

En livsviktig kultur

En kvalitativ studie om organisationskultur inom vården

A vital culture

A qualitative study on organizational culture within the healthcare environment

Examensarbete för kandidatexamen med huvudområdet Socialpsykologi

Grundnivå 15 högskolepoäng
Vårtermin 2022

Alice Storm & Anna Åkesson

Handledare: Anna-Karin Waldemarson
Examinator: Sakarias Bank

Deklarering

Härmed intygar vi, Alice Storm och Anna Åkesson, att vi på egen hand utan otillbörlig hjälp genomfört denna studie för att erhålla en filosofie kandidatexamen i socialpsykologi inom det Socialpsykologiska programmet på Högskolan i Skövde under vårterminen 2022. Vi intygar att de källor som använts under studiens gång är korrekta och har listats i referenshanteringen samt att denna studie inte har lämnats in för examination eller publicering någon annanstans.

Datum 2022-04-29

Abstrakt

Organisationskultur utgörs av en grups gemensamma normer, värderingar samt beteenden som är bundna till dess kontext. Kulturen påverkas av faktorer som organisationens intention och dess medlemmar samt strukturella aspekter. Till följd av Covid-19 pandemin har en ökad arbetsbelastning drabbat vårdsektorn och strukturella förändringar har påverkat den sociala interaktionen i samhället, på gruppnivå och för enskilda individer. En patientsäker vårdmiljö utvecklas på bästa sätt genom en hållbar arbetsmiljö där ett ledarskap tillsammans med medarbetarna önskar upprätthålla en varaktig verksamhet.

Syftet med studien var att utforska vårdenhetschefers syn på organisationskultur under Covid-19 pandemin samt deras syn på huruvida arbetet med att utforma en god organisationskultur bidrar till att skapa en hållbar arbetsmiljö och ökad patientsäkerhet. Utgångspunkten för studien var en socialpsykologisk ansats som studerades genom teorier om *Hållbart arbetsliv, Social påverkan, Normer och subkulturer samt Ledarskapsteorier*. Tio semistrukturerade intervjuer genomfördes med enhetschefer inom vårdsektorn. Resultatet visade bland annat på organisationskulturens omfattande inflytande inom gruppen. Talande för resultatet var vårdenhetschefernas kontinuerliga arbete för att tillgodose möjligheter för medarbetarna att uppnå ett hållbart arbetsliv, som kan medföra säkerhetsställandet av en god patientsäkerhet. Ur studien framkom att ledarskapet inte kan definieras till en specifik ledarstil.

Nyckelord: *Organisationskultur, Hållbart arbetsliv, Ledarskap, Patientsäkerhet, Covid-19*

Abstract

Organizational culture consists of shared norms, values and behaviours within the group that are bound to its context. The culture is influenced by factors such as the intention of the organization and its members as well as structural aspects. As a result of the Covid-19 pandemic, an increased workload has affected the healthcare sector and structural changes have had an impact on social interactions within the society, at group level and amongst individuals. A care environment that is patient safe, develops in the best way through a sustainable work environment with a leadership that together with the employees aims to maintain long-term operations.

The purpose of the study has been to explore healthcare managers' perspectives, on organizational culture during the Covid-19 pandemic and their view of whether the work to design a good organizational culture can contribute to create a sustainable work environment and an increased patient safety. The study originates from a social psychology approach and is studied through theories of *Sustainable work life*, *Social Impact*, *Norms and Subcultures* and *Leadership Theories*. Ten semi-structured interviews were conducted with managers in the healthcare sector. The results showed, among other things, that organizational culture had influence within the group. The result shows the continuous work of healthcare managers to meet opportunities for employees to achieve a sustainable work life that ensures good patient safety. The study showed that leadership cannot be defined to a specific leadership style.

Keywords: Organizational culture, Sustainable work life, Leadership, Patient safety, Covid-19

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till alla deltagare för er dyrbara tid och deltagande. Utan er hade studien inte varit genomförbar. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Anna-Karin Waldemarson som givit goda råd och stöttat oss genom studiens gång.

Alice & Anna

Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	1
1.1	<i>Inledning.....</i>	1
1.2	<i>Syfte och forskningsfrågor.....</i>	3
1.3	<i>Definition organisationskultur.....</i>	3
1.4	<i>Disposition.....</i>	3
2	Teoretiska utgångspunkter	3
2.1	<i>Organisationskultur.....</i>	5
2.1.1	<i>Social påverkan.....</i>	5
2.1.2	<i>Normer och subkulturer</i>	6
2.2	<i>Ledarskap.....</i>	7
2.2.1	<i>Hållbart arbetsliv.....</i>	7
2.2.2	<i>Teorimodellen om relationsorienterat och uppgiftsorienterat ledarskap samt situationsbetingad ledarskapsteori</i>	7
3	Tidigare forskning.....	8
3.1	<i>Patientsäkerhet och Covid-19.....</i>	9
3.2	<i>Organisationskultur, Hållbart arbetsliv och Ledarskap.....</i>	10
4	Avgränsning.....	15
5	Metod och metodologiska utgångspunkter	14
5.1	<i>Metodval.....</i>	14
5.2	<i>Urval.....</i>	14
5.3	<i>Empiriskt instrument</i>	15
5.4	<i>Etiska överväganden</i>	16
5.5	<i>Tillvägagångssätt av empirisk undersökning.....</i>	17
5.6	<i>Transkriberingsprocessen.....</i>	18
5.7	<i>Kvalitetskriterier</i>	18
5.7.1	<i>Reliabilitet.....</i>	19
5.7.2	<i>Validitet.....</i>	19
5.7.3	<i>Objektivitet</i>	19
5.8	<i>Val av analysmetod</i>	20
6	Resultat och analys.....	21
6.1	<i>Relationell påverkan.....</i>	22
6.2	<i>Gruppens sociala spelregler</i>	24
6.3	<i>Förändrad gruppdynamik</i>	25

6.4	<i>Varaktig arbetsplats</i>	27
6.5	<i>Ledarstil</i>	29
7	Diskussion	31
7.1	<i>Framtida forskning</i>	38
8	Slutsats	38
	Referenslista	
	Bilaga 1: Intervjuguide	
	Bilaga 2: Missivbrev	
	Bilaga 3: Utdrag ur kodningsprocessen	
	Bilaga 4: Samtyckesformulär	

1 Introduktion

1.1 Inledning

Under Covid-19 pandemin har arbetssituationen för personal inom svensk sjukvård erhållit stor uppmärksamhet. Den ansträngda arbetssituationen berör brister i fysiska förutsättningar som skyddsutrustning och psykiska utmaningar. Enligt Vårdförbundets rapport (2022) återberättar personal om brist på återhämtning, låg bemanning, övertidspass och hög arbetsbelastning. Vårdförbundet vittnar dessutom att arbetssituationen på många sjukhus är så ansträngd att det har resulterat i massuppsägningar, personalbrist och bristande patientsäkerhet som följd. Orsaker till den rådande situationen anses vara svag politisk styrning, brister i organisationsstruktur och sjukhusledning vilket i sin tur sätter prägel på organisationskulturen (2022).

Organisationskultur utformas enligt Schein (1986) av ledarskapet och skapandet kan anses vara ledarens viktigaste uppgift. Ledarskapet och organisationskulturen går enligt Schein jämsides och kan inte betraktas utan varandra. Uppfattningen om organisationskulturens innebörd kan skilja sig mellan berörda individer inom en organisation men att kulturen existerar tydliggörs av Schein, om än dock svår att definiera (1986, ss. 2, 5). Samspelet mellan människor i grupp är en del av organisationskulturen och dynamiken mellan människor bidrar till att kulturen i organisationen fortskrider och utvecklas.

”Patientsäkerhet handlar alltså om att patienter inte ska skadas i samband med hälso- och sjukvårdande åtgärder. Patienten ska heller inte komma till skada på grund av att vården inte genomför de åtgärder som behövs med hänsyn till patientens tillstånd”

(Socialstyrelsen 2021)

Patientsäkerhet och god kvalitet på vården anses utvecklas på bästa sätt genom en hållbar arbetsmiljö där ledningen tillsammans med kompetent personal upprätthåller en varaktig

verksamhet och skapar grundläggande förutsättningar för säker vård. En grups beteende och samarbete kan påverka hanteringen av risker kring potentiella händelser (Socialstyrelsen 2020). Patientsäkerheten till följd av den osäkra vården är ett globalt växande folkhälsoproblem. World Health Organization (WHO) uppger att negativa händelser inom hälso- och sjukvården är en konstruktion av mänskliga felbedömningar som finns inbäddade i strukturen och utgörs av handlingar och interaktioner mellan individer inom en organisationskultur. Ledarskapet har en ansvarig del i att säkerställa ett starkt och tydligt arbete för att eliminera negativa händelser inom sjukvården (WHO 2021). Enligt studien skriven av Janes, Mills, Budworth, Johnson och Lawton (2021) beskrivs hur ökat personalengagemang kan förbättra utkomsten för patientsäkervård.

Organisation och ledarskap är ett av socialpsykologins forskningsområden och till dessa hör formella aspekter i form av organisationsstruktur och informella aspekter som organisationskultur. Organisationskultur kan betraktas som ett socialt konstruerat fenomen som utgörs av gemensamma normer, värderingar och beteenden i en grupp. Studiens fokus var vårdenhetschefers syn på organisationskultur inom respektive enhet och hur Covid-19 pandemin har påverkat kulturen, arbetsmiljön och patientsäkerheten. Under Covid-19 pandemin har arbetssituationen och arbetsbelastning ställt extra höga krav på vårdenhetschefers insatser för att uppnå en god arbetsmiljö och patientsäkerhet. Med denna studie vill vi bidra till en fördjupad förståelse för hur vårdenhetschefer förhåller sig till och hanterar aktuella utmaningar, svårigheter och möjligheter. Vår förhoppning för studiens resultat var att synliggöra ett aktuellt perspektiv på hur Covid-19 pandemin har påverkat organisationskulturen inom vården. Med stöd av resultatet fanns förhoppning om att generera fördjupad kunskap som kan komma att gynna ledare inom andra organisationer där arbetsgrupper och lagarbete är grundläggande för verksamheten.

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med studien var att utforska vårdenhetschefers syn på organisationskultur under Covid-19 pandemin samt deras syn på huruvida arbetet med att utforma en god organisationskultur bidrar till att skapa en hållbar arbetsmiljö och ökad patientsäkerhet.

F1: Hur uppfattar enhetscheferna att de som ledare kan påverka organisationskulturen inom sin enhet?

F2: Hur uppfattar enhetscheferna att Covid-19 pandemin har påverkat organisationskulturen inom enheten?

F3: Hur uppfattar enhetscheferna sitt ledarskap när det gäller att påverka organisationskulturen till att bidra till en hållbar arbetsmiljö?

F4: Hur uppfattar enhetscheferna att de i rollen som chef kan påverka arbetsmiljön för att stärka patientsäkerheten?

1.3 Definition organisationskultur

I den här studien avser vi, med begreppet organisationskultur genom Alvesson och Sveningsson (2016) samt Jacobsen och Thorsvik (2021) definition av fenomenet. Organisationskultur beskrivs genom att förklara hur människor tänker om sin sociala omgivning samt förhållandet mellan människan och omgivningen. Kulturen i en organisation präglar människans sätt att tänka och agera. Organisationskulturen fokuserar på gemensamma tankar, upplevelser och åsikter för fler personer i en och samma organisation (Jacobsen & Thorsvik 2021, ss. 117, 118). Organisationskulturen består av tankesätt mer än konkreta och synliga aspekter. Kulturen kan yttra sig i språkliga uttryck och ritualer där idéer och värderingar som gruppen anser är rätt genererar en eftertraktad atmosfär. Olika grupper skapar olika kulturer, organisationskultur anses vara otydlig och svårdefinierat (Alvesson & Sveningsson 2016, ss. 41, 43).

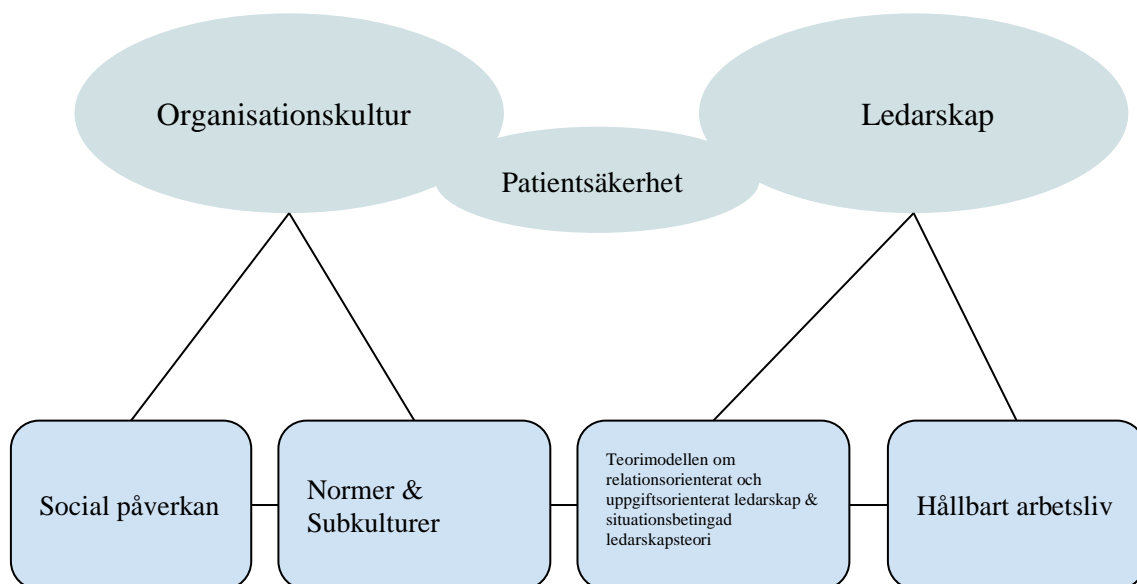
1.4 Disposition

I avsnitt två berörs studiens teoretiska utgångspunkter som är grunden för studien. I det tredje avsnittet lyfts tidigare forskning inom området som anses relevant för studien.

Avsnitt fyra berör avgränsning och innehåller en sammanfattning av den tidigare forskning som berörts i avsnitt tre. I det femte avsnittet diskuteras metod och metodologiska utgångspunkter. I avsnittet ingår datainsamlingsmetod, urval, empiriskt instrument, etiska överväganden samt kvalitetskriterier. I avsnitt sex redovisas studiens resultat och analys med hjälp av fyra huvudteman och fem underteman. I det sjunde avsnittet redovisas studiens diskussion och framtida forskning. I det åttonde avsnittet presenteras studiens slutsats.

2 Teoretiska utgångspunkter

Följande del belyser teoretisk litteratur som anses relevant för studien och har utformats genom två huvudområden *Organisationskultur* och *Ledarskap*, för att skapa en tydligare förståelse kring valet av de teoretiska utgångspunkterna (Se Figur 1). Teorier som berörs inom *Organisationskultur* är *Social Påverkan*, *Normer och Subkulturer*. För teorier inom *Ledarskap* inkluderas *Hållbart arbetsliv*, samt *Teorimodellen om relationsorienterat och uppgiftsorienterat ledarskap och Situationsbetingad ledarskapsteori*.



Figur 1. Sammanställning av forskningens huvudområden och teoretiska utgångspunkter.

2.1 Organisationskultur

2.1.1 Social påverkan

En av människans viktigaste karaktärsdrag är individens benägenhet att ansluta till andra. I en gruppkonstellation anpassar individen sina handlingar och val gentemot gruppens

agerande för att skapa en samordnad enhet. Förändringar i en individs handlingar och åsikter för att överensstämma med gruppen kan benämnas med begreppet konformitet (Forsyth 2018, ss. 1, 193). För vår studie om organisationskultur har vi valt att fokusera på implicit och normativ social påverkan, för kopplingen till gruppens kontext. En implicit social påverkan förändrar individens kognitiva och beteendemässiga processer. Tankar, känslor och beteende hos individen är inte medvetet kontrollerade och gör att människor i grupp tenderar att imitera varandra utan reflektion. En normativ påverkan infaller när individer rättar sitt agerande och attityder för att överensstämma med gruppens normer (Forsyth 2018, ss. 211, 212, 213).

2.1.2 Normer och subkulturer

En norm är en oskriven regel som beskriver hur en individ bör agera i olika sociala sammanhang och ser olika ut beroende på organisationens struktur och dess medlemmar. Normer kan återkopplas till lagstiftning och kultur, till stor del följs normer av sanktioner eller straff om inte normen efterlevs (Jacobsen & Thorsvik 2021, ss. 121,122).

Etablerade normer kan kopplas till en specifik yrkesgrupp vilket i sin tur kan generera en subkultur. Subkulturer behöver nödvändigtvis inte ses som något negativt, däremot kan subkulturer avslöja stora drag av organisationens struktur. Olika kulturer kan existera tillsammans i en organisation utan att skapa konflikter. Subkulturer kan få en negativ klang när de agerar som motkultur och utmanar organisationens dominanta kultur. Subkulturer som existerar sida vid sida där många av de anställda ingår i flera subkulturer gör det svårt att urskilja de olika kulturerna. Skapandet av subkultur kan grunda sig i specialisering vilket innebär att uppmärksamheten hos de anställda koncentreras på specifika arbetsuppgifter. Skapandet av subkulturer kan även grunda sig i kommunikation där anställda som arbetar tillsammans tenderar att kommunicera om gemensamma arbetsförhållanden (Jacobsen & Thorsvik 2021, ss. 138, 139). Teoriernas relevans till vår studie grundar sig i konstellationer av individers gemenskap.

2.2 Ledarskap

2.2.1 Hållbart arbetsliv

Ett hållbart arbetsliv innebär främst att en individ har de rätta förutsättningarna i sin arbetsmiljö för att bibehålla aspekter av hälsa och för att klara av ett långt yrkesliv (Winroth 2018, s. 16). För en organisation är således medarbetarna bland den viktigaste resursen för att uppnå organisatoriska mål. Arbetsmiljö innefattar inom en organisation flera aspekter och berör olika nivåer som kräver systematiskt arbete och inkludering vid verksamhet och organisatoriska frågor för att medverka till ett hållbart arbetsliv (Winroth 2018, s. 8). Den organisatoriska arbetsmiljön berör arbetsvillkor som exempelvis balansen mellan krav och resurser, organisationens ledarskap och tydliga styrning kring arbetsuppgifter och mål för medarbetare samt organisationskulturen. Inom den sociala arbetsmiljön är det rådande arbetsklimatet i fokus, bemötandet mellan medarbetare, faktorer av trivsel och förekomsten av konflikter (Winroth 2018, s. 23). På individnivå är det den upplevda arbetsmiljön som kan vara slutgiltig för möjligheten att uppnå ett hållbart arbetsliv. Om individen upplever sitt arbete meningsfullt, får möjlighet att vara delaktig samt ges tid för reflektion, utveckling och återhämtning, skapas goda förutsättningar för hälsa och välbefinnande som ett ytterligare led för att uppnå hållbart arbetsliv. Områden av arbetsmiljö behandlar frågor kring arbetsbelastning, arbetstider och kränkande särbehandling (Winroth 2018, ss. 85, 86, 97). Således, kan ovanstående redogörelse förklara relevansen till vår studie om ledarens förutsättningar att påverka arbetsmiljön.

2.2.2 Teorimodellen om relationsorienterat och uppgiftsorienterat ledarskap samt situationsbetingad ledarskapsteori

Det finns olika teorier och ledarskapsstilar som beskriver hur en ledare uppträder. Inkluderingen av dessa teorier genererar ökad förståelse för studiens urvalsgrupp. Tvåfaktormodellen för ledarskap är en deskriptiv modell av ledarskap som kan relateras till antingen relationsorienterat ledarskap eller uppgiftsorienterat ledarskap (Forsyth 2018, s. 268). Relationsorienterat ledarskap innebär att ledaren arbetar med att utveckla goda relationer till sina medarbetare. Dessa relationer byggs med fördel genom att ledaren

involverar sina medarbetare i beslut som rör arbetsrelaterade frågor, de agerar uppmärksamt, är hänsynsfulla och stödjande. Relationsorienterat ledarskap innefattar mycket konsultation och vägledning tillsammans med sina medarbetare i utmanande frågor (Jacobsen & Thorsvik 2021, s. 389).

Uppgiftsorienterat ledarskap innefattar en stil där ledarens högsta intresse är produktion och effektivitet. Uppgiftsorienterat ledarskap handlar om att strukturera sina underordnade och ledarens egen roll för att underlätta förverkligandet av formella mål. Till skillnad från relationsorienterat ledarskap tar ett uppgiftsorienterat ledarskap fler beslut på egen hand i stället för att inkludera medarbetarna (Jacobsen & Thorsvik 2021, s. 389).

Den grundläggande tanken i situationsbetingat ledarskap innebär att det krävs olika ledarstilar för olika situationer. Till skillnad från relationsorienterat och uppgiftsorienterat ledarskap innebär situationsbetingat ledarskap att det inte finns en överlägsen ledarstil utan att arbetsuppgifterna och de anställda kan påverka utkomsten av ledarens agerande. För att resultatet ska bli så effektivt som möjligt anpassar ledaren sitt beteende till olika situationer (Jacobsen & Thorsvik 2014 s. 408).

De valda teorier och områden som inkluderats i studien, kompletterar varandra väl och gav oss stöd att förstå och förklara aspekter av en gruppdynamik som bidragande faktorer till organisationskulturens existens.

3 Tidigare forskning

I den här delen presenteras tio vetenskapliga studier som är betydande för vår studie. Den tidigare forskningens relevans till vår studie presenteras i slutet av varje artikel. Den tidigare forskningen är indelad i två avsnitt; *Patientsäkerhet och Covid-19* samt *Organisationskultur, Hållbart arbetsliv och Ledarskap*.

3.1 Patientsäkerhet och Covid-19

Patient safety subcultures among registered nurses and nurse assistants in Swedish hospital care: a qualitative study författad av Danielsson et al. (2014). Studien syftade till att utforska subkulturer bland sjuksköterskor och undersköterskor i Sverige och hur antaganden, värderingar och normer i arbetet kring patientsäkerhet yttrade sig. Datainsamlingsmetoden var fokusgruppsintervjuer och individuella intervjuer, sammanlagt deltog 28 sjuksköterskor och 24 undersköterskor. Av resultatet framkom skillnader i respektive yrkesgrupp gällande den kultur som berör rutiner runt patientsäkerhet samt en oklar förståelse kring ansvarsområden för båda yrkesgrupper. Stöd från ledarskapet belyser en viktig aspekt av en positiv arbetskultur men ur studien framkom det att vid tillfällen när ledningen frångått regler tolkades detta negativt av gruppen vilket på sikt försvagade patientsäkerheten. Ur resultatet framkom att det krävs övergripande förbättringsarbete på respektive nivå; individuell, interpersonell och organisatorisk samt över professionella gränser för att minska skillnader mellan subkulturer. Relaterat till vår studie belyser artikeln aspekter av olika yrkesgruppers värderingar kring en fungerande eller en icke fungerande arbetsgrupp inom en organisation, kopplat till organisationskultur, som kan ge eventuella följder för patientens säkerhet.

Healthcare professionals' experiences during the initial stage of the COVID-19 pandemic in the intensive care unit: A qualitative study författad av Mortensen, Zachodnik, Caspersen och Geisler (2022). Studien syftade till att utforska vårdpersonalens erfarenheter av att delta i intensivvårdens beredskap och omhändertagandet av patienter med Covid-19 i pandemins inledande skede. Studiens urval bestod av 16 sjuksköterskor och fyra läkare från ett universitetssjukhus i Danmark och datainsamlingsmetoden var intervjuer. Resultatet av studien presenterade tre huvudteman; professionalism i arbetslivet, gemenskap och institutionell organisation. Under första temat återfanns upplevelser av ansvar och yrkesstolthet samt en osäkerhet till följd av den okända situationen och odefinierade arbetsuppgifter som skapade både oro och stress. En känsla av gemenskap upplevdes av alla intervjudeltagare och trots att flera sjuksköterskor

saknade erfarenhet i intensivvården återfanns en känsla av professionell skyldighet att bidra. Under det tredje temat identifierades skilda upplevelser av hur väl cheferna agerade i sin roll. Bland deltagarna under utbildning för att bli certifierade intensivvårdssjuksköterskor och de utan tidigare arbetserfarenhet på avdelningen, upplevdes ledarskapet som närvarande och tydligt. De erfarna intensivvårdssjuksköterskorna upplevde i stället ett bristande ledarskap utan struktur och en enorm arbetsbelastning av att vårda de sjukaste patienterna samt att arbeta med oerfarna kollegor utan tydligt definierade arbetsblad och kontroller. Både oerfarna och erfarna medarbetare uttryckte avsaknaden av tydlig och effektiv information samt vad som förväntades av dem. Studiens författare belyste vikten av ett effektivt ledarskap under en krissituation med tydlig kommunikation och en lyhördhet inför personalen för att säkerhetsställa att de upplevde stöd och gavs tid för återhämtning, för att inte riskera utbrändhet. Resultatet för studien anses aktuellt för dess koppling till Covid-19 pandemin i en sjukvårdsmiljö.

3.2 Organisationskultur, Hållbart arbetsliv och Ledarskap

Between being and doing – the nature of leadership of first-line nurse managers and registered nurses författad av Johansson, Andersson, Gustafsson och Sandahl (2010). Syftet med studien var att beskriva första linjens sjuksköterskechefer och underordnade legitimerade sjuksköterskors föreställningar och erfarenheter av deras rutinarbete och hur ledarskapet utövas. I studien deltog tre sjuksköterskechefer och 14 sjuksköterskor från tre olika enheter på tre skilda sjukhus i Sverige, studien genomfördes via intervjuer. I resultatet framkom betydelsen av att vara en god förebild, då sjuksköterskechefernas relation till sjuksköterskorna i sin tur påverkar bemötandet till patienterna. Betydelsen av att ge stöd samt att delegera och definiera ramar var av vikt för en god arbetsmiljö och arbetet för gemensamma mål. Att involvera medarbetarna visade på förtroende mellan kollegor och ett demokratiskt ledarskap som delegerar i stället för att kontrollera. Respekt för varandra och god kommunikationen var även bidragande faktorer till ett bra arbetsklimat. Studien belyser hur den ömsesidiga respekten mellan kollegor skapar ett välfungerande samarbete som gynnar organisationskulturen och bidrar med kunskap för vår studie.

Exploring communication processes in workplace meetings: A mixed methods study in a Swedish healthcare organization författad av Bergman, Dellve och Skagert (2016). Studiens syfte var att undersöka kommunikationsprocesser vid arbetsmöten i svenska sjukvårdsorganisationer. Studien var en kvalitativ utforskande metod med mixed method approach. Data samlades in genom observationer, intervjuer, återkopplingsseminarier och fokusgruppsintervjuer. Studien genomfördes på svenska sjukhus och urvalet till observationerna bestod av nio avdelningschefer, dessa deltagare ingick även i semistrukturerade intervjuer. Urvalet för fokusgrupperna var åtta grupper från 44 olika avdelningar totalt 50 anställda. Vid återkopplings seminariet var det sju avdelningschefer som deltog. Resultatet som studien genererade var att de formella arbetsplatsmötena främst var en möjlighet för nedåtgående enkelriktad kommunikation men det fanns även utrymme för en uppåtgående kommunikation, tvåvägskommunikation eller flervägskommunikation. Trots detta genomsyrar som tidigare nämnts att det enkelriktade nedåtgående kommunikationsflödet med information från cheferna var dominant. Resultatet från studien var relevant för vår studie då kommunikation anses vara en viktig aspekt inom organisationskultur. Kommunikationen kan vara avgörande för hur anställda trivs i sin tillvaro på arbetsplatsen vilket även berör hållbarhetsperspektivet.

Navigating change – managers' experience of implementation processes in disability health care a qualitative study författad av Granberg, Matérne, Lundqvist och Duberg (2021). Syftet med studien var att utforska chefers erfarenheter av implementeringsprocesser när de överför nya metoder till vårdmiljöer för individer med funktionsvariationer. Studien genomfördes i Sverige och metoden för studien var semistrukturerade individuella telefonintervjuer. Urvalet valdes strategiskt ut till 23 chefer med formellt chefsansvar från både offentlig och privat hälsosjukvård. Intervjuerna visade att chefernas oro över ökat arbetstryck ökade när de själva upplevde överbelastning i arbetet. Resultatet av studien visade även att ledarnas sätt att tolka och förstå processer påverkas av kontextuella faktorer inom och utanför organisationen. Den dominerande faktorn som påverkade ledaren kunde lokaliseras till den lokala miljön,

däribland anställdas motstånd till förändring. De anställdas attityder och förändringsförmåga påverkade implementeringen av processerna. Resultatet av studien var relevant för vår forskning då studien lyfter innebörden av organisationskultur, ledarskap och hur miljön på arbetsplatsen återskapas i medarbetarnas attityder till implementering av nya arbetssätt.

Strengthening quality culture in private sector and health care författad av Ingelsson, Bäckström och Snyder (2018). Studien syftade till att övergripande presentera tillvägagångssätt att studera organisationskultur för att bistå med hållbar kvalitetsutveckling inom organisationer. Studien ingick i ett treårigt projektsamarbete mellan tre svenska tillverkningsföretag och Mittuniversitetet där ett flertal metoder användes för att samla in data. Dels genom intervjuer med ledare, coachingsamtal mellan ledare, workshops och fokusgrupper, dels observationer och dialog mellan medarbetare och ledare. Metoden för datainsamlingen avsåg att bedöma och mäta så kallade ”*soft measures*” av kultur och värderingar på arbetsplatsen samt för att kunna påverka organisationskulturen och ledarskapet inom organisationerna. Vidare gjordes en enkätundersökning av kvantitativa mått för att mäta korrelationen före och efter de inledande datainsamlingsmetoderna. Resultat visade att genom systematiska samtal och kontinuerligt arbete med värderingar och ledarskap, påverkades kulturen samt ledargruppens flexibilitet att möta organisationens behov. Projektet visade positiva förändringar kring medarbetarnas uppfattning om ledarskapets engagemang och för deras personliga delaktighet och känsla av yrkesstolthet. Artikelns resultat var relevant för vår studie eftersom den berör ledarens roll och engagemang inom organisationer relaterat till medarbetarnas hälsa samt dennes bidragande faktor för att stärka organisationskulturen och det kollektiva ansvarstagandet inom vårdmiljöer.

Workers' experiences of healthy work environment indicators at well-functioning primary care units in Sweden: a qualitative study författad av Areskoug Josefsson, Avby, Andersson Bäck och Kjellström (2018). Syftet med studien var att skapa ökad förståelse för hur medarbetare upplevde hälsosamma arbetsmiljöindikatorer på välfungerande

primärvårdsenheter. Metoden för studien var 50 djupintervjuer med deltagare från sex primärvårdsenheter i Sverige, deltagarna var personal som utsetts av enskild chef. De hälsosamma arbetsmiljöindikationer som studerades i studien var positiva, tillgängliga och rättvisa ledare. Skicklig kommunikation, samarbete, positivt socialt klimat, anställdas engagemang och tydliga roller och förväntningar samt mål var några av de indikatorer som lyfts. Negativa erfarenheter i relation till indikationerna kunde återkopplas till en hög arbetsbelastning. Resultatet av studien visade att erfarenheterna av hälsosamma arbetsmiljöindikationer inte var en självklarhet, det ansågs vara något som primärvårdsenheten aktivt jobbade med. Resultatet av hälsofrämjande arbetsmiljöfaktorer visade sig även genom studien vara beroende av kontext och organisationskultur. Studiens resultat belyser organisatorisk moral, medarbetarnas engagemang och arbetsglädje. Studien ansågs aktuell för vår forskning med avseende att belysa aspekter av hälsosamma indikatorer i arbetsmiljön som bidrar till att stärka resultatet i vår studie.

I stay - Swedish specialist nurses in the perioperative context and their reasons to stay at their workplace författad av Arakelian, Rudolfsson, Rask-Andersen, Runeson-Broberg och Wålinder (2019). Studiens syfte var att undersöka varför narkosköterskor och operationssköterskor väljer att stanna kvar på sin arbetsplats. Studien genomfördes i Sverige genom 15 individuella intervjuer. Till följd av den empiriska data kunde tre huvudteman presenteras i studien. Det första temat som identifierades; Organisationsstabilitet bidrog till en låg personalomsättning, där gott humör mellan kollegor representerade allas lika värde och resulterade i en känsla av hemtrevnad. Det andra temat i studien som identifierades var; Hållbar utveckling i det egna yrket. Det tredje temat som bidrog till att sköterskorna valde att stanna på sin arbetsplats var; en human chefssköterska som var närvarande och agerade facilitator, kände personal samt eliminerade hinder för dem. En känsla av allas lika värde och en icke-hierarkisk organisation. Ett vårdande ledarskap innebar enligt resultatet en trevlig och välkomnande arbetsmiljö där utvecklingsmöjligheter frodades vilket var starka indikatorer på att medarbetaren valde att stanna kvar på arbetsplatsen. Den tidigare forskningen var

betydande för vår studie genom inblick i medarbetarnas anledningar för att stanna kvar på arbetsplatsen, vilket kan härledas till vårdenhetschefernas uppfattningar och ledarskapsutförande.

I am quitting my job. Specialist nurses in perioperative context and their experiences of the process and reasons to quit their job författad av Lödige et al. (2018) syftade till att beskriva varför specialistsjuksköterskor inom perioperativ vård väljer att lämna sin arbetsplats. Studien genomfördes i Sverige genom 20 djupintervjuer där urvalet varierade mellan sjuksköterskors befattning såsom operationssköterskor och anestesisköterskor. Av resultatet framkom fyra huvudteman, det första temat; chefssköterskornas svek och avvisande attityd samt känslan av att inte känna sig behövd. I studien beskrevs det som att inte ha medarbetarna i fokus och att vara en frånvarande chef. Det andra temat som identifierades var; omänskliga arbetsförhållanden som resulterade i negativa hälsoeffekter. Här vittnade specialistsjuksköterskorna om att de fick jobba under ohållbara förhållanden som till följd genererat hälsoproblem för de anställda. Det tredje temat; att inte vara fri att bestämma om ens liv och familjeliv. Detta innebar för specialistsjuksköterskorna att det inte hade tillgång till ett schema eftersom cheferna ansåg att det var ouppnåeligt. Här framkom även att ledighetsansökningar med god marginal avlogs. Det fjärde och sista temat som identifierades var; kollegors avtagande beteende. Systematiska utfrysningar och kollegors beteende kunde i så stor utsträckning innebära att hen valde att lämna sin arbetsplats. Inom arbetsplatsen skapades olika subgrupper som förtydligade kulturen på arbetsplatsen. Resultatet av studien ansågs aktuellt för vår studie då den lyfter orsaker om varför en medarbetare väljer att lämna sin arbetsplats. Studien skapar förståelse för vikten av ett gott ledarskap och en god arbetsmiljö.

Leadership for a healthy work environment – a question about who, what and how författad av Vidman och Strömberg (2021). Syftet med denna studie var att identifiera ett ledarskap som anställda på äldreboenden i Sverige ansåg bidra till en hälsosam arbetsmiljö. Metoden för studien var intervjuer, där 14 anställda från olika anläggningar

deltog. Resultatet av studien visade att ledarskapet inte kan reduceras till en enda ledarskapsstil eller modell. Talande för studien tydliggjorde att en viktig del i en hälsosam arbetsmiljö var närvaron av en ansvarsfull ledare med ett självförtroende och förmåga att hantera förändringar genom förtroendefull interaktion. Studien ansågs vara aktuell för att skapa förståelse för ledarskapets syn på organisationskultur. Studien bidrog även med förståelse för hur ledaren själv vill utöva sitt ledarskap för att utveckla och stärka en hållbar arbetsmiljö.

Den tidigare forskningen som presenterats har synliggjort medarbetarna och ledarskapets perspektiv kring organisationskultur, en hållbar arbetsmiljö och patientsäkerhet. Med utgångspunkt i vår studies syfte och ledarens perspektiv har den tidigare forskningen av kvalitativa studier generat upplevelser och uppfattningar kring det aktuella forskningsområdet. Vår studie avser att bidra med ett nyare perspektiv kring organisationskultur då dess kontext till följd av Covid-19 pandemin kan ha förändrats.

4 Avgränsning

Den tidigare forskningen som valts ut för studiens teoretiska grund har studerat medarbetarnas perspektiv från arbetsplatsen och organisationskultur inom vården. Forskningen fokuserar på medarbetarnas syn på ledarskap som bidrar till en hälsosam arbetsmiljö och deras uppfattningar kring hälsosamma arbetsmiljöindikationer. Tidigare forskning påvisar varför medarbetare inom vården väljer att stanna kvar på sin arbetsplats eller lämna den samt medarbetarnas syn på subkulturer, normer och värderingar. Den tidigare forskningen berör även kommunikationsprocesser inom svenska sjukvårdsorganisationer samt tillvägagångssätt att studera organisationskultur för att bistå med hållbar kvalitetsutveckling. Resultatet från tidigare forskning visar att en ansvarsfull ledare med självförtroende har förmåga att hantera förändringar genom förtroendefull interaktion samt medarbetarnas föreställningar och erfarenheter av hur ledarskap utövas och framställs. Den tidigare forskningen berör även vårdpersonalens erfarenheter av att delta i intensivvårdens beredskap och omhändertagandet av patienter med Covid-19. Samtliga studier som presenterats i avsnittet om tidigare forskning har utgått från en

kvalitativ metoddesign för att generera djup och detaljerad information inför vår studie. Tidigare studier har till störst del studerat medarbetarnas perspektiv på såväl organisationskultur inom vården, hållbar arbetsmiljö, ledarskap samt upplevelsen av Covid-19 pandemin. Vår studie synliggör enhetschefernas perspektiv på organisationskultur och hållbar arbetsmiljö under Covid-19 pandemin, något som den tidigare forskning inte berört. Genom resultatet av tidigare forskning betonas vikten av ett gott ledarskap, kollegors beteenden gentemot varandra och en hållbar arbetsmiljö, såsom arbetsbelastning och utvecklingsmöjligheter samt patientsäkerhet. Vår studie kompletterar de nämnda områden samt aktualiserar enhetschefernas perspektiv på organisationskultur under Covid-19 pandemin.

5 Metod och metodologiska utgångspunkter

5.1 Metodval

Med utgångspunkt i studiens syfte valdes den kvalitativa ansatsen med semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Den kvalitativa metodologin ansågs för vår studie mer relevant än den kvantitativa metodologin då vi eftersökte detaljerade och djupare förståelse för vårt forskningsområde av en begränsad och specifik målgrupp. Det var således inte mängden data som exempelvis en större enkätundersökning i en kvantitativ ansats hade genererat utan deltagarnas upplevelser och detaljrika beskrivningar i den aktuella kontexten som eftersöktes (Bryman 2018, s. 67). Med hjälp av semistrukturerade intervjuer tilläts flexibilitet i metoden som gav möjlighet att frambringa utförliga beskrivningar och närhet till deltagarna i studien. De semistrukturerade intervjuernas tillvägagångssätt skapade en anpassningsbarhet och utrymme för att följa vad deltagarna ansåg viktigt. Datainsamlingsmetoden tillät uppföljningsfrågor och möjliggjorde för att få detaljerade svar från deltagarna. Genom att använda oss av semistrukturerade intervjuer säkerställde vi att intervjuprocessen förhöll sig till samma ram vid tillfällena för datainsamlingen (Bryman 2018, ss. 561, 562, 564).

5.2 Urval

Studiens deltagare, enhetschefer i en vårdmiljö valdes via ett målstyrt urval och grundade sig i forskningsstudiens syfte och forskningsfrågor. Vi valde att inrikta vårt urval till sjukhus i Västra Götalandsregionen, en av alla regioner som drabbats hårt av Covid-19 pandemin. I studien genomfördes tio semistrukturerade, individuella intervjuer som utgjorde den empiriska data. Studien utgick ifrån en sekventiell urvalsmetod och startade med ett inledande urval som under studiens gång kunde utökats för att generera svar till forskningsfrågorna i en större omfattning (Bryman 2018, s. 498). Det innebar således att om vi upplevde svårigheter att rekrytera deltagare till studien eller om en deltagare valde att avsluta sitt deltagande, kunde vi utöka urvalet till ytterligare sjukhus inom Västra

Götalandsregionen. Vi upplevde dock aldrig svårigheter med att finna deltagare till studien och behövde därför inte gå vidare med den sekventiella urvalsmetoden.

Vi valde för studiens genomförande att strategiskt utgå från en sjukhuskontext med vetenskap om ett ständigt högt arbetstempo och krav på riktlinjer och processer. En tanke om att organisationens medarbetare såväl ledare har ramverk att förhålla sitt arbete till var dessutom en betydande aspekt för urvalet. En enhetschefs perspektiv utsågs för att generera inblick i vad organisationskultur innebär inom en vårdmiljö samt ledarskapets betydelse för att utveckla och stärka en hållbar arbetsmiljö och aspekter av patientsäkerhet. Kriterier för varje individuell deltagare var följande:

1. En enhetschef med minst sex månaders erfarenhet inom verksamheten.
2. Enhetschefen ska ha löpande kontakt med personalen på avdelningen i deras dagliga arbete.

Vi valde enhetschefer med minst sex månaders erfarenhet inom verksamheten med förhoppning om att de skapat sig en övergripande bild om den aktuella organisationskulturen och arbetsmiljön. Genom enhetschefernas kontakt med personal i det dagliga arbetet, inkluderas det andra kriteriet för att skapa en bredare inblick i hur organisationskulturen råder i verksamheten och den påverkan som Covid-19 pandemin möjligtvis haft. Forskningen avsåg inte att studera intersektionella grupptillhörigheter såsom kön, etnicitet och ålder.

5.3 Empiriskt instrument

Mätinstrument som användes för studien var en intervjuguide (Se bilaga 1; Intervjuguide) och var utformad med ett antal frågor som presenterats för intervjudeltagarna. Frågorna var baserade på studiens forskningsfrågor och strukturerade för att förhålla sig till respektive tema vilket skapade viss ordning och ett mönster för intervjuerna. Utrymmet i intervjuguiden innebar flexibilitet och tillfälle för uppföljningsfrågor. Inledningsvis

ställdes ett antal frågor som berörde intervjudeltagarens generella bakgrundsinformation (Bryman 2018, ss. 561, 565, 566) följt av frågor baserat på studiens fyra forskningsfrågor.

5.4 Etiska överväganden

Forskningsetik berör relationen mellan forskning och etik, vilket omfattar hur deltagarna i studien ska behandlas (Vetenskapsrådet 2017). Under studien har forskningen förhållit sig till de etiska principerna som inkluderar frivillighet, anonymitet, integritet samt konfidentialitet. De etiska principerna berör alla som är delaktiga i forskningen. Informationskravet innebär att samtliga deltagare informeras om studiens syfte och moment samt att studien bygger på frivillighet att delta. Deltagaren har rätt att närsomhelst välja att inte längre medverka i studien utan att beskriva bakgrund till beslutet. Informationskravet uppfylldes med hjälp av en informationsblankett som skickades till deltagarna vid tillfället för förfrågan om att delta i studien (Se bilaga 2; Missivbrev). Vi informerade dessutom deltagarna i början av intervjun om studiens syfte samt intervjuens utformning. Det andra kravet som vi tagit hänsyn till är samtyckeskravet, rörande deltagarnas egen vilja över medverkan i studien. Samtyckeskravet uppfylldes via ett samtyckesformulär (Se bilaga 4; Samtyckesformulär) som skickades till respondenterna efter visat intresse att delta i studien. Inledningsvis meddelades deltagarna att studien förhåller sig till konfidentialitetskravet, vilket innebär att alla uppgifter som berör deltagarna behandlas konfidentiellt. Deltagarna informerades, att de uppgifter som vi tillhandahöll under studien endast används för forskningens ändamål (Bryman 2018, ss. 170, 171). För studien har vi hanterat personuppgifter enligt grundläggande principer för GDPR och dessa uppgifter har vi vid studiens slut raderat (Integritetsskyddsmyndigheten 2021). För att inte nämna deltagarna vid namn och att förhindra obehörigas åtkomst till eventuell känslig information, har deltagarna benämnts med fiktiva namn och dokumenten krypterats. Vid studiens slut raderades all data och tillhörande dokument.

I samband med datainsamlingsmetoden tog vi hänsyn till intervjudeltagarnas höga arbetsbelastning under rådande pandemi. Vår önskan om att genomföra intervjuerna i

verklig miljö gick inte att uppfylla till följd av Covid-19 pandemin. Vi valde därför att genomföra intervjuerna digitalt via zoom. Utfallet av genomförandet hade kunnat se annorlunda ut om restriktioner inte hade förekommit vid studiens tidpunkt. Digitala intervjuer genomfördes i en aktion för att se till allas personliga hälsa och för att underlätta deltagandet i studien, vilket vi även upplevde att det gjorde.

5.5 Tillvägagångssätt av empirisk undersökning

För att rekrytera deltagare till studien kontaktades HR-avdelning på den aktuella organisationen via mejl och telefon för att tillhandahålla kontaktuppgifter till urvalsgruppen. Genom detta tillvägagångssätt fick vi tillgång till en detaljerad lista med kontaktuppgifter till enhetschefer och kunde vidare skicka en förfrågan om deltagande via mejl. Mejllet innehöll en detaljerad informationsblankett (Se bilaga 2; Missivbrev) med beskrivning om studiens syfte och genomförandemetod samt urvalskriterierna. Det försäkrades för att studien skulle få den rätta urvalsgruppen. Ett 60-tal förfrågningar om deltagande till studien skickades till potentiella deltagare, varav 11 enhetschefer accepterade förfrågan och visade intresse att delta. Samtliga deltagare uppfyllde studiens urvalskriterier. Vi fick återkoppling från ett 10-tal om att tidsbrist hindrade dem från att delta. Vi arbetade effektivt för att finna intervjutillfällen som passade deltagarna och vi var själva flexibla i schemalaggingen. Till följd av den positiva responsen för ett deltagande i studien valde vi att inte utöka urvalet sekventiellt eller skicka ytterligare förfrågningar om deltagande.

När vi tillsammans med enskild deltagare bestämt en tid för intervju, mejlades deltagaren ett samtyckesformulär (Se bilaga 4; Samtyckesformulär) samt tid och en zoom-länk, då intervjuerna genomfördes digitalt via zoom. Vid detta kontakttillfälle uttryckte vi ett önskemål att återfå ett signerat samtyckesformulär innan intervjuens start. Mejllets funktion utgjorde även en påminnelse för deltagaren då det skickades nära inpå intervjutillfället. Under varje intervjutillfälle var vi båda närvarande och förbestämt vem av forskarna som förde intervjun och ställde frågorna. Tillvägagångssättet innebar möjligheten för forskarduon att ta del av intervjun i realtid vilket medförde att vi skapade en egen

reflektion kring deltagarnas utsagor omgående. Den semistrukturerade intervjuguiden tillät oss båda att ställa följdfrågor och vara delaktiga. Intervjuerna spelades in för att underlätta vid transkriberingsprocessen vilket godkändes av deltagarna muntligt vid intervjutillfället och skriftligt i samtyckesformuläret. Intervjuerna pågick mellan 45–55 minuter. Antalet intervjuer som genomfördes var 10 då en deltagare valde att inte genomföra intervjun. Vid ett intervjutillfälle uppstod tekniska problem, en oförutsedd faktor som påverkade respondentens svar. Avbrottet medförde att det var svårt att återfinna följsamheten i dennes svar. Genom digitala intervjuer förloras den fysiska känslan av närvaro däremot upplevde vi att det digitala tillvägagångssättet underlättade vid rekryteringsprocessen.

5.6 Transkriberingsprocessen

Efter enskild intervju transkriberades materialet med hjälp av den inspelade ljudfilen. Vi använde oss av funktionen ”*Transkribera*” i Microsoft Word. Vid detta tillfälle tilldelades varje intervjudeltagare ett fiktivt namn exempelvis Respondent 1, Respondent 2 etcetera och ljudfilen samt transkriberingsmaterialet krypterades. När transkriberingen för enskild intervju var inmatad, lyssnade vi igenom varje enskild intervjun för att säkerhetsställa att det stämde överens med materialet. Funktionen i Microsoft Word fungerade till stor del bra, det fanns dock vissa benämningar som transkriberades fel och detta kunde åtgärdas under tiden vi lyssnade igenom enskild intervju. Tillvägagångssättet medförde att transkriberingen blev korrekt samt att vi redan vid detta tillfälle kunde identifiera vissa koder och teman. Via utskrifter av transkriberingen började vi med att identifiera den empiriska data genom färgmarkering som underlättade vid kodning och analys.

5.7 Kvalitetskriterier

Följande avsnitt kommer att beröra viktiga kvalitetskriterier för den samhällsvetenskapliga forskningen och för dess betydande del i vår forskningsstudie. Reliabilitet och validitet är delar som bör beaktas i både kvalitativa och kvantitativa forskningar (Bryman 2018, s. 71) samt ett objektivt förhållningssätt. Hur dessa

säkerhetsställs i studien kommer därmed att beskrivas i mer detalj under respektive del nedanför.

5.7.1 Reliabilitet

Den externa reliabiliteten handlar om hur en studies resultat kan replikeras och om resultatet blir detsamma om den genomförs på nytt (Bryman 2018, s. 465). I vår studie är det svårt att uppfylla den externa reliabiliteten då urvalet är kontextbundet. I studier av denna karaktär har den sociala miljön en inverkan eftersom organisationskultur är dynamisk och som försvårar kravet på den externa reliabiliteten. Den interna reliabiliteten berör huruvida forskarna är överens om hur data under studiens gång skall tolkas (Bryman 2018, s. 465). Den interna reliabiliteten var lättare att uppnå då forskarduon tillsammans arbetat kontinuerligt med materialet för att säkerhetsställa överensstämmelsen i tolkningen av data.

5.7.2 Validitet

Intern validitet är ett kriterium som anses vara en styrka i en kvalitativ forskning. Intern validitet innebär att forskarens teoretiska idéer som utvecklas under studiens gång överensstämmer med de observationer som genomförts (Bryman 2018, s. 465). Genom den semistrukturerade intervjutekniken fanns det utrymme att ställa uppföljningsfrågor samt be respondenten att bekräfta de svar som getts. Tillvägagångsättet möjliggjorde för studien att uppnå den interna validiteten. Den externa validiteten handlar om i vilken omfattning studiens resultat kan tillämpas i andra situationer och sociala miljöer (Bryman 2018, s. 466). Vi anser att den externa validiteten har varit svår att uppnå i vår studie då organisationskultur är ett socialt konstruerat fenomen som är dynamisk i den enskilda kontexten.

5.7.3 Objektivitet

Att förhålla sig objektiv i en kvalitativ studie handlar om att berika studien med tillförlitlig kunskap som är kontrollerad, undersökt och fristående från personliga fördomar. Det innebär även att tillåta respondenterna att berätta sin åsikt och uppfattning om det aktuella

ämnet utan att påverka dem. Studien strävar efter att förhålla sig objektiv, forskarduon har inte haft tidigare kunskaper om studiens ändamål eller kontext. Det innebar följaktligen att forskarduon inte hade några tidigare erfarenheter eller personliga åsikter som kunde spegla forskningsresultatet (Kvale & Brinkmann 2014, s. 292). Hade forskarduon innehaft tidigare erfarenheter och kunskaper kring ämnet är risken stor att forskningsresultatet hade blivit ensidigt och påverkat.

5.8 Val av analysmetod

Den tematiska analysmetoden tillämpades för att framställa studiens resultat. Metoden användes för att identifiera, analysera och redogöra för det transkriberade materialet och genomförandet av analysen utgick med stöd i Braun och Clarke's (2006) sex steg. Den initiala fasen innebar upprepande genomgångar av den empiriska data och möjliggjorde för forskarduon att ytterligare bekanta sig med empirin. Vi fann genom processen återkommande koder av intervjudeltagarnas beskrivningar vilket beskrivs som det andra steget. Det tredje steget innebar att genom de identifierade koderna finna teman som utfördes med hjälp av färgmarkering och tabeller för att underlätta processen. Vid utförandet genererades flera underteman som kopplades till ett huvudtema och möjliggjorde för tolkning relaterat till studiens forskningsfrågor. I steg fyra granskades teman för att ytterligare stärka sambandet till den övergripande empirin och studiens syfte, vilket härledde till att teman sammanfördes eller förkastades. De olika teman och underteman definierades och namngavs i det femte steget för att återge det huvudsakliga och identifierbara i varje tema. I den avslutande fasen sammanställdes resultat och analys i en rapport som kopplades till de teoretiska utgångspunkterna för att få en genomgående följsamhet i studien (Braun & Clarke 2006).

Valet av att utföra en tematisk analys grundade sig i att den inte är bunden till ett specifikt teoretiskt ramverk vilket skapar och möjliggör för ett flexibelt användande och medför en rik och detaljerad analys av data (Braun & Clarke 2006, s. 5).

Huvudteman för studien var; *Social påverkan, Normer och Subkulturer, Hållbar arbetsmiljö samt Relationsorienterat ledarskap, Uppgiftsorienterat ledarskap och*

Situationsbetingat ledarskap. De underteman som kunde identifieras var *Relationell påverkan*, *Gruppens sociala spelregler*, *Förändrad gruppdynamik*, *Varaktig arbetsplats* och *Ledarstil*. Exempel på citat visar hur undertemat *Varaktig arbetsplats* har bildats genom koden ”*utveckling*”.

”Försöker att ge var och en lämpliga ansvarsområden [...] Med ansvar växer människor och kan göra att man känner sig betydelsefull på jobbet och stannar kvar”

(Respondent 1)

Fler exempel Se bilaga 3 (utdrag ur kodningsprocessen).

En deduktiv ansats utfördes i studiens resultat och analysdel genom att koppla teorier till studiedeltagarnas beskrivningar. Det deduktiva angreppssättet har varit relevant för studien då vi söker svar på specifika forskningsfrågor (Braun & Clarke 2006, s. 12). Då båda i forskarduon var närvarande vid alla intervjutillfällen, innebar det en större möjlighet för djupare reflektion av deltagarnas utsagor. Vidare bidrog denna förståelse till att koppla an svaren till studiens teorier. Utifrån teorierna skapades möjligheter för studien att besvara forskningsfrågorna.

6 Resultat och analys

Resultatet presenteras med hjälp av fyra huvudteman som stödjer sig mot studiens syfte och forskningsfrågor. I det första huvudtema; *Social påverkan*, har undertemat *Relationell påverkan* kunnat identifieras. Genom det andra huvudtema; *Normer och Subkulturer*, kan två underteman presenteras, *Gruppens sociala spelregler* och *Förändrad gruppdynamik*. Det tredje huvudtema; *Hållbart arbetsliv*, har skapat undertemat *Varaktig arbetsplats*. Det fjärde huvudtema; *Relationsorienterat och Uppgiftsorienterat ledarskap samt Situationsbetingad ledarskapsteori* skapade undertemat *Ledarstil*.

Tabell 1

Sammanställning av huvudteman och underteman

Forskningsfrågor	Huvudtema	Undertema
Hur uppfattar enhetscheferna att de som ledare kan påverka organisationskulturen inom sin enhet?	Social påverkan	Relationell påverkan
Hur uppfattar enhetscheferna att Covid-19 pandemin har påverkat organisationskulturen inom enheten?	Normer & Subkulturer	Gruppens sociala-spelregler, Förändrad gruppdynamik
Hur uppfattar enhetscheferna sitt ledarskap när det gäller att påverka organisationskulturen till att bidra till en hållbar arbetsmiljö?	Hållbart arbetsliv	Varaktig arbetsplats
Hur uppfattar enhetscheferna att de i rollen som chef kan påverka arbetsmiljön för att stärka patientsäkerheten?	Relationsorienterat och Uppgiftsorienterat ledarskap & Situationsbetingad ledarskapsteori	Ledarstil

I följande avsnitt presenteras studiens resultat med hjälp av utvalda beskrivningar från intervjudeltagarna.

6.1 Relationell påverkan

Återkommande i alla intervjuer fanns beskrivningar från enhetschefen om hur hen i sitt ledarskap arbetade för att relationer som skapas inom arbetsgruppen, präglas av ett gott bemötande gentemot varandra. Den sociala samverkan mellan enhetschefen och dennes medarbetare bör enligt Respondent 8 beskrivning nedanför styras av en gemensam värdegrund och ett mål om att bilda en sammansvetsad enhet. En grupp som inte bara visar sig och uppfattas enhetligt externt utan även internt inom arbetsgruppen. Respondent 8 beskrivning återberättar vikten av den roll som ledarskapet har av att kunna påverka och förstärka medarbetarnas inställning till vad som blir till gruppens uttalade normer om förhållningssätt.

” [...] det var dålig stämning och vi hade inget bra rykte [...] så då kände jag så här hur vill jag att det ska pratas om vår avdelning [...] vi gjorde ett jättestort värdegrundsarbete [...] hur man bemöter varandra ”

(Respondent 8)

Välfungerande relationer på en arbetsplats påverkar och avspeglas i atmosfären och är till stor del vad organisationskulturen grundar sig i (Jacobsen & Thorsvik 2021). Nedanstående beskrivning från Respondent 1 belyser att hen i sin ledarroll förstår och betonar vikten av att förmedla vad gruppens agerande och uttalade attityd ska omfatta samt för dess ståndpunkt att säkerhetsställa en god patientvård. Ett mönster som studien kunde urskilja var återkommande fokus kring värdegrundsarbete för en säker patientvård. Det arbetades kontinuerligt från enhetschefernas sida för att skapa ett välmående klimat bland arbetsgruppen som på sikt kan främja en god organisationskultur där ett respektfullt bemötande gentemot varandra och patient är enligt Forsyth (2018, s. 211) beteendemässiga processer som sker omedvetet utan reflektion.

” min syn på värdegrunden är ju detta om allas lika villkor eller värde måste beaktas i alla lägen [...] hur vårt förhållningssätt till varandra speglas i arbetet med patienten ”

(Respondent 1)

Den övergripande tendensen som studien kan urskilja är enhetschefernas önskan och arbete med att skapa en samsyn över vilka normer och attityder som ska prägla arbetsgruppen och uppmana medarbetarna att agera därefter. Forsyth (2018) poängterar att konformitet inte nödvändigtvis behöver tolkas i negativa termer i situationer när människan förändrar sitt beteende för att överensstämma med gruppens agerande. I ovanstående utsaga från Respondent 8 om att tillsammans arbeta för en gemensam värdegrund som gynnar medarbetarna och följaktligen även patienten, kan implicit social påverkan kopplas till en positiv aspekt av konformitet och en process som sker på en nivå utanför gruppens medvetenhet (Forsyth 2018, s. 210).

I nedanstående beskrivning från Respondent 3 återfinns att hen som ledare önskade frambringa ett lag med en sammanhållning och arbetsvilja att jobba mot tydliga och gemensamma mål. Vilket genererar ett förhållningssätt för den enskilda individen att gentemot gruppen rätta sitt agerande och attityd för att överensstämma med dess normer.

”Om man nu ska ta idrottstermen ett lag, så ska jag få dem att spela så bra som möjligt [...] då tror jag att vi spelar bättre”

(Respondent 3)

Den idrottsterm som Respondent 3 refererar till ovanför bygger på ett gemensamt arbete mot samma mål för att arbetet ska fungera på bästa sätt. Ledaren har i sin roll möjligheten att påverka enskilda individer att rätta sig efter gruppens spelregler. Det är den normativa påverkan som Forsyth (2018, s. 213) beskriver och utgörs av en medveten handling för att de enskilda individerna inte ska riskera att exkluderas från gruppen.

6.2 *Gruppens sociala spelregler*

Under de 10 intervjuerna var normer en återkommande tendens. Det undertema som kunde identifieras beskrivs som *Gruppens sociala spelregler*. Resultatet presenteras med hjälp av utsagor där Respondent 8 beskrev följande:

”Jag tycker inte det är okej för medarbetarna att visa tjurighet eller att de inte orkar med och visar irritation frustration till patienterna eller mellan varandra”

(Respondent 8)

Jacobsen och Thorsvik (2014) beskriver att i organisationer ses normer som en oskriven regel och att människan förväntas att följa dessa. Bakom varje norm finns värderingar om vad som är rätt eller inte, något som Respondent 8 skildrar genom beskrivningen om sitt ledarskap. Normer kan återkopplas till kultur vilket innebär att Respondent 8 beskrivning inte bara berör begreppet norm och oskrivna regler utan även kulturen inom organisationen. Ovanstående utsaga befäster Alvesson och Sveningssons (2016) skildring av organisationskultur som beskriver på vilka sätt en människa förväntas att uttrycka och bete sig i olika sammanhang.

Respondent 2 beskrev:

”Det är högt till tak [...] en inbyggd hjälpsamhet och prestigelöshet som behöver finnas”

(Respondent 2)

Respondent 2 utsaga om ett öppet klimat som främjar kommunikation och hjälpsamhet belyser ett förväntat beteende. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) skapar normer förväntningar och riktlinjer för hur individen bör bete sig, dessa normer kan bidra till en trivsamt arbetsplats och ett välbefinnande för individen. Genom normer kan gruppssammanhållningen och solidariteten stärkas på arbetsplatsen (Jacobsen & Thorsvik 2021, s. 122). Respondent 2 utsaga ovan, om gruppens sociala spelregler påverkar den

sociala arbetsmiljön för medarbetarna. Enligt Winroth (2018) är bemötandet mellan medarbetarna och det rådande arbetsklimatet en betydande del i arbetsmiljön.

Utifrån de genomförda intervjuerna noteras att normer kan vara ständigt närvarande på en arbetsplats. Bakom normer återfinns organisationskulturens struktur följt av dess värderingar. Beroende på organisationens konstruktion och medlemmar kan normer se olika ut. Talande för samtliga intervjuer var den hjälpsamhet hos medarbetarna inom vården som förstärkts till följd av Covid-19 pandemin. Förväntningar om att hjälpas åt över gränser och att arbeta mot Covid-19 som *”gemensam fiende”*, vilket Respondent 3 vittnar om.

6.3 Förändrad gruppdynamik

I underlag från den empiriska data återfanns tendenser som antydde på subkulturer. I beskrivningar identifierades återkommande mönster om förändrad gruppdynamik som skapade detta undertema. Respondent 3 beskrev följande:

”I och med Covid har vi inte setts så mycket [...] mindre aktivitet och samvaro i fikarummet [...] vi har kommit ifrån varandra [...] vi har liksom fått öar på mottagningen”

(Respondent 3)

Beskrivningen tydliggör hur arbetsgruppen till följd av Covid-19 pandemin har påverkats och bidragit till grupperingar och skapandet av subkulturer. Jacobsen och Thorsvik (2021) menar att grunden till skapandet av subkulturer kan se olika ut. Beskrivningarna tycks ha sin grund i organisationsstrukturen där organisationen varit tvungen att göra förändringar på arbetsplatsen. En grupp skapas till följd av organisationsstrukturen som sammanför anställda, samverkan mellan människor skapar i sin tur en kultur. Den formella strukturen är en stark bidragande faktor till att subgrupper och subkulturer skapas (Jacobsen & Thorsvik 2021, s. 139)

Respondent 10 beskrev:

”Men det har blivit spretigt, vissa på grund av att grupperna har tolkat vissa saker olika [...] hur man arbetar och då kanske en grupp har tolkat det så, vi gör så här och så kommer nästa grupp och säger vi gör så här”

(Respondent 10)

Ovanstående utsaga kan kopplas till vad Jacobsen och Thorsvik (2021) menar med subkulturer, deras perspektiv på skapandet av subkulturer kan grunda sig i specialisering. Det innebär att de anställdas uppmärksamhet koncentreras på specifika arbetsuppgifter och dess lösningar. Samtidigt avskärmas de anställda från förhållanden som inte antas vara relevanta för arbetsuppgiften. Det här kan tänkas vara en betydande del i varför arbetsgrupper arbetar och tolkar uppgifter på olika sätt. Skapandet av subkulturer i beskrivningen av Respondent 10 ovan kan i kontexten även handla om kommunikation. Människor som arbetar tillsammans tenderar att kommunicera om just arbetet och deras gemensamma arbetsförhållanden och arbetsmiljö, vilket i sin tur kan förstärka uppmärksamheten på uppgiften (Jacobsen & Thorsvik 2021, s.139). Således anses både faktorer som specialisering och kommunikation kunna ligga till grund för Respondent 10 beskrivning ovan.

Respondent 1 beskrev:

”Jag försöker uppmana nyanställda och övriga att vara kritiska till oss [...] för att minska risken att vi skapar negativ och farlig kultur”

(Respondent 1)

Respondent 1 beskrivning av en farlig kultur kan likställas med vad Jacobsen och Thorsvik (2021) beskriver vara en subkultur som kan agera motkultur för organisationens dominanta kultur. Genom Respondent 1 uppmuntran till nyanställda som ännu inte tagit full del av organisationen kan möjligen en sådan situation förebyggas och undvikas.

6.4 Varaktig arbetsplats

Ur resultatet framkom att alla enhetschefer arbetade aktivt efter en etablerad organisationsstruktur med tydliga riktlinjer att förhålla sig till kring arbetsmiljöfrågor. Regelverksprocesser där arbetstider och arbetsbelastning lyfts i medarbetarsamtal och regelbundna arbetsplatsträffar (APT) anses vara fungerande forum enligt utsagor. Kommunikationen på arbetsplatsen uppmuntras dessutom enligt enhetschefernas beskrivningar genom en ”öppen dörr-policy” där medarbetarna är välkomna att yttra sig, ge förslag och ifrågasätta närsomhelst. Respondent 7, 1 och 8 beskrev följande:

”Jag har försökt att det ska vara så öppen kommunikation som möjligt [...] att de kan komma till mig om det blir för mycket då hjälper jag till att prioritera eller avlasta”

(Respondent 7)

” [...] vi försöker att vara generösa med ledighet för återhämtning”

(Respondent 1)

”en hög arbetsbelastning, att man inte har hunnit med det som man velat [...] Just den här otillräckligheten att det här blev inte bra och det kunde vi gjort bättre och men vi har olika förbättringsarbeten”

(Respondent 8)

Alla tre beskrivningar ovan talar för ett kontinuerligt arbetsmiljöarbete som enhetscheferna har möjlighet att påverka i sin roll, genom att vara uppmärksam och introducera förebyggande åtgärder och förbättringsområden. I Respondent 8 beskrivning ovanför skildras en arbetsgrupps höga arbetsbelastning på en sjukvårdsavdelning under Covid-19 pandemin och åskådliggör en ojämn balans mellan krav och resurser. Resurser kan gälla bland annat personal, kompetens, utrustning och tid (Winroth 2018, s. 89). Situationen påvisar en direkt påverkan på arbetsgruppen. Den otillräckligheten som upplevs av medarbetarna kan leda till en förhöjd risk kring bristande patientsäker vård.

Inom organisationer, såväl som organisation med enhetschefer som vår studie studerar, ska ett systematiskt arbetsmiljöarbete finnas med uppsatta mål för hälsofrämjande

insatser (Winroth 2018, s. 100). I det kontinuerliga arbetet ska individuella friskfaktorer gällande den upplevda arbetsmiljön beaktas, och tid för återhämtning prioriteras och som Respondent 7 och 1 ovanför uppvisar i sitt ledarskapsutförande. En god hälsa är individens resurs för att klara av vardagen och arbetslivets krav. Att som organisation förfoga över en välmående och hållbar arbetsgrupp är av prioritet och kan anses vara organisationens viktigaste resurs för att förverkliga och uppnå uppsatta mål och framgång i verksamheten (Winroth 2018, s. 97).

I arbetsfrågor relaterat till kränkande särbehandling, identifieras ett värdegrundsarbete gällande respekt och bemötande samt en samsyn om allas lika värde. Genom ovanstående beskrivningar gällande förhållningssätt till processer och ramverk återfinns mellanmännsliga karaktärsdrag. Ledarskapet baserades på egenskaper som närvaro och lyhördhet till arbetsgruppen inför eventuella arbetsmiljöfrågor som även Respondent 3 beskrev:

”Arbetsmiljöfrågor handlar ju om att ha örat mot rälsten och höra vart det gnisslar någonstans”

(Respondent 3)

En ledares kompetens baseras på kunskaper från tidigare erfarenheter för att inneha de verktyg som krävs för att leda en arbetsgrupp. Samtidigt behövs ett mellanmännsligt perspektiv som ställer krav på ledaren att kunna lyssna och kommunicera, ge feedback när situation kräver och hantera konflikter när de uppkommer (Winroth 2018 s. 77). Respondent 3 beskrivning ovanför av sitt ledarskap knyter an till Winroth (2018) om en ledares nytta att identifiera frågor kring eventuell problematik. Det möjliggör för att identifiera sammanhangets ursprung och vad som vidare går att påverka för att implementera en förändring. Vilket omfattar delar av det systematiska arbetsmiljötanket som kan medverka till ett hållbart arbetsliv.

För individens möjlighet till ett långsiktigt arbetsliv behövs aspekter av god hälsa och utveckling inkluderas. Följande utsagor omfattar hur enhetscheferna i sitt ledarskap kan påverka arbetsmiljön för att stärka individer på sin arbetsplats:

”Försöker att ge var och en lämpliga ansvarsområden [...] Med ansvar växer människor och kan göra att man känner sig betydelsefull på jobbet och stannar kvar”

(Respondent 1)

”min ambition är att ha väldigt högt i tak [...] jag skulle säga att en viktig del är det här med att våga göra fel [...] det är en sån kultur som jag framförallt vill odla på avdelningen, att ett misslyckande faktiskt är ett framsteg”

(Respondent 9)

Vad som kan urskiljas från beskrivningarna tydliggör för ledarskapets avsikter att skapa förutsättningar för individen att uppleva en god arbetsmiljö genom känslan av meningsfullhet och möjlighet till personlig utveckling. Det kan bidra till individens möjligheter för ett hållbart arbetsliv. En delaktighet och att tilldelas ansvar beskrevs jämsides med ett tillåtande klimat och chans till att utforska nya metoder. Aspekter som kan medverka till en välmående arbetsgrupp och på sikt bidra till att uppnå de organisatoriska målen enligt Winroth (2018).

Samtidigt som enhetschefernas beskrivningar visar tydliga tendenser för ett pågående arbetsmiljöarbete beträffande utveckling och kompetenshöjande möjligheter för sin personalgrupp, återfinns en direkt koppling till arbetet kring patientsäkerhet. Respondent 9 beskrev följande:

”Utrustning måste fungera för att det ska vara patientsäkert [...] vi måste upprätthålla vår kompetens och då blir utbildningsfrågan väldigt viktig”

(Respondent 9)

6.5 Ledarstil

Genomgående för studiens forskningsfrågor med syfte att belysa enhetschefernas perspektiv återfanns beskrivande karaktärsdrag för ledarskapet under samtliga intervjuer, vilket skapade *Ledarstil* som ett undertema. Respondent 7 beskrev sitt ledarskap till följd av Covid-19 pandemin:

” Det har också medfört att vi behöver göra snabba omställningar vilket har lett till tydligare kommunikation ”

(Respondent 7)

Respondent 8 beskrev sitt ledarskap som följande:

”Vara en förebild, jag måste markera direkt vad som inte är okej [...] det är ju en känsla hos en person som har väckts [...] vi måste möta alla individer på olika sätt, alla individer har olika ryggsäckar och kapacitet. Om jag skulle göra en specialbehandling hur påverkar det resten av gruppen? Jag är ansvarig för hela gruppens arbetsmiljö så är det ju ”

(Respondent 8)

Studien kan urskilja tydliga kopplingar till situationsbetingad ledarskapsstil där ledaren ändrar sitt beteende i olika situationer. Det är inte tydliga drag av endast relationsorienterat eller uppgiftsorienterat ledarskap (Jacobsen & Thorsvik 2014, s. 408). Respondent 7 beskrev ovan hur ledarskapet har tvingats ändras på grund av Covid-19 pandemin och de förändringar i arbetsuppgifter som medförts. Respondent 8 beskrev ovan hur mötet med medarbetare måste anpassas till situationen beroende på vilken individ som bemöts samt att alla individer besitter olika erfarenheter och kapaciteter. Respondent 8 betonar även vikten av att se till hela gruppens behov och hur hela gruppen påverkas vid specialbehandlingar.

Respondent 8 beskrev även sitt ledarskap följande:

”Jag försöker skapa rutiner och struktur så att medarbetarna blir trygga [...] Uppmuntra till självständighet och tillit ”

(Respondent 8)

Beskrivningen speglar enligt analysen tendenser av ett relationsorienterat ledarskap där Jacobsen och Thorsvik (2021) beskriver hur ledaren tillsammans med medarbetarna agerar stödjande med konsultation för medarbetarna. Uppfattningen som ges enligt Respondent 8 talade för att hen försökte bygga goda relationer till sina medarbetare genom uppmuntran till självständighet och tillit.

Respondent 3 beskrev sitt ledarskap med följande:

”Bättre att de får vara i position och med ett ansvar och så som de både har kompetens för också känner lust och driv till och kanske fallenhet för då tror jag att vi spelar bättre [...]”

(Respondent 3)

Enligt studiens analys kan Respondent 3 ledarskap uppfattas uppgiftsorienterat. Ledarens intresse är effektivitet och produktion vilket syns i ovanstående beskrivning om att medarbetaren skall vara i den position de har mest kompetens för och driv för att öka gruppens sakkunnighet. Beskrivningen ger intryck av att ledaren tar relativt självständiga beslut och har en önskan om att uppnå maximal effektivitet genom att strukturera sina underordnade. Sammanfattningsvis har merparten av enhetschefernas beskrivningar kunnat identifieras med ett situationsbetingat ledarskap, framför allt i samband med Covid-19 pandemin.

7 Diskussion

Studiens syfte var att utforska vårdenhetschefer syn på organisationskultur under Covid-19 pandemin samt deras syn på huruvida arbetet med att utforma en god organisationskultur kan bidra till att skapa en hållbar arbetsmiljö och ökad patientsäkerhet. I studiens syfte fanns förhoppning om att lyfta ledarskapets perspektiv på processer och förhållningssätt som vägleder en organisation och dess medarbetare. Tiden för studien präglas av den omfattande samhällspåverkan som skett i och med Covid-19 pandemin inte minst inom vården. Perspektivet har inkluderats i syftet för att skapa en aktualiserad aspekt inom organisationskultur i vården och dess påverkan på hållbar arbetsmiljö och patientsäkerhet.

Utifrån studiens första forskningsfråga; *Hur uppfattar enhetscheferna att de som ledare kan påverka organisationskulturen inom sin enhet?* påträffades en enhetlig syn av enhetschefernas uppfattningar kring den positiva påverkan som deras ledarskap

genererar. Samtliga enhetschefer redogjorde för vikten av att ha en öppen kommunikation och en ”öppen dörr-policy”. Genom regelbundna medarbetarsamtal och APT med hela gruppen välkomnas all kommunikation både i grupp och i individuella samtal. Öppen kommunikation skapar enligt enhetschefernas beskrivningar ett tryggt och välkomnande klimat på arbetsplatsen. I empirin återfanns egenskaper hos enhetscheferna som lyhördhet inför medarbetarna. En viktig aspekt för att skapa förståelse för medarbetarnas situation och för att ha möjlighet att påverka organisationskulturen. Genom att vara lyhörd och inlyssnande beskrev enhetscheferna hur de har tillfälle att skapa förbättringsmöjligheter som på sikt kan främja medarbetarnas arbetssituation och deras inflytande i organisationen. Vårt resultat överensstämmer med resultatet som presenteras i studien av Bergman et al. (2016) som betraktar arbetsplatsmöten som ett tillfälle för arbetsgruppen att få information samt ett tillfälle för medarbetarna att uttrycka sin åsikt, ha inflytande och vara delaktiga i beslutsfattandeprocesser.

I analysen återfanns utsago om att skapa struktur och rutiner samt uppmuntra till tillit och självständighet vilket talar för enhetschefens påverkan på organisationskulturen. Samtidigt som det finns en balans mellan struktur och en uppmuntran till att bepröva nya arbetssätt, återfinns i studiens empiri ett tydligt och starkt värdegrundsarbete från varje enhetschef som befäster att organisationskulturen ska präglas av respekt och gott bemötande gentemot varandra. Vikten av att ha ett kontinuerligt värdegrundsarbete och ge tydlig kommunikation återfinns med likande aspekter i studien av Ingelsson et al. (2018) som lyfter ledarskapets roll för att befästa dessa värdegrunder inom gruppen genom samtal och kommunikation. Att ledarskapsgruppen är flexibla i sitt ledarskap för att bemöta nya arbetssätt och situationer. Vad resultat från Ingelsson et al. (2018) studie påvisar, återspeglar det kontinuerliga arbete som enhetscheferna i vår studie arbetar med för att bygga en kultur där respekt och förtroende för medarbetarna genomsyras i hela organisationen.

Med utgångspunkt i studiens andra forskningsfråga; *Hur uppfattar enhetscheferna att Covid-19 pandemin har påverkat organisationskulturen inom enheten?* påvisas genom

enhetschefernas beskrivningar, tendenser av förändrad gruppdynamik. Flera enhetschefer vittnar om att läget med Covid-19 pandemin har förenat medarbetarna och förstärkt känslan av att arbeta tillsammans och en inbyggd hjälpsamhet har utvecklats. Vårt resultat kan likställas med Mortensen et al. (2022) studie som beskriver hur en känsla av gemenskap bland medarbetarna inom vården förstärkts samt en känsla av en professionell skyldighet att bidra till arbetet i den aktuella situationen till följd av Covid-19 pandemin. I analysen tydliggörs även gruppdynamikens förändring till följd av Covid-19 där arbetsgruppen åtskilts. Flera respondenter återberättar att organisationens arbetssätt har tvingats till förändring på grund av Covid-19 pandemin. Distansarbete och grupperingar i arbetsgruppen har krävts för att kunna följa de restriktioner som pandemin medfört. Genom analysen kan det dras en slutsats om att subgrupper och subkulturer skapats till följd av strukturella förändringar inom organisationen. En respondent vittnar om att grupperingarna inom arbetsgruppen genererar olika arbetssätt vilket kan anses påverka kvalitén på vården och patientsäkerheten. Olika arbetssätt kan tyda på otydlig struktur i organisationen som kan leda till felbedömningar och risker vid potentiella händelser (Socialstyrelsen 2020). Resultatet av vår studie överensstämmer med Danielsson et al. (2014) studie där resultatet påvisar oklar förståelse för varandras yrkesgrupper samt skillnader i kultur och rutiner som berör patientsäkerheten. WHO (2021) betonar vikten av ett ledarskap som bär ansvar för att ett starkt och tydligt arbete för att eliminera negativa händelser.

För studiens tredje forskningsfråga; *Hur uppfattar enhetscheferna sitt ledarskap när det gäller att påverka organisationskulturen till att bidra till en hållbar arbetsmiljö?* återfinns bland respondenterna, tydliga och betydande ledarskapsfaktorer. Det kan anses bidra till att skapa goda utsikter för medarbetarnas möjligheter att uppnå ett hållbart arbetsliv. Genom ett förhållningssätt som betonar vikten av att upprätthålla och skapa möjligheter för kompetensutveckling, som kan förhöja välmående och känsla av meningsfullhet för individer i sitt arbete och som avspeglar sig på organisationskulturen. Resultat från respondenternas beskrivningar om att skapa goda utvecklingsmöjligheter, motsvarar vad studien av Arakelian et al. (2019) belyser, var av vikt för att bibehålla

medarbetare på arbetsplatsen. Genom möjlighet till utveckling i yrkesrollen och ett ledarskap som värnar om arbetsmiljön för medarbetarna, indikerar studien aspekter av de förutsättningar som behövs för medarbetarna att uppnå ett långsiktigt arbetsliv. I studien av Arakelian et al. (2019) berörs dessutom valet att stanna kvar på sin arbetsplats, att vara delaktig i en arbetsgrupp utan hierarkisordning där upplevelsen av att alla arbetsuppgifter och yrkesroller har lika värde. I studien finns det identifierbara utsagor från respondenterna som talar för ett fortlöpande arbete av enhetscheferna att vidmakthålla ett öppet och tillåtande klimat som präglas av tillit och kommunikation där medarbetarna trivs och vill stanna kvar. Genom sitt ledarskap önskar enhetscheferna skapa en trygg och respektfull arbetsplats som ska genomsyras av en gruppkänsla utan hierarkisk rang och som på sikt möjliggör för organisation att uppnå de organisatoriska målen.

Det demokratiska synsättet av att involvera och tilldela medarbetare olika ansvarsområden, att vara inkännande för medarbetarnas kompetens och fokusera på att placera rätt person på rätt plats, indikerar och överensstämmer med studien av Johansson et al. (2010). I studien påtalas liknande aspekter av ett ledarskap som har förtroende för sina kollegor och det demokratiska ledarskapet som delegerar i stället för att kontrollera.

De områden inom arbetsmiljö som behandlar frågor kring arbetsbelastning, arbetstider och kränkande särbehandling, är ett uttalat och ständigt arbete som enhetscheferna lyfter som del av det dagliga arbetet med organisationens värdegrundsarbete. Förekomsten av situationer med kränkande särbehandling var däremot en aspekt som ingen av enhetscheferna beskrev. Det kan kopplas an till möjliga grunder om att ämnet är av känslig natur och utgörs av etiska förhållningssätt och föreskrifter som inte bör delas med utomståendes parter. En annan aspekt kan vara det faktum att det kontinuerliga värdegrundsarbetet om bemötande och respekt gentemot varandra är så fundamentalt inom organisationen och kulturen att det sitter i väggarna. Att arbeta förebyggande för att eliminera förekomsten av kränkande särbehandling identifieras i strukturens grundläggande fysik och är en aspekt som enhetscheferna visar tydligt i sitt ledarskap.

En tydligare tendens bland ledarskapet kring arbetsmiljöfrågor är däremot hur de arbetar för att påverka återhämtningsgraden för medarbetarna. Genomgående i utsagorna urskiljs

att enhetscheferna visar stor förståelse för medarbetarnas hälsa och välmående genom att ge tid för återhämtning och ledighet i den rimliga mån som arbetet tillåter. För hjälp med att prioritera och avlastas från en hög arbetsbelastning identifieras framför allt en öppen kommunikationsväg till möjligheten av få stöd. Av en respondent lyftes dock behovet av eget initiativ och ansvarstagande från medarbetarna att lyfta frågor kring arbetsbelastning. Att inte beakta medarbetarnas krav på ledighet eller återhämtning kan riskera att drabba arbetsgruppen och organisationen avsevärt genom uppsägningar eller en arbetsgrupp med hälsoproblem och sjukskrivningar. Föregående är en aspekt som studien av Lödige et al. (2018) vittnar om då anställda tvingats arbeta under ohållbara förhållanden som orsakat hälsoproblem och där anställdas familjeförhållanden påverkats negativt av schemaändringar och ledighetsansökningar som avslagits trots god tidsmarginal.

Att i sitt ledarskap vara medveten om en hög arbetsbelastning för de anställda som vittnar om en otillräcklighet att hinna med arbetsuppgifter kräver ett aktivt förbättringsarbete som en respondent i studien beskriver. Liknande förutsättningar berörs i studien av Areskoug Josefsson et al. (2018) gällande hög arbetsbelastning och trots utmaningar med krav som överstiger tillgängliga resurser, krävs ett aktivt arbetsmiljöarbete.

Den avslutande forskningsfrågan; *Hur uppfattar enhetscheferna att de i rollen som chef kan påverka arbetsmiljön för att stärka patientsäkerheten?* kan besvaras med stöd i tidigare diskussioner. Beträffande de utsagor från enhetscheferna om det kontinuerliga fokus på arbetsmiljö som de utför i sitt ledarskap kan resultera i en medveten och förbättrad arbetsmiljö för de anställda som stärker patientsäkerheten i ett andra led. Redogörelser för ett ökat fokus på gruppens förhållningsätt och värdegrundsarbete gentemot varandra bidrar till att skapa ett engagerat arbetsklimat som sätter fokus på att ge professionell och personlig vård. Med stöd i studien av Janes et al (2021) där ett ökat personalengagemang tros förbättra patientsäkerheten, kan paralleller dras till utsagor ur vår empiri. En god atmosfär i arbetsgruppen med närvarande ledarskap samt stöttning identifieras i återkommande beskrivningar från respondenterna. I studien av Danielson et al. (2014) vittnar personalen om ett bristande ledarskap som frångått regler och processer och mottagits negativt av gruppen. Följaktligen rapporterades ett försämrat arbetsklimat

kring patientsäkerhetsfrågor, en effekt som direkt påverkade patienterna negativt. Resultatet av studien kan inte utläsa att det förekommit situationer då atmosfären i gruppen genererat en försämrad patientvård. Det finns en medvetenhet att studien endast studerat enhetschefernas perspektiv och inte personalgruppen som vanligtvis arbetar närmare patienten. Studien av Danielson et al. (2014) berör att en hög arbetsbelastning påverkade kulturen inom arbetsgruppen och resulterar i en negativ effekt på patientsäkerheten. Den negativa följden av hög arbetsbelastning berör patientsäkerheten på liknande område som beskrivits av enhetscheferna i vår studie och som innefattar känslan av att inte räcka till för patienten. Ledarskapet bör därför, trots stunder av hög arbetsbelastning finnas tillgänglig för arbetsgruppen, ge stöd och vägleda samt att vara inlyssnande för områden som kräver förbättringsarbete.

Från majoriteten av enhetscheferna finns beskrivningar som bekräftar att de i sitt ledarskap uppmuntrar och beviljar kompetenshöjande utbildning för sin personalgrupp. Det görs för individens personliga utveckling och för organisationens räkning genom att bland annat implementera nya arbetsmetoder och rutiner men främst för att säkra att den vård som ges är säker och patientcentrerad. Vid implementering av nya arbetsprocesser, kan det förekomma ett motstånd från anställda som uppges i studien av Granberg et al. (2021). Att anställdas beteendemässiga anpassning till nya reformer kan påverka att implementeringen sker, är inte något som vår studies deltagare berättar. Däremot uppger en respondent att trots att hen uppmuntrar till ett öppet klimat och diskussion vid olika mötesforum samt att personalen blir delaktiga vid vissa beslut, återfinns det slutgiltiga ansvaret för ett beslutsfattande hos ledaren.

Studiens huvudsakliga fokus var att studera enhetschefernas perspektiv på organisationskultur. Huruvida arbetet med att skapa en god organisationskultur kan generera en hållbar arbetsmiljö och ökad patientsäkerhet. Med stöd i empirin finner studien det svårt att definiera innebörden av organisationskultur vilket befäster Schein (1986), Jacobsen och Thorsvik (2021) samt Alvesson och Sveningsson (2016) samlade beskrivningar av fenomenet.

Studien har visat återkommande tendenser om att ledarskapet inte kan definieras till en ledarskapsstil. Följaktligen beskriver flera respondenter hur ledarskapet ser olika ut beroende på situationen och medarbetarna. Respondenter vittnar om hur de i vissa situationer ser till medarbetarens främsta, där fokus handlar om att bygga relationer och inkludera medarbetarna i beslut. Samtidigt urskiljs tendenser där ledarskapet skiftar och anpassas efter olika situationer och att se till gruppens bästa i stället för en enskild individ. Genom analysen kan inte respondenternas skiftande beskrivningar kopplas specifikt till varken relationsorienterat ledarskap eller uppgiftsorienterat ledarskap även om vissa karaktärsdrag är mer talande för en ledarskapsstil. Vårt resultat av studien stämmer överens med Vidman och Strömberg (2021) som genom sin studie också konstaterade att ledarskapet inte kan reduceras till en ledarskapsstil eller en modell. Vad analysen däremot kan belysa är att ett situationsbetingat ledarskap är något som etablerat sig inom vården, främst till följd av Covid-19 pandemin. Flera respondenter vittnar om omställningar i arbetet och vikten av tydlig kommunikation och ömsesidig respekt mellan medarbetare. Resultatet överensstämmer med Johansson et al. (2010) studie som även lyfter fram god kommunikation samt betydelsen av att jobba mot gemensamma mål, kunna ge tydliga ramverk och samtidigt involvera medarbetarna och utföra ett demokratiskt ledarskap. Resultatet visar på vikten av kontexten vilket förstärker den tendens av en situationsbetingad ledarskapsstil.

Med stöd i socialpsykologisk kunskap inför gruppers existens och sammanhållning grundlades forskningens idé och design. En vision fanns om att synliggöra och skapa förståelse för den senaste tidens samhällsutmaningar gällande fysiska och psykiska belastningar som riskerar att påverka gruppssammanhållning inom det utsatta yrket. Samma påverkan riskerar att utmana den hållbara arbetsmiljön för medarbetarna.

Den inblick som studien genererat har varit betydande för förståelsen av ledarskapets roll i konstruktionen av organisationskulturen och sambandet till hållbar arbetsmiljö såväl patientsäkerheten. Vad forskningen inte kan urskilja är om subkulturer inom arbetsgruppen utmanar den dominanta kulturen som kan tänkas få en negativ påverkan.

Vår reflektion kring subkulturer grundar sig i om det kan bero på den känsloladdade aspekten av att uppfattas som en splittrad arbetsgrupp. Att ämnet inte berörts kan såväl tyda på att respondenten vill att arbetsgruppen skall upplevas av omvärlden som enad för att inte ledarskapet ska ifrågasättas. Reflektionen väcker vidare fundering huruvida vårdsektorn som till viss mån präglas av sekretess och tystnadsplikt, kan skapa en tystnadskultur kopplat till organisatoriska frågor av grupperingar och attityder.

En utmaning med studien har varit att uppnå den externa validiteten då resultatet tydliggjorde ett starkt samband till sin kontext. Trots det tydliga tillvägagångsättet i analysmetoden är kontexten för studien kopplat till en social miljö som är ständigt föränderlig. Styrkan i studien har varit den betydande mängd av informativa beskrivningar som studien har tagit del av samt att de etiska forskningsprinciperna genomgående under studiens gång har upprätthållits. Vi kan fastställa att ett sekventiellt urval inte har krävts för vår studie.

7.1 Framtida forskning

Om forskningsdesignen för studien varit annorlunda och tidsramen längre hade en jämförelsestudie mellan vårdenhetschefers perspektiv och medarbetarnas perspektiv varit intressant att studera. Skulle de möjligen dela perspektiv över den rådande situationen eller skiljer det sig åt?

För framtida studier inom området hållbart arbetsliv kan det vara intressant att inkludera den biopsykosociala modellen för att se till den enskilda individens förutsättningar och bakomliggande faktorer för att uppnå ett varaktigt arbetsliv. Vid vidare reflektion kan en förståelse kring medarbetarens faktorer för välmående och engagemang på arbetsplatsen, underlätta och bidra för ledarskapet att skapa rätt arbetsplatsförutsättningar.

8 Slutsats

Utifrån det empiriska materialet kan vi urskilja en förändrad gruppdynamik till följd av den samhällsutmaning som Covid-19 pandemin har medfört. Däremot uteblir en slutsats av negativ eller positiv karaktär då studien urskiljer tendenser att arbetsgrupper både

förstärkts och splittrats till följd av nya arbetskonstellationer. Vidare kan vi fastställa ledarens betydelse för organisationens existens men inte definiera en specifik ledarskapsstil inom den aktuella organisationen. Genom analysen må vi däremot utläsa att respondenterna med fördel använder sig av situationsbetingad ledarskapsstil med flera talande karaktärsdrag som möjliggör för gruppens potential till utveckling. Vårdenhetschefernas syn på utvecklingsmöjligheter för sina medarbetare bidrar till att skapa en hållbar arbetsmiljö för ett varaktigt arbetsliv. Medarbetarnas möjlighet till utveckling och det arbete som vårdenhetscheferna gör förespråkar patientsäkervård.

Referenslista

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2016). *Changing organizational culture; cultural change work in progress*. 2nd ed. Abingdon: Routledge.
- Arakelian, E., Rudolfsson, G., Rask-Andersen, A., Runeson-Broberg, R. & Wålinder, R. (2019). I Stay—Swedish Specialist Nurses in the Perioperative Context and Their Reasons to Stay at Their Workplace. *Journal of perianesthesia Nursing*, 34(3). pp. 633–644. doi: 10.1016/j.jopan.2018.06.095
- Areskoug Josefsson, K., Avby, G., Andersson Bäck, M., Kjellström, S. (2018). Workers' experiences of healthy work environment indicators at well-functioning primary care units in Sweden: a qualitative study. *Scandinavian Journal of Primary Health Care*. 36(4). pp. 406–414. doi: 10.1080/02813432.2018.1523987
- Bergman, C., Dellve, L. & Skagert, K. (2016). Exploring communication processes in workplace meetings: A mixed methods study in a Swedish healthcare organization. *Pubmed.gov*, 54(3), pp. 533 – 541. doi: 10.3233/WOR-162366
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3(2) pp. 77-101 doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3 uppl., Stockholm: Liber.
- Danielsson, M., Nilsen, P., Öhrn, A., Rutberg, H., Fock, J. & Carlford, S. (2014). Patient safety subcultures among registered nurses and nurse assistants in Swedish hospital care: a qualitative study. *BMC nursing*, 13(1), pp. 1-9. doi: 10.1186/s12912-014-0039-5
- Forsyth, D. R. (2018). *Group Dynamics*. 7th ed. Boston: Cengage.
- Granberg, A., Matérne, M., Lundqvist, L-O. & Duberg, A. (2021). Navigating change – managers' experience of implementation processes in disability health care: qualitative. *BMC Health Services Research*, 21(1), pp. 1-11. doi: 10.1186/s12913-021-06570-6

- Ingelsson, P., Bäckström, I. & Snyder, K. (2018). Strengthening quality culture in private sector and health care. *Leadership in health services* (Bradford, England), 31(3), pp. 276–292. doi: 10.1108/LHS-02-2018-0012
- Integritetsskyddsmyndigheten (2021). *Dataskyddsförordningen grundläggande principer* <https://www.imy.se/verksamhet/dataskydd/det-har-galler-enligt-gdpr/grundlaggande-principer/> [2022-01-11]
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. 4 uppl., Lund: Studentlitteratur AB.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar*. 5 uppl., Lund: Studentlitteratur AB.
- Janes, G., Mills, T., Budworth, L., Johnson, J., & Lawton, R. (2021). The Association Between Health Care Staff Engagement and Patient Safety Outcomes: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of patient safety*, 17(3), pp. 207–216. doi: 10.1097/PTS.0000000000000807
- Johansson, G., Andersson, L., Gustafsson, B. & Sandahl, C. (2010) Between being and doing - the nature of leadership of first-line nurse managers and registered nurses, *Journal of clinical nursing*, 19(17–18), pp. 2619–2628. doi: 10.1111/j.1365-2702.2010.03211. x
- Josefsson, K. A., Avby, G., Andersson, B. M., & Kjellström, S. (2018) Workers' experiences of healthy work environment indicators at well-functioning primary care units in Sweden: a qualitative study. *Scandinavian Journal of Primary Health Care*, 36(4), pp. 406–414. doi: 10.1080/02813432.2018.1523987
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3 uppl., Lund: Studentlitteratur AB.
- Lögde, A., Rudolfsson, G., Runesson Broberg, R., Rask-Andersen, A., Wålinder, R. & Arakelian, E. (2018) I am quitting my job. Specialist nurses in perioperative context and their experiences of the process and reasons to quit their job. *International Journal for Quality in Health Care*, 30(4), pp. 313–320. doi: 10.1093/intqhc/mzy023

- Mortensen, C. B., Zachodnik, J., Caspersen, S.F., & Geisler, A. (2022) ‘Healthcare professionals’ experiences during the initial stage of the COVID-19 pandemic in the intensive care unit: A qualitative study’. *Intensive and Critical Care Nursing*, vol. 68. doi.org/10.1016/j.iccn.2021.103130
- Schein, E. H. (1986) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Socialstyrelsen (2020). *Säkerhetskultur*. <https://patientsakerhet.socialstyrelsen.se/arbetsaker/sakerhetskultur/> [2022-01-05]
- Socialstyrelsen (2021). *Vad är patientsäkerhet?* [2022-04-29]
<https://patientsakerhet.socialstyrelsen.se/om-patientsakerhet/vad-ar-patientsakerhet/>
- Vidman, Å. & Strömberg, A. (2021). Leadership for a healthy work environment – a question about who, what and how. *Leadership in Health Services*, 34(1), pp. 1–15. doi: 10.1108/LHS-06-2020-0041
- Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/Good-forskningssed_VR_2017.pdf [2022-01-12]
- Vårdförbundet (2022). *Förhandlingar inleds för bättre arbetsmiljö och villkor*.
<https://www.vardforbundet.se/engagemang-och-paverkan/aktuellt/nyheter/forhandlingar-for-battre-arbetsmiljo-och-villkor/>
[2022-02-10]
- Winroth, J. (2018). *Organisationshälsa: En bok om hållbart arbetsliv*. Lund: Studentlitteratur AB.
- World Health Organization (2021). *Global Patient Safety Action Plan 2021–2030: Towards eliminating avoidable harm in health care*. Geneva: World Health Organization.
<https://www.who.int/teams/integrated-health-services/patient-safety/policy/global-patient-safety-action-plan> [2021-12-13]

Bilaga 1: Intervjuguide

Bakgrundsfrågor:

- Hur länge har du jobbat som enhetschef på den här avdelningen?
- Hur ser din yrkesverksamma bakgrund ut? Exempelvis, vårdutbildning.
- Har du genom din nuvarande befattning blivit erbjuden utbildning inom frågor kopplat till arbetsmiljö och organisationskultur? I sådana fall, kan du beskriva detta?

F1: Hur uppfattar enhetscheferna att de som ledare kan påverka organisationskulturen inom sin enhet?

1. Vad innebär organisationskultur för dig?
2. Vilka värdegrunder är viktiga inom en verksamhet?
3. Hur arbetar man inom en verksamhet för att nå dessa och hur kommuniceras det i den aktuella verksamheten? Exempel?

F2: Hur uppfattar enhetscheferna att Covid-19 pandemin har påverkat organisationskulturen inom enheten?

4. Hur anser du att Covid-19 pandemin har påverkat personalgruppen? Ex. sammanhållning, stämningen/ jargongen mellan kollegor, grupperingar.
5. På vilka sätt anser du att Covid-19 har förändrat verksamhetens värdegrunder?

F3: Hur uppfattar enhetscheferna sitt ledarskap när det gäller att påverka organisationskulturen till att bidra till en hållbar arbetsmiljö?

6. På vilka sätt arbetar du som enhetschef aktivt för att främja en god organisationskultur och en hållbar arbetsmiljö?
7. Vilka möjligheter ges för medarbetarna att lyfta åsikter och förslag på potentiella förändringar?
8. Hur ser möjligheterna ut för medarbetarna att lyfta frågor kring arbetstider och arbetsbelastning?

9. Hur arbetar ni med situationer i de fall då kränkande särbehandling eventuellt förekommer? Förebyggande åtgärder.
10. På vilka sätt ges det tillfälle för medarbetarna att vara delaktiga i organisationen och dess kultur? Ex. vid beslutsfattande eller vid nyanställning.
11. Hur arbetar ni med långsiktig hållbarhet för att bibehålla personal i verksamheten?

F4: Hur uppfattar enhetscheferna att de i rollen som chef kan påverka arbetsmiljön för att stärka patientsäkerheten?

12. Hur arbetar du för att främja patientsäkerheten?
13. Har ni behövt vidta åtgärder inom arbetsmiljön för att tillgodose en god patientsäkerhet? I så fall hur/vad?

Bilaga 2: Missivbrev

Hej!

Vi heter Alice Storm och Anna Åkesson och studerar vår sista termin på det Socialpsykologiska programmet på Högskolan i Skövde. I utbildningen ingår att utföra en studie som kommer ligga till grund för vårt avslutande examensarbete.

Syfte med denna studie är att utforska organisationskultur, en hållbar arbetsmiljö och patientsäkerhet, vi önskar att undersöka detta utifrån enhetschefernas perspektiv.

Deltagarna vi har valt för studien är enhetschefer tillhörande en region i väst Sverige och kommer att genomföras via intervjuer som gemensamt planeras in för att anpassa deltagarnas och forskarduons tidsplan. Det rådande pandemiläget avgör om intervjuerna kommer att kunna genomföras i ett möte på bestämd plats eller digitalt via Zoom.

Intervjumaterialet kommer att utgöra vårt resultat och vi önskar att spela in intervjuerna.

Deltagarna kommer därför att tillfrågas om samtycke innan intervjun startar. Alla uppgifter som berör intervjudeltagarna kommer att behandlas med konfidentialitet och det är endast vi som forskarduo som kommer att ha tillgång till det inspelade materialet.

Det inspelade materialet kommer efter att examensarbetet har blivit godkänt att raderas.

Deltagarnas beskrivningar i det publicerade arbetet kommer att förbli anonyma. I enlighet med de etiska principerna kommer även intervjudeltagarna att informeras att deras deltagande är frivilligt och om de så önskar, avbryta sitt deltagande utan att en förklaring krävs. Vid intresse av deltagande i studien måste dessa kriterier uppfyllas:

1. Du ska ha minst sex månaders erfarenhet inom verksamheten i din befattning som enhetschef.

2. Du ska ha löpande kontakt med personalen på avdelningen i deras dagliga arbete.

Om du uppfyller urvalskriterierna och är intresserade av att delta i studien ber vi dig vänligen att svara på detta mail. Vi kommer då att kontakta dig med vidare information.

Vid frågor, kontakta oss gärna.

Alice Storm: b19alist@student.his.se Anna Åkesson: c19annak@student.his.se

Med vänliga hälsningar Alice och Anna

Bilaga 3: Utdrag ur kodningsprocessen

Tabell 2

Utdrag ur kodningsprocessen

Huvudtema	Utsago	Kod	Undertema
Relationsorienterat och uppgiftsorienterat ledarskap och situationsbetingad ledarskapsteori	<i>”Jag försöker skapa rutiner och struktur så att medarbetarna blir trygga [...] Uppmuntra till självständighet och tillit” (Respondent 8)</i>	Relationsbyggande	Ledarstil
Relationsorienterat och uppgiftsorienterat ledarskap och situationsbetingad ledarskapsteori	<i>”Bättre att de får vara i position och med ett ansvar och så som de både har kompetens för att man också känner lust och driv till och kanske fallenhet för då tror jag att vi spelar bättre[...].” (Respondent 3)</i>	Målinriktad	Ledarstil
Normer och subkulturer	<i>”Jag tycker inte det är okej för medarbetarna att visa tjurighet eller att de inte orkar med och visar irritation frustration till patienterna eller mellan varandra” (Respondent 8)</i>	Förväntning på beteende	Gruppens sociala spelregler

Bilaga 4: Samtyckesformulär

Härmed intygar jag att:

- Jag har tagit del av den information om undersökningen som jag tilldelats.
- Jag har haft möjlighet att ställa frågor kring min medverkan och om undersökningen.
- Jag är medveten om att jag som deltagare i undersökningen kommer att bli intervjuad och att detta kommer att spelas in.
- Jag är medveten om att personlig information som mitt namn och min arbetsplats inte kommer att bli känt för någon utanför studien.
- Jag är medveten om att mina ord kan citeras i forskningsrapporten.
- Jag är medveten om att jag när jag vill kan lämna undersökningen och att jag inte behöver förklara mina skäl för det.
- Jag är införstådd att om jag väljer att inte längre delta i undersökningen kommer den information som jag lämnat inte att användas.

Underskrift av deltagare:

Plats & datum:

Vid eventuella frågor, ta kontakt med oss:

Alice Storm: b19alist@student.his.se

Anna Åkesson: c19annak@student.his.se