:1).

När en chef arbetar utifrån ett salutogent ledarskap är KASAM ett verktyg som syftar till att göra medarbetarens arbetssituation begriplig, hanterbar och meningsfull (Anders Hansson, 2010). Då chefen berättar om de projekt som hon deltar i samt förmedlar och informerar om förhållningssättet vid arbetsplatsträffar och andra möten skapas enligt Antonovsky (2005) en begriplighet för medarbetarna. Då informanterna upplever att chefen inte arbetar aktivt mot hela gruppen med att föra ut det salutogena förhållningssättet eller att hela gruppen fått tillräcklig kunskap, resulterar det i att personalgruppen inte får förutsättningarna (hanterbarhet) för ett lyckat förändringsarbete. Detta enligt Angelöw (1991) då man saknar information, delaktighet och trygghet. Vidare är en förutsättning för lyckat förändringsarbete enligt Westlund (2005) ett verksamhetsnära ledarskap. Genom att medarbetarna upplever tillsammans med chefen en gemensam värdegrund och framtidssyn, skapas genom förtroende och tillitsfulla relationer mellan ledare och medarbetare (meningsfullt). Vid de fall medarbetarna upplever KASAM (Antonovsky, 2005) underlättas förändringsarbetet då de känner och förstår behovet av det nya förhållningssättet. Då medarbetarna förstår behovet skapas även en motivation och en förändringsvilja som enligt teorin för förändringsarbete är en förutsättning för att nå ett lyckat resultat (Angelöw, 1991).

### **5.3 Medarbetarnas upplevelse om hur det salutogena förhållningssättet tar sig i uttryck i det dagliga arbetet och hur det skiljer sig ifrån det gamla**

#### **Resultat**

När frågan ställdes om det fanns några exempel på vad chefen har sagt är ett salutogent förhållningssätt blev svaren blandade. Några svarar att chefen brukar säga att var och en skall få bestämma själva till exempel när det gäller att gå upp på morgonen eller att gå till en aktivitet;

*”... att dom får bestämma mer själva liksom...”*

Andra svarade att då chefen pratar om salutogent förhållningssätt handlar det mer om information och tydlighet gentemot omsorgstagaren, inflytande i sitt liv, att stärka och göra tillvaron trygg för individen samt att fokus på vad omsorgstagaren kan;

*”... på så sätt lägga över ansvaret på individen själv, men inte bara släppa allting utan man är där och stöttar och sakta men säkert backa tillbaka”*

*”... hon är väldigt noga med att säga att vi ska inte göra liksom, utföra saker för omsorgstagarna utan utföra saker tillsammans med omsorgstagarna...”*

Då informanterna skulle ge exempel på vad de själva anser att de gör för att arbeta salutogent på sin arbetsplats varierade svaren. Några svarade utifrån hur dem erbjuder omsorgstagarna att få välja själva, till exempel att få bestämma vad man vill dricka till maten och vilka kläder



omsorgstagaren vill ha på sig. Någon beskriver det som att låta omsorgstagaren hjälpa till på sitt sätt, med det som de kan;

*”... att dom får hjälpa till när man ska baka en kaka tillexempel, att man sätter sig vid bordet och de sitter i rullstol dom kan hantera en visp...”*

*”försöker behandla alla alltid som vuxna människor som har ett eget både ansvar och vilja...”*

Andra svarade i förhållandet till strategier som personalen har innan de möter omsorgstagaren. Att rensa huvudet och att vara som ett blankt papper och då inte gå in till en omsorgstagare med några som helst värderingar eller förutfattad mening, utan att vara här och nu för att möta behovet för stunden;

*”... så när jag går in till en omsorgstagare så ställer jag mig alltid utanför och så tänker jag mig själv som en vattenkanna... också tömmer jag mej...”*

Informanterna ger även svaret att det handlar om att lägga tillbaka makten till omsorgstagarna;

*”... man ska ta makten över sitt eget liv ... Jag har alltså jobbat bort mig själv hela tiden, jag har gått mer och mer tillbaka och omsorgstagaren har vuxit och tagit mer hand om sitt eget liv...”*

*”... för mig handlar det mycket om att bygga upp den tryggheten för personer... bara den tryggheten att man finns där och sedan hela tiden försöka dra sig undan så mycket som det går...”*

För att kunna arbeta salutogent tar flera av informanterna upp vikten av att ha verktyg såsom reflektion och diskussion för att kunna utvecklas själva och utföra ett så bra jobb som möjligt;

*”... det här att jobba salutogent hos omsorgstagarna, det kräver mycket reflektion...”*

Flertalet av informanterna upplever att deras arbetssätt har förändrats sedan projektet med salutogent perspektiv infördes;

*”... Ja oja, det förändras ju fortfarande varje dag tycker jag. ... att inte se problematiken utan att man ser, ja man ser hur man skall stötta den här omsorgstagaren...”*

*”... idag så letar vi efter alla dom här små friska tecknen, så att man kan förstärka dom och göra dom större och att sjukdomen får stå tillbaka...”*

Några påtalar att de har arbetat med samma inriktning innan men att det salutogena perspektivet gör att arbetssättet fått medvind.

*”Vi jobbade mycket så innan också... men vi visste inte att det hette salutogent...”*

*”... vi har ju tänkt så här innan men att det har nu mer satts på sin spets tycker jag...”*

Alla informanter såg en vinning med det nya förhållningssättet. Ur ett för omsorgstagarnas perspektiv kunde vara att de har fått högre livskvalité, mera att bestämma om eller mera makt över sina liv. Informanterna talade om att hjälpen inte längre går på rutin eller att man som förr gick in och gjorde saker *för* omsorgstagarna, nu överläts mer ansvar till omsorgstagaren och man gör saker *med* omsorgstagaren;

*”... Jag är den delen som han har tappat, har han tappat höger hand så kan jag vara den, men bara den och så...”*

Ett flertal av informanterna ser också en egen vinning av förhållningssättet som att vinna tid, att inte behöva slita ut sig samt att återge makt till omsorgstagarna vilket gör att medarbetarna inte tar med sig arbetet hem. Några informanter tar upp att arbetet har blivit mer spännande och att man upplever sitt arbete mer proffsigt;

*”... det blir ju mycket roligare för oss också när man får vara tillsammans med omsorgstagaren mer och inte bara gå in och göra dom här insatserna och få den här liksom pigastämpeln...”*

Två informanter nämner också att det finns en ekonomisk vinst för hela samhället med det nya förhållningssättet.

När det gäller brister med det nya förhållningssättet delger informanterna svar som att det tar längre tid, för lite utbildning och för låg bemanning för att kunna arbeta salutogent fullt ut;

*”... om någon säger att: – idag vill jag gå ut och så. Också är man ensam på avdelningen, det kan ju vara lite svårt... man skulle vilja göra mer...”*

Flera informanter tar upp vikten av att alla medarbetare även vikarier får till sig sättet att arbeta salutogent då detta skapar kontinuitet och bästa förutsättningar för omsorgstagarna men även för medarbetarna. Informanterna uppger också att det är svårare att förändra arbetssättet hos de omsorgstagare som har haft hjälp ifrån kommunen under många år och innan införandet av det nya arbetssättet;

*”... - vaddå, jag betalar för det här, det ska ni göra...”*

*”... vi brukar säga att det är lättare för nya omsorgstagare vi får och liksom skola in på det här sättet, än de som har haft hjälp i 15 år och helt plötsligt ska vi förändra arbetssättet...”*

## **Analys**

Utifrån de svar som några informanter ger på vad deras chef har sagt är ett salutogent arbetssätt kan en parallell göras gentemot Antonovskys (2005) KASAM (känslan av sammanhang). Genom att chefen vägleder sina medarbetare att använda information, tydlighet, stärka och trygga omsorgstagarens tillvaro samt ge möjligheten till inflytande skapas begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet för både medarbetaren och omsorgstagaren, vilka är förutsättningarna för att uppnå KASAM (Anders Hansson, 2010). Det är av betydelse att chefen arbetar för att medarbetaren och omsorgstagaren ska nå en känsla av sammanhang då Eriksson (2007) i sin forskningsrapport redogör för att det finns en koppling mellan stark KASAM och upplevd god hälsa samt livskvalité.

Som exempel på vad informanterna gör för att praktiskt arbeta salutogent svarar flera av informanterna att de lägger tillbaka makten till omsorgstagarna eller har en riktning mot att öka omsorgstagarnas kontroll över sina liv (Swärd & Starrin, 2006). Detta beskriver de på olika sätt, allt ifrån att de får välja sina kläder själva till att arbeta bort sig själv, för att omsorgstagaren skall återta sitt liv. Projektsamordnare Kerstin Hansson säger i tidningen Samspel (2010:2) att reflektioner är ett medel för att lyckas i förändringsarbetet. Några informanter har fått förutsättningar att arbeta med det då de tar upp både reflektioner och diskussioner som viktiga verktyg för att kunna arbeta salutogent. För att kunna ha givande reflektioner och diskussioner krävs förtroendefulla och trygga relationer både mellan medarbetarna och till sin chef vilket skapas genom gemensamma värdegrunder och gemensamma visioner (Westlund, 2005). Detta bidrar också till att medarbetarna tillsammans blir en grupp *i sig istället* för att vara en grupp *för sig* (Starrin, 1997).

När några informanter berättade om hur deras arbetssätt har förändrats belyser de just vikten av att inte se problematiken utan till hur man ska kunna stötta just denna omsorgstagare eller att leta efter det friska och låta sjukdomen stå tillbaka. Vilket också Antonovsky (2005) menade att gå från det patogena synsättet till att se individen och hennes historia vilket underlättar att få personen att tänka i faktorer som skapar rörelse mot den friska poolen, hälsa. Hur en medarbetare hanterar en förändring beror på dennes tolkning och uppfattning av konsekvenserna (Angelöw, 1991). Att alla informanter såg vinster av det nya arbetssättet visar på att de har en enligt Angelöw (1991) positiv förändringsupplevelse vilken uppfattas som välgörande eller medför ett positivt resultat för medarbetaren. Det välgörande representeras bland annat av att informanterna upplever att de bidrar till att höja omsorgstagarnas livskvalité medan ett positivt resultat representeras då de upplever sitt yrke mer proffsigt. Informanterna uppger brister i att kunna utföra det nya förhållningssättet såsom låg bemanning och för lite utbildning. Vilket Rönning (2007) menar är den offentliga sektorns ständiga krav att lösa nya uppgifter på ett kostnadseffektivt sätt. Det poängteras också hur viktigt det är att alla medarbetare även vikarier får till sig sättet att arbeta salutogent, vidare uppgav några informanter att de saknade ett gemensamt förhållningssätt i arbetslaget. Enligt Starrin (1997) är det viktigt med en gemensamhetskänsla för att skapa ett lyckat förändringsarbete.

## 6 Slutdiskussion

Syftet med uppsatsen var att undersöka hur genomförandet av projektet *Salutogent perspektiv* (som avser till att införa ett salutogent förhållningssätt inom äldreomsorgen i Göteborg Stad) uppfattas av medarbetarna. Då projektet syftar till att skapa ”den nya äldreomsorgen” innebär det en förändring i förhållningssättet. Även om förhållningssättet ska vara bestående är projektet om införandet tidsbegränsat till år 2012. Författarna såg det som mycket intressant att se hur långt processen har kommit och var man befinner sig idag sedan beslutet om införandet togs 2008.

### Projektet *Salutogent perspektiv*

Enligt projektsamordnare Kerstin Hansson (Samspel 2009:1) är det en förutsättning att ledarna är med på tåget för att kunna införa ett nytt förhållningssätt. Utifrån detta skapades en obligatorisk utbildning som handlade om det salutogena förhållningssättet, vilken erbjöds till alla ledare inom äldreomsorgen. Efter utbildningen ligger det på chefen att föra ut budskapet i verksamheterna. Alla chefer har inte deltagit i utbildningen och de hänvisas till det material som projektet har använt sig av. Med tanke på hur central position chefen har för införandet av förhållningssättet ställer författarna sig frågan om hur de chefer som inte själva har deltagit i utbildningen skall kunna föra ut förhållningssättet i sina verksamheter. Med utgångspunkt i de telefonsamtal som författarna hade med flera enhetschefer vid förfrågan om att delta i uppsatsen, finns en upplevelse om att verksamheterna befinner sig väldigt olika långt fram i införandet av det salutogena perspektivet. Så oavsett om cheferna har deltagit i utbildningen eller inte ser författarna att det är chefens engagemang och kunskap som har betydelse för införandet av det nya förhållningssättet i Göteborgs Stad. Är det rimligt? Även stadsdelens ekonomi spelar roll enligt Kerstin Hansson för hur långt fram man har kommit i processen, vilket visar sig då stadsdelarna har valt olika verktyg att arbeta vidare med under införandet. Att en stadsdels ekonomi påverkar hur man har valt att satsa på införandet ställer författarna sig frågande till då projektet syftar till ett gemensamt förhållningssätt för alla medarbetare i Göteborgs Stad och därmed borde alla ges samma förutsättningar för ett införande.

Enligt Jacobsen & Thorsvik (2008) ska en planerad förändring ha ett klart mål om vad förändringen skall åstadkomma, vilket författarna inte upplever att alla medarbetare har då det fanns en osäkerhet om projektets innehåll. För att få en gemensam start för det salutogena förhållningssättet anordnades en kickoff på Liseberg för alla anställda inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad. De informanter som deltog på Lisebergsdagen ansåg att det var ett bra informations tillfälle. Dock var det två informanter som inte var med på kickoffen, vilket i sig kan ha en giltig förklaring. Men författarna tycker att det är anmärkningsvärt att de inte hade vetskap vare sig om att det hade varit en kickoff eller vad som hade sagt där. Som författarna tidigare har pekat på är det viktigt med riktig och direkt information för att lyckas med ett förändringsarbete (Angelöw, 1991). Utifrån detta kan författarna tycka att någon form av uppsamlingsheat hade varit på sin plats för de anställda som inte var med. Efter Lisebergsdagen skulle arbetet fortgå på nästa arbetsplatsträff där chefen ska ta upp hur verksamheten skall arbeta vidare (Samspel 2010:2). Alltså är det upp till chefen vad som har hänt efter Lisebergsdagen och författarna anser att då projekt är så stort hade det varit lämpligt med delmål som enhetscheferna hade kunnat arbeta efter. Detta för att få med alla ledarna på tåget samt för att ge omsorgstagarna lika förutsättningar för hur omsorgen utförs oavsett var i Göteborgs Stad man bor.

## **Introduktion till det salutogena förhållningssättet**

Majoriteten av informanterna uppger att det är genom chefen på arbetsplatsträffar eller andra möten som de har fått till sig det salutogena förhållningssättet. Detta visar på att enhetscheferna har anammat sitt uppdrag och har arbetat med att föra ut det nya förhållningssättet i verksamheterna. Dock skiljer sig informanternas upplevelse åt avseende vad chefen har fokuserat på samt hur aktivt hon har fört ut det. Några informanternas svar visar på att chefens salutogena förhållningssätt är riktat enbart mot omsorgstagaren medan andra informanternas svar visar på att förhållningssättet även riktar sig mot personalen. Medarbetarnas olika upplevelse av det salutogena förhållningssättet kan förklaras med att medarbetarna gör såsom chefen gör. Med det menar författarna att då chefen bara pratar utifrån omsorgstagarens behov utför medarbetarna förhållningssättet i enlighet med det. Men att det i de fall där medarbetarna upplever att chefen även riktar sitt salutogena förhållningssätt gentemot personalen genomsyras hela äldreomsorgen, alltså både de som ger och tar emot omsorg. Detta tycker författarna är en intressant och viktig aspekt och som Anders Hansson (2010) menar att ledaren även ska skapa en arbetssituation som är begriplig, hanterbar och meningsfull för sina medarbetare. Vidare tycker författarna att det är intressant att se hur vissa informanter berättar om sin upplevelse där chefen verkligen tror på dem och deras potential och hur de då växer som medarbetare. Då blir den röda tråden påtaglig när informanterna tar med sig chefens förhållningssätt gentemot dem ut till mötet med omsorgstagarna.

I de fall då informanterna upplever att chefen inte har arbetat aktivt mot hela arbetsgruppen med att föra ut det salutogena förhållningssättet eller att hela arbetsgruppen inte fått tillräcklig kunskap har enligt författarna stor betydelse för hur långt man har kommit i processen. Det kan finnas många olika anledningar till var en verksamhet befinner sig, till exempel stadsdelens ekonomi och prioriteringar, ledarens ansvar, intresse, kunskap och engagemang, medarbetarnas utbildning, intresse och inställning men vad medarbetarnas upplevelse grundar sig i kan bara författarna spekulera om. Dock kan författarna anse att det borde finnas någon form av avstämning av hur långt man skall ha kommit i införandet då det är halvtid i projektet och att det bara är två år kvar till projektets mål skall vara uppfyllda.

## **Det praktiska utförandet**

Då informanterna får beskriva hur deras salutogena förhållningssätt praktiskt tar sig i uttryck kunde författarna höra under intervjuer och utläsa i genomgången av materialet att det handlade om att lägga tillbaka makten till omsorgstagaren men att det skilde sig markant i vad man menade med det. Allt ifrån att medarbetarna erbjuder omsorgstagarna att själva få välja kläder till att man som personal har strategier för att förutsättningslöst gå in i varje möte. De beskrivningar som författarna fick höra om hur medarbetaren använde sig själva som ett verktyg i mötet och berättelser om hur man möter varje omsorgstagare i nuet och utefter de förutsättningar som finns för dagen var mycket glädjande. Det visar sig för författarnas mått att mäta på hur långt man faktiskt har kommit med införandet av det salutogena förhållningssättet att ge förutsättningar för att uppleva en känsla av sammanhang och att förflytta fokus från vård till omsorg. Detta till skillnad mot de skildringar där medarbetarna erbjuder omsorgstagarna att göra val, vilket författarna hoppas skall vara en självklar del i varje människas liv.

Författarna har under arbetet förstått vikten av att få tid till reflektion, och det är enligt Kerstin Hansson (Samspel 2010:2) en förutsättning för att införa det nya arbetssättet. Såsom författarna ser det, ger diskussion och reflektion möjligheterna till att bli en sammansvetsad grupp med gemensamma mål och värderingar. Genom att medarbetarna får möjlighet att dela

med sig av sina erfarenheter byggs en kunskapsbas upp i gruppen vilket stärker möjligheterna till ett bättre arbete gentemot omsorgstagarna. Personalen inom äldreomsorgen utsätts för olika typer av dilemman i sitt arbete då det är en balansgång för var gränsen går för självbestämmande. För att klara att utföra sitt arbete på bästa sätt samt att möta omsorgstagarna på ett salutogent förhållningssätt anser författarna att det borde vara en självklarhet att det ska krävas en utbildning som grund, en närvarande ledare att luta sig mot samt att det ska finnas tid för reflektioner.

När informanterna skulle beskriva deras nya arbetssätt återgavs exempel i enlighet med Antonovskys (2005) forskning om att sätta fokus på den positiva hälsoteorin salutogent synsätt istället för det patogena synsättet. Det fanns också medarbetare som menade att arbetssättet hade funnits innan det nya förhållningssättet men att de inte hade ett namn för det då. Författarna kan bara spekulera i vad det beror på till exempel att några ligger före sin tid eller att det finns olikheter i vad det salutogena förhållningssättet egentligen står för.

Flera av informanterna beskriver att vinsterna med det nya förhållningssättet har gett dem ett yrke att vara stolta över. Numera tänker de på det friska och tonar ned det sjuka, de beskriver sig själva att vara den kroppsdel som fattas för omsorgstagaren vilket resulterar i att de utför saker *med* omsorgstagaren istället *för* omsorgstagaren. Bristen med det nya förhållningssättet kunde vara en upplevelse om låg bemanning vilket kan försvåra för att kunna arbeta optimalt med självbestämmandet för omsorgstagaren. Här såg författarna vikten av en verksamhetsnära ledare som arbetar med att ge förutsättningar för reflektioner i arbetsgruppen men också hur man kan arbeta vidare för att ge medarbetarna vägledning och stöd (Westlund, 2005) att tackla dessa upplevelser.

Författarna fick genom informanternas berättelser en mycket positiv känsla av hur några medarbetare upplever att deras enhetschef har väglett sin personal att finna den tryggheten att de vågar backa tillbaka för att ge omsorgstagaren möjligheten att återta makten i sitt liv. Flera av informanterna beskriver chefens sätt att arbeta i enlighet med att chefen skapar KASAM för dem. Om detta sprids tycker författarna att det är en framgång då det ger en smittande effekt. För när chefen skapar KASAM för sin personal ges de förutsättningarna att skapa KASAM för omsorgstagarna.

## 6.1 Vidare forskning

Under uppsatsens gång har författarna hittat många intressanta infallsvinklar att undersöka vidare om;

- Att nå medarbetare under fler stadsdelar för att undersöka om det finns skillnader eller likheter i utförandet?
- Är det skillnad på hur förhållningssättet utförs beroende på om man arbetar inom hemtjänst eller på ett äldreboende?
- Finns det en skillnad på hur förhållningssättet utförs utifrån medarbetarnas och enhetschefens utbildning?
- Vilken förändring har omsorgstagarna upplevt i samband med det nya förhållningssättet?
- Vad vill stadsdelscheferna med projektet och vilka förutsättningar har getts för att kunna utföra uppdraget?
- Vilken påverkan har stadsdelens ekonomi för införandet av förhållningssättet samt hur arbetet utförs?
- Vilken roll har de olika processledarna haft för sin stadsdel under införandet och efter projektets slut?

## 7 Referenslista

### 7.1 Litteratur

Antonovsky, Aaron (2005): *Hälsans mysterium*. Andra utgåvan. Stockholm: Bokförlaget Natur och kultur

Angelöw, Bosse (1991): *Det goda förändringsarbetet*: Om individer och organisation i förändring. Lund: Studentlitteratur

Askheim, Ole Petter/Starrin, Bengt (2007): *Empowerment i teori och praktik*. Gleerups: Utbildning AB

Billinger, Kajsa ur Larsson, Sam/Lilja, John/Mannheimer, Katarina(red) (2005) : *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur

Eriksson, Monica (2007:1): *Unravelling the mystery of Salutogenesis*: The evidence Base of the Salutogenetic Research as measured by Antonovskys Sense of Coherence Scale. Diss. Åbo: Åbo Akademi

Hansson, Anders (2010): *Salutogen ledarskap – för hälsosam framgång*. Stockholm: Fortbildning AB

Jacobsen, Dag Ingvar/Thorsvik, Jan (2002): *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Kvale, Steinar (2009): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Larsson, Sam ur Larsson, Sam/Lilja, John/Mannheimer, Katarina(red)(2005):*Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur

Meeuwisse, Anna/Sunesson, Sune/Svärd, Svärd (2006): *Socialt arbete en grundbok*. Andra utgåvan. Stockholm: Natur och Kultur

Rönning, Rolf ur Askheim, Ole Petter/Starrin, Bengt (2007): *Empowerment i teori och praktik*. Gleerups: Utbildning AB

Starrin, Bengt ur Forsberg, Erik och Starrin, Bengt (red.) (1997): *Frigörande kraft – empowerment som modell i skola, omsorg och arbetsliv*. Stockholm: Gothia

Svenning, Conny (2003): *Metodboken – Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. Klassiska och nya metoder i informationssamhället. Källkritik på internet. 5:e upplagan 2003 Eslöv. Lorentz Förlag

Thomassen, Magdalene (2007): *Vetenskap, kunskap och praxis*: introduktion till vetenskapsfilosofi. Malmö: Gleerups Utbildning.

Vetenskapsrådet (2002): *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. ISBN:91-7307-008-4. Vetenskapsrådet

Westlund, Peter (2009): *Salutogen GPS: För ett gott bemötande*. Stockholm: Fortbildning AB



Westlund, Peter (2005): *Verksamhetsnära ledarskap – kännetecknen och förutsättningar*. Fokusrapport Kalmar län (2005:2)

## 7.2 Tryckta källor

Budget 2008. Socialdemokraterna och Miljöpartiets förslag till budget 2008 och flerårsplaner 2009-2010 för Göteborgs Stad.

## 7.3 Tidningar

*Samspel: En tidning från Senior Göteborg till anställda inom vård och omsorg av äldre i Göteborgs Stad*. Nummer 1/2009

*Samspel; En tidning från Senior Göteborg till anställda inom vård och omsorg av äldre i Göteborgs Stad*. Nummer 2/2010

## 7.4 C-uppsatser

Andersson, Annica/Bernhardsson, Catrin/Olsson, Lisbeth (2009): *Salutogent ledarskap ett (önske)mål*; En studie om hur några enhetschefer inom äldreomsorgen i Göteborgs stad upplever salutogent ledarskap. Göteborgs universitet

Ragnarsson, Dennis/Skoog, Christian/Silva, Robert (2009): *Implementering av salutogent perspektiv i Göteborgs äldreomsorg*; En kvantitativ studie av äldreboende- och hemtjänstchefers attityder, behov och förväntningar på det salutogena arbetssättet och implementeringen av detsamma. Göteborgs universitet

## 7.5 Internet

Nationalencyklopedin sökord: projekt  
<http://www.ne.se/sok/projekt?type=NE> (20101101)

Sökord: salutogent synsätt\*göteborg  
[http://www.vartgoteborg.se/prod/sk/vargotnu.nsf/1/vard\\_o\\_omsorg,nytt\\_forhallningsatt\\_ska\\_se\\_till\\_det\\_friska\\_hos\\_aldre](http://www.vartgoteborg.se/prod/sk/vargotnu.nsf/1/vard_o_omsorg,nytt_forhallningsatt_ska_se_till_det_friska_hos_aldre) (20101103)

Sökord: Salutogen äldreomsorg i Göteborgs 2010:  
<http://www.goteborg.se/wps/portal/salutogenaldreomsorg>, (20101102)  
länkar: salutogent arbetssätt och salutogent ledarskap

Sökord: Senior Göteborg  
<http://www.goteborg.se/wps/portal/seniorgoteborg> (20101103)

## 8 Bilagor

### 8.1 Brev till enhetschef



## GÖTEBORGS UNIVERSITET INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

2010-10-12

Hej!

Tack för att vi får komma till er och er verksamhet då vi ser fram emot detta. Sänder här det bifogade brevet som ni lämnar till tre medarbetare som vill ställa upp i denna studie. Vi kommer att ringa er på måndag den 18 oktober för att stämma av och för att få dagar och tider att träffas på. Vi hoppas på tider vecka 42 eller i början av vecka 43.

Innan första intervjun hos er önskar vi att träffa dig som enhetschef för att ställa några frågor kring det salutogena förhållningssättet. Vi beräknar att frågorna tar cirka 30 minuter att svara på.

Med Vänliga Hälsningar

Didie Larsson och Jennie Gustafsson

För kontakt med oss maila;

Didie Larsson                      [didielarsson@hotmail.com](mailto:didielarsson@hotmail.com)

Jennie Gustafsson                [gustafsson.jennie@spray.se](mailto:gustafsson.jennie@spray.se)

## 8.2 Frågor till enhetschef

Enhetschef;

Har du varit med på utbildningen?

Hur har din tanke varit att föra över det salutogena förhållningssättet till dina medarbetare?/

Hur har du arbetat med att nå ut med informationen?

Har du fått några verktyg till det?

Vad betyder salutogent förhållningssätt för dig generellt?

Hur har du tänkt arbeta vidare med projektet?

### 8.3 Brev till informanter



## GÖTEBORGS UNIVERSITET INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

2010-10-12

Hej!

Vi är två studenter på Göteborgs universitet som läser på Socionomprogrammet och ska skriva vårt examensarbete.

Under vår utbildning samt under vår praktik inom äldreomsorgen har vi kommit i kontakt med begreppet salutogent. Vi har också genom praktik och media fått till oss att det är fokus på det salutogena förhållningssättet inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad vilket väckte en idé att skriva om ämnet.

#### Syfte

Vårt syfte är att undersöka hur medarbetarna upplever genomförandet av det salutogena förhållningssättet inom äldreomsorgen i Göteborgs Stad.

Vi kontaktade projektsamordnaren Kerstin Hansson för att få veta mer om bakgrunden till införandet av det salutogena förhållningssättet och nu vill vi komma ut i verksamheterna och träffa er medarbetare för att ni ska kunna svara på våra frågor.

Vi beräknar att intervjun kommer att ta 60-90 minuter och frågorna kommer att beröra det salutogena förhållningssättet. Din medverkan är frivillig och kan när som helst avbrytas. De resultat som framkommer återges och behandlas anonymt i uppsatsen. Materialet kommer endast att användas till forskningsändamål och resultatet kommer att publiceras av Göteborgs Universitet. Din medverkan är mycket betydelsefull för vår forskningsstudie.

Vi hoppas att vi får komma till er och att ni ska tycka att detta är lika roligt som vi. Vi kontaktar er enhetschef så hon kan stämma av en tid som passar er och verksamheten.

Med Vänliga Hälsningar

Didie Larsson & Jennie Gustafsson

För kontakt med oss ring;

Didie Larsson (XXXX-XX XX XX)

Jennie Gustafsson (XXXX-XX XX XX)

## 8.4 Intervjuguide

### PROJEKT

1. Vet du om att det pågår ett projekt om ett salutogent perspektiv inom äldreomsorgen i Göteborg Stad? JA/NEJ
2. Vad vet du om projektet? Och hur har du fått det till dig? (Om Liseberg kommer upp - vilken upplevelse om det?)
3. Vet du att alla enhetschefer inom äldreomsorgen har fått erbjudande om utbildning kring salutogent perspektiv? JA/NEJ
4. Vet du om din chef har deltagit på utbildningen?

### SALUTOGENT FÖRHÅLLNINGSSÄTT

5. Vad betyder salutogent förhållningssätt för dig generellt?
6. På vilket sätt har du fått till dig det salutogena perspektivet/förhållningssättet?
7. Tycker du att du har fått tillräcklig kunskap om det ”salutogena förhållningssättet” för att kunna arbeta salutogent?
8. Upplever du att din chef har ett salutogent förhållningssätt?  
Om ja, på vilket sätt? Ge exempel.
9. Upplever du att din chef har arbetat aktivt med att nå ut med kunskap och information om det salutogena förhållningssättet?  
Om ja, hur har han/hon gått tillväga för att förmedla kunskapen till arbetsgruppen?
10. Tycker du att tillvägagångssättet som används för att nå ut med informationen och kunskapen om projektet med det salutogena perspektivet har varit tillfredsställande?
11. Har du någon annan idé om hur projektet hade kunnat arbetas ut i verksamheterna?

### PRAKTISKA GENOMFÖRANDET

12. Har du några exempel på vad din chef har sagt är ett salutogent arbetssätt?
13. Har du några exempel på vad du själv tänker att du gör på din arbetsplats för att praktiskt arbeta salutogent?
14. Anser du att ditt arbetssätt har förändrats sedan projektet med ett salutogent perspektiv infördes?  
Om ja, på vilket sätt?
15. Ser du vinster med det ”nya” förhållningssättet?
16. Ser du brister med det ”nya” förhållningssättet?