



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

KANDIDATUPPSATS

Organisering och ledning av arbete och välfärd 180hp.



Den nationella värdegrunden i praktiken

En kvalitativ studie utifrån enhetschefers beskrivningar av implementeringsprocessen på särskilda boenden för äldre.

Minna Ahonen och Nicolina Elm Ågren

Socialt arbete 15hp.

Halmstad 2017-06-19



Den nationella värdegrunden i praktiken

- En kvalitativ studie utifrån enhetschefers beskrivningar av implementeringsprocessen på särskilda boenden för äldre.

Minna Ahonen

Nicolina Elm Ågren

2017-06-10

Akademien för hälsa och välfärd

Organisering och ledning av arbete och välfärd

Kandidatuppsats i Socialt arbete, 15 hp

Handledare: Mia Jormfeldt

Titel: Den nationella värdegrunden i praktiken -En kvalitativ studie utifrån enhetschefers beskrivningar av implementeringsprocessen på särskilda boenden för äldre.

Författare: Minna Ahonen och Nicolina Elm Ågren

Sammanfattning

Syftet med studien är att utifrån enhetschefernas beskrivningar öka kunskapen om implementeringsprocessen av den nationella värdegrunden på särskilda boenden för äldre. Den nationella värdegrunden infördes i socialtjänstlagen (SFS 2001:453) 2011 med syftet att höja kvaliteten i äldreomsorgen. Ledarskapet har enligt tidigare forskning stor betydelse för implementeringen av den nationella värdegrunden och därför tar studien sin utgångspunkt ifrån enhetschefens perspektiv. Studien är utformad som en fallstudie där kvalitativa intervjuer används som metod. Genom semistrukturerade intervjuer har enhetschefer på särskilda boenden intervjuats. Det insamlade materialet från intervjuerna har analyserats utifrån implementerings och ledarskapsteori. Resultatet visar att enhetscheferna använder sig av olika tillvägagångssätt för att implementera den nationella värdegrunden i sina verksamheter samt att olika faktorer påverkar denna implementeringsprocess. De faktorer som framkommit är främst enhetschefen, personalens förhållningssätt och resurser. Resultatet visar på att enhetschefens roll är betydelsefull i implementeringsprocessen. Det handlar om den innebörd enhetscheferna ger den nationella värdegrunden samt att enhetscheferna kan ses inta en aktiv eller en passiv roll i implementeringsprocessen. Enhetscheferna efterfrågar utbildning kring värdegrundsfrågor trots att regeringen tagit fram vägledningsmaterial och utbildningar. Resultatet visar att enhetscheferna inte använder sig av dessa verktyg, dvs. de efterfrågar något som redan finns. För att verksamheterna ska arbeta i enlighet med den nationella värdegrunden visar resultatet på att det krävs att både personal och enhetschefer ges de rätta förutsättningarna i form av resurser.

Nyckelord: Socialt arbete, chef, implementering, värdegrund, äldreomsorg

Title: The national core values in practice – A qualitative study based on managers descriptions of the implementation process at residential homes for elderly.

Author: Minna Ahonen and Nicolina Elm Ågren

Abstract

The aim of this study is to increase the knowledge of the implementation process of the national core value at residential homes for the elderly, based on manager's descriptions. The national core values were introduced in the Social Service Act (SFS 2001:453) 2011 with the aim to increase the quality in the elderly care. According to previous research, leadership has a major impact on the implementation of the national core values; therefore the study takes its outset from the managers perspective. The study is designed as a case study where qualitative interviews are used as a method. Through semi-structured interviews, managers at residential homes for elder have been interviewed. The collected material from the interviews has been analyzed based on theories of implementation and leadership. The result shows that the managers use different methods to implement the national core value in their operations and that different factors affect the implementation process. The factors that arise are mainly the manager, the staff's attitude and resources. The result shows that managers are important in the implementation process, it is about the meaning that the managers gives the national core value and that the managers can be seen to take an active or a passive role in the implementation process. The managers are requesting education about the national core values, despite the government's formulated guidance materials and education. The result shows that the managers don't use these instruments, witch means that the managers are asking for something that already exists. In order for the operations to work in accordance with the national core values, the result shows that both managers and employees requires to provide the right conditions in terms of resources.

Keywords: Social work, manager, implementation, core value, elderly care

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de enhetschefer som deltagit i vår studie. Utan att de hade delat med sig av sin värdefulla tid och sina erfarenheter hade denna studie inte varit möjlig.

Vi vill också tacka vår handledare Mia Jormfeldt för dina goda råd samt din konstruktiva kritik som bidragit till att vårt uppsatsskrivande skridit framåt.

Denna uppsats betraktar vi som ett resultat av vårt gemensamma arbete. Vi har dock valt att dela upp arbetet enligt följande. Minna har skrivit inledningen och Nicolina har skrivit sammanfattning och abstract. Vidare har vi skrivit varsitt avsnitt i bakgrunden samt i avsnittet om teoretiska utgångspunkter. Slutligen har vi tillsammans skrivit förord, den tidigare forskningen, metod, resultat, analys och diskussion.

Halmstad 170524

Minna Ahonen och Nicolina Elm Ågren

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Problemformulering	1
1.2	Syfte och frågeställningar	2
1.3	Studiens relevans för socialt arbete	3
1.4	Vår förförståelse	3
2	Bakgrund	4
2.1	Särskilt boende	4
2.2	Nationell värdegrund	4
2.3	Socialstyrelsens uppdrag	5
2.3.1	Värdegrundsbildningar	5
2.3.2	Nationell ledarskapsutbildning	6
2.3.3	Stimulansmedel	6
2.3.4	Vägledningsmaterial och webbutbildning	6
3	Tidigare forskning	7
3.1	Strategier för implementering	7
3.2	Påverkande faktorer	8
3.3	Enhetschefen	9
4	Teoretiska utgångspunkter	10
4.1	Implementering	10
4.1.1	Faktorer som påverkar en implementering	11
4.2	Situationsanpassat ledarskap	12
4.2.1	Herseys och Blanchards modell	12
5	Metod	13
5.1	Centrala vetenskapsteoretiska perspektiv	14
5.2	Forskningsdesign	14
5.3	Urval	15
5.4	Datainsamling	15
5.5	Analysmetod	16
5.6	Etiska övervägande	17
5.7	Studiens tillförlitlighet	17
6	Resultat	18
6.1	Respondenter	19
6.2	Implementering	20
6.2.1	Kommunens arbete med den nationella värdegrunden	20
6.2.2	Det dagliga arbetet	21
6.2.3	Det regelbundet återkommande arbetet	22
6.3	Påverkande faktorer	23
6.3.1	Personal	23
6.3.2	Brukare och anhöriga	24
6.3.3	Resurser	25
6.4	Enhetschefen	27
6.4.1	Innebörden av den nationella värdegrunden	27
6.4.2	Aktiv och passiv roll	28
7	Analys	29

7.1	Implementering	30
7.1.1	Det dagliga och det regelbundet återkommande arbetet.....	31
7.2	Påverkande faktorer	31
7.2.1	Faktorer hos implementeringsobjektet.....	32
7.2.2	De som deltar i implementeringsprocessen.....	32
7.3	Enhetschefen	34
7.3.1	Enhetschefen utifrån förstå-vilja-kunna och tidigare forskning.....	34
7.3.2	Enhetschefen utifrån Hersey och Blanchards modell.....	36
8	Diskussion	37
8.1	Resultatdiskussion.....	37
8.2	Metoddiskussion	40
8.3	Slutsats och vidare forskning.....	41
8.4	Vidare forskning	41

Referenser

Bilagor

- Bilaga A : Missivbrev
- Bilaga B : Intervjuguide

1 Inledning

I inledningen kommer vi först redogöra för vår problemformulering och vårt syfte samt våra frågeställningar. Sedan redogör vi för studiens relevans för det sociala arbetet och för vår förståelse. Vi kommer även fortsättningsvis inleda de efterföljande kapitlen med en kortfattad beskrivning av innehållet i respektive kapitel.

1.1 Problemformulering

I Sverige har den ökande medellivslängden lett till en förskjutning mot en allt större andel äldre dvs. personer över 65 år. 2010 var 1,8 miljoner äldre medan motsvarande siffra år 2015 var 2 miljoner. Detta innebär med största sannolikhet att allt fler kommer att behöva äldreomsorg i framtiden. De insatser som är aktuella för de äldre är främst hemtjänst, särskilt boende, korttidsboende samt dagverksamhet. Kommunernas kostnader för äldreomsorgen uppgick 2015 till 114 miljarder kr (Socialstyrelsen 2017). Två tredjedelar av kostnaderna för äldreomsorgen genereras av äldreboendena enligt Dellve och Wolmesjö (2016). Det är kommunerna som enligt socialtjänstlagen (SFS 2001:453) har det yttersta ansvaret för att de äldre ska få den hjälp och det stöd som de behöver. Eftersom socialtjänstlagen är utformad som en ramlag ger den dock kommunerna en stor frihet i utformandet av insatserna (Socialdepartementet 2010). Vidare ska även socialtjänstens verksamheter enligt socialtjänstlagen (SFS 2001:453) bygga på principer som den enskildes rätt till självbestämmande och integritet. Den enskilde har även rätt att vara delaktig i beslutsprocessen samt ha inflytande över genomförandet av insatserna. Trots dessa grundläggande principer har Länsstyrelsen i sin tillsyn av äldreomsorgen konstaterat brister i de äldres möjligheter att påverka sin livssituation. Även när det gäller grundläggande värderingar och förhållningssätt visar sociala tillsynsrapporter och utredningar på brister i äldreomsorgen (Socialdepartementet 2010).

Regeringen tillsatte 2007 en utredning, Vårdighetsutredningen som i sitt betänkande Värdigt Liv i äldreomsorgen (SOU: 2008:51) föreslog ett antal åtgärder som syftade till att höja kvaliteten i äldreomsorgen. Dessa åtgärder skulle även underlätta för ett förbättrings- och förändringsarbete i äldreomsorgen. Ett av dessa förslag var att en nationell värdegrund skulle införas i socialtjänstlagen. Andra förslag handlade om att ge ekonomiska bidrag som skulle stimulera till värdegrundsarbete i äldreomsorgen samt att utbilda äldreomsorgens ledare (Vårdighetsutredningen 2008). Detta resulterade i att den 1 januari 2011 fördes en nationell värdegrund för äldreomsorgen in i socialtjänstlagen (SFS 2001:453). Den nationella värdegrunden har följande lydelse ”socialtjänstens omsorg om äldre ska inriktas på att äldre personer får leva ett värdigt liv och känna välbefinnande” (Socialdepartementet 2010). För att den nationella värdegrunden skulle få effekt i äldreomsorgen utformade socialstyrelsen utbildningar främst för enhetscheferna. Dessa utbildningar skulle ge verksamheterna verktygen för att själva kunna arbeta med värdegrundsfrågor (Socialstyrelsen 2014).

Att utbildningarna främst skulle komma att inrikta sig till enhetschefer kan förklaras av det som framkommer i Dellve och Wolmesjös (2016) rapport. Nämligen att ledarskapet har stor betydelse för implementeringen av den nationella värdegrunden samt att enhetscheferna är en stor grupp ledare då det fanns 5000 första linjens chefer i äldreomsorgen år 2011.

Allt eftersom andelen äldre ökar och därmed också samhällets kostnader, behöver äldreomsorgsarbetet bli mer effektivt. Effektivitet i äldreomsorgen handlar enligt Socialstyrelsen (2017) om att tillgängliga resurser används på ett sätt där de gör största möjliga nytta för de äldre. Genom att studera de satsningar som regeringen gjort inom äldreomsorgen kan effektiviteten mätas. Ett exempel är de satsningar som gjordes i samband med att den nationella värdegrunden infördes i socialtjänstlagen (SFS 2001:453) och där målet var att den nationella värdegrunden skulle få ett snabbare genomslag i kommunerna. Ett sätt att mäta effekten av regeringens satsning är att undersöka vilken nytta de haft för individen, dvs. om den enskilde upplever ett värdigt liv och känner välbefinnande enligt lagskrivarens intentioner. Ett annat sätt är att studera på vilket sätt verksamheterna använt sig av de satsningar som regeringen gjorde i form av t.ex. utbildningar och ekonomiska bidrag. Tidigare forskning (James, Blomberg, Liljekvist & Kihlgren 2015; Carlsson, Källberg & Wadensten 2015) som berör implementeringen av den nationella värdegrunden visar hur enhetschefer gjort handlingsplaner för att implementera den nationella värdegrunden i sina verksamheter. Dessa studier visar dock inte om handlingsplanerna faktiskt har använts vid implementeringen av den nationella värdegrunden. Carlsson, Källberg och Wadensten (2015) menar att det finns behov av framtida forskning om i vilken utsträckning handlingsplanerna faktiskt har implementeras samt vilka faktorer som främjar eller förhindrar en sådan implementering. Kihlgren (2015) menar istället att det råder en brist på kunskap om på vilket sätt ledare kan främja implementering.

Vid en analys av en implementeringsprocess är det forskaren som ska avgöra var en implementering ska börja och sluta enligt Vedung (2016). Med implementering avser vi i denna studie processen där enhetschefen inför den nationella värdegrunden i sin verksamhet och arbetar med att upprätthålla den.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att utifrån enhetschefernas beskrivningar öka kunskapen om implementeringsprocessen av den nationella värdegrunden på särskilda boenden för äldre.

- På vilka sätt arbetar enhetschefer med att införa och upprätthålla den nationella värdegrunden på särskilda boenden?
- Vilka faktorer påverkar implementeringen av den nationella värdegrunden?
- På vilket sätt påverkar dessa faktorer implementeringsprocessen?

Vår studie utgår från teorier och tidigare forskning om ledarskap och implementering. Vi avgränsar vår studie genom att inte undersöka effekten av implementeringen av den nationella värdegrunden, dvs. om de äldre på särskilda boenden lever ett värdigt liv eller känner välbefinnande.

1.3 Studiens relevans för socialt arbete

Vår studie är relevant för det sociala arbete utifrån flera aspekter. Enligt IFSW:s (International Federation of Social Workers) globala definition av socialt arbete är socialt arbete både en praktikbaserad profession och en akademisk disciplin. Socialt arbete verkar bl.a. för social förändring och utveckling samt som skydd och stöd för utsatta. Samtidigt strävar det sociala arbetet efter att utveckla strategier som ska påverka strukturer och på så sätt öka välbefinnandet (Akademikerförbundet SSR 2014). Vår studie är relevant för det sociala arbetet eftersom implementeringen av den nationella värdegrunden kan ses som en förändring som syftar till öka välbefinnandet för de äldre. Genom att föra in den nationella värdegrunden i socialtjänstlagen skapades en strategi som syftade till att hantera de brister som identifierats i tidigare utredningar. Dessa brister handlade om de äldres möjligheter att vara delaktiga och bestämma över sina insatser. De äldre ska enligt socialtjänstlagen (2001:453) leva ett värdigt liv och känna välbefinnande. För att de äldre ska kunna leva ett värdigt liv och känna välbefinnande måste enhetscheferna i äldreomsorgen implementera den nationella värdegrunden i sina verksamheter, detta bidrar till studiens relevans för det sociala arbetet. Enligt Dellve och Wolmesjö (2016) har enhetschefer en stor betydelse för implementeringen av den nationella värdegrunden. En annan aspekt som gör studien relevant för det sociala arbetet är att tidigare forskning visar på en kunskapslucka när det gäller implementeringen av den nationella värdegrunden och studien kan bidra till att öka denna kunskap. Utifrån dessa aspekter väljer vi att studera implementeringen av den nationella värdegrunden utifrån enhetschefernas perspektiv.

1.4 Vår förförståelse

Vi som författare till denna studie har olika erfarenheter av äldreomsorgen och därmed skiljer sig vår förförståelse åt. Den ena författaren har arbetat sedan 1990 i äldreomsorgen. Först som vårdbiträde i hemtjänsten, sedan som undersköterska på särskilt boende och senast i en arbetsledande befattning på ett särskilt boende för äldre sedan 2007. Den andra författaren har arbetat som vårdbiträde i hemtjänsten under en kortare period. Ingen av författarna har arbetat i den studerade kommunen. Båda författarna har endast vid ett enstaka tillfälle kommit i kontakt med den nationella värdegrunden på sina tidigare arbetsplatser. Alla kunskaper kring implementeringen av den nationella värdegrunden har vi fått inom den teoretiska ramen för denna utbildning. Författaren med den längre erfarenheten har även tidigare erfarenhet av annan implementering i äldreomsorgen, både i egenskap av att vara den som ska leda arbetet med implementeringen samt av att vara den som berörs av det som ska implementeras.

Implementeringen har i dessa fall avsett nya arbetsmetoder, rutiner och riktlinjer som har införts på de tidigare arbetsplatserna. Under vår utbildning har vi även studerat ledarskap och förändringsarbete vilket också kan ha påverkat vår förförståelse.

2 Bakgrund

I bakgrunden kommer vi beskriva särskilt boende, den nationella värdegrunden samt Socialstyrelsens uppdrag i samband med att den nationella värdegrunden infördes i socialtjänstlagen (SFS 2001:453). Denna beskrivning är till för att läsaren ska få en uppfattning av kontexten för implementeringen, implementeringsobjektet samt de satsningar regeringen gjorde i samband med att den nationella värdegrunden fördes in i socialtjänstlagen (SFS 2001:453).

2.1 Särskilt boende

I Socialstyrelsens termbank är särskilt boende definierat som ett boende som tillhandahåller bostäder eller platser för heldygnsvistelse tillsammans med insatser i form av vård och omsorg för äldre personer med behov av särskilt stöd (Socialstyrelsen 2013). Med äldre personer avses personer som fyllt 65 år. Särskilt boende är en beteckning för flera olika former av boende, vilket t.ex. innefattar gruppboenden för personer med demenssjukdom, platser för korttidsvård och korttidsboenden (Socialstyrelsen 2011). Enligt Dellve och Wolmesjö (2016) bodde 90 000 äldre i särskilda boendeformer vid årsskiftet 2014–2015, författarna menar även att de äldre idag har ett mer omfattande vårdbehov jämfört med de som tidigare flyttade till ett särskilt boende. Kommunerna har en skyldighet enligt 5 kap. 5 § socialtjänstlagen (SFS 2001:453) att inrätta dessa särskilda boendeformer efter brukarnas behov (Socialstyrelsen 2011). En ansökan krävs för att bo på särskilt boende och det är kommunen som både utreder behovet och fattar beslut om särskilt boende (Socialstyrelsen 2017). Den äldre har vanligtvis en bostad med ett eget hyreskontrakt. Bostaden består då av både den enskilda lägenheten samt gemensamma utrymmen. Ett särskilt boende är den äldres hem men även personals arbetsplats (Socialstyrelsen 2011). I ett särskilt boende har kommunen ansvar för hälso- och sjukvård (exklusive läkarinsatser) (Socialstyrelsen 2017). Det innebär att legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal ansvarar för att identifiera de personer som riskerar hälsoproblem och som har behov av hälso- och sjukvårdsinsatser (Socialstyrelsen 2011).

2.2 Nationell värdegrund

Den nationella värdegrunden för äldreomsorgen har följande lydelse ”Socialtjänstens omsorg om äldre ska inriktas på att äldre får leva ett värdigt liv och känna välbefinnande” (socialtjänstlagen SFS 2001:453). Den nationella värdegrunden skrevs in i socialtjänstlagen (SFS 2001:453) den 1 januari 2011 och ska vara vägledande för alla som arbetar i äldreomsorgen utifrån den aktuella lagen.

I och med att den nationella värdegrunden skrevs in i lagen skapades en likvärdighet och tydlighet för de förhållningssätt och värderingar som ska vara vägledande i äldreomsorgens verksamheter. Den gäller vid handläggning av ärenden och vid utförande av insatser. Den gäller för verksamheter som bedrivs både i offentligt och i privat regi. Vidare innebär det att det är kommunerna själva som utformar verksamheterna så att de lever upp till lagen eftersom socialtjänstlagen (SFS 2001:453) är en målinriktad lag (Socialdepartementet 2010). Detta innebär också att eftersom värdegrunden är inskriven i lagen omfattas den av Inspektionen för vård och omsorgs tillsyn (Inspektionen för vård och omsorg 2014). I den nationella värdegrunden är värdighet och välbefinnande centrala begrepp. Värdighet betyder i den nationella värdegrunden att varje människa har en rättighet att leva sitt liv i enlighet med sin egen identitet och personlighet. Ett värdigt liv kan uppnås genom att privatlivet, den kroppsliga integriteten och självbestämmandet respekteras. En annan aspekt av den nationella värdegrunden är att omsorgen ska individanpassas och den äldre ska ges möjlighet att vara delaktig kring utformandet av insatserna. Dessutom ska insatserna som ges vara av god kvalitet och personalen ska ha ett gott bemötande i mötet med de äldre. Välbefinnande handlar om den enskildes upplevda känsla av välbefinnande av den egna livssituationen. Välbefinnande kan uppnås genom en känsla av trygghet och meningsfullhet (Socialdepartementet 2010).

2.3 Socialstyrelsens uppdrag

Socialstyrelsen fick till följd av propositionen Värdigt liv i äldreomsorgen (2009/10:116) flera uppdrag av regeringen. Dessa uppdrag har resulterat i att värdegrundsutbildningar och webbutbildningar har tagits fram samt att stimulansmedel har betalats ut till kommunerna (Socialstyrelsen 2014). Vidare menar Socialstyrelsen (2014) att kommunerna i och med dessa satsningar har givits verktyg för ett fortsatt värdegrundsarbete ute i verksamheterna. I det följande ges en mer detaljerad beskrivning av dessa verktyg samt i vilken omfattning kommunerna har använt sig av dessa enligt Socialstyrelsen slutrapporter (2014, 2016).

2.3.1 Värdegrundsutbildningar

Högskoleutbildningen *Att leda och arbeta utifrån den nationella värdegrunden inom äldreomsorgen* 7,5 hp. som startade våren 2012 var ett resultat av ett av dessa uppdrag. Målgruppen för utbildningen var enhetschefer inom äldreomsorgen, biståndshandläggare, medicinska ansvariga sjuksköterska och medicinskt ansvarig för rehabilitering. 8000 personer ingick i målgruppen varav 5000 var enhetschefer. En fjärdedel av målgruppen genomförde utbildningen under åren 2012–2013 och de kom från 215 av Sveriges 290 kommuner (Socialstyrelsen 2014). Av de enhetschefer som genomförde den första grundläggande utbildningen har 300 gått fördjupningsutbildningen *Fördjupad värdegrundsutbildning inom äldreomsorgen med betoning på ledarskapet* 7,5 hp. mellan åren 2012–2013. Båda dessa två utbildningar har genomförts i olika omgångar fram till slutet av 2013 (Socialstyrelsen 2014).

Samtidigt visade Socialstyrelsens slutrapport (2014) att många som anmält sig till både basutbildningen samt till den fördjupade utbildningen inte fullföljt utbildningarna. Bristen på nödvändiga förutsättningar främst i form av tid ansågs vara den främsta orsaken till detta.

2.3.2 Nationell ledarskapsutbildning

Socialstyrelsen har även på regeringens uppdrag upphandlat och utformat en *Nationell ledarskapsutbildning för äldreomsorgens chefer* (Socialstyrelsen 2014). Enhetschefer och arbetsledare från 209 kommuner gick högskoleutbildningen när den pågick under åren 2013–2015. Utbildningen som delades upp i fyra delkurser om vardera 7,5 hp innehöll en delkurs som bl.a. behandlade den nationella värdegrunden samt implementeringen av den (Socialstyrelsen 2016). De enhetschefer som gått basutbildningen kunde tillgodoräkna sig den första delkursen i den nationella ledarskapsutbildningen och på så sätt påbörja sina studier en termin senare (Socialstyrelsen 2014). Kursen finansierades av staten medan arbetsgivarna hade ansvaret för övriga omkostnader så som litteratur och resor. Men även här var avhoppet från utbildningen stort och avsaknaden av de nödvändiga förutsättningarna i form tid ansågs vara en av orsakerna (Socialstyrelsen 2016).

2.3.3 Stimulansmedel

För att den nationella värdegrunden skulle få genomslag gjorde regeringen bedömningen att äldreomsorgens verksamheter skulle behöva stöd vid implementeringen av den nationella värdegrunden. Ett sätt var att avsätta medel för statsbidrag vilket skulle stimulera kommunerna att anordna utbildningar (Socialstyrelsen 2014). Kommunerna har främst använt stimulansmedlen till att utbilda undersköterskor eller vårdbiträden till s.k. värdegrundledare. Dessa har haft ett särskilt ansvar för värdegrundsfrågor och i sin tur utbildat den övriga personalen i värdegrundsfrågor. Stimulansmedlen har vidare använts för att utbilda personer som har ett mer övergripande ansvar för sociala frågor som t.ex. vid kvalitetsarbete och metodutveckling. Stimulansmedlen har även använts för att täcka kostnader för vikarier då ordinarie personal varit på utbildning. 75 miljoner kronor betalades ut under åren 2012 och 2013 till de 204 kommuner som sökte dessa stimulansmedel (Socialstyrelsen 2014).

2.3.4 Vägledningsmaterial och webbutbildning

Socialstyrelsen har även till följd av regeringens uppdrag tagit fram ett studiematerial *Äldreomsorgens nationella värdegrund – ett vägledningsmaterial* (Socialstyrelsen 2014). Materialet som publicerades 2012 utgår ifrån Socialstyrelsens allmänna råd (SOSFS 2012:3) Värdegrunden i socialtjänstens omsorg om äldre (Socialstyrelsen 2012). Som ett komplement till detta material har Socialstyrelsen även tagit fram en webbutbildning som har samma namn som vägledningsmaterialet och som finns tillgängligt på Kunskapsguidens hemsida sedan oktober 2013.

Både vägledningsmaterialet och webbutbildningen vänder sig till alla som inom ramen för socialtjänstlagen är ansvariga för eller delaktiga i omsorgen om de äldre. Dessa är chefer på olika nivåer, undersköterskor eller vårdbiträden, biståndshandläggare, politiker, sjukgymnaster, arbetsterapeuter samt sjuksköterskor (Socialstyrelsen 2014).

3 Tidigare forskning

I kapitlet om tidigare forskningen redogör vi för forskning kring implementering och ledarskap. Det finns inte mycket forskning kring implementeringen av den nationella värdegrunden, däremot finns det annan forskning som handlar om implementering inom äldreomsorgen som vi anser kan bidra till att öka förståelsen för både implementeringsprocessen och för ledarskapets betydelse i sådan process. Vi menar att utifrån Vedungs (2016) beskrivningar av ett implementeringsobjekt kan vi jämföra den nationella värdegrunden med andra implementeringsobjekt i äldreomsorgen. Detta gäller t.ex. när en vårdmodell ska implementeras som i studien av Dunér, Blomberg och Hasson (2011) eller som när ett nytt kvalitetssystem ska införas som i studien av Anbäcken och Dahlgaard Park (2005). I inledningen pekade vi på att ledarskapet har en stor betydelse för implementeringsprocessen därav har vi valt att redogöra för forskning kring ledarskap. De vetenskapliga artiklarna som den tidigare forskningen bygger på har vi främst funnit genom systematiska litteratursökningar i olika databaser så som Cinahl, Sociological Abstracts, Social Service Abstracts samt SwePub. Vi har använt olika kombinationer av engelska sökord så som elder* care, policies samt elder care för att finna våra artiklar. Vidare har vi funnit våra avhandlingar på Swepub samt Avhandlingar.se, där sökordet var äldreomsorg. Vid genomgången av den tidigare forskningen är det främst följande teman som framträder: *strategier för implementering, påverkande faktorer* samt *enhetschefen*.

3.1 Strategier för implementering

Enligt James et al. (2015) används ofta ett uppifrån och ner perspektiv när nya riktlinjer introduceras i äldreomsorgen. Detta perspektiv innebär att riktlinjerna formuleras uppifrån och de som berörs av riktlinjerna, i detta fall de äldres åsikter inte efterfrågas. I studien av Carlsson, Källberg, och Wadensten (2015) kan enhetscheferna sägas ha ett sådant uppifrån och ner perspektiv när de själva formulerar handlingsplaner för att förbättra verksamheten i enlighet med den nationella värdegrunden. Vid en granskning av dessa handlingsplaner visar det sig att trots att många handlingsplaner betonar vikten av att involvera de äldre och deras anhörig i beslutsfattande så har dessa inte involverats i formulerandet av handlingsplanerna. Även i Elmersjös (2014) avhandling beskrivs ett uppifrån och ner perspektiv på implementering. I denna implementeringsprocess är det en lokal värdegrund som har implementerats i äldreomsorgen i en kommun *innan* den nationella värdegrunden fördes in i socialtjänstlagen (SFS 2001:453).

I den aktuella kommunen formulerade den politiska ledningen, fackliga representanter samt personal på ledningsnivå tillsammans en värdegrund utifrån en ledande forskares definition av ett socialt synsätt inom äldreomsorgen. Denna värdegrund tolkade enhetscheferna själva och förmedlade vidare till personalen genom värdegrundssamtal.

I studien av James et al. (2015) valdes istället ett nerifrån och upp perspektiv genom att det var de äldres perspektiv som skulle vara i fokus när lokala värdegrunder och värdighetsgarantier skulle tas fram i en kommun. Detta uppnåddes genom att alla de aktörer som var delaktiga i omsorgen av de äldre var delaktiga i olika grad och på olika sätt i utformandet och implementeringen av värdegrunden och värdighetsgarantierna i äldreomsorgen. Även Dunér, Blomberg och Hasson (2011) har beskrivit ett nerifrån och upp perspektiv i sin studie där olika representanter från olika organisationer tillsammans skapade en ny vårdmodell. Genom hela processen med att skapa en ny vårdmodell har den personalen som skulle arbeta med modellen dagligen fått komma med synpunkter om vad som behöver ändras i modellen för att den ska passa bättre i den aktuella kontexten. Enligt Dunér, Blomberg och Hasson (2011) är det viktigt att använda personalens handlingsutrymme eftersom de är svårt att implementera komplexa interventioner utan en viss flexibilitet. Henriksen och Rosenqvist (2003) menar att utan brukares och personals perspektiv kommer praktiska förbättringar vara omöjligt att förverkliga.

3.2 Påverkande faktorer

Anbäcken och Dahlgaard Park (2005) har i sin studie om implementeringen av ett kvalitetssystem i en kommun studerat vilka effekter olika implementeringsstrategier får. Studien visade att mänskliga faktorer som ledarskap, engagemang samt medarbetarnas deltagande var de viktigaste faktorerna för en framgångsrik implementering. Enligt Dunér, Blomberg och Hasson (2011) är deltagarnas engagemang viktigt för att ett implementeringsobjekt ska få effekt. Om personalen har andra mål som prioriteras eller om det inte finns klara uppfattningar om vilka målen eller problemen är, kommer detta hindra möjligheterna att skapa en samsyn kring vikten av att implementera modellen.

Kihlgren (2015) menar att det även är viktigt med en gemensam vision bland de anställda när ett implementeringsobjekt ska introduceras i äldreomsorgen. I studien av Anbäcken och Dahlgaard Park (2005) hade deltagarna i referensgruppen ej samma syn på målen med det kvalitetssystem som skulle implementeras som den högsta ledningen. Skillnaderna i synen på kvalitetssystemet kunde förklaras med att referensgruppen ej hade fått information eller utbildning kring kvalitetssystemet. Enligt Dunér, Blomberg och Hasson (2011) behövs det för en framgångsrik implementering en strategi för att sprida och upprätthålla information om målen och hur man ska arbeta med arbetsmodellen.

I studien av Carlsson, Källberg och Wadensten (2015) menade forskarna att utbildningen som anordnats för bl.a. enhetschefer kring den nationella värdegrunden bidragit till att förmedla de värderingar som finns i den nationella värdegrunden till utbildningsdeltagarna. Ett annat exempel på att utbildning är en viktig faktor framkommer i studien av Anbäcken och Dahlgaard Park (2005). Studien visade på att de enhetschefer som påbörjade implementeringsarbetet i nära anslutning till utbildningen hade större framgång med implementeringen än de chefer som dröjde med implementeringsarbetet. Detta kunde förklaras med att inspirationen från utbildningen avtog och effekterna av utbildningen därmed uteblev.

I rapporten av Dellve och Wolmesjö (2016) var de flesta av enhetscheferna nöjda med sina möjligheter att fullfölja sitt ansvar ifråga om utveckling av bl.a. värdegrunds och kvalitetsfrågor. Detta förklaras av Kihlgren (2015) som menar att det finns plats för utveckling i äldreomsorgen trots att de ofta är slimmande. Dock krävs det att enhetschefer prioriterar vad som är viktigt samt skapar utrymme för detta utvecklingsarbete. I studien av Dunér, Blomberg och Hasson (2011) menar författarna att sändarna dvs. de som vill implementera även måste ge tillräckliga resurser för att implementeringen ska kunna lyckas. Dessa resurser kan vara i form av tid. James et al. (2015) har i sin studie identifierat tillgången till schemalagda möten som en framgångsfaktor vid implementering.

3.3 Enhetschefen

Enligt Kihlgren (2015) har enhetschefer en avgörande roll när riktlinjer ska implementeras i alla hälso- och sjukvårdsorganisationer eftersom de påverkar både kvaliteten och arbetsmiljön. Dellve och Wolmesjö (2016) menar att chefer i äldreomsorgen både är viktiga personer och har viktiga funktioner vid implementeringen av ett värdegrundsarbete. Även Dunér, Blomberg och Hasson (2011) menar att chefer som är direkt ansvariga för vården är nyckelpersoner för att lyckas med implementering. Enligt Wolmesjö (2005) har chefers agerande stor betydelse för de normer och värderingar som råder i verksamheten. Genom att vara ute i verksamheten fungerar de som levande förebilder för personalen, och på så sätt förmedlas normer och värderingar till personalen. Enligt Wolmesjö och Gollungberg (2011) kan enhetschefen ses som en bärare av visioner och värderingar. När enhetschefer anses ha en betydelsefull roll är det viktigt att enhetschefens värderingar överensstämmer med den nationella värdegrundens (Dellve & Wolmesjö 2016). Karlsson (2006) menar att i beslut som berör komplexa problem som inte har färdiga lösningar har chefens inställning till beslutet särskilt stor betydelse för genomförandet ute i verksamheten.

Detta överensstämmer med det som framkommer i studien av Anbäcken och Dahlgaard Park (2005) där implementeringsprocessen till stor del påverkades av ledarens engagemang och delaktighet. I det fall där ledaren var mer engagerad och delaktig hade personalen tillgång till mer resurser för förberedelser och implementering.

Kihlgren (2015) menar att ledarens attityder påverkar personalens möjligheter att implementera men även att enhetscheferna borde vara mer medvetna om sin egen roll som nyckelfaktor för att lyckas med implementeringen istället för att fokusera på personalens medverkan. Vidare menar Wolmesjö (2005) att det finns svårigheter med att styra utifrån mål i den offentliga sektorn eftersom målen kan vara oklara. En annan svårighet med att styra utifrån de politiska målen och Socialtjänstens intentioner har identifierats av Karlsson (2006) som menar att arbetsledare saknar tillräckliga resurser.

4 Teoretiska utgångspunkter

I kapitlet om teoretiska utgångspunkter redogörs för Vedungs teorier om implementering samt Herseys och Blanchards teori om situationsanpassat ledarskap. Eftersom implementering både kan ges olika innebörd och innehåll är det nödvändigt att redogöra för implementeringsbegreppet, implementeringsprocessen samt de faktorer som kan påverka en sådan process. Vi har valt att använda oss av Vedungs teorier för att analysera vårt material eftersom Vedung beskriver offentliga implementeringsobjekt t.ex. när politiska beslut ska implementeras. Vidare beskriver Vedung både implementeringsobjektet, kontexten samt de faktorer som påverkar implementeringen vilket överensstämmer med syftet för vår studie. Vi redogör för samtliga dessa delar. Vidare redogör vi även för Vedungs beskrivning av frontbyråkratens treenighet *förstå-vilja-kunna* som vi funnit användbar i vår analys. Vi har även valt att använda oss av en ledarskapsteori eftersom enhetschefen har visat sig ha en betydelsefull roll i implementeringen utifrån det vi redogjort för i både inledningen och den tidigare forskningen. I det sista avsnittet redogör vi därför för Herseys och Blanchards modell om situationsanpassat ledarskap.

4.1 Implementering

Enligt Vedung (2016) betyder implementera att genomföra, realisera, verkställa eller förverkliga. Implementering är den processen som pågår mellan beslutet och resultatet. All implementering handlar om ett genomförande av något. Det är enligt Vedung (2016) viktigt att den som studerar implementering beskriver både det som ska implementeras, det vill säga objektet samt själva implementeringsarbetet. Det är forskaren som bestämmer start och slutpunkten för en analys av implementeringen. Det handlar om att ta ställning till frågor som om det är resultatet eller effekten av det som implementerats som ska räknas in i implementeringen eller om det är processen fram till utfallet som ska räknas in i implementeringen (Vedung 2016).

Implementering kan beskrivas som en del av en offentlig policyprocess och därmed kan implementerings plats illustreras i ett större sammanhang. Denna process kan framställas som en cykel som består av ett antal faser. I den första fasen som kallas problemupptäckt, upptäcks ett problem genom att det pekas ut och formuleras i samhället. I den följande problemanalysfasen analyseras problemets omfattning, orsaker och effekter.

I nästa steg av processen fattas ett beslut om hur en intervention ska utformas samt hur implementeringen ska gå till. Interventionen är det objekt som ska implementeras. Det kan vara ett uppdrag, en idé, ett forskningsresultat eller ett utredningsförslag. I eftergranskningen följs interventionen och implementeringen upp. Slutligen drar man lärdom av det som framkommit under eftergranskningen och sprider det (Vedung 2016).

4.1.1 Faktorer som påverkar en implementering

Vedung (2016) har beskrivit ett antal faktorer att vara uppmärksam på vid offentliga implementeringsprocesser eftersom de kan påverka implementeringen. Faktorerna finns både hos implementeringsobjektet och hos de aktörer som deltar i implementeringsprocessen. *Byråkratisk tröghet, styrmedel eller maktmedel* samt *interventionens otydlighet* är exempel på påverkande faktorer hos implementeringsobjektet som både kan försvåra eller underlätta implementeringen. *Byråkratisk tröghet* är en faktor som försvårar och som innebär att det finns en tendens hos offentliga organisationen att hålla fast vid etablerade tillvägagångssätt. Denna tröghet innebär att det blir svårare att införa implementeringsobjektet om det avviker från det redan etablerade (Vedung 2016). Även de *styrmedel eller maktmedel* som staten använder sig av för att implementera sin politik t.ex. regleringar, ekonomiska styrmedel och information har betydelse för det som ska implementeras. Regleringar är föreskrifter som ska efterlevas. Ekonomiska styrmedel innebär att staten antingen ger eller tar bort resurser för att staten ska få de tillstånd eller de handlingar som de strävar efter. Information handlar om att staten försöker påverka genom övertalning och faktaupplysning t.ex. genom att informera och utbilda (Vedung 2016). *Interventionens otydlighet* är en faktor som både kan försvåra och främja en implementering. Implementeringsobjektet kan vara otydligt genom språklig otydlighet dvs. att den innehåller vaga och mångtydiga ord eller rymmer olika handlingsutvägar vilket innebär att de som ska genomföra implementeringen inte har en tydlig bild av vilka avsikter den som beslutar om implementeringen har. När otydligheten försvårar implementeringen ger den implementeraren svängrum och utrymme för egna tillägg. Otydlighet som främjar handlar istället om att otydligheten ger implementeraren en möjlighet att skapa mer träffsäkra och situationanpassade implementeringar, t.ex. när det är en ramlag som ska implementeras. (Vedung 2016). När implementeringsobjekt är otydliga skapar de tolkningsproblem för de som ska implementera och de som ska implementera agerar inte som passiva mottagare utan de sorterar och filtrerar budskapet. Frontbyråkraten har en funktion som innebär att man arbetar längst ut mot slutmottagaren. Slutmottagaren är de som berörs av effekten av det som implementeras och de kan vara enskilda så som brukare men också kollektiv så som kommuner (Vedung 2016).

Vedung (2016) har beskrivit frontbyråkratens treenighet (Lundqvist 1987 se Vedung 2016, s. 83–86) som en faktor som påverkar implementeringsprocessen. Treenigheten handlar om frontbyråkratens möjligheter att *förstå-vilja-kunna*.

Även på slutmottagarnas nivå påverkar frontbyråkaratens treenighet vilken genomslagskraft det som ska implementeras får. *Förstå* handlar om i vilken grad implementeraren förstår innebörden av implementeringen. Här räcker det inte med en allmän kännedom om det som ska implementeras utan om att i detalj veta vad det handlar om. En annan aspekt av att *förstå* handlar om att interventionen kan omvandlas av mottagaren, det vill säga av den aktör som ska implementera den. Om de som ska implementera inte *förstår* kan de som utformat implementeringsobjektet öka förståelsen genom utbildning och information. I vilken grad implementeraren vill genomföra interventionen svara på *viljan* i treenigheten. Den sista delen av treenigheten handlar om att *kunna*, eller närmare bestämt om aktören har förmågan eller resurserna för att handla eller genomföra implementeringen. Förmågan eller resurserna kan vara t.ex. kompetens hos personal eller pengar. Kompetens innebär att personalen måste besitta förmågor som är anpassade efter det som ska implementeras (Vedung 2016).

Förutom de tidigare beskrivna faktorerna om objektet har även implementeringens kontext inverkan på implementeringen. Med kontexten avses de miljöer som ramar in implementeringen (Vedung 2016). Kontexten handlar bl.a. om i vilken omgivning implementeringen pågår samt om de andra genomförandeprocesser som pågår samtidigt. Vidare menar Vedung (2016) att det är viktigt med ett brett kontextperspektiv vid implementering av ett implementeringsobjekt. Fokuserar man bara på ett implementeringsobjekt ser man inte de *parallella genomförandeprocesser* som pågår i omgivningen som kan förstärka eller motverka implementeringen. Även *andra aktörer* som inte är involverade i själva implementeringsprocessen kan påverka genomförandet. T.ex. kan enskilda medborgare genom sina uttalanden och handlingar skapa krafter som stärker eller skapar tvivel hos de som ska verkställa interventioner beroende av om de ger interventionen medhåll eller inte (Vedung 2016).

4.2 Situationsanpassat ledarskap

Följande avsnitt förklarar den situationsanpassade ledarstilen utifrån Herseys och Blanchards modell kring hur ledarskapet kan situationsanpassas utifrån medarbetarens eller arbetsgruppens mognad.

4.2.1 Herseys och Blanchards modell

Ett situationsanpassat ledarskap handlar om att ledaren har olika ledarstilar som ledaren efter situationen kan anpassa sig till. Denna anpassning bygger på en förmåga att kunna vara lyhörd för och förstå de signaler som är relevanta i den aktuella situationen. Vilka signaler som anses vara relevanta påverkar vilken modell av det situationsanpassade ledarskapet som man väljer att följa (Thylefors 2016). Ledaren kan i en del situationer behöva vara styrande och tydligt visa ändamålet med ett visst arbete.

I andra situationer kan ledaren istället behöva inta en roll där ledaren samråder med medarbetarna för att de ska bli motiverade till att arbeta och prestera (Önnevik 2010). Strategin för den situationsanpassade ledarskapet handlar om att ledaren analysera vilka ledaregenskaper och beteenden som leder till framgång i olika situationer. För att vara effektiv kan ledaren inte uppträda och förhålla sig på samma sätt hela tiden, utan det situationsanpassade ledarskapet utgår från att den ledaren fungerar bäst som anpassar sig bäst till situationen (Thylefors 2007). Ledaren ser att människor fungerar på olika sätt och behöver analysera och finna tillvägagångssätt för att kunna hantera varje arbetsgrupp och enskild medarbetare (Thylefors 2007). I Herseys och Blanchards modell av situationsanpassat ledarskap är det arbetsgruppens eller den enskilda medarbetarens mognad som är i fokus. Genom att analysera arbetsgruppens mognad framkommer vilken ledarstil som är effektiv i den aktuella situationen. Modellen bygger på att ledaren både styr och erbjuder stöd. Det är motivation, självförtroende samt kompetens som avgör denna mognad. Ledarens förmåga att anpassa sig resulterar i fyra olika ledarstilar (Thylefors 2016).

Den direktstyrande ledarstilen innebär att ledaren är instruerande och uppgiftsorienterad. I de fall där medarbetaren har motivationen men inte kompetensen finns det ett behov hos medarbetaren av att få veta var de ska vara och när saker ska ske. Ledaren ger en mer detaljerad bild till medarbetaren av hur arbetet ska utföras. Genom att ledaren ger en tydlig struktur för arbetet skapas en trygghet för medarbetaren. Vid *den övertygande ledarstilen* kompletteras kontrollen och styrningen med stöd, dialog och uppmuntran. I takt med att medarbetarens kompetens ökar kan medarbetarna i större utsträckning ifrågasätta ledarens beslut. Det är viktigt att ledaren har kunskapen som krävs inom området för att kunna besvara frågor och krav som kan komma från medarbetare. Ledaren anpassar sin ledarstil till att argumentera för de beslut som ska gälla och tydligt förklarar syftet för att motivera medarbetarna att av egen vilja genomföra arbetet. *Den samrådande ledarstilen* framträder då medarbetarnas kompetens ökar ytterligare, det vill säga när medarbetaren klarar av att sköta arbetsuppgifter självständigt. Ledaren tar fortfarande relativt många beslut själv men samråder till stor del med medarbetare och gör dem delaktiga i planering och beslutsfattning. När medarbetaren är trygg, motiverad, kompetent och i stort sätt kan arbeta på egen hand, minskar ledarens betydelse i det dagliga arbetet. Medarbetarna har inte behov av styrning från ledaren och ledarstilen anpassas då till att vara någon som finns till hands om det behövs, ett så kallat *själstyrande ledarskap* (Önnevik 2010).

5 Metod

I metodkapitlet beskriver vi först vår vetenskapsteoretiska utgångspunkt och sedan på vilken sätt vi genomfört studien. Vidare innehåller metodkapitlet även en redogörelse för de forskningsetiska principerna samt studiens tillförlitlighet.

5.1 Centrala vetenskapsteoretiska perspektiv

Studien har sin utgångspunkt i något som kan sägas likna den kritiska realismen eftersom vi anser att verkligheten inte bara kan observeras utan måste studeras på flera nivåer. För att vi ska kunna få kunskap om implementeringen av den nationella värdegrunden innebär det att i vår studie måste vi studera enhetschefernas verklighet på flera nivåer. En nivå är den empiriska som består av händelser som vi kan uppfatta med våra sinnen. En annan nivå är den faktiska som handlar om händelser som äger rum oavsett om vi observerar dem eller inte. Ytterligare en nivå är verklighetens nivå och där återfinns de krafter och mekanismer som producerar händelserna (Blom & Morén 2009). Genom våra intervjuer hoppades vi kunna studera dessa olika nivåer. Med hjälp av den tidigare forskningen och de valda teorierna som vi tidigare redogjort för har vi analyserat och försökt finna förklaringar till det som framkommit i resultatet. Enligt den kritiska realismen är verkligheten indelad i de tre nivåerna som inte alla går att observera och som måste undersökas för att finna kunskap om mekanismer och orsaksförhållanden (Blom & Morén 2009). De nivåer som inte går att observera måste bygga på rationalismens tänkande, dvs. vi ska samla vår kunskap och med hjälp av teorin resonera oss fram till förklaringarna (Holm Ingemann 2016).

5.2 Forskningsdesign

Vi har valt att studera implementeringen av den nationella värdegrunden på särskilda boenden för äldre och studien har utformats som en fallstudie med kvalitativa intervjuer som metod. Utifrån Brymans (2011) beskrivningar av en fallstudie kan vår studie jämföras med en fallstudie. I vår studie studerar vi en implementeringsprocess och där implementeringen av den nationella värdegrunden på särskilda boenden för äldre utgör ett exempel på en sådan implementeringsprocess. Den nationella värdegrunden är således det studerade fallet i vår studie. Genom att intervjua enhetschefer hoppades vi på att få ta del av deras kunskaper och erfarenheter av fallet. Vårt fall skulle utifrån Brymans (2011) beskrivningar kunna vara ett exempel på ett exemplifierande fall, vilket innebär att vi försöker identifiera det som är typiskt eller representativt för en vardaglig situation. Implementeringen av den nationella värdegrunden skulle kunna ses som en sådan vardaglig situation eftersom den nationella värdegrunden ska genomsyra arbetet på särskilda boenden. En fallstudie handlar enligt Bryman (2011) om att detaljerat och ingående studera ett fall och där fallet vanligtvis förknippas med en viss plats som då utgör fallet t.ex. en organisation men det kan också var en händelse. Enligt Bryman (2011) används oftast kvalitativa metoder så som ostrukturerade intervjuer vid fallstudier. Denscombe (2009) menar att intervjun är en lämplig insamlingsmetod när det gäller att inhämta information om människors erfarenheter, åsikter och uppfattningar samt när man vet att de besitter privilegierad information.

5.3 Urval

Vi har valt att intervjua enhetschefer på särskilda boenden eftersom vi antog att dessa respondenter skulle kunna ha kunskap om implementeringen av den nationella värdegrunden på särskilda boenden för äldre. Vår strategi för att välja deltagare och platser för vår studie har gjorts med det som kan beskrivas som ett målinriktat urval. Målinriktat urval innebär enligt Bryman (2011) att valet görs utifrån att deltagarna är relevanta för studien. Vår studie genomfördes i en kommun i västra Sverige. Genom sökningar på den aktuella kommunens hemsida identifierades 17 särskilda boenden för äldre samt enhetschefer som skulle kunna vara potentiella deltagare i vår studie. Vi ansåg att bästa sättet att komma i kontakt med enhetscheferna skulle vara att kontakta dem genom mail. För att få tillgång till enhetschefernas mailadresser togs först kontakt med kommunens kontaktcenter via mail och telefonsamtal och sedan med berörd förvaltningschef genom mail. Efter överenskommelse med förvaltningschefen distribuerades vårt missivbrev, (se bilaga A) via mail till samtliga enhetschefer av en av förvaltningschefen utvald person. Eftersom vi ej fick någon respons på mailet valde vi att även kontakta samtliga enhetschefer genom telefonsamtal. De enhetschefer som vi först kom i kontakt med och som samtyckte till att delta i studien kom att utgöra vårt slutliga urval. Vi kom i kontakt med 12 enhetschefer varav fem enhetschefer samtyckte till att delta i studien.

5.4 Datainsamling

Vi har använt oss av fem semistrukturerade intervjuer som gjorts under perioden 24/4 – 4/5–2017 för att samla in data till vår studie. Inför intervjuerna och konstruktionen av intervjuguiden, (se bilaga B) har vi inhämtat kunskap om ämnet genom litteraturstudier. Intervjuerna har efter överenskommelse med respondenterna hållits på en tid och en plats som valts av respektive respondent. Samtliga respondenter valde att hålla intervjun på sin arbetsplats. Två av respondenterna önskade få intervjuguiden i förväg så vi mailade den fick dem. Båda studenterna deltog vid de fyra första intervjutillfällena. Då ställde den ena studenten frågorna utifrån den på förhand konstruerade intervjuguiden medan den andra studenten ansvarade för inspelningen och antecknade vid behov. Dessa uppgifter skiftades vid nästa intervju. Vid den sista intervjun deltog en av studenterna som då ansvarade för samtliga uppgifter. Inför intervjuerna inhämtades samtyckte för inspelning och eftersom samtliga respondenter samtyckte till inspelning spelades intervjuerna in på mobiltelefoner. Intervjuerna varade mellan 17 och 40 minuter, och det fördes i stort sätt inga fältanteckningar under intervjuerna. Till största delen följdes frågorna i intervjuguiden i den ordningen de stod och vid behov ställdes ytterligare frågor för att förtydliga det som var oklart. Enligt Watt Boolsen (2007) är intervjun den mest använda och viktigaste metoden för att samla in data inom samhällsvetenskapen. En semistrukturerad intervju innebär enligt Bryman (2011) att forskaren har en intervjuguide med olika teman som ska beröras under intervjun. I en semistrukturerad intervju behöver inte frågorna ställas i en viss ordning, men den innebär också att andra frågor kan ställas (Bryman 2011).

För att kunna ställa följdfrågor krävs det enligt Kvale och Brinkman (2009) kunskap om ämnet. Vi gjorde en form av pilotstudie innan vi genomförde intervjuerna. Vi lät en enhetschef som ej ska vara med i vår studie studera frågorna i vår intervjuguide. Vid denna pilotstudie gjorde enhetschefen oss uppmärksamma på att vissa av frågorna i intervjuguiden behövde justeras eftersom de inte svarade mot syftet med vår studie. Dessa frågor justerades sedan innan intervjuguiden användes vid intervjuerna. Enligt Bryman (2011) är det önskvärt att göra en pilotstudie för att säkerställa att frågorna fungerar som man har tänkt sig. Det är enligt Watt Boolsen (2007) viktigt att intervjufrågorna formuleras så att du får den information som du är intresserad av samt att den intervjuade både kan och vill svara på frågorna som ställs.

5.5 Analysmetod

De inspelade intervjuerna har transkriberats succesivt efter att intervjuerna har genomförts. Transkribering av det inspelade materialet skedde genom att intervjun spelades upp och sedan skrevs intervjun ner i sin helhet i ett textdokument i datorn. Vi har transkriberat halva intervjun var och sedan sammanfogats dessa delar i ett dokument. Genom att markera det intervjuaren säger i fet stil har vi skiljt intervjuarnas yttranden från respondenternas. Det sammanlagda inspelade materialet var 131 minuter och det tog 16 timmar att transkribera det. Det resulterade i 39 sidor text. Enligt Bryman (2011) är transkribering en tidsödande process som resulterar i en stor mängd utskrifter som ska analyseras. Efter varje transkribering läste vi gemensamt igenom texten och förde dialoger kring innehållet i materialet samt infogade kommentarer kring detta i det aktuella textdokumentet. När alla transkriberingarna var klara läste vi igenom materialet i sin helhet individuellt. Utifrån dessa genomläsningar framkom ett antal teman som kodningen kom att utgå ifrån. De teman som framkom var: *implementering*, *innehåll*, *faktorer som hindrar*, *faktorer som underlättar* och *enhetschefens roll*. Kodningen gjordes individuellt genom att vi använde färgöverstrykningen i datorprogrammet för att markera de olika temana. Detta sätt att analysera kan liknas vid det som Bryman (2011) beskriver som tematisk analys. Där teman och subteman uppträder efter flera noggranna genomläsningar.

När data ska identifieras kan man leta efter t.ex. repetitioner, likheter, skillnader eller saknade data. Enligt Jönson (2010) är kodning en del av analysen och den kan göras manuellt i ett ordbehandlingsprogram genom att färgöverstrykning används. Sedan jämförde vi våra kodningar. I de fall där våra kodningar ej stämde överens förde vi en diskussion och kom på så sätt fram till en gemensam kodning av materialet. Slutligen framträdde ett antal kategorier i materialet. Dessa kategorier samlades ihop under tre slutliga teman: *implementering*, *påverkande faktorer* och *enhetschefen*. Både resultatet och analysen kommer att presenteras under dessa teman. För att analysera vårt resultat har vi använt oss av tidigare forskning samt teorier om implementering och situationsanpassat ledarskap för att tolka det som framkommit i det kodade materialet. Enligt Holm Ingemann (2016) är teorier betydelsestrukturerande tolkningssystem och genom att använda dem kan händelser ges betydelse. Med teoriernas hjälp kan vi också förstå och förklara händelser.

5.6 Etiska övervägande

Inför intervjuerna skickades vårt missivbrev, (se bilaga A) via mail till samtliga enhetschefer. Vid intervjutillfället lämnades missivbrevet igen till respondenterna för att säkerställa att de tagit del av brevet. Genom missivbrevet fick enhetscheferna information om syftet med vår studie, det vill säga att syftet med studien var att öka kunskaperna om hur enhetschefer arbetar med att implementera den nationella värdegrunden på särskilda boenden för äldre. Av missivbrevet framgick att deltagandet i studien bygger på frivillighet, om rätten att avbryta intervjun samt vad deras deltagande i studien innebär. Det vill säga genom att samtycka till att delta i studien samtyckte de till att låta sig intervjuas samt till att vi fick använda intervjumaterialet i vår studie. Det står i missivbrevet att det insamlade materialet enbart kommer att användas till vår studie samt att både det inspelade materialet och transkriberingarna kommer att sparas tills att vår uppsats blivit godkänd och sedan förstöras. Detta innebär att materialet kommer att raderas från våra datorer när uppsatsen blivit godkänd. I missivbrevet framkommer det också att uppsatsen kommer att publiceras offentligt i databasen Diva när uppsatsen blivit godkänd. Diva är databas för uppsatser på högskolan i Halmstad. Vid intervjutillfället gavs delar av denna information även muntligt. Det gäller information om studiens syfte, frivillighet, på vilket sätt materialet ska användas och hur det ska behandlas konfidentiellt. Uppgifter som riskerar att röja identiteten för våra deltagare såsom namn, arbetsplats eller kommun har inte redovisats i vårt resultat eller vid presentation av studien. Respondenterna har fiktiva namn i redovisningen av resultatet. Uppgifter om våra respondenter, inspelningar och utskrifter har förvarats på våra lösenordskyddade datorer så att obehöriga inte har kunnat ta del av dem. Vi frågade även vid intervjutillfället respondenterna om de fortfarande samtyckte till att delta i studien vilket samtliga gjorde. Vi anser i enlighet med Bryman (2011) att det är viktigt att vara medvetna om de etiska principerna som är aktuella för vår studie. Vårt tillvägagångssätt uppfyller kraven på både samtycke, information och nyttjande som det beskrivs av Bryman (2011). Även kravet på konfidentialitet kan anses uppfyllt utifrån Brymans (2011) och Vetenskapsrådets (2011) beskrivningar.

5.7 Studiens tillförlitlighet

Tillförlitlighet är ett kriterium som Lincoln och Guba (Lincoln & Guba 1985 se Bryman 2011, s. 352) använt sig av när det gäller att bedöma kvalitativ forskning. Tillförlitlighet kan delas in i följande delkriterier: trovärdighet, överförbarhet pålitlighet, och objektivitet (Bryman 2011). Vår studie kan anses ha trovärdighet eftersom vårt resultat visar överensstämmelse med tidigare forskning. För att öka trovärdigheten i vår studie har vi kodat det transkriberade materialet var för sig i överensstämmelse med det som Denscombe (2009) skriver om forskartrianglering. Detta innebär att genom att jämföra forskarnas resultat med varandra kan man kontrollera om forskaren har påverkat resultatet. Ett annat sätt att öka trovärdigheten för studien har varit att följa och redovisa för de regler som finns för forskning dvs. för urval, datainsamlingsmetoder, analys och etiska principer.

Trovärdighet handlar enligt Bryman (2011) om att hur trovärdig den beskrivning som forskaren ger av den sociala verkligheten är. Trovärdighet kan enligt Bryman (2011) även uppnås t.ex. genom att forskningen utförs enligt de regler som finns för forskning.

För att öka överförbarheten hade det behövts än mer detaljerad beskrivning av både enheterna, respondenterna eller deras specifika arbetssituation. Utifrån konfidentialitetskravet anser vi att det inte varit möjligt med dessa detaljerade beskrivningar utan att riskera att enhetscheferna identifieras. Samtidigt tror vi att resultatet från vår studie skulle kunna överföras från vår kontext till en annan kommunal kontext, och fallet som vi studerat skulle kunna ersättas med ett annat implementeringsobjekt. Eftersom det är själva implementeringsprocessen och inte kontexten eller implementeringsobjektet som har varit vårt fokus. Överförbarhet handlar enligt Denscombe (2009) om en förställningsprocess där läsaren utifrån forskarens information av det studerade fallet ska bedöma om resultatet går att tillämpa på jämförbara fall. För att nå kravet på överförbarhet är det enligt Bryman (2011) nödvändigt med täta beskrivningar av detaljerna i en kultur. Bryman (2011) menar att täta beskrivningar av kontexten kan inkludera beskrivningar av sociala miljöer, skeenden och individer. Dessa beskrivningar är nödvändiga för att vi ska kunna förstå varför människor i ett visst sammanhang agerar som de gör.

I metodkapitlet beskrivs datainsamlingsmetoden, urvalet och analysmetoden utförligt. Genom dessa utförliga beskrivningar av forskningsprocessen är det möjligt för andra forskare att kunna granska de val vi gjort, det vill säga det som Bryman (2011) beskriver som pålitlighet. Enligt Denscombe (2009) handlar pålitlighet om att ge tillräckligt detaljerade redogörelser av metoder, analyser och för fattade beslut. Detta för att läsaren ska kunna göra en bedömning ifall resultaten är pålitliga dvs. att andra forskare skulle kunna komma fram till samma resultat. Genom att vi öppet har redovisat för vår förförståelse i form av tidigare erfarenheter och kunskaper av det studerade området under avsnittet vår förförståelse i inledningen har vi bidragit till att uppnå kraven på objektivitet. Objektivitet handlar enligt Bryman (2011) om att forskaren inte medvetet ska ha påverkat forskningen med sina personliga värderingar. Objektivitet handlar enligt Denscombe (2009) om på vilket sätt forskarens *jag* påverkat tolkningen av data. Genom att forskaren redovisar för sitt *jag* ges en möjlighet att undersöka om detta *jag* kan ha påverkat tolkningen av data, det vill säga analysen. Vidare menar Denscombe (2009) att objektivitet även handlar om att inte bortse från data som inte stämmer med analysen och om att undersöka alternativa förklaringar.

6 Resultat

I resultatet ger vi först en redogörelse av våra respondenter. Den inledande redogörelsen av respondenterna ska ge läsaren en bild av våra respondenter samt deras förutsättningar för att implementera den nationella värdegrunden.

Vidare presenteras resultatet av intervjuerna under ett antal teman. Dessa teman är *implementering, påverkande faktorer* och *enhetschefen*. I temat om implementering kommer vi inkludera en redogörelse för kommunens implementering av den nationella värdegrunden, dvs. vad kommunen gör eller har gjort för att implementera den nationella värdegrunden i äldreomsorgen innan enhetscheferna ska implementera den i sina verksamheter. Denna del av implementeringen av den nationella värdegrunden berör inte vårt syfte, vi väljer dock att redogöra för den eftersom den fungerar som en bakgrund till enhetschefernas beskrivningar av implementeringen av den nationella värdegrunden. Denna beskrivning av kommunens implementering berör inte heller en av våra respondenter vars boende drivs i privat regi. Vidare kommer vi stärka resultatet med citat av våra respondenter som har försetts med fiktiva namn.

6.1 Respondenter

De fem respondenterna arbetar som enhetschefer på särskilda boenden för äldre i en kommun i västra Sverige. Dessa särskilda boenden består av somatiska avdelningar, avdelningar för dementa samt korttidsplatser. Som enhetschefer är de ansvariga för verksamheten som bedrivs på den aktuella enheten. De har mellan 30–75 anställda och mellan 40–70 brukare som de helt eller delvis har ansvar för. Till sin hjälp har enhetscheferna olika stödfunktioner så som samordnare, HR-personal, biträdande chefer och löneenhet. Boendena drivs både i kommunal och privat regi. Här nedan ges utförligare fakta om respektive respondents utbildning, antal år som enhetschef samt tidigare erfarenheter av den nationella värdegrunden.

Respondenten *Anna* har en 3-årig högskoleutbildning inom socialt arbete. Hon har arbetat 5 år som enhetschef på särskilda boenden för äldre, varav kortare tid än 1 år på det aktuella boendet. Hon har gått en utbildning kring värdegrundsfrågor *innan* den nationella värdegrunden infördes. Hon har ingen formell utbildning kring den nationella värdegrunden. Respondenten *Bella* är utbildad specialistsjuksköterska och har även en högre utbildning inom ämnet omvårdnad. Hon har arbetat som enhetschef kortare tid än ett halvt år på det nuvarande boendet. Hon har ingen annan erfarenhet av att arbeta som enhetschef. Hon har kommit i kontakt med värdegrundsfrågor i samband med sina tidigare utbildningar men hon har ingen formell utbildning kring den nationella värdegrunden. Respondenten *Carola* är utbildad sjuksköterska. Hon har arbetat 1,5 år som enhetschef, varav kortare tid än ett halvt år på det nuvarande boendet. Hon har ingen formell utbildning i den nationella värdegrunden men har tagit del av Socialstyrelsens vägledningsmaterial. Respondenten *Denise* är utbildad sjuksköterska. Hon har arbetat 25 år som enhetschef på särskilda boenden för äldre, varav 17 år på det nuvarande boendet. Hon har gått den av kommunen arrangerade värdegrundsutbildningen. Respondenten *Evita* har studerat bl.a. arbetsledning och verksamhetsutveckling, samt organisation och ledarskap på högskolenivå. Hon har arbetat 10 år som enhetschef på särskilda boenden för äldre varav 4 år på den nuvarande arbetsplatsen. Hon har gått den av kommunen arrangerade värdegrundsutbildningen samt en uppdragsutbildning om 30 hp. som bl.a. behandlade den nationella värdegrunden.

6.2 Implementering

Samtliga enhetschefer beskriver implementeringen av den nationella värdegrunden som en pågående process, det vill säga att de kontinuerligt måste arbeta med den. I resultatet framkommer dels hur kommunen arbetat med att implementera den nationella värdegrunden, vilket vi kommer att redovisa i det följande avsnittet om *Kommunens arbete med den nationella värdegrunden*. I resultatet framkommer också att enhetscheferna i sitt arbete med att implementera den nationella värdegrunden använder de sig av ett antal olika tillvägagångssätt för att upprätthålla att den nationella värdegrunden efterlevs i verksamheterna. Dessa tillvägagångssätt framträder i resultatet som något som sker i det dagliga arbetet och något som sker i ett mer regelbundet återkommande arbete. Dessa tillvägagångssätt redovisas under avsnitten om *Det dagliga arbetet* samt *Det regelbundet återkommande arbetet*.

6.2.1 Kommunens arbete med den nationella värdegrunden.

I samband med att den nationella värdegrunden fördes in i socialtjänstlagen fick enhetscheferna i den aktuella kommunen information om den nationella värdegrunden från förvaltningen som också formulerade mål för verksamheten utifrån den nationella värdegrunden. Kommunen ordnade en utbildning i värdegrundsfrågor som leddes av särskilt utbildad personal. Dessa var anställda enbart för att arbeta med dessa frågor under en period. Denna utbildning som omfattade all personal i den aktuella förvaltningen ägde rum vid två tillfällen och utgick från Socialstyrelsens vägledningsmaterial som både personal och enhetschefer i samband med utbildningen fick tillgång till.

Då fick vi detta. Äldreomsorgens nationella värdegrund, det här häftet. Som jag tror jag skrev... jag tog fram, om det var 2012? (Denise)

Med hjälp av dessa särskilt utbildade samtalsledare fick enhetscheferna och personalen välja att arbeta med två kapitel från Socialstyrelsens vägledningsmaterial. Dessa kapitel skulle beröra de av förvaltningen formulerade målen. Förvaltningen stod för utbildningen men gav inte verksamheterna några extra resurser för värdegrundsarbetet.

Det fick vi göra på arbetstid, så det var annat som det blev avkall på. (Evita)

Kommunen beställde även en uppdragsutbildning på högskolenivå för enhetscheferna som behandlade den nationella värdegrunden. Dessa studier skulle bedrivas på kvartsfart, dvs. 30 hp skulle läsas på 2 år. Enhetscheferna skulle bedriva studierna utöver sitt ordinarie arbete och de fick inga extra resurser för dessa studier. Inledningsvis var tanken att samtliga enhetschefer inom äldreomsorgen skulle gå utbildningen, men sedermera blev den frivillig. Det framgår inte av resultatet om denna utbildning fortfarande erbjuds.

I början var det tanken, tror jag, att alla skulle gå, men sen blev det, det är ganska tufft att läsa på 25 % och jobba heltid. (Evita)

I samband med detta värdegrundsarbete skapade kommunen en egen värdegrund som skulle genomsyra verksamheten och som skulle utgå från den nationella värdegrunden. I skapandet av den lokala värdegrunden var all personal involverad. Värdegrunden är nedskrivna i ett dokument som samtliga anställda i den aktuella förvaltningen ska ta del av och skriva under.

*Det är ett dokument som genomsyrar hela verksamheten och det skriver all personal på.
(Denise)*

Under de senaste åren har kommunen även formulerat en Värdegaranti som beskriver de förväntningar brukarna ska kunna ha på äldreomsorgen. Värdegarantin handlar bland annat om möjligheten att påverka, att personalen ska ha ett gott bemötande men den innefattar också löften om genomförandeplaner och en kontaktman. Det är den högre ledningen i förvaltningen samt politikerna i kommunen som har varit med och tagit fram värdegarantin.

6.2.2 Det dagliga arbetet

Resultatet visar att personalen i det dagliga arbetet utgår från olika dokument för att upprätthålla den nationella värdegrunden i verksamheten. Dessa olika dokument benämns av enhetscheferna som genomförandeplaner, individuella planer samt levnadsberättelser. Dessa dokument är utformade utifrån brukarnas omsorgsbehov och önskemål och syftar till att hjälpa personalen i deras arbete att uppfylla dessa behov och önskemål.

Det är ju genomförandeplanen den ska ju genomsyra allt. Det står ju exakt utifrån varje kund, hur de vill ha det. Från morgon till kväll och natten också. Det ska ju belysa hela dagen, det är ju där utifrån man jobbar. (Denise)

Daglig planering är ett annat dokument som några av enhetscheferna nämner. Men den syftar till skillnad från de tidigare nämnda dokumenten mer till att hjälpa personalen att strukturera upp sin arbetsdag. En av enhetscheferna menar att det finns en svårighet i att hitta en balans mellan brukarens behov och personalens behov av rutiner, denna svårighet beskrivs inte av övriga enhetschefer. Resultatet visar på att personalen varje dag, i varje möte måste reflektera och agera utifrån varje enskild brukares individuella behov och önskan, trots att brukarnas behov och önskemål finns nedskrivna i olika former av dokument. En av enhetscheferna beskriver detta som ett evigt rollspel och en annan enhetschef beskriver det som att knäcka koder.

Så där är ju de här koderna. Hur vill han? Hur vill hon? Och det är lite det här reflektera det dagliga arbetet. Usch det här blev inte bra i dag, så då får jag tänka på det en annan gång. (Evita)

Daglig kommunikation, dokumentation och rapportering angående brukarna framkom också som olika tillvägagångssätt för att upprätthålla den nationella värdegrunden i det dagliga arbetet. Men de framkom endast som enskilda uttalanden.

6.2.3 Det regelbundet återkommande arbetet

Resultatet visar att enhetscheferna använde sig av olika möten för att upprätthålla den nationella värdegrunden. Beroende av vilket syfte de olika mötena hade, gavs dessa möten olika benämningar så som APT, teamträffar, kvalitetsmöten och omvårdnadsmöten. Förutom andra frågor rörande brukarna och verksamheten behandlas även innehållet i den nationella värdegrunden under dessa möten. Enhetscheferna menar att det inte är uttalat att det är den nationella värdegrunden som de jobbar med. Utan att det istället är olika delar som de menar har anknytning till den så som t.ex. bemötande och självbestämmande som de behandlar på dessa möten. Att man väljer att lyfta frågor som behandlar den nationella värdegrunden kan enligt enhetscheferna uppkomma spontant på ett möte eller vid behov om det påtalats en brist i verksamheten. Det kan vara både personalen och enhetschefen som för dessa frågor på tal. En enhetschef hade detta som ett stående inslag på ett av sina regelbundet återkommande möten. Där behandlas olika teman som har anknytning till den nationella värdegrunden behandlades.

Vi har arbetsplatsträffar en gång i månaden och då har vi alltid någon del av det här som vi diskuterar, det kan vara värderingar och det kan vara bemötande och olika saker. (Bella)

Enligt enhetscheferna finns det inga formella utbildningar för personalen i den nationella värdegrunden utan de ser sina möten som ett sätt att utbilda personalen i innehållet av den nationella värdegrunden. Genom att samtala kring frågor som handlar om den nationella värdegrunden anser enhetscheferna att de har möjlighet att upprätthålla den nationella värdegrunden, dvs. att personalens arbetar i enlighet med den. Dessa dialoger handlar om hur personalen ska agera och tänka i vissa situationer. Det vill säga förtydliga på vilket sätt man ska och kan tänka eller förhålla sig i förhållande till den nationella värdegrunden. En enhetschef beskriver sitt arbete med den nationella värdegrunden så här:

Vi har avdelningsmöten, där vi brukar gå in djupare på någon, någon specifik övning, vi brukar göra praktiska övningar, teoretiska övningar kring olika ämnen, så vi håller på med det ganska mycket i det arbetet som vi gör (Bella)

Mötena kan ske i grupp så som de beskrivits ovan eller som enskilda möten mellan enhetschefen och en personal. Dessa enskilda möten kan ske både planerat t.ex. vid medarbetarsamtal eller mer vid behov och då i form av så kallade enskilda samtal.

I dessa samtal berörs personalens förhållningssätt i förhållande till den nationella värdegrunden och enhetscheferna använder de enskilda samtalen främst när personalens förhållningssätt brustit.

Ibland får man ju ha de där samtalen som inte är så roliga och då är det alltid bra att ha detta med sig, att utifrån vår värdegrund, så ska vi göra, så här. (Anna)

En av enhetscheferna anger att hon använder sig av olika former av mötena för att följa upp verksamhetens eller brukarnas insatser. Att kontinuerligt följa upp verksamheten och brukarnas insatser ser hon som ett sätt att upprätthålla den nationella värdegrunden i verksamheten, en kvalitetssäkring enligt henne.

Det är ju mycket med uppföljningar på olika sätt. Både inne, vi har uppföljningar på kvalitetsmöten, vi har ju uppföljningar i verksamheten. När vi gör verksamhetsplaner, kvalitetssäkring. Alltså vi går igenom att man verkligen följer det som vi ska följa. (Denise)

Enhetschefen berättar att hon utifrån de årliga brukarundersökningarna som görs i kommunen formulerar mål för verksamheten. Dessa mål bryts sedan ner till individuella mål för var och en av medarbetarna. Dessa individuella mål följer enhetschefen sedan upp i medarbetarsamtalen. Detta uppföljningsarbete beskrivs inte av de andra enhetscheferna.

6.3 Påverkande faktorer

I vår analys framkom ett antal faktorer som påverkar implementeringen av den nationella värdegrunden. Vi har valt att redogöra för dessa faktorer under ett antal kategorier; *personal*, *brukare* och *anhöriga* samt *resurser*.

6.3.1 Personal

Resultatet visar att personalen är en faktor som påverkar implementeringen av den nationella värdegrunden. Det handlar om personalens förhållningssätt gentemot brukarna, vidare handlar det också om brist på personal och om personal som är ny. Enhetscheferna menar att personal som har en förmåga att sätta sig in i andra människors situation och som i varje möte utgår ifrån brukarens perspektiv underlättar implementeringen. Enligt två av enhetscheferna har de flesta som arbetar inom i vården detta i sig naturligt.

Alltså de flesta har det tänket, de har ett gott tänk, för vems skull är vi på jobbet (...) för vissa är det ju naturligt att jobba med värdegrunden, för det bara finns där. (Anna)

Om personalens förhållningssätt inte stämmer överens med den nationella värdegrunden så försvåras implementeringen av den nationella värdegrunden. Detta kan dels ske när personal som inte har rätt förhållningssätt av olika anledningar kommit in i verksamheten. En av enhetscheferna menar att en svårighet är när detta sker oavsiktligt.

Det är den här fingertoppskänslan, men sen dom här personerna som kanske halkat in på ett bananskal. (Evita)

Förändringar när det gäller förhållningssättet kan också ske när det är personalbrist eftersom personalbristen kan påverka personalens möjligheter att arbeta i enlighet med den nationella värdegrunden. När det saknas personal i verksamheten kan inte personalen arbeta utifrån genomförande planer eller dagliga planeringar. Bristen på personal kan även leda till att personalen arbetar för mycket och blir trötta vilket leder till att de inte jobbar i enlighet med den nationella värdegrunden. Vidare kan personalbrist leda till att vikarier och ny personal ska introduceras och att personalen i samband med det riskerar att förlora sitt förhållningssätt.

När det då kommer, alltså det har blivit de sista åren lite mer sjukskrivningar. Då tror jag att man kan tappa, att man halkar av banan lite, när det kommer mycket nytt folk in (...) Och så blir man trött på att det bara är mycket vikarier. Ni vet det är svårt att hålla, att personalen blir trötta och lite slitna, tror jag, när det är mycket sjukskrivningar och mycket på personal, då tappar man lite. (Anna)

Vid introduktion av ny personal menar enhetscheferna att det är viktigt att se till att den nya personalen får veta hur de förväntas arbeta utifrån den nationella värdegrunden samt att de har den rätta kompetensen för det. En särskild svårighet som nämns i samband med introduktion av ny personal är när de nya medarbetarna har utländsk bakgrund. Då kan både språket och kulturen innebära svårigheter när det handlar om de nya medarbetarnas förhållningssätt gentemot brukarna. En av enhetscheferna menar att det krävs ett mer omfattande arbete vid introduktionen av den nya medarbetaren med utländsk bakgrund eftersom man måste börja mer från grunden, t.ex. genom att förklara vad ett särskilt boende innebär. En annan enhetschef menar att det vilar ett stort ansvar på personalen när det gäller introduktionen.

Och så är man lite van här i huset att det varit få vikarier och få sjukskrivna och det har inte varit de problemen innan. Ja det har varit lite rörigt. Och då får jag ju säga såhär att det ni har, det ni lär ut, ni får ju de vikarierna som ni förtjänar, för det är ju faktiskt ni som skolar in dom här och så. (Anna)

Enhetschefen anser att det är personalens uppgift att se till att vikarierna får ett förhållningssätt som överensstämmer med den nationella värdegrunden om de saknar det.

6.3.2 Brukare och anhöriga

Resultatet visar att både brukare och anhöriga kan ses som faktorer som kan påverka implementeringen av den nationella värdegrunden. Brukarna ska enligt den nationella värdegrunden vara delaktiga och bestämma själva men av olika orsaker kan de inte alltid det. Brukarnas allmäntillstånd kan sätta gränser för deras självbestämmande och möjligheter att vara delaktiga, t.ex. vid demens.

När brukarna har förmåga att vara delaktiga och bestämma själva kan anhöriga ha andra åsikter som då påverkar personalens möjligheter att arbeta i enlighet med den nationella värdegrunden. Detta ställer personalen inför svåra problem.

Kunden vill en sak men sen anhöriga vill en annan. Det är ju också jätte svårt. Vems vilja ska man gå på? Kunden givetvis tänker man ju på, fast vi har mycket jobb med anhöriga så det kan vara en svårighet också. (Evita)

När brukaren saknar förmåga att vara delaktiga och bestämma själv får anhörigas åsikter ännu större påverkan på personalens arbete. Då handlar det mer om att personalen och anhöriga ej har samma syn på vilka insatser som anses vara de bästa för brukaren. En av enhetscheferna beskriver hur hon på olika sätt försöker lösa dessa problem.

Många gånger kan man känna det är inte den boendes bästa det anhöriga alltid vill och det är ju svårt. De allra flesta anhöriga kan man prata med och informera och vi kan erbjuda läkarsamtal och erbjuda samtal med personal och sånt för att man kanske ska få lite fördjupad kunskap men alla kan vi inte nå. Och då är det väldigt svårt. Det är ett jättesvårt problem. (Bella)

Vidare anser samtliga enhetschefer att brukarnas åsikter är viktiga för att kunna arbeta utifrån den nationella värdegrunden men resultatet visar att endast två enhetschefer har brukarråd i sina verksamheter. Så här säger en av enhetscheferna som har tidigare erfarenheter av att involvera de äldre i verksamheten, men som ändå inte har brukarråd i sin nuvarande verksamhet.

För att jag tror, ju mer man blandar in dom, ju bättre får dom det själva. Då får man ju det som man vill ha det. (Anna)

Enhetschefen förklarar valet av att inte involvera brukarna med tidsbrist. Denna tidsbrist handlar främst om att enhetschefen är ny på arbetsplatsen och därför valt att prioritera andra arbetsuppgifter.

6.3.3 Resurser

Resultatet visar att resurser i form av tid, ekonomiska resurser och utbildningar har betydelse för implementeringen av den nationella värdegrunden. I det dagliga arbetet med brukarna menar samtliga enhetschefer att det finns tid för personal att arbeta i enlighet med den nationella värdegrunden. I det dagliga arbetet handlar det om att personalen kan tillgodose varje individs omsorgsbehov. Enhetscheferna menar att det inte är tiden som är den avgörande faktorn, utan att det mer handlar om personalens förhållningssätt mot brukarna.

Då jag tänker så här, att ett bra bemötande och att man ser till att folk har ett värdigt liv och att man bli bemött på det sättet man vill, det kostar ingenting egentligen. (Respondent Denise)

När det gäller mer sociala behov så som aktiviteter anser enhetscheferna att det finns tillräckligt med ekonomiska resurser i verksamheten. De stimulansbidrag som verksamheterna får för aktiviteter anser enhetscheferna vara en bidragande faktor till att det finns ekonomiska resurser.

Dessa statliga stimulansbidrag har kommunen ansökt om och fått beviljat för en tre års period. Det är förvaltningen som sedan fördelar dessa bidrag ut till verksamheterna och i år har de särskilda boendena tilldelats bidrag efter antalet brukare.

Ja, jag tycker det är ganska bra som det är i och med de här stimulanspengarna också, så får man lite mer så finns det mer tid att göra olika saker och så, så visst. (Carola)

Stimulansbidragen ska enligt enhetscheferna användas till aktiviteter för brukarna. Enhetscheferna har valt att använda den på olika sätt, vissa verksamheter har använt stimulansbidragen för att anställa särskild aktiveringspersonal medan andra har använt bidraget till att öka bemanningen i samband med aktiviteter. En enhetschef har använt stimulanspengarna för att öka bemanning i det dagliga arbetet för att personalen ska hinna med mer. Det förekommer även kombinationer av dessa olika användningsområden. På vilket sätt enhetscheferna har valt att använda dessa bidrag ska de årligen redovisa.

Så vi har ju en pott själva som vi får hushålla med under året, med stimulanspengar. Och höjer också lite på tätheten för att de ska hinna lite mer kanske under arbetstiden. (Denise)

Även om resultatet visar att enhetscheferna har tillräckligt med tid i det dagliga arbetet efterfrågar de mer tid för att arbeta med värdegrundsfrågor. Det vill säga att kunna avsätta tid till att arbeta med värdegrundsfrågor. Att upprepa innehållet i nationella värdegrunden anses viktigt, annars finns risken att den ”tappas” som en av enhetscheferna uttrycker det. Enhetscheferna efterfrågar också utbildad personal som kan jobba med värdegrundsfrågor samt utbildningar i värdegrundsfrågor som de kan skicka personal på. Enhetscheferna menar att dessa utbildningar skulle kunna användas för att kontinuerligt utbilda personal samt för att introducera ny personal så att de får en grund i ett arbete som utgår från den nationella värdegrunden.

Jag tror att man skulle ha mer tid att gå igen varje avsnitt, och sen tid att gå tillbaka och titta på detta. Men dom pengarna har vi ju inte. Vi har inte ens tid att till APT som vi är ålagda att ha 4 gånger om året. (Denise)

Trots att alla enhetschefer efterfrågar utbildningar i värdegrundsfrågor visar resultatet att enhetscheferna ej känner till socialstyrelsens webbutbildning angående den nationella värdegrunden. Vidare visar resultatet på att ingen av enhetscheferna använder sig av socialstyrelsens vägledningsmaterial aktivt. Tre av enhetscheferna har tidigare erfarenhet av det men väljer ändå att inte använda det aktivt.

Jag tror inte jag gick någon utbildning. Vi fick ju den här boken vet jag då, men sen var det väl meningen att man skulle gå någon utbildning, men jag slutade då. Och sen började jag arbeta som (...), så att jag jobbade aldrig vidare med det. (Carola)

Resultatet visar att samtliga enhetschefer har tillgång till administrativt stöd i form av bl.a. HR-personal och samordnare. Vidare visar resultatet att de chefer som var anställda av kommunen inte har stöd från ledningen eller tillräckliga resurser för värdegrundsarbete.

Enhetscheferna har sedan en tid tillbaka en ny chef som ej visat på vikten av att arbetat med den nationella värdegrunden. Den nya chefen har inte efterfrågat eller diskuterat värdegrundsarbete. Enhetscheferna menar att de inte har tillräckligt med resurser i form av tid i sina verksamheter för att arbeta med värdegrundsfrågor. Ett annat exempel på brist på stöd från ledningen är att de enhetscheferna som erbjöds uppdragsutbildningen kring den nationella värdegrunden inte fick extra resurser för att kunna studera. Istället skulle studierna bedrivas utöver det ordinarie arbetet. Denna brist på stöd från ledningen kan jämföras med det stöd som enhetschefen som är anställd i privat regi har från ledningen. Där för enhetschefen kontinuerliga dialoger med sina överordnade kring frågor som är relaterade till den nationella värdegrunden. Enhetschefen sätter även av tid kontinuerligt för värdegrundsfrågor i sin verksamhet.

6.4 Enhetschefen

Enhetscheferna har en viktig roll vid implementeringen av den nationella värdegrunden. Det handlar om den innebörd enhetscheferna ger den nationella värdegrunden och enhetschefernas sätt att förhålla sig till implementeringsarbetet. Resultatet visar nämligen att enhetscheferna kan inta en aktiv eller passiv roll i implementeringen. Resultatet redovisas under följande två kategorier: *Innebörden av den nationella värdegrunden* och *Aktiv och passiv roll*.

6.4.1 Innebörden av den nationella värdegrunden

Enhetscheferna menar att den nationella värdegrunden är viktig och att den genomsyrar hela verksamheten samt att de arbetar utifrån den varje dag. Samtidigt visar resultatet att enhetscheferna inte talar om den nationella värdegrunden i sina verksamheter utan mer om innehållet i den. Detta innebär att den innebörd enhetscheferna ger den nationella värdegrunden har betydelse för implementeringen av den. Deras tolkning av den nationella värdegrunden ligger till grund för hur verksamheten ska bedrivas. Detta betyder att det som enhetscheferna väljer att lägga in under begreppet nationell värdegrund blir det som verksamheten associerar med den nationella värdegrunden. I deras beskrivningar av den nationella värdegrunden handlar det främst om att ha brukaren i fokus, det vill säga att det är utifrån brukarens behov och önskemål som personalen ska arbeta. Det framkommer också att brukarens själv ska kunna bestämma och vara delaktiga i den vård och omsorg som ges.

Ja, alltså jag tycker att vi gör det i det vardagliga på något vis. Sen att vi inte säger den nationella värdegrunden utan det är det här att alla ska få ha sin talan, jag ska få bestämma, i min vardag vill jag ha det såbär. (Erita)

Vidare framstår sociala aktiviteter för brukarna som något viktigt för att verksamheterna ska kunna bedrivas i enlighet med den nationella värdegrunden. Men enhetscheferna beskriver inte på vilket sätt dessa aktiviteter är viktiga för brukarna.

En av enhetschef menar dock att aktiviteterna handlar om att brukarna ska få en meningsfull tillvaro och om att de ska få göra saker de tycker om. Andra innebörder som enhetscheferna ger den nationella värdegrunden är värdighet, trygghet och integritet. Dessa innebörder nämns endast som enstaka uttalanden och förklaras inte heller vidare av enhetscheferna.

Men det är jätteviktigt för att värna om alla våra boendes, eller brukares integritet och att de får vara delaktiga och bestämma kring sin egen vård och omsorg. (Bella)

Eftersom enhetschefens tolkning har betydelse för implementeringen av den nationella värdegrunden framstår det faktum att vissa enhetschefer inte skiljer mellan den nationella värdegrunden och andra värdegrunder som betydelsefull. Att de inte skiljer på den nationella värdegrunden och andra värdegrunder som de tidigare kommit i kontakt med framkommer då några av enhetscheferna relaterar till en värdegrund som fanns innan den nationella värdegrunden infördes i socialtjänstlagen 2011. Som i detta exempel när Anna svarar på frågan om hur hon fick kännedom om den nationella värdegrunden och då refererar till hennes tidigare anställning från 2009.

Åh det var länge sedan. Det var nog när jag jobbade som undersköterska för hundra år sedan. (Anna)

Två av respondenterna relaterar istället till kommunens egna värdegrund och menar att den har i stort sätt har samma innebörd som den nationella värdegrunden. Det framkommer i intervjuerna att kommunens egna värdegrund beskriver personalens förhållningssätt. Det vill säga att personalen ska ha ett gott bemötande, visa respekt och vara ödmjuka i samarbetet med brukaren men också mot arbetskamrater och anhöriga. Att personalen har ett bra bemötande eller rätt förhållningssätt är något som samtliga enhetschefer nämner i samband med den nationella värdegrunden.

6.4.2 Aktiv och passiv roll

Enhetscheferna anser sig ha en stor betydelse vid implementeringen av den nationella värdegrunden. Resultatet visar att enhetscheferna kan inta en mer aktiv eller passiv roll i implementeringsprocessen. Genom att enhetscheferna i olika omfattning prioriterar och ger utrymme för implementeringen av de nationella värdegrunden i verksamheterna intar de dessa olika roller. Den aktiva rollen innebär att se till att det finns mer utrymme i verksamheten och att prioritera arbetet med den nationella värdegrunden i större omfattning än den mer passiva rollen. Ett exempel på detta är att enhetschefen som intar en aktiv roll har fler möten som också sker mer frekvent jämfört enhetschefen som har en mer passiv roll.

Vi har avdelningsmöten, där vi brukar gå in djupare på någon, någon specifik övning, vi brukar göra praktiska övningar, teoretiska övningar kring olika ämnen. Så vi håller på med det ganska mycket i det arbetet som vi gör. Sen har vi kvalitets möten också en gång i månaden, och där tar vi också upp sådana här diskussioner om det har varit något speciellt, lite beroende på vad det varit för händelser. Så vi jobbar ganska aktivt med det. (Bella)

När det gäller att upprätthålla arbetet med den nationella värdegrunden visar resultatet att enhetschefen med den aktiva rollen arbetar med att ta fram olika dokument som ska säkerställa att personalen arbetar utifrån den nationella värdegrunden. Dessa dokument blir ett sätt för enhetschefen att själv kontrollera personalens arbete. Resultatet visar att enhetschefen som har en mer passiv roll istället lägger ansvaret hos personalen när det gäller att verksamheten bedrivs i enlighet med den nationella värdegrunden. Enhetschefen förlitar sig på att personalen ska uppmärksamma eventuella brister och att enhetschefen genom personalen ska få kännedom om dessa brister. Resultatet visar också att en enhetschef med en passiv roll kan komma att inta en mer aktiv roll när personalen inte har det rätta förhållningssättet. Detta gör enhetschefen genom att ha enskilda samtal med den berörda personalen och på så sätt hantera bristen. Handlar det om brister i en arbetsgrupp kan det innebära att arbetsgruppen måste återgå till dagliga planeringar för att få mer struktur i sitt dagliga arbete.

Där gruppen är jättesplittrad och där kanske man jobbar på ett helt annat sätt med den gruppen, än vad man gör med en stabil grupp i huset, där man infört en daglig planering och vi har liksom fått börja lite från botten. (Anna)

Resultatet visar även att enhetschefen med den passiva rollen och enhetschefen med den aktiva rollen beskriver sina roller på olika sätt. Enhetschefen med den aktiva rollen beskriver sig som en förebild eller som den som ska ange riktningen för personalen. Genom att ge råd och vägledning så hjälper enhetschefen personalen till ett förhållningssätt som överensstämmer med enhetschefens tolkningar av den nationella värdegrunden.

Jag hoppas att jag med min erfarenhet och mina utbildningar ska vara någon slags förebild jag försöker stötta personalen i hur man tänker kring det och ofta kommer de till mig för att fråga om råd och tips och sånt. (Bella)

Medan enhetschefen med den mer passiva rollen istället stöttar personalen så att de fortsätter att arbeta utifrån den nationella värdegrunden.

För mig är det bara att styrka det, hålla med. De gör rätt...jag kan egentligen bara hålla med och lyfta dem i att det var bra. Det var bra tänkt, det var bra gjort. (Anna)

Resultatet visar att enhetschefen med den mer passiva rollen anser att personalen redan har ett förhållningssätt som överensstämmer med den nationella värdegrunden och enhetschefens roll blir att bekräfta att personalen gör rätt.

7 Analys

Vi kommer att analysera vårt resultat utifrån teorier om implementering och situationsanpassat ledarskap samt tidigare forskning. Vi redogör för vår analys under tre olika teman: *implementering*, *påverkande faktorer* och *enhetschefen*. När vi analyserar implementering och påverkande faktorer kommer vi att utgå från Vedungs teorier om implementerings samt tidigare forskning kring ledarskap och implementering.

När vi analyserar enhetschefen kommer vi att först utgå från Vedungs implementeringsteorier och då främst frontbyråkratens treenighet dvs. *förstå - vilja - kunna* samt tidigare forskning. Sedan kommer vi i det följande avsnittet utgå från Herseys och Blanchards modell om situationsanpassat ledarskap samt tidigare forskning för att analysera den andra delen av temat enhetschefen.

7.1 Implementering

Enligt Vedung (2016) är det viktigt att både beskriva det objekt som ska implementeras och själva implementeringsarbetet. Objekt kan vara en idé eller ett uppdrag som ska införas i en miljö. Den nationella värdegrunden kan utifrån dessa beskrivningar betraktas som ett objekt som ska implementeras i en miljö, dvs. i äldreomsorgen.

Enligt tidigare forskning kan kommunerna använda sig av olika strategier för att implementera. De kan använda sig av ett uppifrån och ner perspektiv som i studien av Carlsson, Källberg och Wadensten (2015) eller ett nerifrån och upp perspektiv som i studien av James et al. (2015). Ett uppifrån och ner perspektiv innebär att det är politiker och den högre ledningen som formulerar riktlinjer och inte involverar de som berörs. Ett nerifrån och upp perspektiv innebär att de som berörs av det som ska implementeras involveras i arbetet med implementeringsobjektet (James et al., 2015). Resultatet visar på att politikerna och den högre ledning använt sig av ett uppifrån och ner perspektiv när de formulerat en värdegaranti i kommunen. De har varken involverat personal, brukare eller enhetschefer i denna process, vilket är ett exempel på ett uppifrån och ner perspektiv (James et al., 2015). Ett annat exempel på ett uppifrån och ner perspektiv är att när kommunen formulerat en egen värdegrund har de involverat personal och enhetschefer i arbetet, men de har inte involverat brukarna, dvs. de som främst berörs av effekterna av det som ska implementeras. Detta kan jämföras med det som Elmersjö (2014) beskriver i sin avhandling om värdegrundsarbete i en kommun och där politiker och den högre ledningen formulerade en värdegrund som cheferna sedan skulle implementera i sina verksamheter. Att medarbetare är delaktiga anser Anbäcken och Dahlgaard Park (2005) vara en viktig faktor för en framgångsrik implementering. Resultatet visar även att enhetscheferna använder sig av olika strategier för att implementera den nationella värdegrunden i sina verksamheter. Somliga chefer väljer att involvera de äldre i arbetet med den nationella värdegrunden. Enhetscheferna involverar de äldre genom att de i brukarråd tar hänsyn till brukarnas åsikter när de utformar verksamheten. Detta kan liknas vid ett nerifrån och upp perspektiv (James et al., 2015). Resultatet visar att andra chefer väljer att inte involvera brukarna, detta kan ses som ytterligare ett exempel på ett uppifrån och ner perspektiv (James et al. 2015). Enligt Henriksen och Rosenqvist (2003) kommer praktiska förbättringar vara omöjligt att förverkliga utan brukares och personals perspektiv.

7.1.1 Det dagliga och det regelbundet återkommande arbetet

Vår studie visar att enhetscheferna har olika strategier eller tillvägagångssätt för att personalen ska kunna arbeta i enlighet med den nationella värdegrunden. Dessa tillvägagångssätt består främst av olika former av dokument som används i det dagliga arbetet. Enligt Dunér, Blomberg och Hasson (2011) behövs det strategier för hur man ska arbeta för att kunna uppnå målen, eller som i vår studie för att kunna arbeta i enlighet med den nationella värdegrunden. Vidare visar resultatet att personalen måste vara flexibla när de arbetar efter de olika dokumenten. Detta kan ses som ett exempel på att använda personalens handlingsutrymme i enlighet med det som Dunér, Blomberg och Hasson (2011) beskriver och som de menar är viktigt vid implementering av komplexa implementeringsobjekt. Resultatet visar även att enhetschefer använder sig regelbundna möten där innehållet i den nationella värdegrunden behandlas. Dessa regelbundna möten kan jämföras med det James et al. (2015) ser som en faktor för att lyckas med implementeringen, nämligen att det finns en tillgång till schemalagda möten. Resultatet visar att enhetscheferna använder mötena för att sprida information om innehållet i den nationella värdegrunden, dessa möten kan liknas vid de strategier som Dunér, Blomberg och Hasson (2011) menar behövs för att sprida och upprepa information. När enhetscheferna talar om innehållet i den nationella värdegrunden använder de inte begreppet nationell värdegrund utan använder istället ord som förknippas med den nationella värdegrunden så som självbestämmande och delaktighet.

7.2 Påverkande faktorer

Det finns enligt Vedung (2016) ett antal faktorer som påverkar en implementeringsprocess. Dessa faktorer kan finnas både hos det objekt som ska implementeras och hos de som deltar i implementeringsprocessen. Vidare menar Vedung (2016) att även andra aktörer kan påverka en implementeringsprocess. Resultatet visar att det finns ett antal faktorer som påverkar implementeringen av den nationella värdegrunden. De faktorer som framkom i resultatet var: personal, brukare, anhöriga och resurser. Personal och brukare kan utifrån Vedungs (2016) beskrivningar placeras bland dem som deltar i den implementeringsprocessen. Anhöriga kan utifrån Vedungs (2016) beskrivningar ses som andra aktörer, dvs. som aktörer som kan påverka implementeringsprocessen men som inte själva deltar i den. Faktorn resurser väljer vi utifrån Vedungs (2016) beskrivningar av frontbyråkratens treenighet placera under *kunna* hos respektive deltagare, dvs. både hos personal och brukare. Enhetschefen kan också betraktas som en som deltar i implementeringsprocessen. Samtidigt visar resultatet att enhetscheferna påverkar implementeringen och skulle kunna redovisas under temat påverkande faktorer i analysen.

Eftersom vårt resultat visar att enhetschefen har en betydelsefull roll i implementeringen väljer vi att presentera enhetschefen under ett eget tema i ett kommande avsnitt.

7.2.1 Faktorer hos implementeringsobjektet

Byråkratisk tröghet och *styrmedel eller maktmedel* samt *interventionens otydlighet* är faktorer hos implementeringsobjektet som kan försvåra eller underlätta implementeringen. Vedung (2016) beskriver *byråkratisk tröghet* som en faktor som kan försvåra implementeringen genom att organisationen håller fast vid det redan etablerade arbetssättet. Detta är dock ingenting som framkommer i vårt resultat då enhetscheferna menar att verksamheterna har anammat de nya arbetssätt som framkom i samband med den nationella värdegrunden. *Styrmedel* är en annan faktor som Vedung (2016) beskriver och som består av de regleringar, ekonomiska resurser och information som staten använder sig av för att påverka en implementering. I bakgrundsavsnittet där vi beskriver den nationella värdegrunden och regeringens satsningar framkommer det att staten använt sig av sådana styrmedel. Att den nationella värdegrunden är inskriven i lagen är ett exempel på en reglering. De utbildningar som socialstyrelsen arrangerat kan ses som ett sätt för staten att använda sig av information för att implementera. Samt att statsbidragen som utgått är ett exempel på ekonomiska resurser som styrmedel. Vidare framkommer det även i resultatet att staten använder sig av stimulansbidrag för aktiviteter som de delar ut till verksamheterna. Dessa stimulansbidrag syftar till att få kommunerna att efterleva den nationella värdegrunden. Den nationella värdegrunden är inskriven i en ramlag med mångtydiga ord. När det som ska implementeras är *otydligt* finns risken för att implementeraren gör egna tolkningar av det som ska implementeras (Vedung 2016). Resultatet visar att enhetscheferna tolkar den nationella värdegrunden och ger den egna betydelser. Betydelseerna handlar främst om självbestämmande, delaktighet och om att utgå från brukarens perspektiv.

7.2.2 De som deltar i implementeringsprocessen

Enligt Vedung (2016) kan slutmottagarens *förstå-vilja-kunna* påverka implementeringsprocessen. En slutmottagare kan utifrån Vedungs (2016) beskrivningar vara både en brukare eller en personal. Personalen kan betraktas som slutmottagare eftersom det är de som ska arbeta i enlighet med den nationella värdegrunden. Resultat visar på att personalen är en faktor som kan påverka implementeringen av den nationella värdegrunden. Utifrån Vedungs (2016) beskrivning av *förstå* handlar det om att de förstår innebörden av den nationella värdegrunden. Enligt enhetscheferna arbetar personalen dagligen enligt den nationella värdegrunden, dvs. de *förstår*. Enligt Dunér, Blomberg och Hasson (2011) är det viktigt att målen är tydliga och att anställda har en gemensam vision (Kihlgren 2015) vid implementering. Vidare visar resultatet att personalen enligt enhetscheferna har tillräckligt med resurser för att kunna arbeta i enlighet med den nationella värdegrunden men att enhetscheferna efterfrågar mer tid och utbildning för värdegrundsfrågor. Resultatet visar att det enligt enhetscheferna är viktigt att upprepa värdegrunden så att den inte tappas som en av respondenterna uttryckte det. Enligt Vedung (2016) kan *förstå* ökas genom utbildning eller information.

Detta kan jämföras med det som framkommit i studien av Carlsson, Källberg och Wadensten (2015) om utbildningens betydelse. Nämligen att utbildningen som anordnades för bl.a. enhetschefer kring den nationella värdegrunden bidrog till att förmedla de värderingar som finns i den nationella värdegrunden till utbildningsdeltagarna. Enligt Vedungs (2016) beskrivning innebär *kunna* att ha tillräckliga resurser eller kompetens. Samt att kompetens även ska vara anpassad efter det som ska implementeras. Detta innebär att personalen behöver kompetens ifråga om den nationella värdegrunden. Resultatet visar att personalen har *kunna* ifråga om resurserna men att enhetscheferna efterfrågar mer *kunna* ifråga om personalens kompetens eller kunskaper om den nationella värdegrunden. Samtidigt visar resultatet att när personalens arbetssituation förändras påverkas personalen möjligheter att arbeta i enlighet med den nationella värdegrunden. När arbetssituationen påverkas pga. att det råder brist på personal påverkas personalens *kunna* eftersom då saknas det tillräckligt med resurser. När arbetssituationen påverkas av andra anledningar som t.ex. när personalen är trött eller att det är mycket ny personal påverkas istället personalens *vilja*. *Vilja* handlar utifrån Vedung (2016) om att personalen *vill* implementera den nationella värdegrunden. Detta kan jämföras med det som Dunér, Blomberg och Hasson (2011) beskriver nämligen att medarbetarnas engagemang är viktigt för att det som ska implementeras ska få effekt. Resultatet visar inte på något motstånd mot att *vilja* arbeta i enlighet med den nationella värdegrunden. Men att detta *vilja* kan ändras om arbetssituationen förändras och då handlar det om att man istället prioriterar något annat. Detta kan jämföras med det som Dunér, Blomberg och Hasson (2011) beskriver som en faktor som kan försvåra implementeringen, dvs. när personalen prioriterar något annat.

Brukarna kan utifrån Vedungs (2016) beskrivningar betraktas som slutmottagare eftersom det är de som ska uppleva effekterna av den nationella värdegrunden. Vidare menar Vedung (2016) att brukarnas *förstå-vilja-kunna* kan påverka implementeringsprocessen. Vi kan inte utifrån vårt resultat analysera brukarnas *förstå*, dvs. om de förstår innebörden av den nationella värdegrunden. Vidare visar inte resultatet om enhetscheferna utbildar eller informerar brukarna för att öka deras *förstå*, enligt Vedung (2016) kan utbildning och information öka *förstå*. *Vilja* handlar enligt Vedungs (2016) beskrivning om att *vilja*, i detta fall om att brukarna *vill* att den nationella värdegrunden ska implementeras. Det finns inget i resultatet som tyder på att brukarna inte *vill* att den nationella värdegrunden ska implementeras. Men resultatet visar att brukarnas *vilja* kan komma i konflikt med anhörigas. När brukare och anhöriga har olika åsikter kring insatserna kan implementeringen av den nationella värdegrunden försvåras t.ex. när brukarna inte kan utöva sitt självbestämmande. Anhöriga kan ses vara exempel på det som Vedung (2016) benämner som *andra aktörer* och som inte är involverade i själva implementeringsprocessen men som ändå kan påverka genomförandet. Brukarnas *kunna* handlar om vilka resurser brukarna har för att *kunna* påverka implementeringen. Detta kan ses som deras förmåga att *kunna* vara delaktiga och använda sitt självbestämmande. Resultatet visar att brukarnas *kunna* kan påverkas av deras allmäntillstånd eller vid demens.

7.3 Enhetschefen

Analysen av temat enhetschefen är indelat i två delar. Först en del som utgår från frontbyråkratens treenighet *förstå-vilja-kunna* och tidigare forskning, och sedan ett efterföljande avsnitt som utgår från Herseys och Blanchards modell om situationsanpassat ledarskap samt tidigare forskning.

7.3.1 Enhetschefen utifrån förstå-vilja-kunna och tidigare forskning

En faktor som påverkar implementeringsprocessen är frontbyråkratens treenighet. Treenigheten handlar om frontbyråkratens möjligheter att *förstå-vilja-kunna*. *Förstå* handlar om i vilken grad den som ska implementera *förstår* innebörden av implementeringsobjektet (Vedung 2016). För enhetscheferna i vår studie handlar *förstå* om att de *förstår* innebörden av den nationella värdegrunden. Resultatet visar på att enhetscheferna ger den nationella värdegrunden olika innebörd. Detta kan bero på att enhetscheferna saknar en detaljerad kunskap om den nationella värdegrunden. Detta framkommer dels då enhetscheferna främst lägger vikt vid brukaren i fokus, brukarens delaktighet samt brukarens självbestämmande i deras beskrivningar av den nationella värdegrunden. På så sätt utelämnar de andra delar så som välbefinnande, trygghet och meningsfullhet från den nationella värdegrunden. Detta kan ses ha mer med enhetschefens kompetens på området att göra, dvs. det som Vedung (2016) beskriver som *kunna*. Vidare framkommer denna brist på kunskap även när enhetscheferna inte skiljer mellan den nationella värdegrunden och andra värdegrunder som de har kommit i kontakt med. Att enhetscheferna saknar kompetens styrks också av det som framkommer i resultatet nämligen att enhetscheferna saknar utbildning i den nationella värdegrunden. Att enhetscheferna ger den nationella värdegrunden olika innebörd kan också förklaras av att den nationella värdegrunden är tolkningsbar. Detta kan ses i relation till det Wolmesjö (2005) skriver angående svårigheten att styra utifrån målen i den offentliga sektorn eftersom dessa mål kan vara oklara. Att målen är oklara, eller otydliga enligt Vedungs (2016) beskrivning ses då istället som en faktor som mer finns hos själva implementeringsobjektet än hos den som deltar i implementeringsprocessen.

Vilja är en annan del av det som Vedung (2016) beskrivit som frontbyråkratens treenighet. Det handlar om i vilken grad frontbyråkraten vill implementera. I vår studie skulle detta kunna innebära i vilken grad enhetscheferna *vill* implementera den nationella värdegrunden i sina verksamheter. Resultatet visar att enhetscheferna tycker att den nationella värdegrunden är viktigt och att de arbetar enligt den varje dag. Detta tyder på att de *vill*. Vidare visar resultatet att enhetscheferna kan ha en aktiv eller en passiv roll i implementeringsprocessen, dvs. att införa den nationella värdegrunden i verksamheten och att upprätthålla arbetet med den. Resultatet visar på att enhetschefen som har mer aktiv roll prioriterar och skapar mer utrymme i verksamheten än enhetschefen som har en mer passiv roll. Detta kan jämföras med det som Kihlgren (2015) skriver om att ledarens attityder kan påverka personalens möjligheter att implementera.

Den aktiva rollen handlar även om att enhetschefen till skillnad från den passiva rollen har en mer aktiv roll när det gäller att upprätthålla så att verksamheten bedrivs enligt den nationella värdegrunden. Enhetschefen med den aktiva rollen kan sägas ha mer *vilja* än enhetschefen med den passiva rollen. Anbäcken och Dahlgaard Park (2005) skriver att ledarens engagemang och delaktighet i deras studie påverkat implementeringsprocessen genom att personalen fått mer resurser för förberedelser och implementering i de fall där enhetschefen varit mer engagerad och delaktig. Detta kan ses i likhet med aktiva rollens *vilja* att skapa utrymme.

Kunna handlar om att ha tillräckligt med resurser för att genomföra implementeringen, t.ex. i form av pengar och kompetens hos personal (Vedung, 2016). Enhetscheferna i vår studie menar att de har tillräckligt med ekonomiska resurser för att arbeta i enlighet med den nationella värdegrunden. De *kan* enligt Vedungs (2016) beskrivning. Detta resultat bekräftas inte av Karlsson (2006) som istället menar att det finns en svårighet med socialtjänstens intentioner eftersom arbetsledare saknar tillräckliga resurser. De stimulansbidrag som enhetscheferna får skulle kunna vara anledningen att de anser sig ha tillräckligt med resurser, dvs. att de *kan*. Vidare visar resultatet att enhetscheferna efterfrågar utbildning för personalen men inte för sig själva. Den efterfrågade utbildningen kan ses som att de efterfrågar resurser i form av kompetens hos personalen enligt Vedungs (2016) beskrivning av *kunna*. Resultatet visar även att enhetscheferna efterfrågar resurser i form av tid för att arbeta med värdegrundsfrågor. Kihlgren (2015) menar att det finns tid för detta utvecklingsarbete men att det handlar om att enhetscheferna måste prioritera och skapa utrymme för detta arbete. Detta kan jämföras med att *vilja* och det kan också jämföras med det som framkommer i Dellve och Wolmesjös (2016) rapport där enhetscheferna upplever att de kan fullfölja sitt ansvar när det gäller att arbeta med värdegrundsfrågor. Resultatet visar att enhetscheferna har ett tillräckligt administrativt stöd men att de saknar ett organisatoriskt stöd. De har inte givits de rätta förutsättningarna för att kunna arbeta med värdegrundsfrågor. Det gäller både möjligheten att kunna avsätta tid i verksamheten för att kunna arbetat med värdegrundsfrågor men också att själv få tid i samband med vidareutbildning. I studien av Dunér, Blomberg och Hasson (2011) menar författarna att sändarna dvs. de som vill implementera en ny modell även måste ge tillräckliga resurser för att modellen ska kunna implementeras. Dessa resurser kan t.ex. vara materiella resurser och tid. Resultatet visar även att enhetscheferna har en ny chef som inte efterfrågat eller diskuterat värdegrundsarbete. Detta kan ha påverkat enhetschefernas *vilja*, det vill säga att de inte har valt att prioritera detta arbete eftersom det inte efterfrågas. Samtidigt visar resultatet att flera av enhetscheferna också var nya. Resultatet visar att enhetscheferna har en betydelsefull roll i implementeringen av den nationella värdegrunden. Detta styrks även av tidigare forskning (Kihlgren 2015; Dellve & Wolmesjö 2016; Dunér, Blomberg & Hasson 2011) som visar att enhetschefer har en avgörande betydelse vid implementering. Resultatet visar även att enhetscheferna beskriver sig själva som förebilder och som dem som ska visa riktningen för arbetet.

Wolmesjö och Gollungberg (2011) menar att det är viktigt att enhetschefernas värderingar stämmer överens med den nationella värdegrundens om de ska betraktas som bärare av visioner och värderingar.

7.3.2 Enhetschefen utifrån Hersey och Blanchards modell

Resultatet visar att enhetscheferna har en betydelsefull roll i implementeringen av den nationella värdegrunden. Även tidigare forskning pekar på detta. Enligt Kihlgren (2015) har enhetscheferna en avgörande roll medan Dellve och Wolmesjö (2016) menar att chefer är viktiga personer som också har en viktig roll vid implementeringen. Detta styrks även av Dunér, Blomberg och Hasson (2011) som menar att enhetschefen är en nyckelperson för en framgångsrik implementering. Enligt det situationsanpassade ledarskapet är den ledaren mest effektiv som kan anpassa sig bäst efter situationen (Thylefors 2016). Detta kan jämföras med det som framkommer i Anbäcken och Dahlsgaard Park (2005) studie om att ledarskapet är en viktig faktor för en framgångsrik implementering. Resultatet visar att enhetschefer kan inta en mer aktiv eller en mer passiv roll i implementeringsprocessen. Utifrån Hersey och Blanchards modell om situationsanpassat ledarskap kan dessa olika roller förklaras med att enhetscheferna intar olika ledarstilar. Resultatet visar att enhetscheferna kan anpassa sin ledarstil efter arbetsgruppens eller medarbetarens mognadsnivå. Mognadsnivån handlar enligt Thylefors (2016) om gruppens eller kompetens, självförtroende och motivation. Resultatet visar att mognad i de aktuella arbetsgrupperna främst handlar om personalens kompetens dvs. deras förhållningssätt i relation till den nationella värdegrunden.

Den passiva rollen som framkommer i resultatet kan jämföras med det som beskrivs i det situationsanpassade ledarskapet som den *självstyrande* ledarstilen. Resultatet visar att enhetschefen med den passiva rollen anser att personalen har ett förhållningssätt som stämmer överens med den nationella värdegrunden och att enhetschefens roll är att bekräfta detta förhållningssätt. Utifrån den *självstyrande ledarstilen* kan detta ses som att enhetschefen anser att personalen har den mognad eller det förhållningssätt som krävs och att chefens roll är att finnas till hands vid behov. Vidare framkommer det i resultatet att chefen med den passiva rollen lämnar över ansvaret och förlitar sig på att personalen ska säkerställa att verksamheten bedrivs i enlighet med den nationella värdegrunden. Genom att enhetschefen förlitar sig på personalen får enhetschefen kännedom om brister i mognaden. Resultatet visar att enhetschefen kan anpassa sin ledarstil från en passiv roll till en mer aktiv roll när enhetschefen får kännedom om brister i personalens förhållningssätt. Detta kan jämföras med det situationsanpassade ledarskapet där ledaren anpassar sin ledarstil efter arbetsgruppens eller medarbetarens mognad. I detta fall går enhetschefen från den *självstyrande* till den *styrande ledarstilen* (Önnevik 2010). De som i resultatet framkommit som en aktiv roll kan jämföras med den *styrande ledarstilen*. När bristen gäller en enskild personals förhållningssätt visar resultatet att enhetschefen med den aktiva rollen har enskilda samtal. Dessa samtal kan ses ha en instruerande funktion där ledaren instruerar medarbetaren i likhet med den *styrande ledarstilen*.

Detta kan jämföras med det som framkommer i Wolmesjö och Gollungberg (2011) studie nämligen att det är viktigt att enhetschefens värderingar överensstämmer med den nationella värdegrundens. Detta innebär att om enhetschefen ska instruera personalen måste enhetschefernas värderingar stämma överens med den nationella värdegrundens. Vidare visar resultatet att när det gäller brister i en arbetsgrupp inför enhetschefen med den aktiva rollen dagliga planeringar. Dessa dagliga planeringar kan jämföras med de detaljerade bilder som den *styrande ledaren* ska ge (Önnevik 2010). Vidare visar resultatet att enhetschefen med den aktiva rollen tar fram olika dokument för att säkerställa att personalen arbetar utifrån den nationella värdegrundens. Detta kan ses som den *styrande ledarstilen* där ledaren är uppgiftsorienterad och instruerande.

Resultatet visar att enhetschefen med den aktiva rollen även ger personalen råd och vägledning för att personalen ska få rätt förhållningssätt. När enhetscheferna ger råd och vägledning kan det jämföras med den *övertygande ledarstilen*. I den *övertygande ledarstilen* är det viktigt att ledaren har kompetens inom det aktuella området (Önnevik 2010). Detta innebär att enhetscheferna i vår studie behöver ha tillräckligt med kompetens om den nationella värdegrundens för att kunna ge råd och vägleda. Resultatet visar att enhetscheferna inte efterfrågar utbildning till sig själva, då de anser sig ha kompetens. Tidigare forskning av Carlsson, Källberg och Wadensten (2015) visar på att utbildning är en viktig faktor vid implementering. I resultatet efterfrågar enhetscheferna utbildning för personalen. Detta kan ses i enlighet med Kihlgrens (2015) studie där det framkommer att enhetscheferna borde vara mer medvetna om sin egen roll istället för att fokusera på personalen. Vidare skulle utbildning utifrån det situationsanpassade ledarskapet kunna ses som ett sätt att öka arbetsgruppens eller medarbetarens mognad. Om mognaden i gruppen ökar bör enhetschefen anpassa sin ledarstil till den mognaden, i enlighet med det situationsanpassade ledarskapet (Önnevik 2010).

8 Diskussion

I diskussionen presenteras först en resultatdiskussion och sedan en metoddiskussion. I resultatdiskussionen diskuterar vi vårt resultat och vår analys samt studiens användbarhet i det praktiska sociala arbetet. I metoddiskussionen diskuterar vi våra val av metoder samt etiska principer. Avslutningsvis presenteras i diskussionen våra slutsatser samt förslag till vidare forskning.

8.1 Resultatdiskussion

I en analys av en implementeringsprocess studeras enligt Vedung (2016) vad som händer när lagarna ska tillämpas i verksamheten. Detta kan jämföras med studiens syfte, som är att utifrån enhetschefernas beskrivningar öka kunskapen om implementeringsprocessen av den nationella värdegrundens. Vi vill undersöka vad som händer i verksamheten när enhetschefen ska tillämpa lagen på ett särskilt boende för äldre.

Vi ville dels öka kunskaperna om på vilket sätt enhetscheferna inför och arbetar med att upprätthålla den nationella värdegrunden på särskilda boenden för äldre. Vi ville även öka kunskaperna kring vilka faktorer som påverkar denna implementering samt på vilket sätt de påverkar. Resultatet visar att enhetscheferna främst använde sig av genomförandeplaner och dagliga planeringar för att personalen ska arbeta i enlighet med den nationella värdegrunden. Resultatet visade även att enhetscheferna använde sig av olika möten för att behandla innehållet i den nationella värdegrunden men att de inte benämnde detta arbeta som ett arbete med den nationella värdegrunden. De faktorer som framkommit i vårt resultat och som påverkar implementeringsprocessen är främst enhetschefen, personalens förhållningssätt och resurser. Enhetscheferna påverkar implementeringen genom att de har en betydelsefull roll i implementeringsprocessen. Detta överensstämmer med det som framkommer i tidigare forskning (Kihlgren 2015; Dellve & Wolmesjö 2016; Dunér, Blomberg & Hasson 2011). Resultatet visade att denna roll är betydelsefull utifrån två aspekter. Det handlar dels om den innebörd enhetscheferna ger den nationella värdegrunden samt att de kan välja att inta en aktiv eller en passiv roll i implementeringsprocessen. Vidare visar resultatet att personalen påverkar implementeringen av den nationella värdegrunden genom sitt förhållningssätt och att detta förhållningssätt riskerar att förändras när arbetssituationen förändras t.ex. vid personalbrist. Resultatet visar även att enhetscheferna anser att det finns tillräckligt med resurser i verksamheten för att personalen ska kunna arbeta i enlighet med den nationella värdegrunden. Däremot efterfrågar enhetscheferna utbildning för personalen samt tid för att kunna arbeta med värdegrundsfrågor. Resultatet visar att trots att enhetscheferna efterfrågar utbildningar kring den nationella värdegrunden använder de inte Socialstyrelsen vägledningsmaterial eller känner till Socialstyrelsens webbutbildningen. Det framkommer också i resultatet att de inte efterfrågar utbildning till sig själva. Detta kan liknas med det som Kihlgren (2015) skriver om att enhetschefer inte är medvetna om sin egen roll. Vid en analys av resultatet fann vi att det främst är personalens och enhetschefernas *vilja-förstå-kunna* (Vedung 2016) som har betydelse för implementeringen. Både enhetschefen och personalen har *viljan* att implementera den nationella värdegrunden eller att arbeta i enlighet med den. Analysen visade att personalen *förstår* innebörden av den nationella värdegrunden men att enhetscheferna inte gör det eller inte *förstår* eftersom de ger den nationella värdegrunden olika innebörd. Vidare handlar det även om att både enhetschefen och personalen ska *kunna* ifråga om att ha tillräckliga ekonomiska resurser och kompetens för att *kunna* implementera den nationella värdegrunden. Eftersom enhetscheferna efterfrågar utbildning till personalen anser de att personal saknar *kunna* ifråga om kompetens. Samtidigt kan även enhetscheferna anses sakna *kunna* eller kompetens eftersom de ger den nationella värdegrunden olika innebörd. Resultatet visar även på att enhetschefen kan inta olika roller i implementeringsprocessen samt att dessa roller vid behov kunde förändras i likhet med det situationsanpassade ledarskapet (Thylefors 2016). Om personalen får mer *kunna* ifråga om kompetens måste enhetschefen ändra sin ledarstil, eftersom då har mognaden hos personalen eller arbetsgruppen ökat enligt Önneviks (2010) beskrivningar av det situationsanpassade ledarskapet.

I resultatet framkommer ett antal olika aspekter som vi ser som användbara för det praktiska sociala arbetet. Vår studie visar att i det praktiska sociala arbetet med att implementera den nationella värdegrunden är det viktigt att verksamheterna ges rätt förutsättningar för att kunna arbeta med värdegrundsfrågor. Detta innebär att både personalen och enhetschefen måste ges tid att arbeta med dessa frågor. Det handlar både om att enhetschefen måste prioritera och om att kommunen måste ge enhetscheferna tillräckligt med resurser. Andra aspekter som framkommer och som har betydelse för det praktiska sociala arbetet är när enhetscheferna väljer att inte involvera de äldre i implementeringen samt vad det innebär för de äldre att enhetscheferna ger den nationella värdegrunden olika innebörd. Den nationella värdegrunden infördes i socialtjänstlagen eftersom det rapporterats om brister när det gäller de äldres möjligheter att påverka sin livssituation (Socialdepartementet 2010). De äldre är enligt Vedungs (2016) beskrivningar slutmottagare av implementeringen dvs. de som ytterst berörs av effekterna av den nationella värdegrunden. Det blir således viktigt att säkerställa att den nationella värdegrunden fått den effekt som lagskrivarna avsåg, dvs. att de äldre lever ett värdigt liv och känner välbefinnande. För att de äldre ska kunna leva ett värdigt liv och känna välbefinnande i enlighet med lagskrivarens intentioner måste de äldre tillfrågas om sina insatser eftersom välbefinnande är en subjektiv känsla som inte kan bedömas av andra än den äldre själv. Resultatet visade att de äldres åsikter när det gäller de egna insatserna togs tillvara främst genom genomförandeplaner. Samtidigt visade resultatet att trots att samtliga enhetschefer ansåg att de äldres åsikter är viktiga för att kunna arbeta utifrån den nationella värdegrunden involverades inte de äldre i utformningen av verksamheterna. Detta sätt att implementera kan jämföras med en uppifrån och ner perspektiv i enlighet med bl.a. James et al. (2015) beskrivningar. Vidare innebär detta att verksamheterna kommer att bedrivas i enlighet med enhetschefernas tolkningar av den nationella värdegrunden. Vårt resultat visar att enhetscheferna utelämnar delar av den nationella värdegrunden i sina beskrivningar, delar som brukarna kanske anser är viktiga och som hindrar brukarna från att leva ett värdigt liv och känna välbefinnande enligt lagstiftarens intentioner. Eftersom enhetscheferna inte tillfrågar eller involverar de äldre ges de äldres ingen möjlighet att leva ett liv i värdighet eller känna välbefinnande enligt lagskrivarens intentioner. Det handlar om att fråga de äldre vad ett värdigt liv och vad välbefinnande innebär för dem och inte som resultatet visade att enhetscheferna själva tolkar innebörden av den nationella värdegrunden och sedan bygger verksamheten efter dessa tolkningar. Detta kan jämföras med det som Henriksen och Rosenqvist (2003) skriver nämligen att praktiska förbättringar inte är möjliga att förverkliga utan att de som berörs involveras, i detta fallet de äldre. Det skulle kunna innebära att enhetscheferna i det praktiska sociala arbetet måste arbeta mer med de äldres *förstå* och *kunna* enligt Vedungs (2016) beskrivningar av slutmottagarnas *förstå-vilja-kunna*. *Förstå* skulle kunna handla om att den äldre ska öka enhetschefens *förstå* genom att tala om för enhetscheferna vad ett värdigt liv och välbefinnande innebär för dem men även att de äldres *förstå* ska ökas av enhetscheferna t.ex. genom utbildning och information. Genom att involvera de äldre genom t.ex. brukarråd kan de äldres *kunna* ökas.

Genom att enhetscheferna gör dessa tolkningar får de ett tolkningsföreträdare som gör att de befinner sig i en maktposition gentemot brukarna. En annan viktig aspekt av enhetschefernas tolkningsföreträdare är hur brukarna påverkas om enhetschefens värderingar inte överensstämmer med den nationella värdegrundens. Detta kan ses i jämförelse med det framkommit i rapporten av Dellve och Wolmesjö (2016) nämligen att det vid implementering av den nationella värdegrundens är viktigt att enhetschefernas värderingar överensstämmer med den nationella värdegrundens.

8.2 Metoddiskussion

Valet att använda en fallstudie med semistrukturerade intervjuer samt att intervjua enhetschefer på särskilda boenden för äldre framstår som lämpligt eftersom det har bidragit till att vi lyckats uppnå vårt syfte. Däremot kunde urvalet genomförts på ett annat sätt. I efterhand ser vi att vi skulle ha kontaktat enhetscheferna själva direkt genom ett telefonsamtal istället för att försöka komma i kontakt med dem genom en mellanhand. Dessutom anser vi att inte skulle ha begränsat vår studie till en och samma kommun utan istället studerat flera kommuner. Det hade inte bara ökat våra chanser att komma i kontakt med respondenter snabbare utan också gett oss en möjlighet att intervjua fler respondenter och därmed få större variation. Vi kan inte säga att vi med de fem intervjuerna som vi genomfört uppnått det som Bryman (2011) benämner som teoretisk mättnad dvs att det inte framkommer något nytt under intervjuerna.

Under de semistrukturerade intervjuerna ökade vår kunskap succesivt vilket bidrog till att vi blev mer medvetna om vilka följdfrågor vi skulle ställa vid de kommande intervjuerna för att få fram så mycket information som möjlig. Vidare bidrog även valet att transkribera och läsa igenom intervjuerna succesivt till denna medvetenhet. Enligt Bryman (2011) kan man genom att analysera kontinuerlig finna teman i intervjuerna som man vill utforska vidare i de resterande intervjuerna. Vi anses att vår intervjuguide är utformad för att kunna besvara vårt syfte dock pågick inte intervjuerna så länge som vi hade beräknat. Detta skulle kunna bero på brister i intervjuguiden, vår bristande kunskap i intervjuteknik eller så kan det bero på enhetschefernas bristande kunskap kring vissa av de frågor som ställdes. Att enhetscheferna saknade viss kunskap kan förklaras med att de inte arbetade som enhetschefer när den nationella värdegrundens infördes i lagen. Genom att vi redogjort för vår förförståelse har vi blivit medvetna om att förförståelsen kan ha påverkat vårt resultat. Vi har försökt att inte medvetet låta förförståelsen påverka vid intervjuerna eller vid analysen av det transkriberade materialet.

Inledningsvis valde vi att använda oss av Vedungs teorier av implementering eftersom det var en implementeringsprocess vi studerade. Men eftersom tidigare forskning t.ex. Dellve och Wolmesjö (2016) visade på ledarskapets betydelse vid implementering, valde vi även att använda oss av teorier om det situationsanpassade ledarskapet. Vi anser att dessa båda teorier har hjälpt oss att analysera vårt insamlade material och att vi på så sätt funnit förklaringar till det som framkommit i resultatet.

Vi har med hjälp av teorierna lyckats se bortom det uppenbara och uttalade när vi tolkat det som enhetscheferna har sagt. Detta kan ses i enlighet med det som Holm Ingemann (2016) skriver om att vi med teorins hjälp ska resonera oss fram till förklaringar.

Vi anser att vårt tillvägagångssätt uppfyller kraven på samtycke, information, nyttjande och konfidentialitet enligt både Brymans (2011) och Vetenskapsrådets (2011) beskrivningar. Vi har både skickat missivbrevet via mail samt lämnat missivbrevet personligen vid intervjutillfället. Vidare har vi också lämnat muntlig information vid intervjutillfället för att säkerställa att respondenterna fått den information som krävs enligt de forskningsetiska principerna. En svårighet med kravet på konfidentialitet är att det har påverkat våra möjligheter att redogöra mer detaljerat för våra respondenter samt deras arbetsplatser. Genom mer detaljerade redogörelser hade våra resultat kunna vara mer överförbara enligt Brymans (2011) beskrivningar men vi anser att kravet på konfidentialitet är viktigare.

8.3 Slutsats och vidare forskning

Vår slutsats är att det inte räcker med att skriva in en värdegrund i en lag och sedan utforma utbildningar och ge stimulansbidrag för att verksamheterna ska arbeta i enlighet med lagstiftarens intentioner. Vårt resultat visar att det krävs att både personal och enhetschefer ges de rätta förutsättningarna i form av resurser eftersom det underlättar implementeringen av den nationella värdegrunden. Vidare visar vårt resultat att det inte är möjligt att implementera den nationella värdegrunden utan att de äldre involveras. Vi anser att den kunskap som förmedlas genom vår studie skulle kunna användas vid framtida implementeringar inom det praktiska sociala arbetet. Kunskapen är inte normativ utan ska istället ses som något att beakta vid en implementering. Kunskapen riktar sig till de personer som bedriver det praktiska implementeringsarbetet och även till de ledande tjänstemän och politiker som fattar beslut rörande implementering.

8.4 Vidare forskning

Tidigare forskning av Carlsson, Källberg och Wadensten (2015) efterfrågade kunskap kring implementeringen av den nationella värdegrunden samt vilka faktorer som påverkar implementeringen. Vi har genom att besvara vårt syfte bidragit till att fylla den kunskapsluckan. Vår studie syftade inte till att studera vilken effekt implementeringen fått för brukaren. Den nationella värdegrunden infördes i socialtjänstlagen då brister gällande bl.a. brukarnas självbestämmande och delaktighet identifierats i äldreomsorgen. En framtida forskningsfråga skulle därför kunna vara att mäta vilken effekt den nationella värdegrunden har för individen, dvs. om den enskilde upplever ett värdigt liv och känner välbefinnande enligt lagstiftarens intentioner.

Referenser

Akademikerförbundet SSR (2014). *Global definition av professionen socialt arbete*. Stockholm. http://cdn.ifsw.org/assets/ifsw_124418-5.pdf (nedladdad 170523)

Anbäcken, O. & Dahlgaard Park, S. (2005). The implementation of a quality system in the care sector for elderly and handicapped people: A Swedish case study. *Asian Journal on Quality* ,6:3, s. 1-18.
<http://dx.doi.org.ezproxy.bib.hh.se/10.1108/15982688200500020> (nedladdad 170405)

Blom, B. & Morén, S. (2009). Analys av generativa mekanismer. I Dahlgren, L. & Sauer, L. *Att forska i socialt arbete-Utmaningar, förhållningssätt och metoder*. Studentlitteratur: Lund.

Bryman, A. (2011). *Sambällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Carlsson, Ö., Källberg, N., & Wadensten, B. (2015). Blended Learning Among Elderly Care Managers Inspires Projects That Take Older People's Perspectives Into Account. *Home Health Care Management & Practice*, 27:3, s. 142-149.
doi:10.1177/1084822314563331 (nedladdad 170126).

Dellve, L. & Wolmesjö, M. (red.) (2016). *Att leda värdeskapande-i en röra av olika värden och skilda förutsättningar*. Vetenskap för professionen (2016:35). Högskolan i Borås.
<https://www.hb.se/PageFiles/1326/V%C3%A4rdeskapande%20ledarskap%20i%20%C3%A4ldreomsorgen.pdf> (nedladdad 170228).

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken-för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Dunér, A., Blomberg, S., & Hasson, H. (2011). Implementing a continuum of care model for older people-results from a Swedish case study. *International Journal of Integrated Care*, 11:4.
<http://ijic.ubiquitypress.com/articles/10.5334/ijic.665/galley/1492/download/> (nedladdad 170405)

Elmersjö, M. (2014). *Kompetensfrågan inom äldreomsorgen Hur uppfattningar om kompetens formar omsorgsarbetet, omsorgsbehoven och omsorgsrelationen*. Diss. Växjö: Linnaeus University Press.
<http://lnu.divaportal.org/smash/get/diva2:743325/FULLTEXT01.pdf> (nedladdad 1700206).

Henriksen, E. & Rosenqvist, U. (2003). Contradictions in elderly care: a descriptive study of politicians' and managers' understanding of elderly care. *Health & Social Care in the Community*, 11:1, s. 27-35.

<http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.bib.hh.se/doi/10.1046/j.1365-2524.2003.00403.x/epdf> (nedladdad 170501)

Holm Ingemann, J. (2016). *Vetenskapsteori för samhällsvetare*. Malmö: Gleerups.

Inspektionen för vård och omsorg (2014). *Om tillsyn*. <http://www.ivo.se/tillsyn/> (läst 170419).

James, I., Blomberg, K., Liljekvist, E., & Kihlgren, A. (2015). Working together for a meaningful daily life for older persons: A participatory and appreciative action and reflection project--the lessons we learned. *Action Research*, 13:4, s. 336-353. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/1476750314568205> (nedladdad 170125).

Jönson, H. (2010). *Sociala problem som perspektiv-En ansats för forskning & socialt arbete*. Malmö: Liber.

Karlsson, I. (2006). *Att leda i kommunal äldreomsorg Om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter - exemplet Halland*. Lic.-avh. Växjö universitet. <http://lnu.diva-portal.org/smash/get/diva2:205025/FULLTEXT01.pdf> (nedladdad 170116).

Kihlgren, A. (2015). A meaningful life for older persons receiving municipal care: unit leaders' perspectives. *Open Journal of Nursing*, 5:11, s.1233-1241. <http://dx.doi.org/10.4236/ojn.2015.511110> (nedladdad 170130).

Kvale, S. & Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

SFS 2001:453 *Socialtjänstlagen*. Stockholm: Socialdepartementet.

Socialdepartementet (2010). *Värdigt liv i äldreomsorgen* (Regeringens proposition 2009/10:116). Stockholm: Regeringskansliet.

Socialstyrelsen (2011). *Bostad i särskilt boende är den enskildes hem*. <http://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/18227/2011-1-12.pdf> (nedladdad 170522).

Socialstyrelsen (2012). *Äldreomsorgens nationella värdegrund- ett vägledningsmaterial*. <http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2012/2012-3-3> (nedladdad 170411).

Socialstyrelsen (2013). *Termbanken*. <http://termbank.socialstyrelsen.se/showterm.php?fId=759> (läst 170411).

Socialstyrelsen (2014). *Utveckling av värdegrundsarbete inom äldreomsorgen- Slutrapport 2013*. <http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2013/2014-1-8> (nedladdad 170403).

Socialstyrelsen (2016). *Nationell ledarskapsutbildning för äldreomsorgens chefer- Slutrapport*.
<http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2016/2016-5-4> (nedladdad 170403).

Socialstyrelsen (2017). *Vård och omsorg om äldre- Lägesrapport*.
<http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2017/2017-2-2> (nedladdad 170403).

Thylefors, I. (2007). *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur & Kultur.

Thylefors I. (2016). *Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn*. Stockholm: Natur & Kultur.

Vedung, E. (2016). *Implementering i politik*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2011). *God forskningssed*. Rapport 1:2011.
<https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningssed/> (nedladdad 170505)

Värdighetsutredningen (2008). *Värdigt liv i äldreomsorgen* (SOU 2008:51) Stockholm: Socialdepartementet.
<http://www.regeringen.se/49b6a8/contentassets/8be1e3c98afd48b4beb4e0f5e5444d7a/vardigt-liv-i-aldreomsorg-sou-200851> (nedladdad 170222).

Watt Boolsen, M. (2007). *Kvalitativa analyser-Forskningsprocess, människa, samhälle*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Wolmesjö, M. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling- Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Diss. Lunds Unversitet. Göteborg: Intellecta DokuSys.
<http://portal.research.lu.se/portal/files/4883553/26532.pdf> (nedladdad 170203).

Wolmesjö, M. & Gollungberg, A. (2011). Management in care of older persons and persons with disabilities in Sweden. *Aotearoa New Zealand Social Work*, 23:1-2, s. 40-53.
<https://anzswjournal.nz/anzsw/article/view/168/251> (nedladdad 170413)

Önnevik, T. (2010). *Ledarskapets grunder, Organisationens hjärna*. Lund: Studentlitteratur.

Hej!

Vi är två studenter från programmet Organisering och Ledning av arbete och välfärd 180hp. med inriktningen socialt arbete på Högskolan i Halmstad. Vi läser vår sista termin och skriver nu vårt examensarbete inom området socialt arbete. Vi har valt att inrikta oss på den nationella värdegrunden för äldre som infördes i Socialtjänstlagen 2011.

Socialtjänstens omsorg om äldre ska inriktas på att äldre personer får leva ett värdigt liv och känna välbefinnande (värdegrund) 5 kap. 4§ socialtjänstlagen (2001:453), SoL. För att uppnå det behöver äldreomsorgen bland annat värna och respektera den enskilda personens rätt till privatliv och kroppslig integritet, självbestämmande, delaktighet och individanpassning.

Syftet med vårt examensarbete är att öka kunskapen kring hur enhetschefer arbetar med att implementera den nationella värdegrunden på särskilda boenden, samt öka förståelsen för de faktorer som påverkar en sådan implementering.

Vi använder oss av tidigare forskning och litteratur som berör vårt ämne, vidare vill vi också intervjuva enhetschefer i Halmstad kommun för att komplettera vår forskningsstudie. Det är här du som enhetschef för särskilda boenden kommer in i bilden. Vi önskar att du blir en av våra deltagare. Vi vill intervjuva dig som har kunskap, erfarenhet och utbildning inom vårt område och som kan ge ett värdefullt bidrag till vår studie.

Intervjun som efter ditt samtycke kommer att spelas in, består av 20 frågor och pågår mellan 30 till 45 minuter. Inspelningarna kommer att raderas när uppsatsen blivit godkänd.

Ditt deltagande bygger på frivillighet och närhelst under pågående studie kan du avbryta ditt deltagande. Vi behandlar ditt deltagande konfidentiellt och i studien kommer vi inte att redovisa ditt namn, arbetsplats eller kommun, utan vi kommer använda oss utav fiktiva namn vid behov. Resultatet från intervjun kommer sammanställas i vår uppsats. Vidare kommer uppsatsen efter att den blivit godkänd publiceras offentligt i Diva som är en databas för uppsatser på högskolan i Halmstad.

Vi är måna om ditt deltagande och intervjun sker efter dina möjligheter, till exempel vid din arbetsplats och vid den tid som passar dig.

Om du har möjlighet att delta i vår studie skulle vi bli glada om du kan ta kontakt med oss så snart som möjligt. Eventuellt kommer vidare urval ske.

Har du några frågor? Tveka inte på att kontakta oss för att få mer information.

Hoppas vi ses!

Med vänliga Hälsningar

Minna Ahonen 070 352 3546 minaho15@student.hh.se

Nicolina Elm Ågren 070 290 9001 nicelm14@student.hh.se

Handledare

Mia Jormfeldt Mia.Jormfeldt@hh.se

Bakgrundsfrågor

1. Hur länge har du arbetat som enhetschef?
2. Hur länge har du arbetat som enhetschef på detta äldreboende?
3. Vilken utbildning har du?
4. Vilka arbetsuppgifter har du?
5. Kan du kortfattat beskriva din arbetsplats? (storlek, antal anställda, antal brukare)
6. Skulle du kunna beskriva vilka stödfunktioner du har till din hjälp i ditt arbete? (Stödfunktioner t.ex. i form av HR-personal, arbetsledare, assistent)

Värdegrund

7. På vilket sätt tycker du att den nationella värdegrunden är viktig?
8. Vilken betydelse tycker du att den nationella värdegrunden har för det dagliga arbetet? På vilket sätt?

Implementering

9. Hur fick du kännedom om den nationella värdegrunden? (utbildning i värdegrund)
10. Har du någon utbildning i hur du kan arbeta med den nationella värdegrunden? (om nej, har du blivit erbjuden)
11. På vilket sätt informerar du dina medarbetare om den nationella värdegrunden?
12. Utbildas dina medarbetare i hur de kan arbeta utifrån den nationella värdegrunden? (I så fall på vilket sätt? Användning av väglednings material)
13. Arbetar du med den nationella värdegrunden på några andra sätt?
14. På vilket sätt arbetar dina medarbetare med den nationella värdegrunden i det dagliga arbetet med brukarna?
15. Vilken betydelse uppfattar du att du har i implementeringen av den nationella värdegrunden?

Påverkande faktorer

16. Vilka svårigheter anser du att det finns i arbetet med att implementera den nationella värdegrunden?
17. Har du fått extra resurser för att implementera den nationella värdegrunden i din verksamhet?
18. Vilka faktorer tror du skulle underlätta implementeringen av den nationella värdegrunden på din arbetsplats?
19. Anser du att du har tillräckligt med resurser i arbetet med den nationella värdegrunden?
20. Har din chef/ledningen visat på vikten av att arbeta med den nationella värdegrunden? Iså fall på vilket sätt?

Avslutande frågor

21. Har du något du vill tillägga?

Nicolina Elm Ågren

Minna Ahonen



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se