



Stockholms universitet  
Institutionen för socialt arbete  
C-uppsats 15 Hp  
VT-10

# **Kvalitetsarbete med värdeskapande i fokus**

En kvalitativ studie av socialpsykiatriska boendet Pilbacken

Författare: Hannes Nyström Bertholdsson & Daniel Striem  
Handledare: Gunnel Andersson–Collins

## Quality work with a focus on value creation

Authors: Hannes Nyström Bertholdsson & Daniel Striem

### Abstract

There is a lack of research in the field of quality improvement efforts based on profound knowledge in social services. The current situation is therefore a significant knowledge gap in terms of studies of this type of systematic quality work and how it is applied in practice. This study therefore intends to describe Pilbackens quality work and further examine if the profound knowledge is consistent with quality work in microsystems by an analysis of Pilbackens work. The present study has been performed by a qualitative method and the material is collected through semi-structured interviews. In order to analyze the study's result have profound knowledge and the model microsystems been used. The results show that Pilbackens in quality improvement efforts have made numerous changes in its organization. They have via a clear purpose and objective of working with quality in microsystems achieved a number of perceived and documented results. The analysis of Pilbackens quality work shows a compliance with profound knowledge and the ability incorporate microsystems in practice.

Nyckelord: *Brukarperspektiv, Systematiskt kvalitetsarbete, Förbättringskunskap, Mikrosystem, Ledningssystem, Socialt arbete, Socialtjänst.*

Keywords: *Client perspective, Systematic Quality work, Profound knowledge, Microsystem, Management, Social work, Social services.*

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>4</b>
1.1 Syfte & frågeställningar	5
1.2 Avgränsning	5
1.3 Begrepp	6
1.4 Bakgrund	7
1.5 Socialpsykiatriska boendet Pilbacken	8
1.6 Tillämpning av teoretisk modell och tidigare forskning	10
<b>2. Teoretisk modell</b>	<b>10</b>
2.1 Förbättringskunskap	11
2.2 Kvalitetsarbete i Mikrosystem	14
2.2.1 Mikrosystem	14
2.2.2 Mikrosystem – Sju steg	16
2.2.3 Verktyg	17
<b>3. Tidigare forskning inom kvalitetsarbete</b>	<b>19</b>
3.1 Sex fallstudier av kvalitetsarbete	19
3.2 Förbättra kvalitetsarbetet	21
<b>5. Metod</b>	<b>22</b>
5.1 Vetenskaplig och metodologisk ansats	22
5.2 Urval & Material	23
5.3 Planering och utförande	23
5.3.1 Etik	24
5.3.2 Planering	25
5.3.3 Intervju & Intervjuguide	25
5.3.4 Bearbetning av data	26
5.4 Metoddiskussion	27
5.4.1 Validitet	27
5.4.2 Reliabilitet	29
5.4.3 Generaliserbarhet	29
<b>6. Resultat</b>	<b>30</b>
6.1 Bakgrund	30
6.2 Utförande	32
6.3 Resultat	36
<b>7. Analys</b>	<b>39</b>
7.1 Förbättringskunskap	40
7.2 Mikrosystem	42
7.3 Tidigare forskning	44
<b>8. Diskussion</b>	<b>46</b>
8.1 Vidare forskning	48
<b>Referenser</b>	<b>49</b>
<b>Bilaga 1</b>	<b>52</b>
Intervjuguide	52
<b>Bilaga 2</b>	<b>53</b>
Intervjuguide boende	53
<b>Bilaga 3</b>	<b>54</b>
Mätresultat morgonsamling	54

# 1. Inledning

Socialtjänstens arbete ska enligt Socialstyrelsen (2008) vara av god kvalitet och samtidigt systematiskt och fortlöpande utvecklas och säkras. Kravet på ett arbete av god kvalitet gäller både enskild och offentlig verksamhet. Vidare skriver Socialstyrelsen (2008) att kvalitet är en viktig aspekt som finns integrerad i socialtjänstens arbete på alla nivåer; att uppnå god kvalitet i arbetet kan vara avgörande för en klients livskvalitet och framtid. Kvalitet är dock ett mångtydigt och svårfångat begrepp vars definition är svår att bestämma objektivt. Socialstyrelsen (2008) menar att kvalitet bör karaktäriseras av ett flertal faktorer och principer som är relevanta för varje specifikt sammanhang och de mål det ämnar uppfylla. Kvalitet bör ta sin utgångspunkt i den generella lagstiftning som finns i Socialtjänstlagen och i Socialstyrelsens föreskrifter 2006:11 som ger riktlinjer för ett systematiskt kvalitetsarbete i socialtjänsten.

För att säkerställa att brukarens behov tillgodoses med god kvalitet menar Socialstyrelsen (2008) att det behövs kunskap om hur förbättring används i arbetet. Den så kallade *förbättringskunskapen* hittas ursprungligen som vägledning för hälso- och sjukvården i Socialstyrelsens föreskrifter 2005:12 där behovet av förbättringskunskap betraktas som komplement till den professionella kunskapen på området. Förbättringskunskapen beskrivs av Socialstyrelsen (2008) som betydelsefull vid förbättringsarbetet inom socialtjänsten och de enskilda verksamheter som utför dess uppgifter.

Famna är en branschorganisation för verksamheter som ägnar sig åt vård och social omsorg utan vinstsyfte. Famna beskriver att en del av organisationens arbete är att hjälpa och stödja deras medlemmar i att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. Famna har med hjälp av Qulturum, som är en utvecklingsenhet i Landstinget i Jönköpings län, utvecklat Famnas Värdeforum som är ett kvalitetsutvecklingsprogram utifrån arbetsmodellen *mikrosystem* (Qulturum, 2009). En aktiv medlem i Famna är det socialpsykiatriska boendet Pilbacken, som enligt socialtjänstlagen arbetar som enskild verksamhet. Pilbacken har under hösten och våren 2009-2010 arbetat med kvalitetsarbete i mikrosystem inom Famnas Värdeforum för att utveckla sin verksamhet och skapa högre inflytande och delaktighet för de boende.

Förbättringskunskap är ett område under utveckling och har enligt Socialstyrelsen (2008) som syfte att i arbetet med klienter och brukare säkerställa att det används forskningsbaserade metoder och kunskaper. Dock saknas det forskning inom området för socialtjänsten vad gäller kvalitetsarbete utifrån förbättringskunskap. I dagsläget finns därför en betydande kunskapslucka vad gäller studier av den här typen av systematiskt kvalitetsarbete och hur det tillämpas praktiskt. Denna studie har således för avsikt att undersöka hur Pilbackens systematiska kvalitetsarbete har bedrivits och om det har uppnått resultat, och förhoppningsvis bidra till ny forskning som saknas på området. Vidare ämnar studien undersöka om förbättringskunskap är förenlig med kvalitetsarbete i mikrosystem genom en analys och diskussion av Pilbackens arbete.

### **1.1 Syfte & frågeställningar**

Det huvudsakliga syftet med studien är att redogöra för Pilbackens kvalitetsarbete. Vidare ämnar studien undersöka om kvalitetsarbetet är förenligt med förbättringskunskap.

- Vad var Pilbackens syfte och mål med kvalitetsarbetet?
- Hur har kvalitetsarbetet genomförts?
- Har kvalitetsarbetet gett resultat?
- Är kvalitetsarbete i mikrosystem förenligt med förbättringskunskap?

### **1.2 Avgränsning**

Det finns många olika aspekter att beskriva och studera vad gäller kvalitet och kvalitetsarbete, men inom denna studie kommer endast Pilbackens kvalitetsarbete att beskrivas och redogöras för. Studiens avgränsning har gjorts utefter vad som ansetts rimligt som forskningsprojekt och vad som var möjligt utifrån de förutsättningar som rådde på Pilbacken samt det arbete de gjort tillsammans med Famna. Studien kommer inte att utreda generellt vad som anses vara god kvalitet i socialtjänsten eller huruvida Pilbacken uppfyller de krav som ställs enligt lagstiftning, föreskrifter och allmänna råd.

Studiens fokus ligger på det kvalitetsarbete som Pilbacken utfört inom Famnas "Värdeforum"<sup>1</sup> under hösten 2009 och våren 2010. Pilbacken har under sitt kvalitetsarbete dokumenterat sina förändringar, mätningar och resultat där det systematiska kvalitetsarbetet beskrivs löpande. Genom kvalitativa intervjuer med ledning, personal och boende från

---

<sup>1</sup> Beskrivs närmre under avsnitt 1.5.

Pilbacken och med dokumentationen som stöd ämnar studien att redogöra för det arbete som gjorts.

### **1.3 Begrepp**

Med följande definitioner vill författarna till studien försöka skapa en tydligare bild av hur vanligt förekommande och viktiga begrepp inom studien används och definieras inom kvalitetssammanhang, men framförallt hur det kommer att användas i studien. Definitionerna är hämtade ur den litteratur som föreligger studien och som är återkommande under samtliga avsnitt.

I den litteraturstudie som föreligger studien finns flera benämningar för de personer som är föremål för kvalitetsarbete. I vårdsammanhang används benämningen patient eller vårdtagare och inom det sociala arbetet används oftast klient eller brukare. Även om benämningen på individen är bransch- eller organisationsspecifik så är modellen för kvalitetsarbete som presenteras i studien generell. Eftersom denna studie har sin utgångspunkt i det socialpsykiatriska boendet Pilbacken där individerna benämns som boende eller brukare väljer författarna att använda dessa benämningar samt att använda dem synonymt i studien. Undantag för dessa benämningar finns inom refererade citat i texten samt specifika referenser.

*Kvalitet* är ett mångsidigt begrepp vars definition varierar beroende på det fokus en enskild verksamhet väljer att lägga på kvalitetsarbetet eller vilken del av organisationen det ska tillämpas i. Socialstyrelsen definierar i föreskriften 2005:12 begreppet kvalitet som "...grad till vilken en verksamhet uppfyller ställda krav". *Kvalitetsarbete* kan beskrivas som det arbete som ämnar skapa "...ökat värde för dem som vården finns till för" (Bojestig & Peterson 2008, s. 5). Inom definitionen för kvalitetsarbetet är typen av värde, metod eller vilken sorts arbete som bedrivs ej relevant, utan oavsett vilken typ av förändring som görs ska den sträva efter en förbättring som ska ge ett högre värde ur ett brukarperspektiv.

*Ledningssystem* är ett begrepp som återfinns i Socialstyrelsens föreskrifter 2006:11 gällande kvalitet inom socialt arbete och definieras som "...ett system för att fastställa grundprinciper för ledning av verksamheten och ställa upp mål samt för att uppnå dessa mål". Socialstyrelsen använder för begreppet *avvikelse* definitionen "negativ händelse eller tillbud" och beskriver avvikelshantering som de rutiner som finns till för att identifiera och åtgärda avvikelser (SOSFS 2005:12).

*Mervärde* används genomgående och omfattar det samlade ökade värde av vård, stöd eller hjälp som erhålls genom ett systematiskt kvalitetsarbete. Värdet på vården är det värde som sett ur ett brukarperspektiv bidrar till positiva och effektiva resultat utifrån behov och förväntningar.

## **1.4 Bakgrund**

I kommande avsnitt beskrivs den juridiska bakgrunden till kvalitet och kvalitetsarbete inom socialtjänsten och för de enskilda verksamheter som utför deras arbetsuppgifter. Själva begreppet kvalitet redogörs utifrån vad socialstyrelsen anser som viktigt vid arbete med kvalitet.

Socialstyrelsen skriver i sin vägledning *God kvalitet i socialtjänsten* (2008) att socialtjänstens arbete ska vara av god kvalitet vilket framgår av socialtjänstlagen 3 kap 3 §. Begreppet kvalitet omfattar socialtjänstens arbete på alla nivåer inom verksamheten såväl strukturella, allmäninriktade som individuella insatser. Vidare ska arbetet som socialtjänsten utför systematiskt och fortlöpande utvecklas och säkras för att uppnå god kvalitet. Kvalitet beskrivs av Socialstyrelsen som ett svårfångat begrepp och att det inte går att fastställa objektivt vad kvalitet består av då det varierar i varje sammanhang. Socialstyrelsen (2008, s. 15) skriver dock att god kvalitet kan beskrivas i "...termer av att tjänsterna svarar mot målen i gällande lagstiftning" där de övergripande målen i socialtjänstlagen beskrivs som vägledande för det systematiska kvalitetsarbetet.

Kvalitetsarbete är enligt Socialstyrelsen (2008) i dagsläget en alltmer integrerad del inom socialtjänsten, där kvalitetsarbetet omfattar mätningar, jämförelser och resultatredovisningar. Detta ställer högre krav på socialtjänsten som verksamhet vilket har lett till utvecklingen av ledningssystem. Ledningssystem är ett system för att fastställa grundprinciper för verksamhetens ledning och målsättning gällande kvalitet samt uppföljning och utvärdering. Systemet ska se till att uppföljningsbara mål utifrån socialtjänstlagen fastställs och att kvalitetsarbetet bedrivs i en riktning för att uppnå dessa mål. Det krävs även att det finns en tydlig ansvarsfördelning i arbetet, där alla grupper inom en verksamhet har möjlighet att vara delaktiga. Personalen ska göras delaktiga i arbetet och vara med att driva ett arbete som ska dokumenteras och utvärderas. Ledningssystem ska även utveckla och säkra rutiner för ansvarsfördelning och avvikelshantering (SOSFS 2006:11; Socialstyrelsen 2008).

Under år 2006 gav Socialstyrelsen ut nya föreskrifter och allmänna råd (SOSFS 2006:11) gällande ledningssystem för kvalitet i verksamheter som omfattas av socialtjänstlagen. Socialstyrelsen (2008) anger att de nya föreskrifterna och allmänna råden har skapats för att ställa krav på socialtjänsten att inrätta ledningssystem för hur det systematiska kvalitetsarbetet ska bedrivas. Det ska även finnas system till hands för de enskilda verksamheter som utför socialtjänstens uppgifter och uppdrag. Dessa system ska se till att socialtjänsten utvecklar tjänster av hög kvalitet och beskrivs som en förutsättning för att de enskilda verksamheterna ska ha möjligt att utveckla och säkra kvalitet. Oavsett vilken modell en enskild verksamhet väljer att arbeta med ska de kunna påvisa de resultat som kvalitetsarbetet ger.

Socialstyrelsen (2008) skriver att i den vägledning som finns för hälso- och sjukvårdens ledningssystem för kvalitet, framhävs förbättringskunskap som ett komplement till den professionella kunskap som finns inom vården. Förbättringskunskapen är lika angelägen och viktigt inom förbättringsarbetet i socialtjänsten, där denna kunskap ska ses som ett komplement till socialtjänstens professionella kunskap. Socialstyrelsen beskriver att den professionella kunskapen ökar inom socialtjänsten, men att den används i olika hög grad vilket ger variationer i arbetet för klienten i praktiken. Genom att tillämpa förbättringskunskap menar Socialstyrelsen att ny kunskap och bättre metoder säkerställs och kommer klienter och brukare till godo, då områden som omfattas av förbättringskunskap sällan ingår i den utbildning som finns till hands för personal på socialtjänsten.

Socialstyrelsen (2008) menar att god kvalitet inom socialtjänsten omfattar en viss kvalitetsmetodik där en förbättringsprocess beskrivs i fyra reflekterande steg: planera, göra, studera och agera, där kvalitetsutveckling kräver ett internt och ett externt perspektiv. Det externa omfattar en kommunikation med klienten gällande behov och brister, det interna omfattar synliggörandet samt utvärderandet av de arbetsprocesser som finns på arbetsplatsen. Det finns flera orsaker till att jobba med ett externt/internt förhållningsätt, bland annat skriver Socialstyrelsen att det bidrar till ett ökat inflytande med en högre delaktighet hos den målgrupp arbetet utförs för.

## **1.5 Socialpsykiatriska boendet Pilbacken**

Pilbackens socialpsykiatriska boende är en del av Stiftelsen Stora Sköndal som bedriver socialt arbete, vård och omsorg utan vinstsyfte genom att ge hjälp till utsatta individer. Pilbacken är ett socialpsykiatriskt boende för vuxna med behov av stöd och hjälp i vardagen,

och erbjuder individer med psykiska funktionshinder ett boende utifrån individens egna förutsättningar. Pilbacken är ett HVB hem och har plats för 34 personer i åldern 31-64 år och arbetar utifrån ett miljöterapeutiskt förhållningssätt. Under åren 2007 och 2009 genomgick Pilbacken en brukarrevision vilket är en utomstående granskning av verksamheten. Syftet var att skapa en bild av vad de boende på Pilbacken önskar i sitt liv och i sitt boende och vad de upplever som god kvalitet, där målet var att undersökningen skulle ligga till grund för en verksamhetsutveckling. Undersökningen har skett utifrån kvalitativa intervjuer där personal och boende har intervjuats med samma frågeställningar. Enligt studiens resultat bör Pilbackens verksamhetsförändring fokusera på att motverka sysslolöshet, maktlöshet och främja de boendes resurser, delaktighet och inflytande i vardagen (Brukarrevision Pilbacken Stora Sköndal 2007; 2009).

Med utgångspunkt i detta bestämde sig Pilbacken som medlem i Famna att delta i det kvalitetsarbete som Famna erbjuder för att utveckla sin verksamhet och uppnå de förändringar som de boenden sökte i sin vardag för att nå en högre kvalitet. Det kvalitetsutvecklingsprogram som erbjuds i Famnas Värdeforum bygger på idén av ett mikrosystem som är den minsta beståndsdel av ett omsorgssystem och där man utgår ifrån att boende och sina närstående samt vård- och omsorgspersonal ingår i samma system. I Famnas Värdeforum skapas tvärprofessionella förbättringsteam som arbetar med konkreta frågeställningar under sex månader och som bygger på arbetets vardag i mötet med boenden. Värdeforumet bygger på Qulturums koncept med lärandeseminarier där man tillsammans följer ett antal konkreta frågeställningar, som beskrivs i avsnitt 2.2.2. Grundidén med Värdeforumet är att inom verksamheterna få igång ett systematiskt kvalitetsarbete för att skapa ett ökat mervärde för brukaren. Kvalitetsarbetet ska vidare förankras och skapa en kultur av ständiga förbättringar som möjliggör för verksamheten att fortsätta arbetet på egen hand (Qulturum, 2009).

Det systematiska kvalitetsarbete som Pilbacken startade i Famnas Värdeforum utmynnade i att en kvalitetsgrupp bestående av fem personal sattes samman. Utöver det tillsattes två coacher ur personalen. Gruppens uppgift var att med stöd från Värdeforumet och coacherna utforma en morgonsamling som förbättringsåtgärd med mikrosystem som arbetsmodell.

## 1.6 Tillämpning av teoretisk modell och tidigare forskning

I studien används två teorier för att belysa och analysera det resultat som framkommer av arbetet: förbättringskunskap och mikrosystem. Förbättringskunskap som teoretisk modell<sup>2</sup> kommer att användas som analysverktyg då det är den teoretiska modell som enligt Socialstyrelsen (2008) anses vara relevant som komplement till professionell kunskap inom socialtjänsten och dess enskilda verksamheter. Modellen är en beskrivning av viktiga aspekter som bör ingå i ett kvalitetsarbete som bedrivs utifrån socialtjänstlagen och Socialstyrelsens föreskrifter 2006:11. Eftersom modellen är ett nytt tillämpningsverktyg för området så är den litteratur som finns tillgänglig och som teorin är hämtad från hälso- och sjukvården. Dock är modellen för förbättringskunskap generell och anpassningsbar för det sociala arbetet. Mikrosystemkonceptet är den praktiska modell som Pilbacken har använt i sitt kvalitetsarbete och är även den i grunden utformad för arbete i hälso- och sjukvården. Dock har den genom de nya föreskrifterna och allmänna råden gällande förbättringskunskap möjliggjorts som modell inom socialtjänsten (Socialstyrelsen, 2008). Mikrosystem kommer att användas som analysverktyg för att beskriva och analysera Pilbackens kvalitetsarbete och belysa eventuella faktorer för god kvalitet.

Den genomgång som gjorts av forskningsområdet inför studien har visat att det är mycket svårt att hitta konkret forskning och praktiska exempel på den typen av kvalitetsarbete som presenteras i studien. Då modellen för arbetet är ny på området och ursprungligen inhämtad från hälso- och sjukvården har detta föranlett sökande av forskning inom detta område, även här visade sig forskningsresultat vara knapphändiga. Studien kommer att använda sig av en rapport av Nyström (2007) som skapar en översiktlig bild av framgångsfaktorer som är viktiga inom hälso- och sjukvården för att göra jämförelser med resultaten i den aktuella studien. Även rapporter av Øvretveit (2003, 2004) kommer att användas för att belysa och jämföra svårigheter och nackdelar med kvalitetsarbetet i studien.

## 2. Teoretisk modell

Följande avsnitt beskriver en generell teoretisk bakgrund för kvalitetsarbete som kallas för förbättringskunskap, samt en beskrivning av mikrosystem som praktisk arbetsmodell för kvalitetsarbete och hur den har anpassats i Famnas Värdeforum. Inledningsvis presenteras teorin förbättringskunskap, denna del är av generell karaktär och kan överföras till flera typer

---

<sup>2</sup> Se avsnitt 2.1.

av arbetsområden som kvalitetsarbete kan tillämpas i. Detta efterföljs av kvalitetsarbete i mikrosystem som praktisk arbetsmodell. Avsnittet avslutas med ett urval av praktiska verktyg för kvalitetsarbete som Pilbacken har använt sig av. Begreppen som presenteras i avsnittet är hämtade direkt ur de referenser som ligger till grund för litteraturstudien, dessa begrepp är vedertagna i litteraturen för området och används i sin ursprungliga form.

## **2.1 Förbättringskunskap**

Grunden till förbättringskunskap är baserat på förmågan och viljan att utföra relevanta förändringar utifrån ett brukarperspektiv. Batalden och Stoltz (1993), Langley, Nolan, Nolan, Norman och Provost (1996) menar att en viktig förutsättning för att kunna utföra och förverkliga en förbättring är kunskap om det fenomen som önskas förbättras. Ju mer kunskap kring ett fenomen som finns, desto mer ökar chanserna att skapa förbättringar. Denna kunskap innefattar två områden: professionell kunskap och förbättringskunskap.

Professionell kunskap är enligt Batalden och Stoltz (1993) och Langley et al. (1996) den professionsspecifika kunskap som är kontextbunden och krävs för att en verksamhet ska kunna utföra det vardagliga arbetet. Förbättringskunskap är yrkes ospecifik kunskap och omfattar den teoretiska kunskap om hur förändringar utformas, uppfattas samt förbättras ur ett systemiskt perspektiv. Förbättringskunskapen avser att beskriva och förbättra system och processer inom en verksamhet, och fungerar utifrån olika teorier och metoder beroende på vilken typ av verksamhet och problem den tillämpas på. Förbättringskunskapen omfattas av fyra grundläggande delområden: systemförståelse, variation, psykologi och lärandestyrtd förändringsarbete. Inom dessa samspelande kunskapsområden finns möjligheter till förändring och förbättring för att uppnå ett ökat värde för de individer som verksamheten finns till för (Landstinget, 1998).

### ***System***

Ett system beskrivs som en specifik helhet vars olika delar interagerar med varandra och sin omgivning. Förståelse av en verksamhet som system bygger på att medarbetarna i verksamheten har kunskap om systemet som helhet, och utifrån detta kunna skapa en bild och förståelse för det egna arbetet i relationen till verksamhetens syfte och mål. Genom att förändra eller utveckla en viss del av en verksamhet kan det även få effekt för verksamheten som helhet. De verksamheter som bedriver vård och omsorg bör dessutom inta ett perspektiv där individen som arbetet finns till för alltid sätts i centrum. Dennes upplevelse av vården och den process som denne genomgår ska då vara avgörande för systemet som helhet och inte

endast för de enskilda delarna. Följaktligen behöver verksamheten kunskap om vad som faktiskt skapas och utförs genom det vardagliga arbetet samt vilka processer som ingår däri. Det är av stor vikt att kunna förstå de processer som existerar inom en verksamhet utifrån ett brukarperspektiv för att kunna jobba med förändring och förbättring. Processer kan definieras som beskrivning av individens väg genom vården eller behandlingen, där processen omfattar alla aktiviteter i varje skede (Batalden et al, 1993; Langley et al, 1996; Landstinget, 1998; Thor, 2002; Bojestig & Peterson, 2008).

### ***Variation***

Variationer och avvikelser finns överallt inom verksamheter och kan enligt Batalden et al. (1993) och Langley et al. (1996) mätas och studeras. Genom att mäta relevanta förändringar och händelseförlopp kan verksamheten skapa sig en bild av dess processer och resultat. Mätning kan leda till möjligheter att upptäcka avvikelser som inte är önskvärda, genom att isolera och minska dessa variationer kan vård och omsorg förbättras. En betydande del av arbete med förbättringar är enligt författarna att minska förekomsten av ej önskvärda variationer och avvikelser. Genom att analysera processerna och dess avvikelser skapas en bild av vad som behöver förbättras utifrån vilka variationer som uppkommer och upplevs.

### ***Förändringspsykologi***

En verksamhet som system och dess delar bygger enligt Batalden et al. (1993) och Langley et al. (1996) i mångt och mycket på mänskligt agerande och bemötande. Det är i grunden människor som utgör verksamhetens olika delar och de individer som verksamheten finns till för. *Förändringspsykologi* hjälper oss att förstå individer och hur de interagerar i system, samt hur de reagerar på förändring och vilka behov det har. Då en enskild person har svårt att förstå helheten i ett system medför detta att det är viktigt att bedriva vård och förändringsarbete inom tvärprofessionella team. De menar att det gäller att samla den kompetens som finns kring de individer vården finns till för och skapa dynamiska team för att bidra till en effektiv och god vård, och att denna typ av förändringspsykologi är viktig att tillämpa hos medarbetare och grupper för att kunna skapa en välfungerande verksamhet som helhet.

### ***Lärandestyrt förändringsarbete***

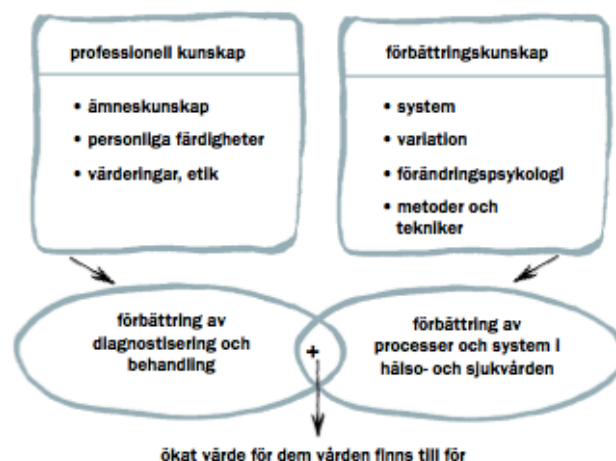
Batalden et al. (1993) och Langley et al. (1996) menar att bedriva förändringsarbete kräver att teori och praktik kopplas samman, att enbart konstruera kunskap och teori medför inte inläring. Lärandestyrt förändringsarbete bygger på att praktiskt arbete och reflektion tillämpas tillsammans; genom att reflektera över det arbete som görs ha möjligheten att dra lärdom av det. Vid arbete med förändringar inom en verksamhet är det viktigt att inkludera

olika steg i en utvärderande process. Tillvaron kan vara komplex och dynamisk och det kan saknas universalmetoder för att lösa problem. Arbetet bygger på en systemisk grund där förmågan att göra helhetsbedömningar är avgörande. Denna typ av förändringsarbete använder sig av en kartläggning och analys av nuläget i verksamheten, för att genom arbete, observation och reflektion skapa en lärande process i takt med att det önskade målet är uppfyllt. En vanlig variant för att bedriva lärandestyrtd förändringsarbete är genom en PGSA-cykel som beskrivs under avsnitt 2.4.

### **Sammanfattning**

Förbättringskunskap kan sammanfattas som den yrkes opecifika kunskap som krävs för att beskriva, analysera och förbättra det vardagliga arbetet inom en verksamhet. Förbättringskunskapen omfattas av en eller flera metoder som en verksamhet applicerar utifrån ett brukarperspektiv. För att genomföra förändringar och förbättringar i en verksamhet krävs det inte enbart teoretisk kunskap om system och processer, utan även en inkludering av professionell kunskap som bygger på det professionsspecifika yrkeskunnande som är aktuellt i sitt sammanhang och för verksamheten. Det är endast tillsammans som professionell kunskap och förbättringskunskap kan leda till ett arbete för utveckling av en verksamhet och genom att samtidigt utveckla kunskap inom båda områden skapa ett ökat värde för de brukare som verksamheten finns till för (Landstinget, 1998).

Figur 1. Sambandet mellan professionell kunskap och förbättringskunskap och ökat värde för dem vården finns till för.



(Landstinget, 1998)

## 2.2 Kvalitetsarbete i Mikrosystem

Enligt Socialstyrelsen (2008) kan kvalitetsarbete karaktäriseras av ett flertal faktorer. Arbetet ska vara systematiskt, långsiktigt, brukarorienterat och bygga på ständiga förbättringar, samverkan samt faktabaserade beslut. Vid arbetet med att genomföra förbättringar utifrån förbättringskunskap inom en verksamhet kan ett flertal olika modeller och teorier kopplade till den teoretiska förbättringskunskapen användas. Arbetet och de modeller som används bör vara kopplade till den verksamhet som den ska tillämpas på. En metod för att arbeta praktiskt med kvalitetsarbete är inom arbetsmodellen mikrosystem. Nedan beskrivs mikrosystemets generella modell och hur den har anpassats till Pilbackens arbete i Famnas Värdeforum.

### 2.2.1 Mikrosystem

Mikrosystem är den minsta enhet inom en verksamhet som regelbundet arbetar tillsammans för att ge vård. Varje system är unikt och en mötesplats där vårdtagare och vårdgivare delar systemet gemensamt. Inom systemen skapas gemensamma värderingar och förutsättningar för lärandestyrkt förändringsarbete (Qulturum, 2009).

Nelson et al. (2002) menar att mikrosystem påverkar och påverkas av den verksamhet som det ingår och verkar i, där kvalitén som vården producerar och förmedlar i verksamheten aldrig kan bli bättre än vad de olika mikrosystemen presterar. Mikrosystemen beskrivs av Nelson, Batalden och Godfrey (2007) som både komplexa och enkla i samma mening. De är komplexa i den meningen att de kan handla om en djup förståelse för de individer som vården finns till för och den föränderliga kontext arbetet ständigt befinner sig i. Men enkla i den meningen att de strävar efter att uppnå bästa möjliga behandlingsresultat för dem vården finns till för. Nelson et al. (2002) beskriver nio framgångsfaktorer<sup>3</sup> som behöver samverka för idealiska resultat vid kvalitetsarbete i mikrosystem. Dessa delas in i fyra kategorier för att illustrera hur framgångsfaktorernas samverkar. De nio framgångsfaktorerna kommer att kursiveras för översiktlighet:

#### *Personer*

Grundläggande för kategorin skriver Nelson et al. (2002), Wasson, Godfrey, Nelson, Mohr och Batalden (2003) är *brukarfokusering*, de som verkar inom mikrosystemet verkar för dem

---

<sup>3</sup> Nelson et al. (2002) beskriver de nio framgångsfaktorer utifrån 20 observerade högpresterade mikrosystem, där ingen framgångsfaktor kan ställas självständig utan alla dessa nio sägs samverka för att producera positiva systemiska resultat.

som vården finns till för. *Personalen* inom verksamheten måste känna sin brukare för att kunna tillgodose dennes behov samt vara hörsamma för speciella önskemål. Enligt författarna krävs det att personalen dessutom har rätt kompetens och att fortbildning och professionell utveckling är en viktig förutsättning för att systemet ska kunna leva upp till de höga förväntningarna som ställs. Personalens samspel bör dessutom karaktäriseras av förtroende och en vilja att hjälpa varandra, något som benämns som ett *ömsesidigt beroende av ett vårdteam*.

### ***Information***

*Information och informationsteknologi* tar sig uttryck i hur verksamheten skapar en informationsrik miljö. Dagens teknik har utjämnat många avstånd mellan information och vård samt möjliggör alternativa kommunikations- och informationskanaler. Förmågan att skapa hållbara informationskanaler inom mikrosystemet är det som för samman individerna inom systemet (Nelson et al., 2002; Nelson et al. 2003).

### ***Process och förbättring***

*Processförbättringar* inriktar sig på en ständig vilja att förbättra vården genom att studera och mäta det dagliga arbetet. Nelson et al. (2002) beskriver tillvägagångssättet som kontinuerlig övervakning av den vård som tillgodoses samt användning av mätinstrument. *Prestationsmönster* fokuserar på behandlingsresultaten, påverkbara kostnader, öppna samtal om prestanda och återförandet av resultaten tillbaka till mikrosystemet så att förändringar inom systemet kan baseras på dessa.

### ***Ledarskap av mikrosystemet***

Inom mikrosystemet är enligt Nelson et al. (2002); Batalden et al. (2003) *ledarskap, kultur och makroorganisationens stöd till mikrosystemet* viktigt. Makroorganisationen beskrivs som den verksamhet eller organisation som befinner sig runt mikrosystemet. Ledningens huvudsyfte är under kvalitetsarbetet att upprätthålla ett tydligt syfte och mål samt främjandet av en positiv kultur. En bra ledare ska bygga kunskap, vidta åtgärder, se över och reflektera över verksamheten. Vad gäller kulturen inom mikrosystemet är det viktigt att personalen delar värderingar, övertygelser, känslor och normer då författarna menar att det ger positiva effekter på kvalitén i vården. Slutligen beskrivs makroorganisationens stöd till mikrosystemet genom att de legitimerar det arbete som bedrivs. Detta görs på bästa sätt genom att makroorganisationen frigör information och resurser samt underlättar för samordningen mellan olika mikrosystem.

### **2.2.2 Mikrosystem – Sju steg**

Famna och Qulturum har i sitt arbete med att utbilda, stödja och vidareutveckla andra verksamheter i deras kvalitetsarbete använt sig av en slags vägguide. Vägguiden fungerar som en karta med sju mötesplatser (se nedan) med givna frågor som hjälper verksamheterna att bedriva kvalitetsarbete utifrån modellen mikrosystem. Vägguiden har utarbetats och inspirerats utifrån de nio framgångsfaktorer som beskrivits ovan. Vägguidens funktion är att hjälpa verksamheterna att stanna upp och reflektera kring sitt mikrosystem och var i processen av kvalitetsarbetet de befinner sig (Qulturum, 2009). De sju mötesplatserna kommer att redovisas nedan i en komprimerad form där det övergripande syftet kommer att redogöras för.

#### ***Varför finns verksamheten till?***

Den första mötesplatsen i inledningsfasen av kvalitetsarbetet inriktar sig på att lära känna mikrosystemet. Givna frågeställningar kring verksamhetens poäng, personer, patienter, processer och prestationer ska ge en samlad bild av vilka delar som behövs för ett fungerande mikrosystem. De frågor som bör ställas till verksamheten är till exempel; vad är syftet med verksamheten, för vilka finns verksamheten till för och hur involverar verksamheten dem i mikrosystemet och i kvalitetsarbetet (Qulturum, 2009).

#### ***Hur mäter vi?***

Vid den andra mötesplatsen försöker man att fånga upp de prestationer som mikrosystemet producerar och se hur dessa hänger ihop med hela systemets resultat. Genom att ställa frågorna varför, hur och vad som ska mätas samt hur resultaten ska användas, vill man synliggöra detta (Qulturum, 2009).

#### ***Hur identifierar vi gapet mellan nuläge och önskat resultat?***

För att skapa en medvetenhet för behovet av förändringar inom mikrosystemet är det viktigt att medarbetarna delar en gemensam bild av vad mikrosystemet behöver och vad det ska åstadkomma. Detta kan möjliggöras genom att ställa frågor angående hur visionen hålls levande och hur verksamheten ska fånga upp nya behov och förändringar i omvärlden, samt vilka roller som finns fördelade i arbetslaget (Qulturum, 2009).

#### ***Hur utvecklar vi sambandskartor som beskriver hur arbetet blir gjort?***

Att se sin verksamhet utifrån olika perspektiv är många arbetsplatsers största utmaning. Men då systemets sammanlagda resultat är beroende av samspelet mellan alla mikrosystem inom verksamheten är det av stor vikt att ställa frågorna vilka är ”våra” processer, hur är de länkade till andra mikrosystem och vem bär ansvar för helheten (Qulturum, 2009).

### ***Hur identifierar vi slöseri och länkar som inte fungerar?***

Onödigt slöseri i arbetet kan identifieras och de länkar som felar förbättras genom att ställa frågor om hur mikrosystemet genom systematiskt arbete kan fånga upp delar som inte skapar något värde, och vilka konsekvenser arbetet får för mikrosystemet i avseende resursförbrukning och kostnader, (Qulturum, 2009).

### ***Hur prioriterar vi de processer som är i största behov av förbättring?***

För att identifiera de processer som är i största behov av förbättring utifrån den verksamheten finns till för krävs både tid, kraft och kunskap. Kvalitetsarbetet kan inte bedrivas av enskilda individer utan medarbetarna måste vara samlade så att angreppssättet kan ske systematiskt. Under denna mötesplats är följande frågor viktiga: hur tillförlitliga är våra processer, vilka verktyg har vi för att identifiera förändringsbehov och vem ansvarar för ständiga förbättringar i det dagliga arbetet (Qulturum, 2009).

### ***Hur får vi förbättringsarbetet att bli en självklar del för alla medarbetare i det dagliga arbetet?***

När kvalitetsarbetet börjar göra skillnad ökar engagemanget och det dagliga arbetets prestationer. De resultat som produceras måste synliggöras och dokumenteras. De frågor som ställs i detta skede är: hur mäter och synliggör vi våra prestationer, hur ser våra mötesplatser ut, hur följer vi upp resultaten och hur sprider vi goda resultat vidare (Qulturum, 2009).

## **2.2.3 Verktyg**

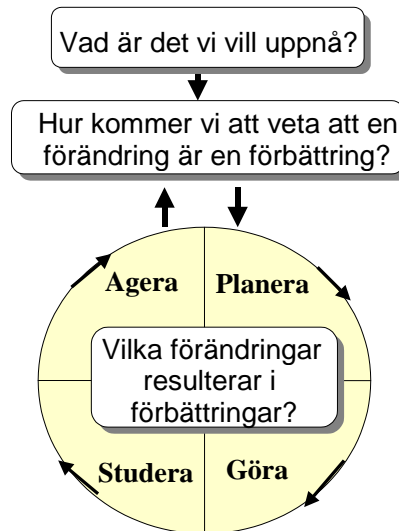
Inom kvalitetsarbete används olika förbättringsverktyg för att underlätta det arbetet som bedrivs. Hur många verktyg som behöver användas varierar, i vissa situationer kan ett verktyg användas till flera olika problem medan i andra situationer kan det krävas flera verktyg till ett och samma problem. Verktygen är inte situationsbundna utan måste anpassas till den berörda verksamheten och situationen. Då det finns många verktyg för handen har det i denna studie gjorts en avgränsning utifrån det kvalitetsarbete som Pilbacken gjort och de två verktyg de tagit till hjälp vilka redovisas nedan.

### ***PGSA-cykeln (planera, göra, studera och agera)***

PGSA- cykeln är ett förbättringsverktyg som är generellt och användbart inom ett brett spektra av branscher, vars syfte är att granska om förändring leder till önskad förbättring. Arbetet struktureras med hjälp av en frågemall utifrån de fyra faktorerna/faserna i modellen. Varje typ av förändring som verksamheten önskar att göra omfattas av en egen PGSA- cykel (Bergman

& Klefsjö, 2007; Bojestig & Peterson, 2008; Landstinget, 1998; Landstinget Jönköping, 2009; Socialstyrelsen, 2006).

Figur 2. Illustrerar förbättringsverktyget PGSA- cykeln och dess olika delar.



(Qulturum, 2009)

Planeringsfasen omfattar en beskrivning och analys av problemet som ska förändras samt hur denna förändring ska gå till, det gäller att svara på frågorna "när ska vem göra vad" under själva processen. Under "göra" fasen aktualiseras och dokumenteras den planering som utformats under fas ett. "Studera" fasen omfattar en beskrivning och analys av fas två, den omfattar jämförelser med hypoteser, eventuella lärdomar och bedömning om förändring lett till förbättring. "Agera" fasen indikerar den fas där slutsatserna av arbetet dras, vilka förändringar bör genomföras och i vilken utsträckning, bör testerna göras om på annat vis? Avslutningsvis hur sprider man resultatet till övriga delar av verksamheten för att få en fullskalig implementering (Bergman & Klefsjö, 2007; Bojestig & Peterson, 2008; Landstinget, 1998; Landstinget Jönköping, 2009; Socialstyrelsen, 2006).

## 5 P

5 P används huvudsakligen för att lära känna mikrosystemet och skapa en gemensam grund för verksamheten att utgå ifrån. Verktöget används framförallt i början av förbättringsarbetet och är utformat på så sätt att man ställer givna frågor kring verksamhetens: Poäng, personer, patienter, processer och prestationer. I denna studie kommer inte alla frågor att redovisas utan endast deras övergripande ändamål (Qulturum, 2009).

*Poängen* med verksamheten tar sikte på ett gemensamt syfte på arbetsplatsen. Utan gemensamt syfte minskar verksamhetens chanser att lyckas med kvalitetsarbetet. *Personer* lyfter fram medarbetarnas roll i mikrosystemet samt vilken kompetens som finns inom verksamheten. *Patienter* inriktar sig på för vilka verksamheten finns till för och hur de involveras i mikrosystemet och kvalitetsarbetet. *Processer* handlar om att försöka se vilka processer som skapar värde för dem som verksamheten finns till för och hur arbetet kan effektiviseras. *Prestationer* handlar om hur kvalitetsarbetets resultat ska tas tillhanda och mätas, för att i slutändan skapa mervärde (Qulturum, 2009).

### 3. Tidigare forskning inom kvalitetsarbete

Det finns mycket generell litteratur kring kvalitetsarbetets teori. Men att hitta praktiska exempel från den typ av kvalitetsarbete som presenteras i studien har visat sig mycket svårt. Avsaknaden av forskning kring denna typ av kvalitetsarbete inom socialt arbete har föranlett sökande av forskning inom hälso- och sjukvården där modellen har sitt ursprung, men även här är forskningen knapphändig. Davidoff och Batalden (2005) skriver att forskning kring metoder, erfarenheter och resultat från de flesta medicinska kvalitetsarbeten inte offentliggörs varken i tryckt eller elektronisk form. Detta ses enligt författarna som ett misslyckande i flera aspekter då tillgängliga bevis för kvalitetsarbetets effekter begränsas och förhindrar kritisk granskning samt bromsar att nya förbättringar och innovationer sprids. Bristen på forskning inom studiens område har lett till att studien kommer att använda sig av forskning i form av en rapport av Nyström (2007) på uppdrag av Sveriges kommuner och landsting. Där redogör hon för sex verksamheter som bedrivit kvalitetsarbete inom hälso- och sjukvården och skapar en översiktlig bild över faktorer som ansetts viktiga i kvalitetsarbetet. Rapporten tar dock inte upp delar av kvalitetsarbetet som kan ses som problematiska men som förs fram av Øvretveit (2003, 2004) där han till exempel tar upp svårigheterna med att utvärdera de insatser som gjorts och visa att resultaten beror på strategin och inte andra faktorer. Samt svårigheterna att vidmakthålla ett bra kvalitetsarbete.

#### 3.1 Sex fallstudier av kvalitetsarbete

I ovan nämnda rapport (Nyström, 2007) har författaren färdigställt en kunskapsbild över den teoretiska kunskapen som idag finns kring kvalitetsarbete samt det praktiska arbetet inom den svenska hälso- och sjukvården.

Nyström (2007) beskriver i rapporten sex verksamheter som bedrivit kvalitetsarbete med goda resultat och deras uppfattningar om vad som kan vara viktigt för ett utvecklande kvalitetsarbete. Genomgående bland de observerade verksamheterna är att de överrensstämmer vad gäller förutsättningar samt viktiga utgångspunkter för ett kvalitetsarbete. Den övergripande framgångsfaktorn som diskuteras och kan sägas avgörande för alla organisationer som bedriver någon form av kvalitetsarbete är ett fungerande ledningssystem. Detta omfattar allt ifrån en organisatorisk struktur, tydlig ansvarsfördelningen till ett väl definierat förankrat syfte och mål för kvalitetsarbetet. Återkommande är även engagemang, inflytande och delaktighet vilket enligt verksamheterna skapar lyhördhet och en förändringsvilja. Många av faktorerna hänger samman med varandra, vilket ibland kan göra det svårt att urskilja eller kategorisera på detta vis. Ofta sker resonemangen kring flera faktorer samtidigt där ingen kan uteslutas. Två andra faktorer som lyfts fram var tid och resurser för utveckling, dessa två ansåg både personal och chefer som avgörande för kvalitetsarbetets utförande. Få inom de studerade verksamheterna upplevde detta som ett problem då de ansåg att cheferna på arbetsplatsen arbetade för att avsätta såväl tid som resurser.

För alla verksamheter var det viktigt att ha tydlig fokus på dem som vården fanns till för och verksamhetens huvuduppgift samt att inga personliga ändamål styrde. Verksamheterna menade att enhetlig fokus underlättade för personalen att behålla de övergripande och långsiktiga perspektiv som kvalitetsarbete oftast handlar om. Utöver det framhöll de intervjuade vikten av ett fungerande kommunikationssystem och informationsspridning i och med att det underlättade för spridning av erfarenheter och information till alla berörda på optimalt sätt samt att det öppnade upp för diskussion och interaktion (Nyström, 2007).

Rationellt beslutsfattande, bemötande, förväntningar och farhågor var de faktorerna som hamnade längst ner på prioriteringslistan bland de intervjuade men värderades högt inom två verksamheter. Detta kunde härledas till de omorganiseringar och neddragningar dessa två stod inför. Rapportens slutsats är att kvalitetsarbete är komplext och där ingen faktor kan ställas åt sidan utan ständigt samverkar. Ytterligare så samverkar faktorerna över lång tid vilket kräver uthållighet, vilket ställer höga krav på ledningen och det omgivande organisatoriska systemet. *En viss stabilitet kan vara en förutsättning för att nå närmare en lärande organisation med den hög grad av anpassning, utveckling och förbättring* (Nyström, 2007, s. 137).

### 3.2 Förbättra kvalitetsarbetet

Øvretveit (2004) menar att svårigheterna att bedriva ett kvalitetsarbete inte ligger i att starta arbetet utan i att fortsätta när den största entusiasmen lagt sig. Kvalitetsarbete är beroende av ständigt underhåll och måste varaktigt och uthålligt planeras och ledas. Han diskuterar vidare utifrån forskningsresultat inom området och svårigheten att veta hur pass effektivt ett visst angreppssätt har i en organisation.

*Svårigheter att bedöma effekten och göra valida generaliseringar av en förbättringsansats beror på att variationerna är så stora såväl i det angreppssätt som är föremål för utvärderingen som i de berörda organisationerna och i den kontext där respektive organisationen verkar (Øvretveit, 2004, s. 5).*

Problemet menar han kan härledas till att många förändringar äger rum samtidigt vilket också kan påverka kvaliteten. Dessutom kan ett angreppssätt vara effektivt i en organisation men inte i en annan, varje organisation är unik med en egen kultur, attityder och ledarskap som måste anpassas till den kvalitetsmetod som används. Det finns idag ingen forskning som styrker någon strategi som den "bästa" utan att det handlar om att välja metod utifrån kunskap om alternativa metoder och att detta anpassas utifrån situationen kombinerat med engagerat ledarskap (2003, 2004.).

Øvretveit (2004) för dock ingen debatt emot kvalitetsarbetet utan verkar för fortsatt utvecklande, genom att se svagheter och styrkorna i en teori kan utvecklingen fortsätta framåt. Genom vårdprofessioners vittnesmål bidrar kvalitetsarbete till att få bättre kontakt med andra professioner då arbetet löser upp gamla rutiner. I vissa fall ses detta som en positiv och värdeskapande effekt och speciellt om de ansträngningar som personalen gör leder till synliga resultat. I dessa fall ger kvalitetsarbetet mersmak och arbetstillfredsställelsen och kraft till att fortsätta ökar. Han lyfter även fram tidskonflikten som kan uppstå vid kvalitetsarbete och medvetenheten om att kravet om att det kliniska arbetet alltid ska komma i första hand. Det krävs att chefer och personal på alla nivåer redan i planeringsstadiet bestämmer hur mycket tid som ska avsättas.

Øvretveit (2004) diskuterar vidare att kvalitetsarbetet ibland kan uppfattas som ett hot bland chefer och personal då de känner att deras makt och autonomi kommer att minskas. Och att

den ibland gör det. Dock menar han att utan opponeringen har troligtvis inte kvalitetsarbete någon större genomslagskraft då en viktig del av arbetet utgörs att motivera personer.

De vanligaste orsakerna till att kvalitetsarbetet misslyckas menar Øvretveit (2004) är att verksamheten inte väljer problem som är viktiga för organisationen, eller inte använder sig av utvecklingsmetoder som mäter den data som samlas in. En annan orsak är bristande engagemang ifrån experter och chefer där förförståelse och stöd inte finns för kvalitetsarbete. Ett resultat av detta kan bli att ineffektiva aktiviteter och projekt pågår trots att de är av ringa värde för verksamheten. Han menar att kvalitetsarbetet måste fungera på alla plan och som ett partnerskap mellan medarbetare och chefer.

## 5. Metod

I kommande avsnitt redovisas och diskuteras den metod som studien använder sig av. Inledningsvis beskrivs valet av vetenskaplig och metodologisk ansats, vilket följs upp av en beskrivning av studiens urval och material. Därefter beskrivs studiens planering och utförande för att sedan avslutats med en metoddiskussion vad gäller validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.

### 5.1 Vetenskaplig och metodologisk ansats

Föreliggande studie har utförts genom kvalitativ metod där materialet insamlats genom halvstrukturerade intervjuer. Kvalitativ metod med samtalet som verktyg beskrivs i Kvale (1997, s. 13) som ett samtal vars syfte är att "...erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka de beskrivna fenomenens mening".

Studien intar en hermeneutisk ansats vilken syftar till att skapa en giltig och gemensam förståelse av en texts mening, diskurs och handling. Den kvalitativa forskningsintervjun skapar i sitt samtal den diskurs som sin tur bildar den text som ska tolkas. Hermeneutiken ämnar finna en texts meningsfulla handling genom att belysa dess kontextuella helhet och enskilda delar. Förförståelsen hos uttolkaren utgör en betydande del vid intervju och tolkning vilket kräver reflektion och medvetenhet under hela processen. De kvalitativa intervjuerna är halvstrukturerade vilket innebär att de omfattar en rad centrala och givna teman som intervjun kretsar kring, men är samtidigt flexibla för omformulering av frågor och uppföljning av svar och berättelser (Kvale, 1997; Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Wängnerud, 2007).

Denna ansats förhåller sig till studiens syfte och avgränsning vilket ämnar kvalitativt beskriva och analysera det kvalitetsarbete som utförts på Pilbacken genom intervjuer och dokumentation. Utförandet har sin grund i den förkunskap som skapats genom den teori och bakgrund som beskrivs kring förbättringskunskap och mikrosystem. Förkunskapen är relevant för utformandet och utförandet av de kvalitativa intervjuer som materialet bygger på, samt för tolkning och analys.

## **5.2 Urval & Material**

Studiens urval kan beskrivas som strategiskt (Esaiasson et al., 2007) och består av kvalitativa intervjuer med en person ur ledningen för Pilbacken, två stycken ur personalen och en boende. Det faktiska urvalet har gjorts av en socionom på Pilbacken, respondenterna har valts ut för att de aktivt har arbetat med kvalitetsarbetet på Pilbacken och på så sätt har insikt i det arbete som gjorts. Personalen som valts ut ingår i den kvalitetsgrupp som tillsatts av Pilbacken bestående av fem personer. De fyra respondenter som valts ut kommer från olika delar av verksamheten och uppskattas vara tillräckligt för att uppfylla studiens syfte. Urvalet har gjorts för att kunna ge en bred beskrivning av det kvalitetsarbete som gjorts på Pilbacken ur ledningens, personalens och brukarnas perspektiv. Intervjuerna söker att bidra med en fördjupad kunskap kring hur arbetet har utförts, hur personal och brukare upplever arbetet och om mikrosystem är förenligt med förbättringskunskap. I materialet har även dokumentation från Pilbacken ingått för att vidare studera kvalitetsarbetet och täcka av områden som inte framkommit under intervjuerna. I dokumentationen ingår mätresultat, effekter och förtydliganden av kvalitetsarbetet.

Den Litteratursökning som föregått studien har gjorts i databaserna Libris, DiVA, CSA, PubMed, Svemed<sup>±</sup>, Google Scholar samt sökmotorn Google. De sökord som använts har utgått via den befintliga litteratur som författarna innehar inom området (Batalden et al, 1993; Batalden et al, 2007; Bergman et al, 2007; Qulturum, Jönköping, 2009). Övrig litteratur som insamlats har utgått från referenssökningar utifrån ovanstående litteratur. De sökord som har använts i olika kombinationer är quality\*, microsystem\*, ”profound knowledge”, ”social work”, ”health care” kvalitet\*, förbättring\*, mikrosystem\*, sjukvård, ”socialt arbete”, ”systematiskt kvalitetsarbete”, ledningssystem\*, brukarperspektiv\* och brukare\* .

## **5.3 Planering och utförande**

Under följande avsnitt beskrivs studiens praktiska utförande vad gäller planering och utförande av intervjuer, bearbetning av datamaterialet samt inledningsvis de etiska aspekter

som berörts under forskningsprocessen. Studiens genomförande har hämtat inspiration från Kvale (1997) och dennes sju stadier gällande en intervjuundersökning, där målet är att forskaren skall fatta beslut gällande metod och genomförande på en reflekterande nivå.

### **5.3.1 Etik**

För att säkerställa att studien följer relevanta forskningsetiska principer inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning har forskningskravet och individskyddskravet beaktats. Detta för att skapa en god balans mellan forskare och undersökningsdeltagare samt för att säkerställa kvaliteten på studien och de krav som ställs på forskarna. Dessa etiska principer har aktualiserats under hela forskningsprocessen (Kvale, 1997; Vetenskapsrådet, 2002, 2005).

Forskningskravet innebär att samhällets individer har ett berättigat krav på att god forskning bedrivs av hög kvalitet samt att den inriktas på väsentliga frågor. Tillgängliga kunskaper och metoder ska kontinuerligt utvecklas och förbättras för att bidra till samhällets utveckling. Detta ställs i relation till individskyddskravet som har för avsikt att skydda den enskilda individen och dennes intressen (Kvale, 1997; Vetenskapsrådet, 2002, 2005). Föreliggande studie ämnar redogöra Pilbackens kvalitetsarbete och om det överrensstämmer med det som finns föreskrivet i lagstiftning och föreskrifter gällande förbättringskunskap inom socialt arbete. Förhoppningen är att studien ska bidra till att mer forskning görs av den typen av systematiskt kvalitetsarbete som bedrivs på Pilbacken. Studien bedöms inte orsaka några negativa konsekvenser vad gäller deltagare, Famna eller Pilbacken då den endast ämnar beskriva och analysera det arbete som gjorts. Samtliga deltagare har informerats om studiens syfte och deras enskilda roll i forskningen och att deltagandet är frivilligt, samt hur den information de lämnar kommer att hanteras. Deltagarna är informerade om att deras identiteter kommer att skyddas i den mån det går, dock saknas garantier för anonymitet då Pilbacken är en relativt liten verksamhet. Uppgifter vad gäller identitet och information som är avslöjande kommer att behandlas försiktigt, och inga uppgifter gällande studien i sig kommer att användas för andra syften. Det inspelade materialet samt transkriptionen har förstörts efter studiens avslut.

Vidare har den forskningsmetod som används tagits i beaktning under hela forskningsprocessen. Forskarna har varit medvetna om den maktasymmetri som ett professionellt halvstrukturerat samtal medför. Intervjuerna har skett både med personal och boende vilket medfört att det finns skillnader vad gäller etiska aspekter vid intervjutillfället.

En intervju med personal sker på deras arbetsplats där de är professionella, medan en intervju med en boende sker i deras privata hemmiljö. Forskarna har även varit medvetna om de etiska problem som kan uppstå vid transkribering och analys av materialet gällande konfidentialitet och tolkning av utsagor. Det kan vara problematiskt att bibehålla konfidentialitet i materialet och samtidigt göra rättvisa tolkningar av de utsagor som ges under intervjun. Utsagorna i intervjun tolkas i flera steg genom transkription, beskrivning av resultat och slutgiltig analys.

### ***5.3.2 Planering***

Studiens utgångspunkt är den teoretiska förståelse som skapats genom den teoretiska bakgrund och forskning som presenteras under tidigare avsnitt. Förståelsen gällande kvalitetsarbete utifrån förbättringskunskap med mikrosystem som arbetsmodell har utgjort en viktig del i utformandet av studiens syfte, metod och analys. Relevant litteratur och Pilbackens socialpsykiatriska boende har möjliggjort för forskarna att kunna skapa ett empiriskt material kring området kvalitet utifrån relevanta frågor till det material som skapats vid intervjuerna.

### ***5.3.3 Intervju & Intervjuguide***

De kvalitativa intervjuer som föreligger studiens empiriska material är halvstrukturerade, vilket innebär att de omfattar en rad centrala och givna teman, men är samtidigt flexibla för omformulering av frågor och uppföljning av svar och berättelser vid behov. Detta för att skapa en dynamisk intervju som hela tiden återkopplar till de centrala teman som är relevanta för studiens syfte (Kvale, 1997). Intervjuguiden (bilaga 1) baserar sig på tematiseringar av studiens syfte och frågeställningar, tematiseringarna har grund i den teori och förståelse som föreligger studien och anses vara relevanta inför tolkning av och analys av resultat. Det har även utformats en separat intervjuguide (se bilaga 2) som komplement till bilaga 1 under intervjun med den boende. Detta har gjorts för att den boende inte har varit direkt delaktig i utformandet av kvalitetsarbetet i mikrosystem och därmed inte var bekant med de begrepp och uttryck som förekommer i bilaga 1. En annan anledning med att använda en kompletterande intervjuguide var för att fånga den boendes upplevelser kring kvalitetsarbetet.

Det praktiska genomförande av intervjuerna föregicks av kontakt med Pilbackens enhetschef för bokning av plats och tid. Enhetschefen informerade deltagarna på förhand om att forskarna skulle komma och göra intervjuer gällande det kvalitetsarbete som Pilbacken bedrivit. Intervjuerna utfördes under två dagar med två deltagare i följd vardera dagen och tog

mellan 45 minuter och 1 timme att genomföra. Intervjuerna utfördes av två intervjuare och spelades in via dator i ett avskilt samlingsrum på Pilbacken för att minimera störningsmoment. Inför intervjun informerades deltagarna om de aspekter som omfattar individskyddskravet gällande information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande (Kvale, 1997; Vetenskapsrådet, 2002, 2005). Inledningsvis förklarades studiens syfte och utförande samt hur intervjun skulle utföras. Vidare informerades deltagarna om att det var frivilligt att delta och att de kunde avbryta eller välja att inte svara på frågor samt informerades om hur materialet skulle behandlas efter genomförd intervju. Under intervjun var forskarna öppna med syftet för själva studien och intervjun för att säkerställa att de svar som gavs skulle vara relevanta för de teman och frågor som presenterades. Forskarna sökte att använda ett vardagligt språkbruk med enkla formuleringar under intervjun för att undvika missförstånd och för att skapa ett bra samspel, samt undvika ledande frågor.

#### ***5.3.4 Bearbetning av data***

Efter att intervjuerna gjorts och spelats in transkriberades materialet för att skapa en strukturell översikt. Intervjuerna bestod av sammanlagt 189 minuter inspelning som transkriberades ner till 27 sidor text. Utsagorna i intervjuerna transkriberades utifrån riktlinjer hämtade ur Kvale (1997) där uttalanden som är av mindre värde har koncentrerats och sammanfattats, övriga delar av intervjuerna har transkriberats ordagrant. Materialet har även klarlagts så att uttalanden och material som inte är av relevans för studien har tagits bort, då flertalet resonemang under intervjuerna är återkommande under flera frågor.

Kvale (1997) beskriver att meningskoncentrering innebär att intervjupersonernas utsagor formuleras mer koncist. Vilket innebär att större intervjutexter reduceras till kortare och koncisare formuleringar. Materialet i studien har genom meningskoncentrering reducerats för att skapa en mer översiktligt helhet inför analysen. Vid hermeneutisk analys ska det enligt Kvale (1997) skapas en allmän mening av materialet, för att sedan gå tillbaka till specifika delar för att slutligen återvända till dess helhet. Utifrån studiens syfte och frågeställningar gjordes genom tematiseringar för att dela in intervjuerna i mindre delar, där analysen utifrån de olika temana har sökt att spegla materialet som helhet. Materialet har sökt att så långt som möjligt återge intervjuernas ursprungliga kontext.

## 5.4 Metoddiskussion

Inom forskningen verifieras kunskap genom termerna validitet, reliabilitet och generaliserbarhet. Validitetens syfte i kvalitativ forskning skriver Kvale (1997, s. 215) är till *den utsträckning i vilken en metod undersöker vad den är avsedd att undersöka*. Reliabiliteten hänvisar till resultatens konsistens, dess tillförlitlighet och trovärdighet medan generaliserbarheten avser hur resultaten kan överföras till andra skeenden i samhället (ibid.).

### 5.4.1 Validitet

Enligt Kvale (1997) är validitet en kvalitetskontroll som genomförs under hela forskningsprocessen. Validering är en fråga om att ständigt kontrollera, ifrågasätta och teoretisk tolka studiens resultat. Syftet med studien har varit att redogöra för hur Pilbackens kvalitetsarbete har genomförts, dess resultat och om det varit förenligt med förbättringskunskap. Genom att göra kvalitativa intervjuer och analysera resultaten utifrån förbättringskunskap och mikrosystem har studiens syfte sökt att besvaras.

Valet av kvalitativ metod gjordes då den ansågs lämplig för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Kvalitativa intervjuer valdes för att fånga upp de upplevelser och resonemang som respondenterna hade kring kvalitetsarbetet på Pilbacken. Intervjuer bidrog till att skapa en djupare och nyanserad förståelse för att möjliggöra en redogörelse för arbetes syfte, utförande och resultat. Den kvalitativa metoden kunde ha utformats på ett annat sätt för att det möjligen hade gett andra svar från respondenterna om de samlats i en fokusgrupp för att diskutera kvalitetsarbetet. Fokusgrupper hade även möjliggjort att studien kunnat använda sig av fler respondenter i flera grupper. Nackdelarna kan dock vara att för att fånga de olika respondenternas åsikter hade det krävts en uppdelning bland personal, boende och ledning vilket för denna studie blivit för omfattande. Om det istället hade valts en kvantitativ metod hade flera aspekter av kvalitetsarbetet inte lyfts fram. Det hade inte heller varit en relevant metod på grund av att verksamheten är relativt liten och att kvantitativ metod tenderar att lämpa sig bättre på större urval. Fördelarna med att välja kvantitativ metod kunde ha varit att fler respondenter hade fått möjligheten att delta i undersökningen och på så sätt bredda materialet. Dock hade metoden inte möjliggjort att fånga respondenternas upplevelser av kvalitetsarbetet på samma sätt.

Intervjuguiden har utformats efter den förståelse som skapats utifrån den litteraturgenomgång som föreligger studien. Detta kan skapa problem om intervjufrågorna

inte stämmer överrens med teorins och litteraturens innebörd. Problemen skulle då kunna innebära systematiska fel i flera led, då de frågor som formuleras och diskuteras under intervjuerna kan bidra till en viss diskrepans mellan förförståelsens innebörd och studiens resultat. En förutsättning för att genomföra studien har dock varit att skapa en teoretisk förförståelse då det saknas tidigare forskning inom området. Att det saknas tidigare forskning kan ses problematiskt då det inte möjliggjort att sätta studien i en konkret kontext, det har minskat möjligheten att göra en jämförelse mellan studiens resultat och liknande forskning.

Under intervjuerna har de resonemang och utsagor som diskuterats överensstämt med teori och tidigare forskning, vilket skulle kunna vara en indikator på att intervjumaterialet är av relativt hög kvalitet. Däremot har urvalet av respondenter gjorts av ledningen på Pilbacken, vilket skulle kunna vara en negativ aspekt då det skulle kunna skett en viss selektivitet. Möjligheten finns att detta kan ha lett till ett snedvridet urval och haft påverkan på det resultat som presenteras i studien. Samtidigt krävde studien en viss selektivitet vid urvalet. Då alla inom personalen inte haft tillräcklig insyn i kvalitetsarbetets grunder och där många av de boende ansågs ha för svår problematik för att delta i en intervju. Även den dokumentation av kvalitetsarbetet som studien tagit del av är utförd av personal på Pilbacken, vilket kan ses problematiskt då de inte är utförda av en oberörd part. Teorin säger dock att verksamheten ska mäta och utvärdera det kvalitetsarbete som görs.

Vid bearbetningen av datamaterialet har de begrepp och teman som använts hämtats från studiens teoretiska bakgrund och syfte. Samma begrepp har använts under hela tolkningsprocessen för att undvika att systematiska fel uppstår. Transkriberingen av intervjuerna har sökt att bibehålla den ursprungliga innebörden av respondenterna utsagor. Studiens resultat har vidare utformats för att återspegla materialets innehåll för att sedan tolkas genom teori. Analysen av materialet bygger på vedertagna begrepp hämtade från den teoretiska bakgrund som föreligger studien, där förbättringskunskap och mikrosystem som analysverktyg stämmer överrens med studiens syfte, frågeställningar och resultat. En hermeneutisk tolkning enligt Kvale (1997) förutsätter att det finns en viss förförståelse vid tolkandet av materialet, men att det är viktigt att vara medveten om den påverkan som förförståelsen utgör. Utifrån förförståelsen har det gjorts vissa antaganden som präglat de frågor som ställts till texten, där studiens teoretiska bakgrund har möjliggjort den tolkning som har gjorts. En konsekvens av detta är att studien presenterar en möjlig tolkning av resultatet.

### **5.4.2 Reliabilitet**

Reliabilitet syftar på tillförlitligheten och konsistensen i studiens forskningsresultat där det under insamling och bearbetning av material inte ska förekomma slumpmässiga fel (Kvale, 1997). Inför intervjuerna utformades en intervjuguide där frågorna tematiserades utifrån studiens syfte och frågeställningar. Frågorna utformades utifrån den litteratur som föreligger studien och dess teoretiska modell, detta för att använda vedertagna begrepp och söka täcka av relevanta områden för studien. Nackdelarna med en halvstrukturerad intervjuguide med förutbestämda teman är att det förutsätter att forskarna har fått med de frågor som är av relevans för studien. Intervjuguiden har utformats efter riktlinjer enligt Kvale (1997) där varje fråga bedömts tematiskt och dynamiskt för att skapa ett bra samspel under intervjun men samtidigt skapa bra kunskap.

För att säkerställa intervjuens kvalitet och de data som samlades in sökte forskarna att vara pålästa inom de teoretiska områden som intervjuens tematiseringar tog upp, samt att de frågor som ställdes följdes upp med följdfrågor och bekräftelser av intervjupersonernas utsagor. Under intervjun följdes den intervjuguide som ställts upp för att få ett bra material, detta kan dock medföra att intervjun blev relativt styrande utifrån dess teman och frågor. På grund av intervjuguidens karaktär fanns det en risk för att vissa frågor kan ha blivit ledande då de sökte relativt specifika svar. Ledande frågor som Kvale (1997) beskriver försökte dock i största möjliga utsträckning att undvikas för att skapa tillförlitliga data, men i vissa fall krävdes ledande frågor för att pröva tillförlitligheten i intervjupersonernas svar och verifiera intervjuarnas tolkningar.

Transkriberingen av materialet har skett genom avlyssning av det inspelade materialet av två personer för att säkerställa att den utskrift av materialet som gjorts stämmer så väl överens med inspelningen som möjligt. Transkriptionen beskriver Kvale (1997) som en tolkande process, där utskriften blir en tolkning av det inspelade material som finns, vilket kan medföra viss diskrepans. Det finns problem med att tolka ett material utifrån given teori då utsagorna lyfts ur sitt naturliga sammanhang som skapades i intervjun. Detta har tagits i beaktning och försökt minimeras genom att använda en relevant teori för analysen.

### **5.4.3 Generaliserbarhet**

Denna studie har inga vidare generaliseringsanspråk vad gäller systematiskt kvalitetsarbete i andra kontexter än den som presenteras i studien. Med utgångspunkt i att studien studerar ett

kvalitetsarbete utifrån en given praktiskt arbetsmodell kan den antas beskriva hur ett systematiskt kvalitetsarbete kan utföras i praktiken. Genom en redogörelse och analys av Pilbackens arbete i mikrosystem bidrar studien till en inblick i ett praktiskt kvalitetsarbete med utgångspunkt i förbättringskunskap. Då studiens resultat analyseras utifrån en given teoretisk modell kan det enligt Kvale (1997) argumenteras för att resultatet kan utgöra vägledning för vad ett systematiskt kvalitetsarbete av den här typen kan leda till i en annan situation, så kallad analytisk generalisering. Analysen av studiens resultat undersöker om det arbete som Pilbacken gjort stämmer överens med de faktorer som presenteras under det teoretiska avsnittet, men enligt Kvale (1997) är det mottagaren av informationen som avgör huruvida resultatet kan tillämpas på en annan situation.

## 6. Resultat

Materialet som ligger till grund för denna resultatdel är de intervjuer som gjorts och den dokumentation som Pilbacken fört under kvalitetsarbetet. Respondenterna kommer att benämnas som enhetschef, boende, personal 1 och personal 2, de två sistnämnda kommer att benämnas som personalen gemensamt. Respondenterna har haft olika roller i kvalitetsarbetet vilket kommer att speglas i resultatet. Dokumentationen består av de mätningar som gjorts under kvalitetsarbetet med morgonsamlingen och de effekter som personalen upplevt under arbetet.

Resultatdelen har delats in i tre olika teman: bakgrund till kvalitetsarbetet, hur arbetet har utförts och arbetets resultat. Indelningen har gjorts utifrån studiens syfte och frågeställningar samt intervjuguide som återfinns i bilaga 1. Första temat innefattar varför Pilbacken valt att arbeta med kvalitetsarbete och vad de velat uppnå och förbättra, samt de faktorer de ansett har krävts i kvalitetsarbetet. Andra temat inriktar sig på det praktiska arbetet, vilka som varit involverade, hur det utförts samt hur metoden mikrosystem har tillämpats. Det tredje temat fokuserar på frågor kring kvalitetsarbetets förändringar och resultat, samt hur arbetet har införlivats och förankrats i verksamheten.

### 6.1 Bakgrund

Bakgrunden till att Pilbacken har bedrivit ett kvalitetsarbete är den brukarevision som genomfördes under år 2007 och 2009. Brukarevisionens resultat visade på att det saknades tillräckligt med inflytande från de boendes sida på Pilbacken. De boende kände att saknade inflytande och delaktighet vad gäller aktiva val gällande deras vardag, personal 1 säger:

Brukarrevisionerna visade att de boende tyckte att de hade för lite inflytande, när vi kom i kontakt med Famna och mikrosystem kändes det rätt för att arbeta med den här typen av boende/.../Så vi har fått mycket olika tekniker och verktyg för att jobba med den här målgruppen, för att få de att ta för sig mer, får mera inflytande och kräva lite mer/.../nu har vi fått verktyg för att kunna få boenden att uttrycka åsikter och önskemål.

Vidare syftade arbetet till att säkra och utveckla kvaliteten överlag i Pilbackens arbete uppger personal 2. Enhetschefen berättar att man som enskild verksamhet har krav på sig att mäta kvalitet, och att Pilbacken har sett över många olika system inom socialt arbete för att jobba med kvalitet och har strävan att vara en målstyrd verksamhet. När Pilbacken kom i kontakt med Famna och modellen mikrosystem kändes det bra, man ansåg att det här var det arbetssätt som passade Pilbacken bäst. Pilbacken upplevde att de hade ett syfte med kvalitetsarbetet i och med brukarrevisionerna men att de saknade verktygen och kunskapen för att praktiskt utföra det. Genom att arbeta i mikrosystem kunde arbetet förenklas då det bryts ner och förändrar ”det lilla”.

Mikrosystem för mig är att man bryter ner saker i små enheter eller delar. Sen jobbar man i det lilla och det blir mycket lättare i relation till det stora.

Det här systemet vi jobbar med fungerar jättebra, vi har inte hittat något bättre. Vi kan tillföra vår professionella kunskap på ett bra sätt. Men man måste ha ett problem, det är en nackdel upplever man inte att det finns ett problem görs ingen förbättringsåtgärd.

Enhetschefen lyfter fram att det finns svårigheter med att mäta kvalitet inom socialt arbete då det handlar om en upplevelse. Det saknas även en tradition av att mäta kvalitet på Pilbacken och att det kan ha varit en försvårande omständighet, men att det är en förankringsprocess och förmågan att hitta rätt verktyg att mäta med. Enhetschefen berättar vidare att det är viktigt att arbetet är förankrat i lagstiftning där man följer de ledningssystem som ställts upp, och att dessa system finns till för att säkra det arbete som Pilbacken gör. Ledningssystemet bidrar till

att det skapas rutiner kring allt arbete och belyser processer, utvärderingar och avvikelshantering och att det finns ett tydligt syfte med verksamheten. Det är viktigt att ledningssystemet bidrar till en tydlighet inom verksamheten där alla tar sitt ansvar. Vidare är det enhetschefens roll att se till att allt som bestäms utförs. För att uppnå detta arbetar man mycket med avvikelshantering.

Personalen på Pilbacken uppfattar att det har funnits ett tydligt syfte och mål med arbetet utifrån Pilbacken som verksamhet och dess ledning, samt att det funnits mycket stöd ifrån cheferna. Personalen beskriver även att man har fått den kunskap och de verktyg som krävs för att kunna förmedla till de boende hur de ska kunna bli mer delaktiga och även att den professionella kunskap de innehar har kunnat tillämpas genom mikrosystemet. En av de intervjuade har dock upplevt vissa problem med förankringen i början av arbetet då denne tyckte att det fanns en viss otydlighet kring det bakomliggande syftet. Att det även varit viktigt att arbetet har fått ta sin tid och på frågan om personalen upplevt att det har frigjorts tillräckligt med tid och resurser säger personal 1:

...absolut, vi har ju haft våra träffar på Famna en gång i månaden. Sen har vi haft våra möten här med våra coacher, vi har jobbat själva. Så tid har funnits, vi har träffats regelbundet mellan 1 till 2 timmar i veckan. Det har varit jättebra.

Personalen på Pilbacken ville att de boende skulle vara med i utformandet av kvalitetsarbete i så hög grad som möjligt, men det visade sig svårt på grund av de boendes problematik. De boende är dock medvetna om att arbetet har ägt rum, där den intervjuade boende beskriver syftet med kvalitetsarbetet som ett forum för dagsrutiner och ett försök att öka delaktigheten och gemenskapen bland dem som bor på Pilbacken.

## **6.2 Utförande**

De som varit involverade i kvalitetsarbetet är högsta chefen, två ur ledningsgruppen och kvalitetsgruppen. Pilbacken har även försökt att få med de boende i gruppen men att de inte kunde på grund av deras problematik. I kvalitetsgruppen har det ingått fem ur personalen som tillsammans har arbetat kontinuerligt i Famnas Värdeforum samt med att införliva mikrosystem som modell på Pilbacken. Kvalitetsgruppen har även haft två coacher, personal

2 beskriver coachernas roll som väldigt viktig då en del av deras arbete har varit att ge stöd och vägledning i kvalitetsarbetet samt att styra kvalitetsarbete mot dess syfte och mål.

Personalen och enhetschefen beskriver att det har funnits tydliga roller inom alla ansvarsområden under kvalitetsarbetet. Och om det har fattats någon har det aldrig lett till några problem. Kvalitetsgruppen har fungerat väldigt bra, det har varit "högt i tak". Enhetschefen beskriver:

Det har funnits tydliga roller under kvalitetsarbetet, jag tycker att personalen inom kvalitetsgruppen har haft tydliga mandat vilket är en förutsättning. De har alla dragit åt samma håll, vilket jag tror beror på att de träffats ofta.

Enhetschefen säger dock att tydliga roller kan ha en baksida då det kan bli hämmande om det skulle finnas väldigt starka personligheter inom gruppen och att det är en aspekt som personen som sätter samman gruppen måste ha i åtanke. Inför kvalitetsarbetet diskuterades det huruvida någon ifrån ledningen skulle vara med i kvalitetsgruppen, det gjordes då en avvägning att det skulle kunna vara hämmande för gruppens arbete. Personal 2 reflekterar även över rollernas betydelse för arbetet:

"Tydliga roller är viktigt annars finns det en tendens att det rinner ut i sanden, man lägger ansvaret på någon annan. Det är viktigt att folk får uppgifter och tar ansvaret för dem".

Vidare säger densamme att det är viktigt att ha en helhetssyn inom verksamheten vad gäller kvalitetsarbetet, det gäller att det är systematiserat på arbetsplatsen. Det får inte stå och falla med vilka som jobbar:

...utan rutiner som finns dokumenterade blir det inte bra. De boende är alltid där och behöver rutinerna. Vi är ju en grupp, ett team och det är viktigt att alla kan ta det ansvaret.

För att uppfylla syftet med kvalitetsarbetet har Pilbacken valt att arbeta med morgonsamlingar. Personalen säger att det fanns en given bakgrund till arbetet, att öka

delaktigheten för de boende. Genom de verktyg som Famna tillhandahöll ansåg Pilbacken att morgonsamlingen var en lämplig förbättring att börja med. Den ursprungliga idén kom ifrån en före detta boende som Pilbacken haft som coach under inledningen av kvalitetsarbetet. Coachen hade erfarenhet av att de boende behövde aktiveras och att morgonen var ett bra tillfälle. Personalen beskriver morgonsamlingen som ett tillfälle att systematisera rutiner för personal och boende. Det beslutades gemensamt med de boende hur morgonsamlingen skulle se ut och hur de boende ville ha det genom att göra enkäter. Detta ledde fram till att morgonsamlingen utformades till ett mötesforum för de boende, där en gemensam dagordning presenteras. Den boende beskriver morgonsamlingen som:

Att vi skulle mötas på morgonen och gå igenom vad var och en har för önskemål, om man ska göra något under dagen, allmän information.

Den boende beskriver vidare morgonsamlingen som ett sätt att skapa sammanhang och som en naturlig mötesplats där de boende kan träffas och prata med varandra. I morgonsamlingen upplever den boende att det finns möjligheter till att diskutera praktiska saker som rör dagsrutiner så som handla mat, kontaktmannaskap och mediciner. Personalen och enhetschefen beskriver arbetet med morgonsamlingen som deras kvalitetsarbete i mikrosystem. Det är morgonsamlingen som kvalitetsgruppen har arbetat med att utveckla genom modellen mikrosystem. I en personalintervju beskrivs att kvalitetsarbetet bryts ner i mikrosystemet och sker långsiktigt. I Famnas Värdeforum lärde sig kvalitetsgruppen att bryta ner stora problem till mindre enheter för att skapa en större delaktighet hos de boende och då valde man att arbeta med morgonsamlingen. Personal 1 beskriver kvalitetsarbetet i mikrosystem som:

...att jobba kring en liten del, vi tog vår morgonsamling. Vi hade redan tidigare börjat lite smått med att försöka samla alla de boende på morgonen, så då valde vi morgonsamling som vårt förbättringsområde.

Personal 2 säger att arbetet blivit mera lösningsfokuserat istället för att se problemen som irritationsmoment. Personalen säger att de tidigare ville att problemen skulle lösas på en gång men inser nu att det krävs tid och tålamod för att arbeta med den här typen av problem. Personalen och enhetschefen upplever att Famna har bidragit med de verktyg och redskap som krävts för att arbeta med morgonsamlingen. Genom Famnas Värdeforum har

kvalitetsgruppen på Pilbacken kunnat se att det finns andra verksamheter med liknande problem. Där har de kunnat hämta inspiration och jämföra sig med andra verksamheter som bedriver samma typ av kvalitetsarbete. Personal 1 pratar om Famnas Värdeforum:

Vi har kunnat hämta inspiration genom att se och jämföra oss med andra verksamheter som gör samma arbete. Famna förde oss framåt...//...de har pushat och bollat idéer med kvalitetsgruppen, de har haft synpunkter på hur vi jobbade och kommit med alternativa lösningar.

Användande av verktyg under kvalitetsarbetet beskriver personalen som en viktig del. Genom verktygen har de kunnat bena upp varje problem och kvalitetssäkra små saker så att det blir en bra helhet. Verktygen har hjälpt personalen att tänka annorlunda och ge struktur till arbetet. De verktyg som Pilbacken använt och implementerat i sin verksamhet är PGSA-hjulet och 5 P (se sidan 16). PGSA-hjulet har använts ofta för att underlätta arbetet och har flera olika användningsområden, Pilbacken har använt verktyget vid sitt arbete med morgonsamlingen, medan 5 P har använts för att synliggöra verksamheten och deras olika processer.

Samtliga respondenter berättar att morgonsamlingen som startats upp sker kontinuerligt varje vecka måndag till fredag klockan nio på morgonen. Under morgonsamlingen samlas personal och boende för att gå igenom dagens händelser, vilken personal som finns på plats, vilken mat som serveras samt generella och specifika önskemål från de boende som rör deras vardag. Den boende beskriver detta som att skapa ett sammanhang kring alla individer på Pilbacken. Personal 1 beskriver även morgonsamling som en viktig plats för att förmedla information, detta görs dels genom muntlig kommunikation och den gemensamma anslagstavla som finns. På anslagstavlan presenteras dagsrutiner, scheman och händelser. Det senaste på Pilbacken i kvalitetsarbetet är att man har utvecklat något som de kallar stormöte. På morgonsamlingarna delas det ut dagordningar en vecka inför stormötet som sker en gång i månaden. Stormötet har framställts som ett mer formellt forum för de boende. Personalen beskriver stormötet som av mer generell karaktär där de boende får komma med konkreta förslag för förändringar som de vill ha. På stormöten har Pilbacken bestämt att alla från ledning till boende skall medverka för att kunna delge de boende så mycket information som möjlig. Personal 2 beskriver stormötet:

Boende har möjlighet att vara anonyma genom en förslagslåda och förhoppningen med stormötet är att de boende ska bli så pass delaktiga att de kan hålla i det själva...//...på senare tid har vi även börjat bjuda in utomstående med mera kunskap så att de kan utveckla oss och mötet.

### **6.3 Resultat**

Personalen beskriver att arbetet med mikrosystem har möjliggjort ett nytt sätt att tänka i sitt dagliga arbete, där de upplever en koppling mellan kvalitetsarbete och mikrosystem. Att sättet att tänka i mikrosystem genomsyrar flera delar av verksamheten, personal 1 säger:

Verksamheten har börjat tänka i mikrosystem för att det ska leda till förändringar. Det är förändringsarbete Pilbacken arbetar med.

Personal 2 upplever att förändringsarbetet har fortplantats som metod även hos personal utanför kvalitetsgruppen. Genom ”mikrosystemstänket” har det blivit mera fokus på att lösa problem, personalen arbetar numera långsiktigt för att anpassa arbetet till de boende. Enhetschefen säger att arbetet har blivit systematiserat på ett annat sätt, personalen prövar kontinuerligt nya vägar för att lösa problem. En svårighet är dock att personalen nu ser fler problem än tidigare genom det nya sättet att tänka, men det är en övergångsperiod menar de. Personalen som är inblandad lär sig tänka i mikrosystem, men att det kan bli problem när det tillkommer ny personal då de inte är vana att tänka i dessa banor. Det krävs professionell kunskap om problemet ifråga hos personalen för att kunna lösa ett problem på den här verksamheten. Enhetschefen säger att det även bör finnas en viss kunskap och erfarenhet hos ledningen om hur ett kvalitetsarbete av den här typen skall drivas:

Att hela tiden knyta an till syftet och målet med arbetet. Det är viktigt att man är tydlig och att alla kan ta sitt ansvar. Det är ledningschefens roll att se till att allt som bestäms utförs och att jobba med avvikelshantering...//...man måste ha en vana att jobba med avvikelser och kunna analysera när systemet inte fungerar.

Enhetschefen säger att dokumentation och mätning av det kvalitetsarbete som görs är viktigt då det synliggör arbetets resultat och möjligheten att kunna blicka tillbaka i tiden och se

skillnader. Personalen berättar att de har dokumenterat och mätt arbetet genom att skriva dagbok samt att räkna hur många som kommit på morgonsamlingen över tid, statistiken har sedan överförts till diagram (se bilaga 3) som presenterats på anslagstavlan. Personal 2 berättar vidare att det är viktigt att mätningarna sker tidbegränsat för att kunna sätta ett datum där förbättringsåtgärden utvärderas. Enhetschefen säger att det kan vara svårt att mäta inom socialt arbete då det kan handla om upplevelser, vilket kan göra det svårt att hitta rätt sätt att mäta på. Och att Pilbacken därför valde att mäta hur många som kom på morgonsamlingen för att få konkreta resultat. Hade Pilbacken däremot valt att mäta själva upplevelsen på morgonsamlingarna hade det blivit betydligt svårare menar enhetschefen. Även personalen reflekterar kring mätningarna som gjorts, en av de intervjuade säger att mätningarna som gjorts mest var för att visa för andra vad som gjorts, upplevelsen av arbetet och dess resultat hade varit mer relevant. Men beskriver likt enhetschefen att antalet personer som kom på morgonsamlingen valdes för att de skulle kunna få mätbara resultat. Även personal 2 säger att kvalitet inte återspeglas i de mätningar som gjorts då det inte alltid återger själva upplevelsen under morgonsamlingen, samt att mätningarna inte ger en förklaring av eventuella orsaker till resultatet. Denne berättar om hur antalet boende som kom på morgonsamlingen sjönk under vissa tider, och kunde med hjälp av professionell kunskap skapa en förståelse kring mätresultaten:

De boende har skov vid storhelger och kan vara väldigt nere, då kunde vi genom vår professionella kunskap se anledningen till varför besökarna gick ner till jul.

Under kvalitetsarbetet har det gjorts ett flertal förändringar där de flesta har skett kring morgonsamlingen, där personal och boende startar upp dagen gemensamt. Personal 2 säger att arbetet med morgonsamlingen har lett till en roligare vardag och ny inspiration, ett nytt sätt och tänka. Idén med morgonsamlingen är att starta dagen för de boende då de flesta inte har någon sysselsättning. Märks det att någon inte är delaktig under morgonsamlingen så måste personalen diskutera med den boende hur samlingen kan göras mer betydelsefull för denne. Den boende säger att morgonsamlingen har lett till nya dagsrutiner samt att det skapas möjligheter för att träffa övriga boende, samlingen har även gjort denne mer aktiv och bestämmande. Denne har bland annat som uppgift till morgonsamlingen att gå och hämta tidningen, vilket har resulterat i att denne slutat äta en medicin för sitt besvär med ”pirr i

benen”. Den boende berättar vidare att morgonsamlingen och stormötena skapat möjligheter att komma till tals:

Det känns kul att träffa de andra då det blir lite ensamt annars, man behöver komma till morgonsamlingen och prata...//...man har sina synpunkter, man säger vad man vill ha och varför och i regel så går det i lås.

Personal 1 säger att vissa av de boende bara kommer till morgonsamlingen för kaffet, men att många förstår att de verkligen kan påverka sin situation och vardag. Denne tycker även att verksamheten idag fungerar bättre, det har blivit lättare att arbeta i och med det nya sättet att tänka. Enhetschefen beskriver att de boende idag har en större samvaro och vågar ta mera initiativ. Tidigare upplevde de boende sina funktionshinder som hämmande, de hade svårt att ta kontakt. Det är annorlunda nu genom morgonsamlingen där det boende kan sitta ner och prata, de vågar prata med varandra på ett annat sätt än vad de gjorde tidigare.

Kvalitetsgruppen på Pilbacken har i sitt arbete upplevt och dokumenterat ett flertal upplevda effekter av kvalitetsarbetets resultat, dessa effekter har diskuterats under samtliga intervjuer. Respondenterna berättar att de upplever att delaktigheten har ökat bland de boende på olika sätt. Framförallt har interaktionen överlag ökat, de umgås mera i de gemensamma utrymmen som finns på Pilbacken och besöker varandra i deras bostäder samt är mer intresserade av att hjälpa varandra med diverse problem. Och att morgonsamlingen och stormötena har bidragit till att det blivit lättare att genomföra förändringar då de boende har nya möjligheter att framföra åsikter och synpunkter.

Personalen och enhetschefen berättar att har de upplevt både fördelar och nackdelar med kvalitetsarbetet, där de beskriver fördelarna som övervägande. Enhetschefen säger att fördelarna är att brukaren sätts i centrum då arbetet sker utifrån dennes situation, förändringarna är små och långsamma men de har skett ”boendenära” då det har fått vara med och bestämma. ”Modellen kvalitetsarbete i mikrosystem” har fungerat jättebra menar enhetschefen, Pilbacken har kunnat tillföra sin professionella kunskap på ett bra sätt i arbetet. Dock måste det finnas ett problem det är en nackdel, upplevs inget problem görs ingen förbättringsåtgärd. En annan nackdel med arbetet har varit att det inte funnits en tydlig tradition att jobba med mätningar av kvalitet på Pilbacken, men att det är en

förankringsprocess. Vidare säger enhetschefen att det kan uppstå problem när det kommer in utomstående som då inte är insatta i de arbetsmetoder Pilbacken använder. Personalen beskriver att en nackdel med arbetet är dess omfattning:

I början tyckte jag det var jätte mycket, ett mastodont jobb. Mycket att ta in och dessutom att det är väldigt långsiktigt.

I början tyckte jag att det var mastodont, hur arbetet egentligen skulle göras. Men sen upptäckte vi att tid och coachning behövdes...//...det tar lång tid med våra boende då det är väldigt sjuka, det kan ta flera år innan man ser några riktigt bra resultat.

Personal 2 berättar vidare att arbetet ibland växer sig för stort då det nya sättet att tänka kan uppdaga fler problem än lösningar. Detta kan ibland vara jobbigt då det bidrar till allt för snabba lösningar som kanske inte passar de boende. Arbetet måste ske långsiktigt då det kan ta lång tid att förändra saker. Även personal 1 beskriver problem med att se arbetet kortsiktigt och exemplifierar detta med att en projektanställd coach fick sluta vilket påverkade arbetet i negativ bemärkelse.

På frågan var Pilbacken idag befinner sig i sitt kvalitetsarbete säger personalen att morgonsamlingen fungerar och kommer att fortsätta. Den måste dock vidareutvecklas och förbättras så att den är fortsatt intressant för de boende, detta måste göras i en dialog mellan personal och boende. Det är viktigt att ytterligare engagera de boende i arbetet. I framtiden kommer Pilbacken att göra något annat, de kommer utforma nya förbättringspunkter. Enhetschefen säger att Pilbacken kommer att göra en ny brukarrevision för att se om kvalitetsarbetet har lett till att delaktigheten och inflytande bland de boende har ökat. Dessutom kommer stormötet att vidareutvecklas, då de boende har mycket idéer som de behöver stöd för att uttrycka.

## 7. Analys

Analysen tar sin utgångspunkt i de resultat som presenterats i föreliggande avsnitt, och kommer att genomföras utifrån tre delområden som följer det teoretiska avsnittets upplägg. I det första delområdet görs en analys om Pilbackens arbete varit förenligt med

förbättringskunskap som teoretiskt modell. Andra delområdet analyserar Pilbackens arbete utifrån mikrosystem. Det tredje området gör en analys och jämförelse av arbetet utifrån den tidigare forskning som presenteras i studien.

## **7.1 Förbättringskunskap**

Resultatet visar att bakgrunden till att Pilbacken har arbetat med ett kvalitetsarbete är de brukarrevisioner som gjorts på verksamheten under åren 2007 och 2009. Revisionerna visade att de boende kände att de saknade inflytande och delaktighet i deras vardag. Utifrån revisionerna skapades en vilja på Pilbacken att arbeta med kvalitet men att det saknades kunskap för att utföra det i praktiken. Utgångspunkten i förbättringskunskap är en vilja och förmåga att utföra förändringar utifrån ett brukarperspektiv, men att det krävs två typer av kunskap för att genomföra detta: professionell kunskap och förbättringskunskap. Resultatet visar att den professionella kunskapen redan fanns inom verksamheten men att det saknades kunskap hur arbetet skulle bedrivas. Förbättringskunskapen avser att beskriva och förbättra system och processer inom en verksamhet och fungerar utifrån olika teorier och metoder beroende på vilken typ av verksamhet och problem den tillämpas på. Pilbacken har använt sig av mikrosystem som modell för att utveckla och förbättra sin verksamhet, genom att arbeta i mikrosystem kunde arbetet förenklas och brytas ner i mindre enheter. Arbetet med morgonsamlingen ansågs som en lämplig förbättring och ett tillfälle att systematisera rutiner för boende och personal. På Pilbacken har kvalitetsarbetet brutits ned i mikrosystemet och sker långsiktigt. I Famnas Värdeforum lärde sig Pilbacken att bryta ner stora problem till mindre enheter för att skapa större delaktighet hos de boende. Pilbacken har genom mikrosystem kunnat tillämpa en form av förbättringskunskap som komplement till den professionella kunskap som finns, där de genom revisioner skapat en förståelse samt kunskap kring de fenomen de sökt att förändra.

Ett viktigt led i att kunna arbeta med morgonsamlingen i mikrosystem visar resultatet är de verktyg som introducerades i Famnas Värdeforum. Verktygen har hjälpt personalen att tänka annorlunda och ge struktur till arbetet. Ett av verktygen som använts är 5P, vilket har tillämpats för att synliggöra verksamheten och dess olika processer. En viktig förutsättning för att kunna genomföra förändringar enligt förbättringskunskap är kunskap om det fenomen förändringen tillämpas på. Verktygen kan ses ha tillfört relevant kunskap kring fenomenet delaktighet och inflytande hos de boende för att möjliggöra en förändring.

Förbättringskunskapen omfattas av fyra olika delområden: systemförståelse, variation, psykologi och lärandestyrt förändringsarbete. Systemförståelse bygger på att medarbetarna i verksamheten har kunskap om systemet som helhet och genom detta kunna skapa en bild och förståelse för det egna arbetet i relation till verksamhetens syfte och mål med brukaren i centrum. Resultatet visar att syftet och målet med kvalitetsarbetet har varit att öka delaktigheten och inflytandet bland de boende genom morgonsamlingen. Morgonsamlingen och den gemensamma anslagstavlan har varit de huvudsakliga informationskanalerna för att skapa en helhetssyn. På anslagstavlan har Pilbacken förmedlat dagsrutiner, scheman och händelser i försök att göra alla delaktiga i kvalitetsarbetet. Morgonsamlingen beskrivs som ett sätt att skapa sammanhang och som en naturlig mötesplats där personal och boende kan samlas och träffas. Det kan tolkas som att Pilbacken i sitt kvalitetsarbete strävat efter en helhetssyn inom verksamheten och med hjälp av verktygen försökt identifiera de processer som varit centrala för verksamheten.

Variationer och avvikelser kan enligt förbättringskunskap mätas och studeras inom en verksamhet, där en betydande del av arbetet med förbättringar är att minska förekomsten av variationer och avvikelser som inte är önskvärda. Enhetschefen säger att det är dennes roll att se till att allt som bestäms utförs på Pilbacken och för att uppnå detta arbetas det mycket med avvikelshantering. Vidare ses ledningssystem som en viktig del för att skapa rutiner och att synliggöra samt utvärdera de avvikelser som åtgärdas. Vidare beskriver enhetschefen att dokumentation och mätning av det kvalitetsarbete som gjorts varit viktig eftersom det synliggjort resultat och möjliggjort utvärdering. Personalen instämmer delvis men hävdar att mätningarna främst har genomförts för att visa utomstående och att det varit själva upplevelserna som varit relevanta. Pilbackens arbete har tagit hänsyn till de variationer och avvikelser som uppstått genom avvikelshantering och mätning av deltagare på morgonsamlingarna.

Det är i grund och botten människor som utgör verksamhetens olika delar, förändringspsykologi hjälper till att förstå hur individer interagerar i system samt hur de reagerar på förändring. Genom att bedriva förbättringsarbete i tvärprofessionella team och samla den kompetens som finns, underlättar det för en helhetssyn inom verksamheten. Pilbacken har arbetat i en kvalitetsgrupp och samtidigt försökt integrera hela verksamheten i sitt arbete. Resultatet visar på att det i kvalitetsgruppen har det funnits tydliga roller med tydliga mandat och att gruppen har dragit åt samma håll med klara ansvarsområden. För att

vara lyhörda för de boendes åsikter, förslag och önskemål har Pilbacken arbetat utifrån brukarrevisionerna, morgonsamlingarna och stormötena. Personalen och de boende har tillsammans försökt att samla den kunskap som finns för att utforma ett kvalitetsarbete som de tror kan gynna verksamheten som helhet.

Att bedriva lärandestyrt förändringsarbete kräver att teori och praktik kopplas samman där praktiskt arbete och reflektion tillämpas tillsammans. I arbetet med förändringar är det viktigt att inkludera flera steg i en utvärderande process för att uppnå det uppsatta målet. För att uppnå detta har kvalitetsgruppen på Pilbacken arbetat kontinuerligt i Famnas Värdeforum för att införliva arbetsättet med mikrosystem på Pilbacken. Resultatet visar på att arbetet med mikrosystem har möjliggjort ett nytt sätt att tänka i det dagliga arbetet och att personalen upplevt en koppling mellan kvalitetsarbets praktik och mikrosystem som teori. De beskriver att sättet att arbeta är införlivat för att det ska leda till förändringar och att det har fortplantats som metod även hos övrig personal. Enhetschefen säger att arbetet har blivit systematiserat på ett annat sätt vilket möjliggör för personalen att kontinuerligt pröva nya vägar för att lösa problem. Kvalitetsgruppen har även kunnat använda de verktyg som implementerats i verksamheten för att arbeta i en lärandestyrd och reflekterande process. Det finns tydliga kopplingar mellan Pilbackens praktiska arbete och mikrosystem som teori, och att arbetet sker i en reflekterande process för att skapa ett lärandestyrt förändringsarbete.

Analysen av Pilbackens kvalitetsarbete visar på en överensstämmelse med förbättringskunskapen och dess fyra olika delområden. Pilbacken har kunnat skapa kunskap kring sitt förändringsområde och en motivation till ett förändringsarbete samt genom ett reflekterande arbete införliva mikrosystem som teori i det praktiska arbetet.

## **7.2 Mikrosystem**

Mikrosystem beskrivs som en unik mötesplats där personal och boende är del av samma system, inom systemet skapas gemensamma värderingar och förutsättningar för lärandestyrt förändringsarbete. För idealiska resultat inom mikrosystemet krävs det att de nio framgångsfaktorerna samverkar, vilka har delats in i fyra kategorier: personer, information, process och förbättring samt ledarskap av mikrosystemet. Pilbacken har utifrån mikrosystem som arbetsmodell utarbetat morgonsamlingen som förbättringsåtgärd, där personalen beskriver morgonsamlingen som ett tillfälle att systematisera rutiner för personal och boende. De har tillsammans med de boende beslutat hur morgonsamlingen ska se ut, vilket ledde fram

till att den utformades till ett mötesforum för alla på Pilbacken. Den boende beskriver morgonsamlingen som en naturlig mötesplats där det skapas ett sammanhang kring Pilbacken. Genom morgonsamlingen har Pilbacken lyckats skapa ett gemensamt mikrosystem för personal och boende där åsikter och synpunkter framförs på ett konstruktivt sätt. Mikrosystemet har bidragit till att ett sammanhang skapas kring alla individer på Pilbacken där alla möts för att prata om verksamhetens angelägenheter. Vidare så har morgonsamlingen bidragit till att som den första kategorin *personer* beskriver ställt brukaren i centrum. Personalen och enhetschefen beskriver att det har funnits tydligt fokus på brukaren i kvalitetsarbetet, där arbetet med morgonsamlingen har sökt att öka delaktigheten och inflytandet för de boende utifrån deras behov.

*Processförbättringar* och *prestationsmönster* inriktar på att studera och mäta det dagliga arbetet samt att fokusera på återförande av behandlingsresultaten så att förändringar inom systemet kan baseras på detta. I kvalitetsarbetet är det även viktigt att skapa *informationskanaler* att verka igenom, detta för att underlätta att information förmedlas inom systemet. I morgonsamlingen har man mätt antalet besökare för att kunna studera hur effektiv morgonsamlingen är som förbättringsåtgärd. Efter avslutad mätning har resultat återinförts via morgonsamlingen och den gemensamma anslagstavlan, vilka har fungerat som informationskanaler.

*Ledarskap inom mikrosystemet* bygger på ledningens förmåga att upprätthålla ett tydligt syfte och mål med arbetet, där ett bra ledarskap karaktäriseras av reflektion av verksamheten, vidtagande av åtgärder och byggandet av kunskap. Resultatet visar på att det varit viktigt att det arbetet som gjorts är förankrat i lagstiftning och verksamheten följer de ledningssystem som finns. Ledningssystemet har bidragit till att det skapats rutiner kring arbetet och belyst dess olika processer. Det har även möjliggjort avvikelshantering och sett till att det funnits ett dokumenterat syfte och mål med verksamheten, där det är enhetschefens uppgift att det som bestämts utförts. Resultatet visar på att personalen tycker att det har funnits ett tydligt syfte och mål med arbetet utifrån Pilbacken som verksamhet och dess ledning, samt att det har funnits mycket stöd från dess chefer. Detta visar på att Pilbackens ledning har kunnat upprätthålla ett syfte och mål med arbetet och genom de ledningssystem som funnits arbeta med avvikelshantering för att vidta åtgärder och utvärdera verksamheten.

Pilbacken har arbetat med modellen mikrosystem genom Famnas Värdeforum. Utifrån resultatet går det att urskilja kopplingar till de framgångsfaktorer som beskrivs i arbetsmodellen. Resultatet visar på att Famna under kvalitetsarbetet har bidragit med relevant kunskap för att möjliggöra Pilbackens arbete i mikrosystem samt kommit med alternativa lösningar på problem. Med hjälp av vägguiden har Pilbacken kunnat praktiskt tillämpa mikrosystem i sitt vardagliga arbete.

### **7.3 Tidigare forskning**

Den tidigare forskning som använts i denna studie är en rapport av Nyström (2007) vilket skapar en översiktlig bild över faktorer som ansetts viktiga i kvalitetsarbetet inom hälso- och sjukvården. Rapporten utelämnar dock problematiska faktorer som kan försvåra att bedriva kvalitetsarbete som Øvretveit (2003, 2004) för fram. Studiens resultat kommer att ställas i relation till den tidigare forskningen för att göra en jämförelse av faktorer som kan påverka ett kvalitetsarbete.

Resultaten i Nyströms rapport framhäver ett antal framgångsfaktorer som de observerade verksamheterna beskrivit som viktiga. En övergripande faktor som verksamheterna sett som avgörande för att bedriva kvalitetsarbete är ett fungerande ledningssystem, vilket omfattar bland annat organisatorisk struktur, tydlig ansvarsfördelning och ett förankrat syfte och mål. Studiens resultat visar att det är viktigt att arbetet varit förankrat i lagstiftning där ledningssystem efterföljs för att säkra arbetet. Ledningssystemet på Pilbacken bidrar till att det skapas rutiner kring arbetet och att det följer ett tydligt syfte. Vidare har engagemang, inflytande, delaktighet och kommunikation varit viktigt för verksamheterna att skapa en vilja till att göra förändringar (Nyström, 2007). Resultatet visar på att kvalitetsgruppen har haft stort inflytande i kvalitetsarbetets utförande. Även att alla inom verksamheten har sökt göras delaktiga i arbetet genom rutiner, kommunikation och informationskanaler som funnits på Pilbacken.

Verksamheterna i rapporten har även ansett att tid och resurser varit avgörande för kvalitetsarbetets utfall. Personalen på Pilbacken har upplevt att det funnits tillräckligt med tid och resurser för att bedriva sitt kvalitetsarbete och att det var en förutsättning. Resultatet visar även att arbetet haft ett tydligt brukarperspektiv vilket framhävs som en viktig faktor i Nyströms rapport. Både studiens resultat och Nyströms rapport beskriver dessutom att det är viktigt att kvalitetsarbetet bedrivs långsiktigt, men att det finns en viss diskrepans hur det

uppnås. Verksamheterna i Nyströms rapport lyfter fram en enhetlig fokus som underlättande för att bibehålla ett långsiktigt perspektiv medan personalen på Pilbacken beskrivit det som en lärande process.

Övergripande för studiens resultat och verksamheterna i Nyströms rapport (2007) är att det krävs många olika faktorer för att bedriva ett kvalitetsarbete och att dessa faktorer samverkar på olika plan. Det finns likheter med de faktorer som framhävs i rapporten och i studiens resultat. Kvalitetsarbetet beskrivs som en omfattande och långsiktig process där det ställs höga krav på ledningen och det organisatoriska systemet.

Studiens resultat visar på att personalen och enhetschefen har upplevt vissa nackdelar med kvalitetsarbetet. Nackdelarna går att koppla till Øvretveit (2003, 2004) som för fram svårigheter med att bedriva ett kvalitetsarbete. En svårighet kan vara att hitta rätt metod för att arbeta med kvalitet då varje organisation är unik och bör anpassas efter metoden. Enligt resultatet har Pilbacken sökt en metod för att öka inflytande och delaktighet för dess boende och ansåg att mikrosystem som metod var relevant för verksamheten. Metoden ansågs lämplig att arbeta med då den kunde anpassas till verksamheten. Resultatet visade dock att det saknats en tradition av att mäta arbete på Pilbacken och att det arbete som mäts delvis har saknat betydelse för personalen då de ansett att mätningarna främst genomförts för utomstående. Detta kan vara problematiskt då mätningar utgör en viktig funktion i ett kvalitetsarbete, då det enligt teorin krävs att arbetet mäts och utvärderas för att veta om en förändring är en förbättring.

Resultatet visar att kvalitetsarbetet måste ske långsiktigt då det kan ta lång tid att göra förändringar. Øvretveit beskriver att svårigheterna med att bedriva ett kvalitetsarbete inte ligger i att starta ett kvalitetsarbete utan att fortsätta när den största entusiasmen lagt sig, och därmed är beroende av ständigt underhåll och planering. Detta märktes av på Pilbacken då en projektanställd coach fick sluta vilket påverkade arbetet i negativ bemärkelse då det under ett tag stannade av.

## 8. Diskussion

Studien har haft för avsikt att göra en kvalitativ studie av Pilbackens systematiska kvalitetsarbete. Syftet med studien har varit att redogöra för hur kvalitetsarbetet har genomförts, gett resultat och om det varit förenligt med förbättringskunskap.

Pilbackens kvalitetsarbete tar sin utgångspunkt i de brukarrevisioner som gjorts på Pilbacken, vilka skapade ett underlag för vad de boende ansåg saknades i deras vardag. Resultatet visar att kvalitetsarbete i mikrosystem varit en relevant metod för Pilbacken att arbeta med sina boende för att öka delaktighet och inflytande. Arbetet har bidragit till att skapa en struktur och för att arbeta med förändringar i små enheter. Resultatet visar på att Pilbacken har valt att hämta in kunskap från Famnas Värdeforum som komplement till sin professionella kunskap för att praktiskt kunna arbeta med förbättringar. Genom Famnas Värdeforum har de kunnat tillgodogöra sig förbättringskunskap i form av mikrosystem som praktiskt arbetsmodell. Sättet att arbeta i mikrosystem har hjälpt Pilbacken att omsätta den professionella kunskap som finns för att arbeta utifrån en klar struktur i ett konkret sammanhang för att försöka skapa en bättre vardag för de boende. Pilbacken hade börjat arbeta med en morgonsamling redan innan sitt arbete med mikrosystem och valde att med hjälp av förbättringskunskap försöka utveckla den. Hur morgonsamlingen hade utformats utan hjälp av mikrosystem som arbetsmodell är svårt att veta, det är möjligt att Pilbacken hade kunnat uppnå likartade resultat på egen hand. Modellen sätter dock upp en given struktur för att underlätta ett långsiktigt arbete med förbättringar då Pilbacken fått konkreta hjälpmedel att använda sig av.

Modellens funktion har främst varit att i ett långsiktigt perspektiv starta upp och främja ett systematiskt kvalitetsarbete som ska bidra till flera förändringar med modellens hjälp. Även om Pilbacken har upplevt modellen som positiv och bra att arbeta med så finns det vissa aspekter med modellen som kan anpassas bättre till socialt arbete. Då modellen ursprungligen är hämtad från hälso- och sjukvården är den anpassad efter den typ av verksamhet och vård som bedrivs där. Det märks att modellen från början är anpassad efter större organisationer där det finns större möjligheter att skapa fler mikrosystem att arbeta parallellt i. Detta bidrar till att det kan göras fler förändringar inom flera områden i organisationen vilket gör förändringsarbetet mera omfattande. Då Pilbacken är en relativt liten verksamhet som precis börjat arbeta med modellen och med endast ett mikrosystem kan de förändringar som gjorts ses som tämligen små i relation till modellen. Trots att förändringarna är relativt små så kan de

fortfarande ses som viktiga och relevanta för Pilbacken som verksamhet. Modellen skulle dock behöva anpassas för flera typer av mindre verksamheter inom socialt arbete. Den bör även kunna anpassas för att passa det arbete som är av mer kvalitativ art och som inte är lika standardiserat som inom hälso- och sjukvård.

Modellen förutsätter att för att kunna se om en förändring är en förbättring krävs att arbetet mäts och utvärderas. Detta kan skapa svårigheter vilket det i viss mån gjort på Pilbacken där mätningarna inte ansetts som lika viktiga för arbetet som själva upplevelsen. Studiens resultat har visat att det finns delade meningar inom verksamheten vad gäller mätningarna, dels betonas att mätningarna är bra för att kunna se tillbaka och kunna utvärdera det arbete som gjorts. Men även att mätningarna har gjorts för andras skull och för att uppfylla kraven i arbetsmodellen. Mätningarna ses även som sekundära till de upplevelser som arbetet genererat och att mätningarna har svårt att tala för kvalitativa resultat som uppnåtts. När arbetets resultat värderas bör således inte endast mätningar ligga till grund utan även de dokumenterade upplevelser som arbetet gett.

Modellen har ett långsiktigt perspektiv för att producera resultat och är relativt omfattande att arbeta med. Detta borde inte vara en faktor som har särskilt stor påverkan inom stora organisationer med mycket personal. Men på Pilbacken som är en liten verksamhet har detta dock skapat problem, där ett personalbyte kan bidra till svårigheter med att arbeta med en invand om omfattande metod. Detta kan även leda till att det är svårare att systematisera kvalitetsarbetet genom att problem kan upplevas som större i en mindre organisation. Ett långsiktigt perspektiv ställer högre krav på verksamheten att vidmakthålla ett systematiskt kvalitetsarbete, där det bör finnas en övergripande vilja eller motivation i arbetet. Pilbacken har med hjälp av Famnas Värdeforum precis påbörjat sitt systematiska kvalitetsarbete och utformat en morgonsamling och stormöte som kommer vidareutvecklas. Dock så står de inför svårigheten att fortsätta arbetet utifrån nya idéer om förbättringar, vilket kan skapa problem då det systematiska kvalitetsarbetet förutsätter att det hela tiden görs förändringar i ett förändringsarbete. En förutsättning för att Pilbackens ska kunna arbeta vidare är att Mikrosystem som modell är väl förankrad i verksamheten.

Studios resultat visar på att Pilbacken i sitt kvalitetsarbete har gjort ett flertal förändringar i sin verksamhet. De har genom ett tydligt syfte och mål arbetat med kvalitet i mikrosystem och uppnått flera upplevda och dokumenterade resultat. Dessa resultat kommer även att kunna

utvärderas utifrån en ny brukarrevision under det kommande året. Mikrosystem som praktisk arbetsmodell har även genom den analys som gjorts visat sig vara förenligt med förbättringskunskap, där det går att se tydliga kopplingar mellan förbättringskunskapens fyra delområden och kvalitetsarbete i mikrosystem.

### **8.1 Vidare forskning**

Forskning inom socialt arbete kring systematiskt kvalitetsarbete utifrån förbättringskunskap är eftersatt. Detta skapar svårigheter att göra en bedömning gällande dess relevans för området i stort. Studien har med hjälp av Pilbacken sökt att ge en inblick i hur den här typen av kvalitetsarbete kan utformas och bedrivas. Vidare krävs fortsatt forskning av systematiskt kvalitetsarbete för att bidra till att det sociala arbetet håller en hög kvalitet och ny kunskap och bättre metoder med grund i forskning kommer klienter och brukare till godo.

# Referenser

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. (2:a rev. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Batalden, PB., Nelson, EC., Mohr, JJ., Godfrey, MM., Huber, TP., Kosnik, L., & Ashling, K. (2003). How leaders are leading. *The Joint Commission Journal on Quality and safety*, 29, (6), 297-308.

Batalden, P., & Stoltz, A. (1993). A framework for the continual improvement of healthcare; building and applying professional and improvement knowledge to test challenges in daily work. *The joint Commission Journal on Quality Improvement*, 19, (10), 432-452.

Bergman, B., & Klefsjö, B. (2008). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur.

Bojestig, M., & Peterson, A. (2008). *Bästa möjliga varje gång*. Landstinget i Jönköping län: Qulturum.

Brugarrevision Pilbacken Stora Sköndal. (2007).

Brugarrevision Pilbacken Stora Sköndal. (2009).

Davidoff, F., & Batalden, P. (2005) Toward stronger evidence on quality improvement. Draft publication guidelines: the beginning of a consensus project. *Quality and safety in health care*, 14, 319-325.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (3:e rev. uppl.). Stockholm: Norstedts juridik.

Gustavsson, B., Hermerén, G., & Petersson, B. (2005). *Vad är god forskningsed?* Stockholm: Vetenskapsrådet.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Langley, GJ, Nolan, KM, Nolan, TW, Norman, CL and Provost, LP (1996). *The improvement guide: a practical approach to enhancing organizational performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Landstinget. (1998). *Gör och lär*. Stockholm.

Nelson, EC., Batalden, PB., & Godfrey, MM. (2007). *Quality by design: a clinical microsystems approach*. Lebanon N. H: Center for the Evaluative Clinical Sciences at Dartmouth.

Nelson, EC., Batalden, PB., Homa, K., Godfrey, MM., Campbell, C., Headrick, LA., Huber, TP., Mohr JJ., & Wasson, JH. (2003), Creating a Rich Information Environment. *The Joint Commission Journal on Quality and Safety*, 29, (1), 5-15.

Nelson, EC., Batalden, PB., Huber, TP., Mohr, JJ., Godfrey, MM., Headrick, LA., & Wasson, JH. (2002). Learning from High-performing front-line Clinical Units. *The Joint Commission Journal on Quality Improvement*, 28, (9), 472-493.

Nyström, ME. (2007). *Utvecklings- och förbättringsarbete inom vården: lärdomar från forskning och goda verksamhetsexempel*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.

Kulturum. (2009). *Mikrosystem – där värdet skapas*. Jönköping.

Socialstyrelsen. (2006). *God vård – om ledningssystem för kvalitet och patientsäkerhet i hälso- och sjukvården*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Socialstyrelsen. (2008). *God kvalitet i socialtjänsten - ledningssystem för kvalitet i verksamhet enligt SoL, LVU, LVM och LSS*. Stockholm: Socialstyrelsen.

SOSFS 2005:12. *Föreskrifter om ledningssystem för kvalitet och patientsäkerhet i hälso- och sjukvården*. Stockholm: Socialstyrelsen.

SOSFS 2006:11. *Ledningssystem för kvalitet i verksamhet enligt SoL, LVU, LVM och LSS*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Thor, J. (2002). Förbättringskunskap bör tillämpas i förändringsarbetet inom vården. *Läkartidningen*, 9, (34), 3312-3314.

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

Wasson, JH., Godfrey, MM., Nelson, EC., Mohr, JJ., & Batalden, PB. (2003) Planning Patient-Centered Care. *The Joint Commission Journal on Quality and safety*, 29, (5), 227-237.

Øvretveit, J. (2003) *What are the best strategies for ensuring quality in hospitals?*. WHO Regional Office for Europe's Health Evidence Network.

Øvretveit, J. (2004). *Utveckling av "3SQ" Strategi och System för Ständigt förbättringsarbete*. Stockholm: Landstingsförbundet.

# Bilaga 1

## Intervjuguide

### Syfte

- Varför har ni arbetat med kvalitetsarbete?
- Varför har ni arbetat genom famna?
- Vad ville ni uppnå?
- Vad valde ni att kvalitetsförbättra?
- Vilken kunskap krävdes?
- Informationskanaler

### *Ledningens ansvar och delaktighet under kvalitetsarbetet?*

- Har det funnits ett tydligt syfte/mål med arbetet?
- Har tid och resurser frigjorts?
- Hur har Stora Sköndal legitimerat det arbete ni bedriver?

### Arbetet

- Hur har ni arbetat med kvalitetsarbete?
- Vilka har varit involverade i kvalitetsarbetet?
- Famnas värdeforum?
- Hur har Famna hjälpt er i kvalitetsarbetet?
- Har det funnits tydliga roller i kvalitetsarbetet?
- Din delaktighet/roll under kvalitetsarbetet?

### Mikrosystem

- Vad är mikrosystem för er?
- Vilket är ert mikrosystem?
- Vilket är ert makrosystem?
- Hur har ni arbetat i mikrosystem?
- Har det funnits en koppling till kvalitetsarbete i mikrosystem?
- Vilka verktyg har ni använt under arbetes gång?
- Har ni haft användning för er professionella kunskap under arbetet?

### Arbetets resultat?

- Hur har ni dokumenterat och mätt ert arbete?
- Vilka förändringar har ni gjort?
- Har förändringarna lett till några förbättringar?
- Har kvalitetsarbetet visat några resultat?
- Spinoff effekter?
- Hur har arbetet påverkat er vardag för personal och boende?
- Vart befinner ni er nu?
- Hur har ni förankrat kvalitetsarbetet i verksamheten?
- Hur fortsätter ni arbetet?

# Bilaga 2

## *Intervjuguide boende*

- Hur stor kännedom har du kring det kvalitetsarbete som gjorts på pilbacken?
- Vad har du haft för delaktighet/roll i kvalitetsarbetet?
- Har du fått varit med och tycka till i kvalitetsarbete?
- Sen kvalitetsarbetet började har du upplevt några förändringar på Pilbacken?
- Har det blivit några förbättringar?
- Kan du berätta om morgonsamlingen?
- Hur upplever du morgonsamlingen?
- Har morgonsamlingarna ändrat din vardag på något sätt?
- Är det något som du tycker att vi missat att fråga om eller något du skulle vilja tillägga?

# Bilaga 3

## Mätresultat morgonsamling

