HÖGSKOLAN I GÄVLE

AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV

Avdelningen för socialt arbete, kriminologi och folkhälsovetenskap

Personalens upplevelser av en flytt

En studie om hur personalen på ett äldreboende upplevt en fysisk flytt av en hel avdelning

Sofia Eriksson och Carola Höglund

2024

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Socialt arbete
Socionomprogrammet
Examensarbete i social arbete

Handledare: Pär Grell
Examinator: Peter Öberg

Abstract

Title: The staff's experiences of a move: a study of how the staff at a nursing home experienced a physical relocation of an entire ward

Authors: Sofia Eriksson & Carola Höglund

The purpose of this study was to examine the staff's experience before, during and after a physical move of an entire ward, from one nursing home to another one. This includes both staff and users in the same constellation as before changing location. Two structured group interviews, with staff were carried out. Emerging themes were analyzed in the light of implementation theory. The results show the importance of clear information and good communication regarding the changes, when it comes to the staff's experiences throughout the whole process. They also indicate that a change, in terms of moving an entire ward, can develop the cooperation within the work group and strengthen the perceived cohesion.

Keywords: Elderly care, Implementation, Working group

Sammanfattning

Titel: Personalens upplevelser av en flytt: en studie om hur personalen på ett äldreboende upplevt en fysisk flytt av en hel avdelning

Författare: Sofia Eriksson & Carola Höglund

Syftet med studien var att undersöka vårdpersonalens upplevelse av en omställning i form av en fysisk flytt av en hel avdelning mellan två äldreboenden. Avdelningen flyttades i sin helhet med både brukare och personal från ett äldreboende till ett annat. Kvalitativa strukturerade gruppintervjuer med vårdpersonal genomfördes i två grupper med tre respektive fem deltagare. De teman som framträdde analyserades med implementeringsteorin. Resultatet visar att tydlig information om omställningar och god kommunikation är viktiga delar för personalens upplevelser genom hela omställningsprocessen. Det visar även att en omställning i form av en flytt kan utveckla samarbetet inom arbetsgruppen och stärka sammanhållningen.

Nyckelord: Äldreomsorg, Implementering, Arbetsgrupp

Förord

Vi vill tacka de informanter vi fick möjlighet att intervjua. Vi vill rikta ett stort Tack till vår handledare Pär Grell som varit behjälplig i uppsatsens alla delar, vilket vi upplevt som ett stort stöd i vårt skrivande! Vidare vill vi tacka våra studentkamrater som på handledningstillfällena gett synpunkter på vårt arbete och därigenom gett oss möjlighet till förbättringar i vårt arbete. Båda författarna har bidragit till uppsatsens arbete till lika stor del. Vi vill slutligen tacka varandra för ett gott samarbete!

Sofia & Carola 2024

Innehållsförteckning

1 Inledning 6
1.1 Syfte 8
1.2 Frågeställningar 8
1.3 Uppsatsens disposition 8
1.4 Centrala begrepp 9

2 Tidigare forskning 10
2.1 Sökprocessen 10
2.2 Kunskapsläge beträffande studiens innehåll 10
2.2.1 Platsanknytning och tydlighet i förändringsarbete 11
2.2.2 Känsla av sammanhang-KASAM 12
2.2.3 Samarbete och delaktighet 13
2.2.4 Tydlighet i information 13

3 Teoretisk utgångspunkt 15
3.1 Implementeringsteorin 15
3.1.2 Fyra implementeringsfaser 16
3.1.3 Begreppen-veta, kunna, vilja 16
3.2 Tillämpning av teori 17

4 Metod 18
4.1 Forskningsdesign 18
4.2 Urval 18
4.3 Genomförande 19
4.4 Analys av data 19
4.5 Tillförlitlighet 20
4.6 Forskningsetiska överväganden 20
4.7 Metodologiska överväganden 21

5 Resultat och analys 24
5.1 Presentation av informanterna och gruppintervjuernas innehåll 24
5.1.1 Förberedande-Information om flytten och förberedelse 24
5.1.2 Genomförande-Flytten 27
5.1.3 Vidmakthållande-Efter flytten 27
5.1.4 Personalens upplevelse av de viktigaste faktorerna för en lyckad flytt 28
5.2 Sammanfattning och analys av resultatet 29
5.2.1 Veta-tydlighet i förändringsarbete 31
5.2.2 Kunna-rätt förutsättningar 32
5.2.3 Vilja-motivation till förändring 33
5.2.4 Informationens och kommunikationens kraft 33

6 Diskussion 35
6.1 Resultatsammanfattning 35
6.2 Studiens resultat i relation till tidigare forskning 36
6.3 Författarnas reflektion 39
6.4 Förslag till fortsatt forskning och studiens utökande 41

Referenser 42

Bilagor 45

Bilaga 1 Informationsbrev 45

1 Inledning

Äldreomsorgen i Sverige står inför stora förändringar. Andelen äldre invånare i den högsta åldersgruppen ökar (Regeringen 2018). Äldre i behov av särskilt boende utgör en allt större del av Sveriges befolkning, vilket medför att behovet av platser på äldreboenden är stort och kommer att fortsätta att öka (Socialstyrelsen 2022). Utifrån Socialtjänstlagen (2001:453) har kommunen det yttersta ansvaret över sina medborgare. Med det följer också ett ansvar för kommunen att tillhandahålla boende för de som behöver det utifrån sitt omsorgsbehov. Det finns även nya riktlinjer för hur lokalernas utformning ska vara för att personalen ska kunna hjälpa brukaren på ett säkert sätt utifrån arbetsmiljö. Då antalet äldre i behov av särskilt boende ökar och det ställs nya krav på den fysiska miljön för både brukare och personal, byggs det många nya större mer effektiva äldreboenden. Utifrån de aktuella föreskrifterna för arbetstagares arbetsmiljö och brukares säkerhet döms flera äldreboenden ut och nya mer ändamålsenliga äldreboenden byggs, vilket innebär att flera verksamheter behöver flyttas i sin helhet. I Arbetsmiljöverkets (2020:1) föreskrifter om Arbetsplatsens utformning anger första paragrafen att "*Syftet med föreskrifterna är att förebygga ohälsa och olycksfall samt att ge förutsättningar för en god arbetsmiljö*". Enligt de gällande föreskrifterna riktade till arbetsgivarna i AFS (2020) åligger det arbetsgivarna att se till att arbetstagarnas arbetsmiljö är bra för det psykologiska välbefinnandet och inte leder till arbetsskador.

Författarna till denna studie hade via media och andra sociala kanaler fått kännedom om att flera äldreboenden i vår kommun dömts ut och att nya mer ändamålsenliga boenden byggts. Denna kännedom väckte en nyfikenhet att studera vad som händer med människorna som ska byta boende och arbetsplats. Rimligen borde en sådan omställning få vissa konsekvenser för både brukare och personal Vi ville därför undersöka vårdpersonalens upplevelse av hur omställningar som en fysisk flytt kan påverka en personalgrupp och vad arbetsgruppen upplevde var det viktigaste för att det skulle bli så bra som möjligt med flytten. Personalen består av undersköterskor som arbetar närmast brukarna och har hand om den dagliga vården av dessa.

Flytten till nya lokaler kan ses som en form av implementering i organisationen. Hasson och Thiele Schwarz (2023) skriver att orsakerna till en implementering oftast är att något

i organisationen behöver förbättras eller utvecklas. En implementeringsprocess kan således vara flytt till nya lokaler, men också exempelvis införandet av ett nytt arbetssätt eller nya rutiner. Därmed kan omställningen som den fysiska flytten med alla sina delar utgör, sägas innebära att vårdpersonalen deltagit i en implementeringsprocess, där orsaken har sin grund i att arbetsplatsens fysiska miljö behövt förbättras. Hasson och Thiele Schwarz (2023) beskriver implementering som en process som sker över tid när förändringar och omställningar genomförs i en organisation. Att undersöka vårdpersonalens upplevelser i varje fas av flytten kan vara viktigt för att förstå personalens förväntningar och upplevelser av flyttens påfrestning på gruppen, samt gruppens känslor och behov. En personalgrupp som trivs, samarbetar bättre och känner större sammanhang i sin arbetsgrupp vilket gynnar brukarna.

En stor del av vårdpersonalens arbete är att se till att brukaren påverkas så lite som möjligt av yttre påverkan och förändringar. Det kräver att personalen kan upprätthålla sammanhanget för varje individ vid förändring (Socialstyrelsen 2024). Studien kan ge insikter om personalens upplevelser som kan användas för att förbättra planering och genomförande av liknande flyttar. Det kan vara av relevans för socialt arbete att undersöka vårdpersonalens upplevelser av en flytt av en hel avdelning mellan två äldreboenden eftersom det är de som arbetar närmast brukarna och är de som bäst kan avläsa hur brukarna påverkas av en förändring. Författarna valde att undersöka vårdpersonalens upplevelser av hur en sådan omställning kan påverka arbetsbelastningen, arbetsklimatet och deras arbetsmiljö, som i sin tur kan påverka personalens arbete med brukarna. En större omställning som en fysisk flytt kan bidra till att arbetet upplevs ännu mer krävande samtidigt som en flytt till nybyggda lokaler kan upplevas som en positiv förändring för arbetsmiljön. Inalhan (2009) skriver att en fysisk flytt kan tänkas medföra oro, utgöra en ökad arbetsbelastning samtidigt som det kan skapa en gemensam positiv förväntan över de nya lokalernas utformning. Eriksson (2015) skriver att vi hela tiden påverkas av de individer vi har omkring oss och att de positiva reaktionerna av interaktionen skapar en gemenskap som ger individen en känsla av sammanhang. Socialt arbete nära brukare kan vara psykiskt och fysiskt krävande för den enskilde individen samt för personalgruppen som helhet. Äldreomsorgen har en lång historia av svårigheter med att bemanna verksamheten. För att omsorgen av våra äldre ska kunna utföras med god kvalité behövs personal med rätt kompetens som trivs på jobbet. Det ställer krav på arbetsgivarens sätt att ta hand om sin personal och skapa förutsättningar för trivsel i

arbetsgruppen (Socialstyrelsen 2024). En flytt skulle kunna innebära att personalens trivsel och känsla av sammanhang minskar. Detta skulle kunna innebära en sämre kvalitet för de personer de arbetar för. Studien kan göra detta tydligare och medföra att brister kan belysas för att kunna användas vid framtida liknande flyttar för att minska riskerna för att de boende på stället far illa.

1.1 Syfte

Syftet är att undersöka hur personal på ett äldreboende uppfattar att personalgruppen påverkats när deras avdelning flyttat till nya lokaler.

1.2 Frågeställningar

Hur upplevde personalen att arbetsgruppen påverkades före, under och efter flytten?

Vad uppfattade personalen som det viktigaste för att flytten skulle kännas bra?

1.3 Uppsatsens disposition

Studien innehåller sex kapitel där det första kapitlet består av inledning, syfte, frågeställningar och centrala begrepp som är av relevans för studien. Det andra kapitlet består av tidigare forskning om arbetsplatsens betydelse, personalens sammanhållning, betydelsen av information samt implementering. Det tredje kapitlet beskriver implementering som teoretiskt perspektiv samt hur det tillämpas i studien. Det fjärde kapitlet redovisar studiens metod och beskriver forskningsdesign, urval av informanter, genomförande av datainsamling, analys av data, forskningsetiska överväganden, studiens tillförlitlighet, samt till sist metodologiska överväganden. Det femte kapitlet redovisar studiens resultat, medan sjätte kapitlet sammanfattar och diskuterar resultatet samt ger förslag till fortsatt forskning.

1.4 Centrala begrepp

Äldreboende: Särskilt boende, vård- och omsorgsboende samt äldreboende är olika benämningar på en boendeform som individer kan ansöka om som insats utifrån behov hos kommunen enligt socialtjänstlagen. Socialtjänstlag (2001:453) I uppsatsen kommer benämningen äldreboende att användas genomgående.

Implementering: Ordet betyder att genomföra, förverkliga. Flytten **s**om personalen genomför benämns i uppsatsen som en implementeringsprocess vilket Hasson och Thiele Schwarz (2023) menar är en organisatorisk förändringsprocess. En implementering är en förändringsprocess över tid och inte en avgränsad händelse. I uppsatsen ses flytten som ett exempel på en implementering och orden flytten, implementeringen och implementeringsprocessen används växelvis för att beskriva det som studerats.

2 Tidigare forskning

Detta kapitel redovisar inledningsvis hur litteratursökningen gått till och därefter vad tidigare forskning säger om att flytta verksamheter samt om implementering mer generellt.

2.1 Sökprocessen

Sökningar för att undersöka kunskapsläget gällande uppsatsens ämne gjordes på databaserna Scopus, PubMed samt PsycInfo. I sökningarna användes kombinationer av sökord som *workingroup, relocation, adjustment, salutogenesis, coherens, care staff, caregiver, implement, moving, care homes, elderly care, nursing home, user long time care, aged care facility, work* och *cohesion.*
Sökningarna avgränsades till referentgranskade artiklar från åren 2012–2024 därefter gjordes en avgränsning efter artiklar som inkluderade personal inom äldreomsorg och där gruppen varit med om en större omställning som till exempel en flytt. Artiklar som handlar om sjukdomar exkluderades då dessa inte har relevans för studiens syfte. Det finns artiklar som beskriver hur vårdpersonal kan underlätta för äldre som flyttar in eller flyttar mellan äldreboende som inkluderades: Broekharst m.fl. (2024), Brownie m.fl. (2014) och Kelly m.fl. (2022) men forskning som exakt motsvarar uppsatsens ämne kunde ej hittas i sökningarna. Sökningen vidgades till att omfatta organisatoriska förändringar för andra människobehandlande verksamheter än äldrevård specifikt, då en flytt kan ses som en form av organisatorisk förändring. Denna sökning resulterade i 346 artiklar. Därefter sorterades artiklar bort där titeln saknade relevans för uppsatsen. Därefter lästes artiklarnas abstract och utifrån det valdes ytterligare artiklar bort. Artiklarna som var kvar lästes i sin helhet och de som hade relevans till uppsatsen behölls. Vid kedjesökning hittades en artikel från 2007 samt en från 2009 som inkluderas. Totalt ingår 14 vetenskapliga artiklar samt en forskningsrapport i sammanställningen av tidigare forskning.

2.2 Kunskapsläget beträffande studiens innehåll

Det var svårt att hitta tidigare studier av att flytta hela avdelningar mellan äldreboenden, men det fanns ändå viss forskning som gav kunskap om vad som kan vara viktigt vid flyttar och liknande organisationsförändringar. Utifrån artiklarna har fyra teman identifierats vilka beskriver olika aspekter av en förändrings påverkan. Dessa teman benämns *Platsanknytning och tydlighet i förändringsarbete, Känsla av sammanhang-KASAM, Samarbete och delaktighet samt Tydlighet i information.*

2.2.1. Platsanknytning och tydlighet i förändringsarbete

Tuomala m.fl. (2022) skriver att en flytt kan ses som fyra olika omställningar för arbetstagarna. Dels en ny geografisk plats, dels en ny byggnad samt en ny arbetsplats och tills sist även ibland en omställning i form av att ett nytt arbetssätt kan bli aktuellt i de nya lokalerna. Detta kan tänkas skapa oro i gruppen, generera ökad arbetsbelastning samtidigt som det kan skapa en gemensam positiv förväntan över de nya lokalernas utformning. Den fysiska flytten kan i sin tur tänkas påverka sammanhållningen och kommunikationen inom personalgruppen. Inalhan (2009) skriver om platsanknytning som kommer från forskningen om "platsens psykologi". Platsanknytning betyder att arbetstagaren får en anknytning till arbetsplatsen på grund av att arbetstagaren vistas ofta där och att arbetstagaren därmed blir känslomässigt knuten till arbetsplatsen. Detta kan i sin tur tänkas påverka arbetstagaren negativt vid till exempel en flytt till en ny arbetsplats, då platsanknytning går förlorad. Kjellman (2007) skriver liksom Inhalan om platsens betydelse, individernas tidigare erfarenheter och deras uppfattning om en plats vare sig det är negativa eller positiva erfarenheter utgör i sig en grund. En grund som i sin tur utgör hur man inrättar sig på nya platser. Hasson och Thiele Schwarz (2023) skriver att implementering ska betraktas som en gruppuppgift med organisatoriskt åtagande, där processen hela tiden kan stöta på hinder som kräver ständiga omprövningar av riktningen. Norrman och Näslund (2023) har i sin studie gjort en longitudinell mätning av förändringsarbete i en organisation där förändringsarbetet ständigt pågår, sker över tid och är föränderligt genom processens implementeringsfaser. Tidigare forskning visar att en tydlighet i de olika faserna och kommunikationen mellan aktörerna är viktiga framgångsfaktorer under hela förändringsprocessen som implementeringen utgör. Norrman och Näslund (2023) har i sin slutrapport för sitt forskningsprojekt *"Mätsystem för förändringsarbete"* med syfte att ta fram ett ramverk för mätning av förändringsarbete

som kan vara hjälpsamt vid organisatoriska förändringar. Mätningen som är utvecklad för implementering i organisationer, har olika parametrar med fokus på medarbetarnas upplevelser både som individ och grupp samt nyttan av förändringen. De har utgått ifrån att det finns olika aktörsgrupper med olika roller i ett förändringsarbete vars uppfattningar om hur de olika faserna hanteras och fungerar, fångas upp av mätsystemet. Observationer från mätningarna kan vara hjälpsamma för hela organisationen för att förstå hur arbetet går framåt, var mer insatser måste göras samt tydliggöra olika aktörsgruppers ansvar och roller. Mätsystemet har utformats, implementerats och använts i relation till Trafikverkets processer men kan enligt Norrman och Näslund (2023) även appliceras på de flesta andra organisationers förändringsprocesser.

2.2.2 Känsla av sammanhang -KASAM

González-Siles m.fl., (2022) skriver att arbetstagare med en hög KASAM inte känner av stressen som kan uppstå i en arbetsmiljö lika mycket mot för en arbetstagare med låg KASAM. En hög KASAM kan dessutom göra att arbetstagaren inte utvecklar psykiska problem, såsom utmattningssyndrom, ångest eller djup nedstämdhet. González-Siles m.fl., (2022) menar vidare att ju högre KASAM en arbetstagare känner desto högre arbetsglädje och engagemang vilket även speglar sig i det privata livet då dessa personer har bättre hälsa och känner högre välbefinnande. del-Pino-Casado m.fl. (2019) menar att KASAM ger ett skydd mot psykologisk stress som individer i en vårdgivande miljö kan utsättas för. Samtidigt skriver del-Pino-Casado m.fl. (2019) att det behövs mer forskning inom detta område. Studien har sitt fokus på vårdgivare i hemmiljö och inte på institutioner såsom äldreboenden eller sjukhus men det kan tänkas att studien kan appliceras även på institutioner som dessa nämnda. Nilsson m.fl., (2012) skriver att *meningsfullhet*, *hanterbarhet* och *begriplighet* kan göra att en arbetsgrupp samarbetar bättre och att arbetsbördan inte känns lika betungande. *Meningsfullhet* kan upplevas genom att arbetstagarna känner sig uppskattade och behövda på sin arbetsplats som gör att arbetstagarna känner sig stolta och nöjda med sitt arbete. En annan del av *meningsfullhet* är det sociala klimatet i arbetsgruppen som skapas genom en känsla av trygghet, humor och upplevd uppskattning. *Hanterbarheten* är att harmoni skapas genom att det går att ta pauser på arbetet och få lite tid till att prata med arbetskollegorna samt att kunna koppla bort tankar på arbetet när arbetsdagen är slut. Flexibilitet är en annan del

av *hanterbarheten* som står för att kunna stödja sin arbetskollega i olika omständigheter. Ansvar är också en del i *hanterbarheten* och den utgörs av de olika delarna av hur mycket arbetstagarna kan utöva inflytande på arbetet samt hur organisationen planerar arbetet. *Begripligheten* innebär att ha ett öppet sinne och att kunna samarbeta med andra, att vara nyfiken och ställa frågor och att kunna göra en planering för arbetsdagen samt inställningen till en förändring. Larsson & Sohlberg (2014). skriver att när det finns en tydlighet över teamets identitet och teamet har klart för sig varför, hur och vad som händer så flyter arbetet i teamet bättre än det team som inte upplever att de förstår varför, hur och vad som händer.

2.2.3 Samarbete och delaktighet

Vacharkulksemsuk (2013) menar att det är viktigt för grupper att känna social enighet, men att om sambandet med hur målet med enighet ska uppnås finns det mindre kunskap om. Studien som Vacharkulksemsuk gjorde på studenter visar att när grupperna känner enighet så presterar grupperna också bättre. De känner också mer villighet till att arbeta tillsammans mot ett gemensamt mål. del-Pino-Casado m.fl. (2019) och Vacharkulksemsuk (2013) skriver om grupptillhörighet och att samarbetet mellan individerna är viktiga för gruppens sammanhållning och samarbete. De skriver även att individens position i gruppen påverkas av gruppens sammanhållning och samarbete och att varje individs position i gruppen i sin tur påverkar gruppens totala sammanhållning och samarbete. Vanhove m.fl. (2016), Guglielmi m.fl. (2019) och Petersen m.fl. (2021) skriver om att individer genom att utveckla skyddsfaktorer skapar resiliens. Denna process där resiliens skapas för att stå emot negativa påföljder förknippade med ett obehag genom tidigare upplevelser sker genom att individerna lyckosamt använder tillgångar och styrka att skydda sig själva. Resiliens är förmågan hos en individ att handskas med en förändring och ha förmåga att återhämta sig samt vidareutvecklas efter förändringen.

2.2.4 Tydlighet i information

Schnackenberg m.fl. (2021) beskriver hur individer uppfattar information och dess kvalitet utifrån tre delar, som utgörs av hur individen upplever informationen, hur

noggrant den har framförts samt hur tydligt den har framförts. Dessa delar blir avgörande hur individer påverkas av organisatoriska budskap om dessa budskap inte går fram med full information. Budskap som innehåller en begränsad information kan leda till att individerna som mottar detta budskap inte får samma förtroende för organisationen. Broekharst m.fl. (2024) skriver om hur en flytt av ett äldreboende kan genomföras och hur personalen kan genomföra det på ett sätt som underlättar för brukaren och dess anhöriga genom att vara tydlig i kommunikationen i processen om flytten. Brownie m.fl. (2014) och Kelly m.fl. (2022) skriver att flyttar inom och mellan äldreboenden kan vara en orsak till att stress och ångest ökar hos den boende samt hos vårdpersonalen. Incitament till att stävja dessa stressmoment gör att personalen på äldreboendet försöker hitta olika sätt att förbereda och förenkla, både innan under och efter flytten. Kelly m.fl. (2022) skriver att viktiga faktorer som framkom var att det innan flytt fanns en bra kommunikation och att det under flytten fanns samordning samt att det efter flytten fanns utrymme för förändring och anpassning.

3 Teoretiska utgångspunkter

I detta kapitel beskrivs implementeringsteori samt hur implementeringsteoretiska begrepp kommer att användas för att analysera personalens erfarenheter.

3.1 Implementeringsteori

Hasson och Thiele Schwarz (2023) beskriver implementering som en process som sker över tid när förändringar och omställningar genomförs i en organisation. Att förändra genom att införa nya rutiner, arbetssätt eller arbetsredskap, flytta till nya lokaler eller tillföra ny kunskap, benämns av Hasson och Thiele Schwarz (2023) som en innovation. Implementeringen är processen där det nya införs; från att utforska om innovationen är möjlig att genomföra och om den verkligen förbättrar organisationen, till att efter genomförandet av förändringen kunna se till att den används och upprätthålls. Implementeringsteori åskådliggör de olika faserna i ett förändringsarbete som en organisatorisk omställning medför, med fokus på aktörerna och nyttan av förändringen. Hasson och Thiele Schwarz (2023) skriver att en idé till en omställning oftast skapas av de styrande i organisationen och att omställningen sedan utförs av den personal som arbetar i organisationens produktiva del. Det innebär att innovationen oftast presenteras av ledningen och att implementeringen sedan utförs av organisationens produktiva personal. För att kunna motivera den berörda personalen, till implementeringen och för att förstå personalens eventuella hinder för att använda innovationen behöver ledningen se förändringen ur den berörda personalens perspektiv. Implementering beskrivs som en organisatorisk gruppuppgift där framgången i processen handlar om att kunna växla mellan helheten, de olika delarna och detaljerna. Förändringarna kan kategoriseras som kontinuerliga eller episodiska där de båda behöver samverka i växelverkan. De kontinuerliga förändringarna är ständigt pågående, föränderliga och växer fram utifrån organisationens status och behov i stunden. De episodiska är avsiktliga, med tydligt mål och mer statiska utifrån organisationens långsiktiga planering och målbild. Innovationen och behovet av implementering kan styras av både den fysiska och psykiska arbetsmiljön i organisationen samt när organisationen utökas, minskas, flyttas eller omorganiseras.

3.1.2. Fyra implementeringsfaser

Organisatoriska förändringsprocesser kan delas in i fyra implementeringsfaser:

> **Utforskande**, där förändringens är på idéstadiet och utreds initialt för att se om förändringen behövs, kan genomföras och om den kan vara den bästa lösningen.
> **Förberedande,** där beslutet om förändringen är taget och den konkreta planeringen inför implementeringen inleds.
> **Genomförande,** som är det praktiska arbetet med förändringens genomförande.
> **Vidmakthållandet,** är den sista fasen med fokus på att upprätthålla innovationen genom motivation och att se till implementeringen blir en del av verksamheten och gör nytta. Denna fas fortsätter även efter att projektet med implementeringen är avslutat.

3.1.3 Begreppen- veta, kunna och vilja

Hasson och Thiele Schwarz (2023) skriver att vägen framåt genom de olika faserna hela tiden behöver omprövas och utvärderas, allt eftersom nya faktorer i omställningen skiftar värde, tillkommer och försvinner. Användarna av innovationen behöver enligt Hasson och Thiele Schwarz (2023) *veta, kunna* och *vilja* för att en implementering ska kunna genomföras och upprätthållas med positivt resultat. Användarna är den berörda personalen vars vilja till att göra genom implementeringens alla faser påverkas av det de vet och behöver veta samt vad de kan och behöver kunna. Viljan till förändring hos personalen styrs av motivationen hos individerna i gruppen. Att personalen får veta om förändringen, får tillräcklig vetskap om förändringen och varför den genomförs behövs för att individerna ska känna att de får tillräckliga fakta för motiveras till att förbereda och genomföra förändringen. För att personalen ska känna att de ska kunna genomföra förändringen behöver de praktiska förutsättningarna ses över så att nya rutiner, lokaler, arbetstider arbetsmiljön etc. fungerar för personalen.
Organisationens ledning behöver kunna sätta sig in i personalens perspektiv, se vad som kan motivera till att se möjligheter, utreda vad som behövs och vilken kompetens som behövs för att personalen ska kunna känna att de är villiga att göra en förändring. För att

se vad som kan vara hinder vid en implementering kan ledningen behöva ta reda på personalens uppfattning, kompetens och vilja till förändring. Att vara lyhörd för personalen signaler, ta del av personalgruppens subjektiva upplevelser av hur implementeringen upplevs och hur personalen upplever att den påverkar i implementeringens olika faser, behövs för att kunna se hur implementeringen behöver justeras och omarbetas i varje fas.

3.2 Tillämpning av teori

I denna studie används implementeringsteori för att analysera intervjumaterialet och för att sortera personalens upplevelser genom implementeringens faser med begreppen veta, vilja, kunna i analysen av empirin i resultatet. Med hjälp av dessa begrepp kan personalens upplevelser av vad som är viktigt före, under och efter en flytt undersökas. Begreppen kan även användas för att undersöka vad personalen upplevde som de viktigaste faktorerna för att flytten skulle bli lyckad.

4 Metod

Detta kapitel behandlar studiens forskningsdesign, urvalet av informanter till intervjuer, genomförandet av datainsamling, studiens tillförlitlighet samt hur analys av data gått till. Avslutningsvis redogörs för forskningsetiska och metodologiska överväganden.

4.1 Forskningsdesign

För att besvara uppsatsens syfte och frågeställningar valdes en kvalitativ forskningsmetod med intervjuer. Kvalitativ metod kännetecknas enligt Bryman (2018) av att försöka förstå och tolka individer utifrån deras egna upplevelser. Informanternas egna subjektiva reflektioner och gruppens diskussioner som kan uppstå vid en gruppintervju kring intervjufrågorna skapar enligt Bryman (2018) ett mer beskrivande djup i datainsamlingen. Av den anledningen valdes gruppintervju som metod för att undersöka personalens upplevelser av flytten. Kvalitativ metod präglas vanligtvis av en induktivt ansats, det vill säga där resultatet leder till en teori Bryman (2018). Dock finns i denna studie deduktiva inslag. I en deduktiv ansats utgör teorin grunden för studiens utgångsläge Bryman (2018). Denna studie har deduktiva drag genom att datainsamlingen strukturerades i förhand med stöd i vissa teoretiska begrepp, som utgår ifrån implementeringsteorins olika faser.

4.2 Urval

Ett tillfällighetsurval gjordes utifrån författarnas kännedom om flytten. Med tillfällighetsurval avses enligt Bryman (2018) att ta tillfället i akt och intervjua individer som kan ge information i den forskningsfråga som ska besvaras. De båda personalgrupperna har flyttat tillsammans med brukarna som sammanhållna grupper från ett äldreboende till ett annat äldreboende**.** Då fokus ligger på just denna personal med kända erfarenheter av en flytt kan urvalet även kategoriseras som ett målstyrt urval. Bryman (2018) beskriver målstyrda urval som ett strategiskt och icke slumpmässigt sätt att hitta informanter som passar in för att kunna svara på en studies forskningsfråga. Urvalet var också ett så kallat bekvämlighetsurval eftersom deltagandet styrdes av vilka som fanns på plats på äldreboendet vid tidpunkten för intervjuerna (Bryman, 2018). Första kontakten med de två enhetscheferna på äldreboendet togs via telefon. Författarna informerade enhetscheferna om uppsatsen och gjorde en förfrågan om att intervjua den

personal som varit med om den fysiska flytten. De berörda cheferna fick sedan information om syftet med uppsatsen via ett informationsbrev, se bilaga 1 som de i sin tur delgav personalen. Vid efterföljande kontakt via e-post bestämdes en dag när intervjuerna skulle genomföras samt hur lång tid som intervjuerna skulle pågå. I informationsbrevet (bilaga 1.) fanns information om att deltagandet var frivilligt.

4.3 Genomförande

Datainsamlingen genomfördes genom gruppintervjuer. För att kunna få möjlighet att få så många deltagare som möjligt till intervjuerna föreslog cheferna att intervjuerna skulle vara under arbetstid och att de skulle vara på en sådan tidpunkt när det var som lugnast på avdelningen. Intervjuerna genomfördes som två separata gruppintervjuer med representanter ur de två personalgrupper som arbetar närmast brukarna. De båda intervjuerna spelades in och varade cirka 35 minuter vardera och i den första gruppintervjun deltog tre personal, samt fem personal i den andra. Gruppintervjuerna behandlade hela flyttprocessen från det att personalen första gången informerades om flytten till att flytten var helt genomförd. Deltagarna uppmanades att berätta så mycket som möjligt om hur denna process upplevts. Därför kan intervjun beskrivas som öppen till sin karaktär, men eftersom implementeringsprocessens fyra stadier användes som strukturerande ram, kan den ändå beskrivas som semistrukturerad. Bryman (2018) skriver att semistrukturerade intervjuer är en metod där intervjuaren inte behöver ställa specifika och färdigformulerade frågor i en viss ordning, utan snarare att intervjuerna har ett antal förutbestämda teman som ska beröras. Vid semistrukturerade intervjuer har även intervjuaren större frihet än vid strukturerade intervjuer, att fånga upp det informanten säger och ställa fördjupande följdfrågor.

4.4 Analys av data

Det insamlade datamaterialet analyserades med en riktad kvalitativ innehållsanalys. Isaksson (2021) skriver att en så kallad riktad kvalitativ innehållsanalys är tillämplig när en studies datainsamling samt analys av data är förhållandevis styrd av teorier och tidigare forskning . I den här studien har implementeringsteori utgjort en sådan ram för datainsamling och analys. Isaksson (2021) beskriver den riktade kvalitativa

innehållsanalysen som att den börjar med kodning där man finner meningsbärande delar i materialet. Dessa koder kategoriseras sedan utifrån likvärdighet och olikheter i materialet. I nästa steg ordnas kategorierna i olika teman som utgör del-svar på studiens frågeställningar.

Intervjuerna spelades in och transkriberades sedan i sin helhet. Författarna läste och analyserade inledningsvis transkriberingen var för sig för att sedan jämföra tankar och tolkningar i nästa steg. Efter jämförelser av kodning och kategoriseringar framkom 4 övergripande tema som besvarar studiens syfte och frågeställningar.

4.5 Tillförlitlighet

Bryman (2018) menar att en studies tillförlitlighet kan bedömas utifrån begreppen trovärdighet, pålitlighet samt överförbarhet. Trovärdighet beskriver Bryman (2018) som att forskarens beskrivning av den sociala verklighet som studerats uppfattas överensstämma med informantens uppfattning. Trovärdigheten kan stärkas genom att redovisa personalgruppens olika erfarenheter med illustrativa citat. Trovärdigheten i en studie är också kopplad till hur väl studien mäter det som avses att mätas samt att de som deltar i studien erbjuds möjligheten att granska den färdiga studien för att säkerställa att deras upplevelser har återberättats och tolkats på rätt sätt (Bryman, 2018). Bryman (2018) betonar vikten av att säkerställa pålitligheten genom att vara transparent i beskrivningen av studiens alla steg. Allt från urval av deltagare, datainsamlingsmetod samt hur data analyserats. När det gäller överförbarhet skriver Bryman (2018) att mindre kvalitiva studier av en grupp och dess sociala verklighet begränsar resultatet till att enbart gälla just denna grupp och kontext. Underlaget till denna studie är därför för litet och för specifikt för att kunna appliceras på en större population vilket begränsar överförbarheten. Resultatets överförbarhet kan stärkas genom en detaljrik resultatredovisning, som ger läsaren möjlighet att bedöma hur överförbara resultaten är till andra sammanhang eller miljöer (Bryman, 2018).

4.6 Forskningsetiska överväganden

De fyra forskningsetiska kraven som utgörs av informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet har beaktats under arbetets gång med

uppsatsen. Bryman (2018) skriver att det första kravet är informationskravet som innebär att informera deltagarna om syftet till studien samt hur studien kommer att gå till. Dessutom att tala om för de individer som tillfrågas om medverkan att deltagandet är frivilligt samt att de när som helst kan avbryta sin medverkan utan att behöva förklara varför. I enlighet med detta gavs information vid intervjutillfällena om att det var frivilligt att delta samt att informanterna fick avbryta sin medverkan utan att ange orsak när som helst under intervjuerna. Ett informationsbrev hade skickats ut till berörda enhetschefer som i sin tur har förmedlat det vidare till personalgrupperna. I brevet framgår det att deltagandet är frivilligt. Det andra kravet är samtyckeskravet som avser att individer som deltar i en studie tydligt ska samtycka till att delta och att detta samtycke ska vara helt frivilligt (Bryman, 2018). Författarna inhämtade ett muntligt samtycke från informanterna vid intervjutillfällena. Det tredje kravet är konfidentialitetskravet som Bryman (2018) beskriver som att det inte ska gå att få fram vilka individer som varit närvarande vid studien eller vem som sa vad. Det ska heller inte gå att känna igen individerna då resultatet offentliggörs samt att insamlat material ska förvaras säkert. Författarna förtydligade att det inte skulle gå att verifiera någon via namn då det ej kommer att namnges vilka ur personalen som varit närvarande vid intervjutillfällena samt att det inte kommer att framgå tidpunkt för intervjuerna. Att intervjuerna sedan genomförs som gruppintervju där frågorna besvaras av gruppen tillsammans och resultatet redovisas som gruppens sammantagna upplevelse försvårar urskiljandet av enskilda informanters svar. Utifrån transkriberingen av datainsamlingen går det ej att avgöra vilka ur personalgruppen som varit med om gruppintervjuerna, ej heller går det att avgöra vem som säger vad vilket minimerar de etiska riskerna över det arbetsmaterialet som finns till uppsatsen. Det fjärde kravet är nyttjandekravet som är att den data som framkommit inte får användas i något annat syfte än till forskningens specifika syfte (Bryman 2018). Datainsamlingen som har gjorts till denna studie kommer inte att användas till något annat än till denna studie. Information har gått ut till deltagarna om att arbetsmaterialet kommer att förstöras när uppsatsen är färdigställd.

4.7 Metodologiska överväganden

Bryman (2018) skriver att nackdelarna med kvalitativ metod kan vara att den ofta är tidskrävande, att resultatet är svårt att generalisera till en större population samt att

materialet kan vara svåranalyserat, då det kan vara svårt att höra och få med allt som sagts vid intervjuerna trots att man spelar in data. Eftersom studiens syfte var att undersöka personalens upplevelser av en större omställning föll det sig naturligt att välja en kvalitativ metod med intervjuer som datainsamlingsmetod. För att besvara frågeställningarna för studiens syfte innefattade urvalet den personal som arbetar närmast brukarna och var mest berörda av omställningen som den fysiska flytten utgör. Det innebär att studien endast behandlar vårdpersonalen på de berörda avdelningarna som flyttade och inte hur omställningen påverkade övrig personal i organisationen. Gruppintervjuer valdes utifrån att få så många informanter som möjligt att intervjua vid ett och samma tillfälle, där det är en naturlig del av intervjun att kunna ställa följdfrågor utöver intervjufrågorna och följa gruppens resonemang. Enkäter hade inte gett samma nyans och djup i svaren från informanterna då chansen att ställa följdfrågor försvinner. Gruppens resonemang och reflektioner kring frågor och följdfrågor hade heller inte kunnat samlats in och bearbetats på samma sätt som vid en intervju. Dock hade en enkät kunnat besvara på ett konkret sätt med slutna frågor vad individerna upplevt under flytten. En enkät hade också begränsat forskarnas effekt på informanterna. Kvale och Brinkman (2009) skriver att gruppintervjuer bestående av sex till tio personer kan användas för att få ett så nyanserat resultat som möjligt trots få deltagare i en studie.

Den forskaretik Bryman (2018) beskriver, behandlades utifrån att forskarna var tydliga i hur data-insamlingen skulle användas, exponeras och förvaras samt hur resultatet sedan skulle presenteras. Utifrån det kunde sedan personalen reflektera över sin medverkan och hur den skulle kunna påverka dem. Bryman (2018) menar att fördelen med en gruppintervju är att det är ett effektivt sätt att samla in material, det ger mindre forskarpåverkan och kan ge gruppen en positiv intervention, men nackdelar kan vara att forskarens kontroll på informantgruppen går förlorad samt att vissa informanter inte vågar säga sin mening i grupp. Forskarnas bedömning av intervjutillfällena var att informanterna var öppna i sina svar, besvarade samtliga frågor och själva bidrog till fortsatt diskussion kring frågorna. Vid en kvantitativ studie med enkäter som datainsamlingsmetod hade denna bias inte blivit lika tydlig (Bryman 2018). Vid intervjutillfällena höll den ena författaren i att ställa de övergripande frågorna medan inspelningen skötes av den andra författaren. Båda författarna ställde sedan följdfrågor för att utöka datainsamlingen med informanternas diskussioner och reflektioner. Om studiens datainsamling hade skett genom enskilda intervjuer och innefattat samtlig

personal i personalgruppen hade resultat blivit baserat på samtliga, enskilda individers egna upplevelser vilket hade kunnat gett ett mer nyanserat perspektiv av omställningen. Informanterna hade inte påverkats av varandra vid intervjutillfällena och inte heller av gruppens struktur om enskilda intervjuer valts till metod. Däremot hade informanternas interaktion och gruppdiskussionen ej kunnat studerats. Forskarnas närvaro vid datainsamlingen kan enligt Bryman (2018) påverka informanternas agerande, eventuellt hämma diskussionen kring frågorna vid intervjun och även påverka informanternas egna reflektioner.

5. Resultat och analys

I detta kapitel presenteras och analyseras det material som framkommit under intervjuerna. Resultaten analyseras genom studiens valda teori och begrepp för att besvara studiens syfte och frågeställningar.

5.1 Presentation av informanterna och gruppintervjuernas innehåll

Informanterna bestod av totalt åtta personer från de båda personalgrupperna och då intervjuerna ägde rum under ordinarie arbetspass utgjordes de av den personal som var i tjänst vid intervjutillfället. De bestod av kvinnor vars ålder sträcker sig mellan 30–60 år, som alla har minst fem år i yrket. Den ena avdelningen flyttades till det nya boendet i början av 2022 en andra flyttade i början av 2024. Informanterna i den första intervjun var tre personer och benämns som 1a, 1 b och 1 c. I den andra intervjun var de fem personer och benämns som 2a, 2b, 2c, 2d och 2e. Respondenterna diskuterade med stöd av författarna sina upplevelser av flyttens olika faser utifrån studiens frågeställningar vid intervjuerna.

5.1.1 Förberedande – Informationen om flytten och förberedelserna

För att få ett sorts utgångsläge i gruppens klimat innan de informerades om flytten frågade vi informanterna hur de upplevde att grupperna fungerade innan de fick informationen om flytten. Respondenternas upplevelse av sin arbetsgrupps klimat beskrivs av informanterna lite olika och några beskrev även att gruppen hade haft vissa påfrestningar precis innan flytten som inte hade med flytten att göra men ändå påverkade gruppen. Informant 1 a säger: ”*Vi har alltid fungerat bra tillsammans i gruppen och vi trivs ihop”* och 1b fyller i: *”När vi inte jobbar saknar vi varandra “.* 2a säger: *”Vi var en rätt bra arbetsgrupp men ändå som två grupper i gruppen eftersom det blev rätt mycket prat i gruppen när något hände i gruppen”.* Samtliga informanter beskriver tillfället när informationen först nådde personalen på ett liknande sätt, som att ledningen informerade personalen, vid en arbetsplatsträff där samtlig personal var inbjuden, om att äldreboendet skulle stängas och att vårdavdelningarna skulle flyttas i sin helhet så långt det var möjligt. Vid intervjuerna framkom att personalen ändå upplevde sig ha fått informationen om

flytten kommunicerad på olika sätt. Informanterna diskuterade med varandra under intervjuerna om hur de upplevde informationen från ledningen vid mötet där den första informationen om flytten delgavs personalen och beskriver tillfället när informationen först nådde personalgrupperna. 1 c berättar: ”*Alla fick veta att allt skulle flyttas härifrån på ett möte där det kom några från kommunledningen. De sa att lokalerna dömts ut och att flytten skulle ske så snart de byggts nya lokaler men ej till vilken adress och vilken grupp som skulle flytta först”.* 1b fyller i: ”*Vi fick ju inte veta den exakta tidpunkten för flytten då på mötet men de sa att vi skulle få mer information längre fram när det var mer klart angående hur det skulle bli”* Informanterna vid den första intervjun beskriver att de fick en tydligt kommunicerad information om flytten med gott om tid att ta till sig informationen. De beskriver även att de fick ett tydligt erbjudande om att flytta som första grupp till ett nybyggt äldreboende och fick besöka lokalerna innan de behövde besluta sig. Informant 1a “*Informationen om att avdelningen skulle flyttas kom tidigt och sedan kunde vi välja att flytta först och själv bestämma om vi ville följa med”* Efter det fick personalen en tydlig tidsram för flytten presenterad för sig, utan krav på att de skulle acceptera flytten som första grupp att flytta. De fick sedan en tid på sig att besluta sig med möjlighet att kommunicera inom gruppen om fördelar och nackdelar med att flytta först. Informant 1b säger: *“alla vi i personalen blev erbjudna att fortsätta att arbeta i gruppen, eller byta arbetsgrupp och då stanna kvar på arbetsstället ett tag till”*. Informant 1a säger: *”Vi valde att hålla ihop”* Informant 1c fyller i*: för vi är ju som en familj som vill vara med varandra trots att vi är så olika”.* Informant 1b säger*: ”Jag saknar alla här när jag inte jobbar”* Informanterna beskriver att de, eftersom de flyttade först fick möjlighet att välja vilken avdelning de skulle flytta till 1a: *“vi valde den här avdelningen för att den låg en våning upp och vi ville att förändringen skulle märkas”.*

Vid den andra intervjun diskuterar informanterna med varandra om hur de upplevde informationen och informant 2b säger: *”Vi fick veta att allt skulle flyttas härifrån till något nybyggt ställe* 2c fyller i: *”Det var ju gammalt slitet och trångt där vi var förr så det kändes roligt att vi skulle få flytta till nya rymliga lokaler”.* Informanterna beskriver på olika sätt att de upplevde att de fick en otydlig informationen om flytten av ledningen som skapade oro i gruppen. En stor del av gruppens kommunikation handlade om upplevda oklarheter gällande ledningens information om flytten. Informationen gällande när flytten skulle ske, tidsram för flytten samt vilka medarbetare som skulle få fortsätta att arbeta i gruppen efter flytten upplevdes som otydlig. 2d säger: *”Vi blev ju oroliga för*

hur allt skulle bli och la mycket tid på att prata om det. Det var otydligt när vi skulle flytta och vilka som skulle med. Vi var ju tolv personal och så fick vi veta att bara tio av personalen skulle få flytta med och fortsätta jobba efter flytten, eftersom antalet brukare skulle minska" 2c säger: *"det spekulerades om vilka två som inte skulle få jobba kvar i gruppen efter flytten och då blev det mest prat om det och inte så mycket om själva flytten"* Kommunikationen om vilka som skulle följa med var i informanternas tycke en orsak till en tillfällig osäkerhet i gruppen. Informanterna beskriver att de upplevde att de blev tilldelade den avdelning de flyttade till. 2d: *"Vi fick se avdelningen innan flytten och tyckte att det såg bra ut"*. 2a*: "Vi fick inte välja avdelning, utan det var redan bestämt att det var den här avdelningen när vi skulle få åka titta på nya stället".* Informanterna beskriver att när de väl fått se de nya lokalerna, sett hur fina de skulle bli för brukarna och konstaterat att lokalerna skulle underlätta arbetet för personalen ändå kände motiverade till flytten och. Informant 2b säger: "*När vi varit och sett nya stället så såg vi ju att det skulle bli bra och enklare att jobba. Det var ju gammalt, slitet och trångt där vi var förr".* Informanterna beskriver att de inte fick möjlighet att välja tidpunkt för när flytten skulle ske och de uppger att de även upplevde oklarheter om när den skulle ske i tid. Informant 2a säger: *"Men vi visste inte då när vi skulle flytta. Om det skulle bli före eller efter nyår"*. Efter att informationen tagits emot så skulle flytten planeras och förberedas av arbetsgrupperna. Här sker den förberedande fasen av implementeringen som sedan övergår till den första delen av genomförandet. Informanterna diskuterar och reflekterar över hur personalgruppen upplevdes under planeringsfasen. Några av informanterna svarade att de kände att de hade gott om tid för att planera flytten och att alla var delaktiga. Informant 1a säger: "*Vi planerade flytten och hur det skulle göras tillsammans och vi hann tänka igenom och planera allt som behövde göras och beställas. Vi ville ju vara klar när våra gamlingar skulle komma. Vi turades om att åka hit till nya stället varje dag för att förbereda så långt vi kunde och planerade allt tillsammans. Alla hjälptes åt och varje dag åkte några av oss till det nya boendet för att förbereda flytten".* Informant 2a beskriver vid den andra intervjun att de upplevde stress och bristande information som påverkade deras kommunikation. Informanterna reflekterar tillsammans över att lite av detta kunde bero på den påfrestning gruppen upplevde precis innan informationen om flytten. Informanten beskriver att gruppens kommunikation om flytten och den planering som skulle göras inför flytten blev sekundär eftersom de hade fel fokus, men när gruppen väl fick reda på vilka som skulle arbeta kvar i gruppen kunde de börja planera flytten. Dock visste gruppen inte när de skulle flytta vilket informanten uppger försvårade

planeringen av flytten och samarbetet med förberedelserna inför flytten. Informant 2d säger: *"När vi fick veta vilka som skulle fortsätta att arbeta kvar efter flytten började vi att kunna prata om flytten och hur vi skulle göra"* Informant 2b fortsätter: *"När vi visste vilka av oss som skulle flytta med till det nya boendet blev samarbetet kring att planera flytten bättre"*.

5.1.2. Genomförande - Flytten

Flyttens genomförande och den mest betydande fasen av implementeringsprocessen. Här utförs den fysiska flytten och implementeringens föregående faser prövas. Informanterna beskriver, diskuterar och reflekterar under intervjun om flyttens genomförande. Informanterna beskriver även här sina upplevelser lite olika. Några informanter uppgav att de genomförde flytten med god kommunikation i arbetsgruppen och att de alla var delaktiga i hela flytten samt tog lika stort ansvar. Informant 1a säger: *"När vi flyttade in var det mesta färdigt. När våra gamlingar skulle komma så hade vi redan flyttat allt som vi kunde flytta innan och visste vad vi skulle hämta hit". Vi hade beställt hit alla grejer och förberett det mesta innan alla brukare kom hit".* Några informanter uppger i diskussionen vid intervjun att de hade en god kommunikation genom hela den fysiska flytten och att de samarbetade mycket bra medan några andra upplever att det fanns störningsmoment i kommunikationen. Informanterna diskuterar, reflekterar och enas om att så snart de visste när de skulle få flytta trots allt kände sig motiverade till flytten. Informant 2b säger: "*Vi kände att vi hade kort tid på oss och det blev stressigt. Sen rörde ju flyttfirman till det för oss och det blev väldigt ostrukturerat när vi flyttade. När allt med flytten blev så ostrukturerat kändes det stressigt och att vi hade för mycket att göra. Vi hade för kort tid på oss att planera innan flytten och vi hade litegrann fastnat i att prata om den dåliga informationen innan flytten. Det var först när vi kom hit som vi kunde börja planera flytten på riktigt och då blev det ju rätt mycket jobb just då".* Informant 2e säger: *"Vi hade ganska rörigt när vi kom hit och en del saker har vi inte hunnit packa upp än. Men vi tycker om att vara här för det är fint här och våra gamla har så fint här".*

5.1.3.Vidmakthållande - Efter flytten

Efter att flytten genomförts kommer implementeringens sista fas som slutligen prövar hela implementeringen som nu ska vidmakthållas. Resultatet av implementeringens

påverkan på personalgruppen och gruppens vilja att vidmakthålla förändringen kan utforskas och analyseras.

Vid diskussionsfrågan om hur personalgruppen upplever att de påverkats både som grupp och individ efter att flytten genomförts uppger samtliga informanter att flytten har haft en till största del positiv påverkan på gruppen. Här är informanterna eniga om att flytten haft en positiv inverkan på både personalgruppens mående och deras personliga mående. De beskriver alla att de mer rymliga, trivsamma och lättarbetade lokalerna gör arbetet enklare och roligare. De tycker att de har hittat sina arbetsrutiner i de nya lokalerna och att allt känns lättsammare trots att de fått flera arbetsuppgifter såsom tvättning och städning. Informant 2a säger: ”*Förr var vi ju som två grupper i gruppen men nu är vi mer som en grupp. Vi samarbetar bättre här och gamlingarna verkar trivas”.* Informant 1b säger: *“De nya lokalerna underlättar verkligen arbetet och att ha jobbat med flytten tillsammans har stärkt oss som grupp”.* Informant 1c säger*:* “*Vi trivs väldigt bra och det verkar som våra äldre också trivs här nu”.* Informant 2c säger: “*Det känns bra att vi gjorde det så bra tillsammans”.* Informant 1a säger vid diskussionsfrågan om hur flytten påverkat arbetsgruppen att: *“Vi kan nog inte säga att vi påverkades så mycket av flytten egentligen, vi har alltid trivts i lag. Att vi samarbetade så bra med planeringen och hela flytten har gjort att vi trivs ännu bättre i lag”.* 1c säger: *Vi är som en stor familj gamlingarna och vi.* 1 b säger: “*Vi är rädda om varandra och saknar varandra när vi inte är här”.* 2a säger: *“Vi ser ju att våra gamlingar mår bra här och verkar trivas.* 2d säger: “*Våra nya lokaler gör arbetet mycket enklare trots att vi fått fler arbetsuppgifter. Vi tvättade och städade inte på förra stället men det fungerar bra här”.* Informant 2e säger: *“Vi samarbetar nog ännu bättre än vi gjorde innan och har lättare att planera vårt arbete tillsammans så att det blir bra för våra gamlingar. Det ju rymligare bättre lokaler här och så har vi ju färre gamlingar att hinna med”.* Informant 2d säger: *Vi har ju inte hunnit vara här så länge, men vi samarbetar bättre här.* Informant 2c säger: “*Det är roligare att gå till jobbet nu än för ett halvår sedan och vi trivs väldigt bra och det verkar som våra äldre också trivs här nu”.*

5.1.4. Personalens upplevelse av de viktigaste faktorerna för en lyckad flytt

Personalens egen diskussion och reflektion av det som de upplevde som viktigast genom hela implementeringen blir en sorts slutdiskussion där informanterna själva

sammanfattar, analyserar och reflekterar över sina upplevelser av flytten och dess faser. Implementeringens effekt och dess genomförande kan genom att analyseras i personalgruppen synliggöra de lyckosamma faktorerna och de eventuella brister som funnits i processen med flytten samt i vilken fas den borde ha justerats.

Författarna avslutade intervjun med en sista diskussionsfråga. "*Hade något kunnat gjorts annorlunda?"* Informant 1a svarade direkt utan eftertanke *"Näe vi tror inte det. Vi känner oss nöjda och allt fungerade bra"* och övriga informanter nickar instämmande. Informant 2b säger efter en liten stund: *"Allt hade kunnat vara tydligare. Det blev onödigt rörigt med allt och alla".* Vi pratade även om att socialt arbete nära brukare kan vara psykiskt och fysiskt krävande för den enskilde individen samt för personalgruppen som helhet. Informant 2d säger att: *"Det känns bättre att jobba här för det går bättre att hjälpa vara gamla här och då spelar inte hur det var någon roll".*

5.2 Sammanfattning av intervjun och analys av resultatet

Här sammanfattas intervjumaterialet och redovisas utifrån det material som anses bäst kunna besvara uppsatsens syfte och frågeställningar. Materialet har delats in i fyra teman: *Veta -tydlighet i förändringsarbete, Kunna-rätt förutsättningar, Vilja-motivation till förändring samt Informationens och kommunikationens kraft.* För att besvara frågeställningen *Hur upplever personalen att arbetsgruppen påverkades före, under och efter flytten?* användes *Veta -tydlighet i förändringsarbete, Kunna-rätt förutsättningar, Vilja-motivation till förändring***.** För att besvara frågeställningen *Vad uppfattade personalen som det viktigaste för att flytten skulle kännas bra?* användes temat *Informationens och kommunikationens kraft*.

Det framkom vid intervjun att kommunikationen inom arbetsgrupperna före, under och efter flytten påverkades av hur tydlig informationen från ledningen gällande flytten, upplevdes av personalgruppen. Upplevelsen av information och kommunikation hade även betydelse för personalens upplevelse av hur gruppens sammanhållning och samarbete påverkades genom hela flytten. Personalen fick information om den förestående flytten vid samma tillfälle. Ledningen informerade personalen, vid en arbetsplatsträff om att äldreboendet skulle stängas och att vårdavdelningarna skulle flyttas

i sin helhet så långt det var möjligt. Det framkom vid intervjun att personalen ändå upplevde sig ha fått informationen om flytten kommunicerad på olika sätt. Informanterna beskriver sin upplevelse av hur de fick informationen om flytten och hur det påverkade gruppens kommunikation och sammanhållning på både liknande och olika sätt. Några informanter uppger att de upplevde att de fick god information från ledningen i rätt tid genom flyttens alla faser och kunde planera och genomföra arbetet med god kommunikation genom flyttens olika faser.

Några informanter uppger att de upplevde att tydlig information saknades i samtliga faser av flytten och att det gjorde att personalen fokuserade på den dåliga informationen i stället för på att planera inför flytten. De beskriver att de fastnade i att prata om den dåliga informationen från ledningen, vilket de själva säger fick dem att fokusera på fel saker. Informanterna fick i sitt tycke en otydlig kommunikation vid informationen om flytten, både gällande när flytten skulle ske, tidsram samt vilka medarbetare som skulle få fortsätta att arbeta kvar efter flytten. När tydlig information gällande tidpunkt och vilka som skulle vara kvar i gruppen. kom till gruppen var det kort tid kvar till flyttens genomförande. Det gjorde att flytten upplevdes som ostrukturerad och stressig samt att de upplevde en stor arbetsbelastning vid flytten. Först när informationen från ledningen upplevdes som tydlig kunde personalen fokusera på flyttens planering och flyttens genomförande. Informanten beskriver att detta skapade en osäkerhet som dröjde sig kvar ett tag men som nu till största del är försvunnen. Informanterna beskriver vid intervjun sin upplevelse av informationen från ledningen angående flytten. Att informanterna upplevde informationen från ledningen på olika sätt kan ha sin grund i individernas upplevelse av hur personalgruppen fungerade vid tillfället när de fick informationen om den förestående flytten. Några av informanterna beskriver att gruppens klimat påverkades av de oklarheter som de upplevde gällande informationen från ledningen. Det fanns även en upplevelse av viss dissonans i personalgruppen hos några av informanterna som kan ha förstärkt personalgruppens upplevelse av hur informationen från ledningen kommunicerades till personalen. Några av informanterna beskriver att det fick informanterna att känna att de fokuserade på andra saker än att ta till sig informationen om flytten.

5.2.1 VETA -tydlighet i förändringsarbete

Att personalen uttryckte ett behov av att bli informerade om vad som skulle hända och vad som förväntades av dem kan tolkas utifrån det Hasson och Thiele (2003) beskriver som implementeringsteorins *veta* vilket är det första begreppet i teorin om implementering. Medarbetarna som påverkas av implementeringen behöver få den information och den vetskap som krävs för att möjliggöra en implementeringsprocess som en flytt kan vara. Kommunikationen kan enligt Schnackenberg m.fl. (2021) ha betydelse för sammanhanget vid en omställning. Att personalen upplever informationen från ledningen så olika försvårarar gruppens samarbete och kommunikation vid planeringen inför flytten. Detta kan tolkas enligt det Hasson och Thiele (2003) beskriver som en dissonansens utmaning i en grupp som i sin tur kan störa känslan av att veta. Att individerna i gruppen förhåller sig till gruppen som en enhetlig grupp gynnar enligt Larsson och Sohlberg (2014) gruppen positivt.

För att en implementering ska lyckas i den första fasen behöver personalen veta vad som ska hända samt hur förändringen ska planeras och genomföras. Hasson och Thiele Schwarz (2023) skriver att organisationens högsta ledningen oftast är de som först får informationen om organisationens status och behov samt även är de som formellt fattar beslut om organisationers omställningar och när de ska ske. Första linjens chefer är de som sedan får uppdraget att besluta om hur omställningen ska planeras och genomföras samt vad som ska prioriteras och hur användarna som kan vara både personalen, brukare och dess anhöriga ska informeras. De behöver vara tydliga i informationen och motivera till implementeringen, kommunicera och samspela med personalen som berörs av omställningen samt även vara lyhörda för hur organisationen påverkas genom de olika implementeringsfaserna. Första linjens chefer behöver informera och kommunicera med sin personal, om vad ska utföras, hur det ska planeras och genomföras, när olika saker ska genomföras, samt vilka som ska göra vad. Hasson och Thiele Schwarz (2023) skriver att framgångsrik implementering innebär beteendeförändringar hos organisationens personal och att informationen om innovationer är viktig för att förstå och motiveras till förändringar och omställningar. Dock är inte god information tillräckligt utan motivation till förändring behövs samtidigt som förståelsen för nyttan av omställningen och möjligheten till användning är även det viktiga delar för en lyckad implementering. För att kunna motivera användarna till implementeringen och för att förstå användarnas eventuella hinder för använda den behöver ledningen se förändringen ur den berörda personalens perspektiv (Hasson & Thiele Schwarz 2023).

5.2.2 KUNNA –rätt förutsättningar

Även om personalen har fått information och vetskap så kan det ändå brista i känslan av att *kunna* utföra flytten, vilket Hasson och Thiele Schwarz (2023) beskriver som implementeringsteorins andra begreppet. Personalen behöver få rätt förutsättningar för att känna de ska kunna utföra flytten på ett bra sätt. Hasson och Thiele Schwarz (2023) menar även att det man begär av medarbetarna i implementeringen ska vara möjligt att utföra och att det ska kunna utföras på ett relativt enkelt sätt. Att en del av personalen kände stress över situationen och att de upplevde flytten som ostrukturerad medförde en upplevelse av att de inte fick rätt förutsättningar för att känna sig motiverade till flytten. Det kan tolkas som det Hasson & Thiele Schwarz (2023) menar att när förutsättningar för att kunna är uppfyllda så kan personalen utföra en förändring lättare. Personalen beskriver att de mådde riktigt dåligt under perioden då de upplevde oklarheter gällande ledningens information och att det under den perioden kändes motigt att gå till jobbet. De beskriver att när de sedan fick veta när de skulle flytta och vilka som skulle fortsätta att arbeta i gruppen efter flytten började de att kommunicera om flyttens planering och genomförande och de reflekterar över att de nog började att må bättre efter det. När personalen kände att de fått rätt information och visste vad som skulle hända och när, kunde de fokusera på flyttens planering och genomförande. Några andra informanter beskriver att de upplevde att de fick tillräcklig information för att de skulle veta vad som skulle planeras och genomföras. En informant säger att de kände att de fick gott om tid för att förbereda sig och att de kände att de visste vad som skulle göras och vad som förväntades av dem. Att personalen får rätt information vid rätt tid, rätt förutsättningar och känner sig delaktiga och lyssnade till, är viktiga delar för att personalen ska känna motivation till förändring. Att göra personalen motiverade till förändringen genom känslan av att kunna och att ledningen är lyhörda för personalens egna förslag till lösningar är viktiga delar för att ge personalen förutsättningar till en lyckad implementering. Kompetens och möjligheter kan fungera som en sluss till motivation och ändra personalens inställning och beteende (Hasson & Thiele Schwarz 2023).

5.2.3 VILJA -motivation till förändring

Hasson och Thiele Schwarz (2023) beskriver *viljan* till förändring som det tredje begreppet i implementeringsteorin där känslan av att veta och kunna, är motivationsfaktorer till en organisations förändringsarbete. Personalen behöver även motiveras till att se nyttan av förändringen och ytterligare motiveras för att vilja genomföra förändringen. Motivationen till förändringen kan påverkas av olika påverkansfaktorerna som gör att personalens fokus och uppmärksamhet läggs på dessa faktorer i stället för på förändringens genomförande. Personalens fokus hamnade på annat än flyttens planering och genomförande vid de tillfällen som de upplevde att det rådde oklarheter från ledningen. Detta påverkade personalens vilja att genomföra implementeringen. Personalen beskriver även att de fick besöka de nya lokalerna innan flytten och blev utifrån det motiverade till att genomföra flytten. De beskriver även att efter att de fått se de nya lokalerna så kände de att de vågade lita på att flytten verkligen skulle bli av till just de lokalerna. Inalhan (2009) skriver om den fysiska platsanknytningen till en arbetsplats brister vid en flytt till en ny arbetsplats vilket gör att individen kan tappa fotfästet. En större omställning som en fysisk flytt kan bidra till att arbetet upplevs ännu mer krävande samtidigt som en flytt till nybyggda lokaler kan upplevas som en positiv förändring för arbetsmiljön. Några informanter uppger att de eftersom de flyttade först fick möjlighet att välja vilken avdelning de skulle flytta till och kände genom det medbestämmande. De beskriver att de såg hur mycket bättre både de och brukarna skulle få det i de nya ändamålsenliga lokalerna. Ett byte till en ny arbetsplats i form av nybyggda lokaler sågs som positivt av samtliga informanter. Det kan tolkas enligt det Hasson och Thiele Schwarz (2023) beskriver som att personalens vilja till förändringen behöver motiveras med rätt påverkansfaktorer för att personalen ska vilja genomföra implementeringen.

5.2.4 Informationens och kommunikationens kraft

Användarna av innovationen behöver enligt Hasson och Thiele Schwarz (2023) *veta, kunna och vilja* för att en implementering ska kunna genomföras och upprätthållas med positivt resultat genom de olika faserna som beskrivs av Hasson och Thiele Schwarz (2023) som *Förberedande, Genomförande, Vidmakthållande.* Användarna är den berörda

personalen vars vilja till att göra genom implementeringens alla faser påverkas av det de vet och behöver veta samt vad de kan och behöver kunna.

Personalen beskriver att när de upplevde att ledningens kommunikation var tydlig och de kände att de hade fått tillräcklig information gällande flytten kunde de fokusera på att kommunicera om flyttens planering och genomförande. När personalen upplevde att de fick god information och tydlighet från ledningen upplevde även att de hade god tid för planering och att de hade en bra kommunikation och gott samarbete genom flyttens alla delar. Detta kan med hjälp av det som Hasson & Thiele Schwarz (2023) skriver om implementeringsteorin tolkas som att först när individerna i gruppen upplevde tydlighet kunde de fokusera på att känna efter om de kunde veta, vilja och kunna genomföra den förändring som flytten skulle innebära. Att personalen förstår nyttan av implementeringen och förstår användandet av förändringen är nödvändigt för att organisationens innovation ska kunna genomföras och upprätthållas efter att implementeringen genomförts. Organisationen behöver även se vad som kan hindra användandet för att kunna undanröja det som hindrar användandet, för att implementeringen ska kunna upprätthållas. (Hasson & Thiele Schwarz 2023) Både personalen och brukarna trivs efter flytten i de nya fina ändamålsenliga lokalerna med rymliga sällskapsytor. Lokalerna bidrar på sitt sätt till personalens upplevelse av en lyckad implementering.

6 Diskussion

Detta kapitel kommer att innehålla en sammanfattning av resultatet och en presentation av hur studiens syfte och frågeställningar har besvarats. Sedan följer en diskussion av resultatet, en alternativ tolkning av resultatet och förslag till vidare forskning och utökning av studien.

6.1 Resultatsammanfattning

Syftet var att undersöka hur personal på ett äldreboende uppfattar att personalgruppen påverkats när deras avdelning flyttat till nya lokaler. Syftet har undersökts genom uppsatsens två frågeställningar. *Hur uppfattar personalen att den fysiska flytten påverkade arbetsgruppen från planering till genomförande? Vad uppfattade personalen som det viktigaste för att flytten skulle bli så bra som möjligt?*

Resultatet visar att personalens upplevelser av kommunikation handlade både om hur informationen angående flytten kommunicerades från ledningen och kommunikationen inom gruppen fungerat. En tydlig information från organisationens ledning gjorde kommunikationen inom personalgruppen bättre, medan en otydlig information från organisationens ledning försämrade kommunikationen inom gruppen. Informationens tydlighet och kommunikationen påverkade känslan av sammanhang, gruppens sammanhållning och samarbete genom hela förändringen som flytten med dess faser inneburit för gruppen. Personalens subjektiva upplevelse av sammanhållningen i gruppen före, under och efter flytten diskuterades i gruppen och den sammantagna uppfattningen var att den till största del var god även före flytten men är ännu bättre nu i de nya lokalerna. Även samarbetet i gruppens upplevs av personalen ha stärkts och förbättrats genom att de genomfört flytten tillsammans med gott resultat och fått nya mer lättarbetade lokaler som bidrar till nya bättre arbetsrutiner som i sig främjar samarbetet i gruppen.

I studien framkom även att det viktigaste för att flytten skulle bli så bra som möjligt var att personalgruppen upplevde en tydlighet gällande information och kommunikation och att det hade stor inverkan på hur gruppen ställde in sig på förändringen och sedan planerade och genomförde flytten. Resultatet indikerar även att personalens reflektioner av sina upplevelser från flytten troligen kommer att vara hjälpsamma vid framtida organisatoriska förändringar.

Hasson och Thiele Schwarz (2023) skriver att organisationens högsta ledningen oftast är de som först får informationen om organisationens status och behov samt även är de som formellt fattar beslut om organisationers omställningar och när de ska ske. Första linjens chefer är ofta de sedan som får uppdraget att besluta om hur omställningen ska planeras och genomföras samt vad som ska prioriteras och hur användarna som kan vara både personalen brukare och dess anhöriga ska informeras. De behöver vara tydliga i informationen och motivera till implementeringen, kommunicera och samspela med personalen som berörs av omställningen samt även vara lyhörda för hur organisationen påverkas genom de olika implementeringsfaserna. Hasson och Thiele Schwarz (2023) skriver att framgångsrik implementering innebär beteendeförändringar hos organisationens personal och att informationen om innovationer är viktig för att förstå och motiveras till förändringar och omställningar.

6.2 Studiens resultat i relation till tidigare forskning

Studiens resultat är inte fullt jämförbar med tidigare forskning då vi ej funnit att tidigare forskning behandlar personalens upplevelser av en flytt av en hel avdelning. Dock kan studien visa att tidigare forskning gällande **platsanknytning och tydlighet i förändringsarbete, känsla av sammanhang, samarbete och delaktighet, tydlighet i information** relaterar till personalens upplevelser vilket ändå gör den till jämförbar.

Inalhan (2009) skriver om den fysiska platsanknytningen till en arbetsplats som brister vid en flytt till en ny arbetsplats vilket kan göra att individen kan tappa fotfästet i tillvaron. Att en arbetsplats helt förändras som vid en fysisk flytt kan göra att personalen påverkas. När all personal flyttat samtidigt har hela gruppen även påverkats samtidigt. Tuomala m.fl. (2022) skriver att en flytt kan påverka arbetstagarnas känsla för sin arbetsplats och påverka deras arbetssätt genom den nya geografiska platsen och de nya lokalerna. Detta kan tänkas skapa oro i gruppen, generera ökad arbetsbelastning samtidigt som det kan skapa en gemensam positiv förväntan över de nya lokalernas utformning. Kjellman (2007) skriver att den grund på hur man inrättar sig på nya platser kommer ifrån tidigare erfarenheter och individens egna uppfattningar om en plats vare sig det är positiva eller negativa erfarenheter. Kjellman (2007) menar att man inte behöver ha besökt platsen fysiskt för att få en erfarenhet av platsen utan att tydlig information om platsen kan ge tillräcklig erfarenhet. Den fysiska flytten kan i sin tur tänkas påverka sammanhållningen

och kommunikationen inom personalgruppen. Inalhan (2009) skriver om platsanknytning som kommer från forskningen om "platsens psykologi". Platsanknytning betyder att arbetstagaren får en anknytning till arbetsplatsen på grund av att arbetstagaren vistas ofta där och att arbetstagaren därmed blir känslomässigt knuten till arbetsplatsen. Detta kan i sin tur tänkas påverka arbetstagaren negativt vid till exempel en flytt till en ny arbetsplats, då platsanknytning går förlorad. Kjellman (2007) skriver liksom Inhalan om platsens betydelse, individernas tidigare erfarenheter och deras uppfattning om en plats vare sig det är negativa eller positiva erfarenheter utgör i sig en grund. En grund som i sin tur utgör hur man inrättar sig på nya platser. Personalen beskriver att de hade en positiv förväntan över flytten då de gamla lokalerna var slitna och trånga. Det framkom även att de såg möjligheterna med nya rymliga lokaler samt att de inte kände någon saknad av de gamla lokalerna.

Hasson och Thiele Schwarz (2023) skriver att implementeringsteorin präglas av växelverkan mellan att studera helheten och delarna i implementeringens alla faser. I en organisation, kan en flytt av en hel avdelning vara en del av en större implementeringsprocess. Ledningen behöver beakta hela organisationens personal genom hela implementeringsprocessen och vara uppmärksam på hur de upplever att de påverkas i varje fas av förändringen. Att undersöka vårdpersonalens upplevelser i varje fas av flytten med hjälp av implementeringsteorin kan vara viktigt för att synliggöra personalens upplevda påfrestning, känslor, behov och förväntan. Hasson och Thiele Schwarz (2023) beskriver organisatoriskt förändringsarbete genom implementeringens faser som en förändringsprocess som sker över tid där förändringar kan vara både episodiska och kontinuerliga. Implementeringens faser kan påverka grupper olika mycket i olika faser och även individerna i gruppen kan påverkas i olika grad vid olika faser. Det mätsystem för en implementeringsprocess som Norrman och Näslund (2023) utvecklat kunde ha varit användbart för att ytterligare analysera resultatet av den organisatoriska förändring som flytten inneburit, för att fånga upp de olika aktörernas uppfattning om förändringsprocessen i implementeringens olika faser utifrån sina och andras roller. Observationer från mätningarna hade kunnat vara hjälpsamma för att öka förståelsen för förändringsprocessens inverkan på individerna i gruppen utifrån deras roller i arbetsgruppen. Att öka förståelsen för organisationens alla aktörers upplevda påverkan av en implementering kan synliggöra behovet av justeringar, insatser och ge en bild av hur arbetet med förändringen fungerar. Hasson och Thiele Schwarz (2023) skriver att

personalens upplevelser och behov kan skifta i de olika faserna av flytten från den första informationen till slutförandet av flytten. Genom att förstå personalens upplevelser och behov kan man synliggöra de utmaningarna och möjligheterna som kan finnas i samband med en flytt samt ta fram åtgärder som gynnar ett positivt resultat av en implementering. Om de olika aktörernas uppfattning studeras, jämförs och sedan samkörs i implementeringens olika faser kan individernas påverkan på varandra även förstås utifrån sina egna och andras roller. Resultatet indikerar att personalen kunde relatera till de olika faserna av flytten, men även att personalen inte hade någon uppfattning om att de deltagit i en implementering.

Resultatet visar att gruppen påverkades av den upplevda tydligheten i informationen från ledningen som i sin tur påverkade gruppens kommunikation och samarbete i planeringsfasen. När individerna i gruppen upplevde otydligheter gällande informationen tappade gruppen fokus på flyttens planering och genomförande. Kommunikationen i gruppen gällande flyttens genomförande och planeringen av det praktiska arbetet med flytten blev utifrån det sekundär. Inalhan (2009) och Tuomala m.fl. (2022) skriver att en flytt kan påverka individer på ett negativt sätt då en ny plats kan skapa oro över nya arbetssätt men även en positiv förväntan på det nya stället som en chans att börja något nytt. Detta kan sätta spår i sammanhållningen och samarbetet i gruppen och påverka kommunikationen till det sämre men också till det bättre. Resultatet visar att personalen upplever att sammanhållningen och sammanhållningen stärkts genom att de upplever att de genomfört flytten med gott resultat och känner sig nöjda med sin insats. De upplever även att deras arbetsmiljö fått en positiv utveckling i de nya mer arbetsvänliga lokalerna. Personalen beskriver även att gruppens kommunikation förbättrats efter flytten och att de nu upplever sig mer som en enhetlig grupp. del-Pino-Casado m.fl. (2019) och Vacharkulksemsuk (2013) beskriver grupptillhörighet och att det är viktigt för gruppens sammanhållning och att samarbetet mellan individerna i gruppen fungerar. Larsson och Sohlberg (2014) skriver att varje individs roll och position i gruppen, påverkas av gruppen och gruppen påverkas i sin tur av varje individs roll, position och agerande. I interaktionen mellan individerna i gruppen och varje individs position skapas gruppens klimat som i sin tur skapar och upprätthåller gruppens totala sammanhållning och samarbete. Enligt Larsson och Sohlberg (2014) gynnas en grupp positivt av att individerna positionerar sig som en enhetlig grupp vilket kan tänkas stärka gruppens sammanhållning som i sin tur kan stärka individernas KASAM som kan göra en omställning som en flytt hanterbar.

Information i rätt tid och tydlig kommunikation, påverkade gruppens kommunikation, gruppens sammanhållning och individernas känsla av sammanhang positivt. Broekharst m.fl. (2024) och Schnackenberg m.fl. (2021) skriver att tydlighet i kommunikationen är viktig dels för att organisationen ska upplevas som trovärdig och seriös, dels att tydlighet gör det lättare för personalen att fungera i arbetsgruppen under en förändring som en flytt utgör. Inalhan (2009) och Tuomala m.fl. (2022) skriver att en flytt kan påverka individer på ett negativt sätt då en ny plats kan skapa oro över nya arbetssätt men även en positiv förväntan på det nya stället som en chans att börja något nytt. Detta kan sätta spår i sammanhållningen och samarbetet i gruppen och påverka kommunikationen till det sämre men också till det bättre. Resultatet visar att informationen från ledningen om flytten påverkade personalgruppens kommunikation och sammanhållning. Personalen uttrycker även behovet av tydlig information och god kommunikation för att gruppen skulle fungera bra under implementeringen.

6.3 Författarnas reflektion

En förändring som en flytt kan påverka en människovårdande arbetsgrupp både positivt och negativt. Studiens resultat visar att upplevelsen av hur informationen om flytten först presenterades påverkade gruppens upplevelse av information under lång tid. Upplevelsen av informationen påverkade kommunikation inom gruppen och hur kommunikationen med ledningen upplevdes. Vår tanke var inte att göra en jämförande studie, men då personalen delades upp vid intervjutillfällena och att de då svarade väldigt olika på frågorna gjorde ändå studien till viss del jämförande. Vi kan se att personalen i de båda grupperna behandlades olika och fick olika lång tid på sig ställa in sig på en flytt och att planera sin flytt och vi kan även se att de olika grupperna hanterade information och kommunikation på olika sätt. Vi kunde även se att de hanterade planeringen av flytten och flyttens genomförande på olika sätt. Vid en sammanfattning av personalens upplevelser kunde vi se att information, kommunikation och gruppens sammanhållning var det viktigaste för att de skulle må bra på jobbet. När informationen upplevdes som tydlig fungerade arbetsgruppen bra och hade god kommunikation och gott samarbete i gruppen. Personalens upplevelser påverkar i sin tur brukarna på äldreboendet som kan vara dementa och därmed mycket känsliga för personalens subjektiva upplevelser av en förändring och påverkas av stämningen i personalgruppen. Vi ville se vad en förändring

kan göra med en arbetsgrupp och hur personalen upplever att olika faser av en flytt påverkar dem. Vi tänker att tydlig information ger en trygg arbetsgrupp med god sammanhållning och god kommunikation och att trygg personal ger trygga brukare.

Personal som trivs och trygga brukare uppfyller målet med det sociala arbetet på äldreboendet. Att personalen tvingas till att planera och utföra en större förändring som en flytt, kan trots allt stärka en arbetsgrupp. Att planera och genomföra flytt, som kollegor på en arbetsplats kan ta fram dolda talanger och visar nya sidor hos kollegorna som kan vara användbara i det dagliga arbetet. En förändring som en fysisk flytt kan även bryta invanda beteendemönster och upplösa eventuella grupperingar som gör att nya konstellationer kan bildas. Nya lokaler kan då innebära en positiv förändring som kan upplevas som en nystart och även bryta den eventuelle tristess som kan uppstå på en arbetsplats. Vi finner det viktigt att undersöka personalens upplevelser i alla faser av en implementering eftersom det kan påverka arbetsmiljön som i sin tur kan påverka brukarnas mående. Då vi ej funnit tidigare forskning specifikt gällande personalens upplevelser av en omställning som en fysisk flytt av en hel avdelning upptäcktes en eventuell kunskapslucka. Det kan vara relevant att studera personalens upplevelser ytterligare och att se den vårdgivande personalen som en viktig del i en implementering. Personalen är de som först ser hur en omställning påverkar brukarna och kan se i vilken fas den påverkar som mest. Om ledningen väljer att kommunicera med personalen genom förändringens alla faser kan de få en bild av implementeringens påverkan och utifrån det ges möjlighet att justera processen vid behov. Genom att låta den del personalen som arbetar närmast brukaren bli indikatorn på hur implementeringen fungerar inom organisationen kan fortsatt forskning fokusera på personalens upplevelser och behov. Att tillgodose personalens behov i varje fas kan stärka personalen i sitt sociala arbete gentemot brukarna Vi tänker att dessa personalgrupper vid framtida organisatoriska förändringar kan hantera förändringen bättre än de kunnat om de inte behövt flytta. Att personalen kan ha utvecklat en förmåga att ta kontroll över förändringen som kan ge en känsla av makt och självbestämmande i situationen. Denna känsla av kontroll kan göra att personalen hanterar situationen bättre och snabbt orienterar sig i förändringen vid en framtida förändring. Det kan även göra att en framtida förändring inte upplevs som påfrestande utan i stället kan se på en förändring med positiv förväntan.

6.4 Förslag till fortsatt forskning och studiens utökande

Med tanke på de utmaningar som äldreomsorgen står inför kommer det förmodligen att ske flera liknande omställningar som dessa fysiska flyttar av hela avdelningar i framtiden. Forskning som handlar om hur personal kan hjälpa brukare att flytta in på ett äldreboende eller byta avdelning mellan äldreboenden är till hjälp för personalen att få brukarna att känna sig trygg i en omställning. Att studera personalens upplevelser med stöd i implementeringsteorin för att kunna se hur implementeringen påverkar i varje fas skulle kunna synliggöra personalens behov och behovet av justeringar genom faserna, vilket kan underlätta vid framtida flyttar. Om studien i stället undersökt ledningens upplevelser av flytten och informanterna varit de berörda enhetscheferna hade studien fått ett annat resultat. För att utöka studiens resultat hade både personalens och enhetschefernas upplevelser kunnat undersökas.

Referenser

AFS 2020:1 Arbetsplatsens utformning. Arbetsmiljöverkets författningssamling. AFS 2020:1

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (B. Nilsson, Övers.; Upplaga 3). Liber.

Broekharst, D. S. E., Stoop, A., Achterberg, W. P., Caljouw, M. A. A., on behalf of the RELOCARE Consortium, Luijkx, K. G., Verbeek, H., Hamers, J. P. H., Schols, J. M. G. A., De Boer, B., Urlings, J. H. J., Brouwers, M., Landeweer, E. G. M., Luijendijk, D. H. J., Schreuder, M. C., Zuidema, S. U., Perry, M., Koopmans, R. T. C. M., & Groen, W. G. (2024). An exploration of relocation initiatives deployed within and between nursing homes: A qualitative study. *BMC Health Services Research*, *24*(1), 22. https://doi.org/10.1186/s12913-023-10505-8

Brownie, S., Horstmanshof, L., & Garbutt, R. (2014). Factors that impact residents' transition and psychological adjustment to long-term aged care: A systematic literature review. *International Journal of Nursing Studies*, *51*(12), 1654–1666. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.04.011

del-Pino-Casado, R., Espinosa-Medina, A., López-Martínez, C., & Orgeta, V. (2019). Sense of coherence, burden and mental health in caregiving: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Affective Disorders*, *242*, 14–21. https://doi.org/10.1016/j.jad.2018.08.002

God forskningssed (Reviderad utgåva). (2017). Vetenskapsrådet.

González-Siles, P., Martí-Vilar, M., González-Sala, F., Merino-Soto, C., & Toledano-Toledano, F. (2022). Sense of Coherence and Work Stress or Well-Being in Care Professionals: A Systematic Review. *Healthcare*, *10*(7), 1347. https://doi.org/10.3390/healthcare10071347

Guglielmi, D., Gallì, L., Simbula, S., & Mazzetti, G. (2019). Gain cycles in healthcare workers: The role of job resources and hardy personality. *International Journal of Workplace Health Management*, *12*(2), 71–84. https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2017-0086

Hasson, H., & Thiele Schwarz, U. von. (2023). *Implementeringsboken: Så inför du nytt som gör nytta* (Första utgåvan). Natur & Kultur.

Inalhan, G. (2009). Attachments: The unrecognised link between employees and their workplace (in change management projects). *Journal of Corporate Real Estate*, *11*(1), 17–37. https://doi.org/10.1108/14630010910940534

Isaksson, J. (2021). Riktad kvalitativ innehållsanalys. I G. Klingberg & U. Hallberg (Red.), *Kvalitativa metoder helt enkelt!* (s.283–302). Studentlitteratur.

Kelly, J., Davison, T. E., & McCabe, M. P. (2022). A psychological needs-based intervention to facilitate adjustment and improve wellbeing in newly admitted aged care residents: Three illustrative case studies. *Clinical Psychologist*, *26*(1), 44–52. https://doi.org/10.1080/13284207.2021.1909419

Kjellman, C. (2007). Har plats betydelse för hälsa? *Socialmedicinsk tidskrift*, *3/2007*, 205–211.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2. uppl). Studentlitteratur.

Nilsson, P., Andersson, I. H., Ejlertsson, G., & Troein, M. (2012). Workplace health resources based on sense of coherence theory. *International Journal of Workplace Health Management*, *5*(3), 156–167. https://doi.org/10.1108/17538351211268809

Norrman, A., & Näslund, D. (2023). Longitudinell mätning av förändringsarbete – från initiering via institutionalisering till effektmål. Utveckling och implementering av mätsystem och ramverk för att mäta förändringsinitiativ. Avdelningen för teknisk logistik, LTH.

Petersen, E. E., Lyng, H. B., Ree, E., & Wiig, S. (2021). Relationship between management and resilience in healthcare: A study protocol for a systematic review. *BMJ Open*, *11*(7), e047855. https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-047855

Regeringen. (2018). *Framtidens äldreomsorg – en nationell kvalitetsplan* (Skr. 2017/18:280).

Schnackenberg, A. K., Tomlinson, E., & Coen, C. (2021). The dimensional structure of transparency: A construct validation of transparency as disclosure, clarity, and accuracy in organizations. *Human Relations*, *74*(10), 1628–1660. https://doi.org/10.1177/0018726720933317

*Socialtjänstlag (2001:453)***.** *SFS 2001:453. Stockholm: Justitiedepartementet*

Socialstyrelsen (2012). *Om implementering*. (Artikelnummer 2012-6-12) Om implementering (socialstyrelsen.se)

Socialstyrelsen (2022). *Vård och omsorg för äldre: Lägesrapport 2022*. (Artikelnummer 2022-3- 7791). Vård och omsorg för äldre - Lägesrapport 2022 (socialstyrelsen.se)

Socialstyrelsen (2024). *Vård och omsorg för äldre: Lägesrapport 2024.* (Artikelnummer 2024-3-8991) Vård och omsorg för äldre – Lägesrapport 2024 (socialstyrelsen.se)

Tuomala, E., Danivska, V., & Gustafsson, R. (2022). Is a new office a blessing in disguise? The strategic importance of relocation. *Facilities*, *40*(1/2), 118–130. https://doi.org/10.1108/F-02-2021-0014

Vacharkulksemsuk, T. (2013). *Stepping toward Collective Mindsets: An Investigation of Group- and Leader-based Synchrony in Work Teams* [[object Object]]. https://doi.org/10.17615/JHA8-DA97

Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L. U., Harms, P. D., & Lester, P. B. (2016). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *89*(2), 278–307. https://doi.org/10.1111/joop.12123

Bilagor

HÖGSKOLAN I GÄVLE

Bilaga 1 Informationsbrev

Hej! Våra namn är Sofia Eriksson och Carola Höglund och vi studerar just nu vår sjätte termin på socionomprogrammet vid Högskolan i Gävle. Den här terminen skriver vi kandidat uppsats i socialt arbete. Vi vill undersöka personalens upplevelser när en hel avdelning flyttar och vad det kan innebära för gruppens sammanhållning.
Detta vill vi genomföra genom att intervjua vårdpersonal som har varit med om flytten. Medverkan är frivillig och kan när som helst under intervjuerna avbrytas utan att ange orsak.
Resultatet kommer att redovisas utifrån gruppernas sammantagna uppfattning och blir därmed anonymt, vilket innebär att varken person, verksamhet eller kommun är identifierbart i vår uppsats. Vårt insamlade material kommer att betraktas som arbetsmaterial och efter färdigställande av uppsatsen kommer detta material att makuleras. Uppsatsen publiceras i DIVA och blir därmed tillgänglig för allmänheten.

Vi blir väldigt tacksamma om ni vill deltaga i gruppintervjun!

Om ni undrar något så tveka inte att kontakta oss. Ni kan nå oss på följande e-post adresser:

Sofia Eriksson
xxx

Carola Höglund
xxx

Handledare för uppsatsen: Pär Grell
Pär.grell@hig.se