

Upplevelser av medarbetarskap i äldreomsorgen i Hagfors kommun

Maria Holmberg

Examensarbete, 15 hp, masteruppsats
Gerontologi
Jönköping, januari 2013

Handledare: Sofia Kjellström

Examinator: Bo Malmberg

Sammanfattning

Medarbetarskap är ett alltmer aktuellt begrepp. I stora drag handlar begreppet om hur medarbetarna i en organisation hanterar relationen till sitt arbete, arbetsgivare och kollegor. Som ett led i kvalitetsarbetet fokuserar äldreomsorgsledningen inom Hagfors kommun på medarbetarskapet. En viktig utgångspunkt är hur medarbetarna själva ser på medarbetarskapet. Syftet med denna studie var att beskriva och analysera medarbetares upplevelser av *medarbetarskapet* inom äldreomsorgen i Hagfors kommun. Denna studie kan ses som ett bidrag i arbetet att utveckla medarbetarskapet i kommunens äldreomsorg.

Denna kvalitativa studie baseras på material från fyra fokusgruppintervjuer med 18 medarbetare inom äldreomsorgen. Materialet analyserades genom innehållsanalys enligt Granheim och Lundman för att göra en empirisk beskrivning av olika sätt att uppfatta medarbetarskapet i äldreomsorgen.

Genom analysen identifierades tre kategorier; *Individens eget ansvar*, *Gruppens skapande av gruppkänsla*, *Organisationens betydelse*. De olika fokusgrupperna har samstämmiga upplevelser om vad som påverkar medarbetarskapet. Kategorierna påverkar varandra ömsesidigt. Förändringar mot ett mer utvecklat medarbetarskap kan göras inom ett av dessa områden vilket kan generera förändringar i ett annat. Både möjligheter och hinder för ett gott medarbetarskap framkom. Möjligheter främst i form av ett nära ledarskap, samarbetsgrupper och påverkansmöjligheter. Hindren uttrycktes kring tid, tillåtelse till egen reflektion och motsättningar mellan medarbetarskap och andra mål och faktorer som påverkar äldreomsorgen.

Nyckelord: fokusgruppintervju, innehållsanalys, äldreomsorg, medarbetarskap.

Summary

Experiences of empowerment in elderly care in Hagfors Municipality

“Medarbetarskap”(or empowerment) is a concept that has become increasingly relevant. In broad terms, it is the notion of how employees in an organization manages the relationship with its labor, employers and colleagues. The management of the public elderly care in Hagfors municipality has focused on empowerment as part of the quality process. An important point is how the employees themselves regard empowerment. The purpose of this study was to describe and analyze employees' perceptions of “medarbetarskap”/empowerment in the public elderly care in Hagfors municipality. This study can be seen as a contribution to the efforts to develop empowerment of the elderly care in the community.

This qualitative study is based on material from four focus group interviews with 18 staff in elderly care. The material was analyzed by content analysis according Granheim and Lundman to make an empirical description of the different ways of perceiving empowerment of the elderly care.

The analysis identified three categories: *individual responsibility, group creation of team spirit, organization significance*. The various focus groups have common perceptions about what affects empowerment. The categories affect each other mutually. Changes towards a more developed empowerment can be done in each of these areas, which can generate changes in another. Both the opportunities and barriers to good “medarbetarskap”/empowerment emerged. Facilities primarily in the form of close leadership, cooperative groups and advocacy opportunities. Barriers expressed on time, permission for self-reflection and contradictions between “medarbetarskap”/empowerment and other objectives and factors affecting the elderlycare.

Keywords: focus group interviews, content analysis, elderly care, empowerment.

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	1
Summary.....	2
Inledning.....	1
Bakgrund.....	1
Historia/Utveckling.....	1
Begreppet Medarbetarskap.....	3
Kinlaws definition.....	3
Hällsten & Tengblads definition.....	4
Olikheter och likheter i definitionerna.....	4
Grader av medarbetarskap.....	5
Det myndiga medarbetarskapet.....	5
Kritik mot medarbetarskap.....	6
Styrning.....	6
Hagfors kommun.....	7
Organisationen.....	7
Känsla av sammanhang och värdegrund.....	8
Ledarskapet.....	9
Syfte.....	10
Material och metod.....	11
Design.....	11
Urval.....	12
Fokusgrupp.....	12
Tillvägagångssätt.....	13
Analys.....	14
Förförståelse.....	15
Etiska överväganden.....	16
Reliabilitet och Validitet	17
Resultat.....	19
Individens eget ansvar	19
Gruppens skapande av gruppkänsla.....	21
Organisationens betydelse.....	23
Diskussion.....	25
Metoddiskussion.....	25
Resultatdiskussion.....	26
Fokus på olika möjligheter.....	26
Hinder och möjligheter.....	27
Betydelse av ledarskapet.....	27
Tillit.....	29
Medarbetarskap som förutsättning för värdigt liv.....	30
Medarbetarskap och känsla av sammanhang.....	31
Empowerment	32
Slutsats.....	32
Referenser.....	33

Inledning

Begreppet medarbetarskap handlar generellt om hur medarbetarna i en organisation hanterar relationen till sitt arbete, arbetsgivare och kollegor. Medarbetarskap är ett begrepp som har blivit alltmer aktuellt i offentlig sektor. Istället för som tidigare enbart satsa på utveckling av ledarskapet i den offentliga sektorn, har medarbetarskapet alltmer blivit fokus för personalpolitiska utvecklingsåtgärder. Medarbetarskapet handlar då ofta om ett önskvärt och gott medarbetarskap.

Äldreomsorgen har under senaste åren inriktats mot en allt större kundfokusering och större krav på verksamheten, vilket också innebär högre krav på medarbetarna. Denna förändring har ökat intresset för medarbetarens roll inom äldreomsorgen.

Detta är en studie kring medarbetarskapet inom äldreomsorgen i Hagfors kommun. För en förbättrad kvalitet har äldreomsorgen under många år arbetat för ett hälsofrämjande arbetssätt och arbetar nu med värdighetsgarantier för den enskilde. Som ett led i kvalitetsarbetet har ledningsstrukturen i äldreomsorgen förändrats från en platt organisation till inriktning mot ett nära ledarskap. Som ett ytterligare steg fokuserar äldreomsorgsledningen inom kommunen på medarbetarskapet. För att underlätta utveckling av medarbetarskapet, är en viktig utgångspunkt hur medarbetarna inom äldreomsorgen själva ser på medarbetarskapet. Detta uppsatsarbete är en möjlighet att bidra till kvalitetsutvecklingen inom äldreomsorgen och förhoppningsvis något som medarbetarna och ledningen i äldreomsorgen kan använda sig av i verksamheten. Min studie omfattar undersköterskor, vårdbiträden och enhetschefer inom hemtjänst och särskilda boenden samt legitimerad personal i kommunen.

I litteraturgenomgången har jag funnit få studier kring medarbetarskap i vård- och omsorgsverksamheter ur medarbetarnas perspektiv. Ämnet är aktuellt och spännande att studera närmare.

Bakgrund

I bakgrunden kommer jag att ta upp hur synen på medarbetaren har förändrats och hur begreppet medarbetarskap definieras ur några författares perspektiv. Bakgrunden kommer även behandla hur äldreomsorgen i Hagfors kommun är organiserad samt hur arbetet är styrt. Medarbetarskap och ledarskapets sammanhang kommer att förklaras, liksom hur förändring mot ett nära ledarskap ligger i linje med utveckling av medarbetarskapet.

Historia/Utveckling

Ur ett historiskt perspektiv har synen på medarbetaren förändrats. Då arbetsorganisationen traditionellt präglades av centralisering och specialisering enligt den tayloristiska synen uppfattades medarbetarna som lata (Hatch, 2002). Denna syn förändrades genom bland annat Human Relations-rörelsen som framförde att medarbetaren framförallt är en social varelse och strävar efter att bli moraliskt inblandade i de organisationer de tillhör. Även arbetet

förändrades till att bli mer tidspressat och komplicerat på 1960- talet. Den traditionella taylorismen upphörde i Sverige på slutet av 1960- talet vilket innebar att mer ansvar och fler befogenheter delegerades till de anställda vilket förändrade arbetsrollen (Tengblad, 2003). Kundfokuseringen ökade och allt större krav började ställas på social kompetens. Flexibilitet, livslångt lärande och självständighet kom alltmer i fokus (Docherty, 2003). Chefernas roll stärktes som personalansvariga på 1980- talet och det decentraliserade personalansvaret befästes på 1990- talet med stora besparingsprogram. Chefernas roll förändrades från ett operativt, verkställande ansvar till en roll med ett stort inslag av administration och personalarbete. Driftsansvaret har med denna utveckling alltmer förskjutits till medarbetarna (Tengblad, 2003).

Omvärlden utvecklas i snabb takt vilket kräver att den egna verksamheten utvecklas i samma tempo. Verksamheten är då beroende av medarbetarnas kunskap, motivation och engagemang (Kihlbom, 2005).

Omvärldens snabba tekniska utveckling kräver flexibilitet och utvecklingsförmåga av företag och individer. Detta framtvingar en ny organisatorisk logik med konsekvenser för arbetsinnehåll som innebär upplösning av företagens traditionella hierarkiska strukturer. En förskjutning från ett organisatoriskt ansvar till en mer individuell organisering av arbetet sker. Den enskilde får mer ansvar för planering av arbets sättet (Backström, Döös, & Wilhelmson, 2006).

Medarbetarskap har historiskt kopplats till idéer och initiativ som medarbetarengagemang, deltagande, företagsledning, program för förbättringsförslag från anställda, kvalitetscirklar, lagbildning, lagsamverkan etc. Kinlaw (1995) anser att den viktigaste anledningen till medarbetarskapsidens ökade popularitet, är dagens företags stora behov att vidmakthålla sin konkurrenskraft genom att minska fasta kostnader, bli mer effektiva och skära ner rörliga kostnader. Sådan kostnadsminskningsstrategi förutsätter att medarbetarnas ansvar och befogenheter vidgas (Kinlaw, 1995).

Det traditionella medarbetarskapet innebär att medarbetarrollen är passiv. Medarbetarna får inte möjlighet till utveckling och ledarskapet ger ej möjlighet för medarbetarna att ta ansvar (Tengblad, 2003). I dag menar bla Ackerman & Vikström Brennemark (2009) att grundbulden i all verksamhetsutveckling är att utveckla människorna och arbetsgruppen bakom verksamheten.

Inom vård och omsorg har de sista åren marknadskrafter och kundfokusering ökat. Utvecklingen har gått som en pendel mellan centralisering och decentralisering. I dag är marknadskrafter, nätverk och kundfokusering centralt i vård och omsorg (Axelsson, 2000). Vård och omsorgsverksamheter har genomgått många förändringar på kort tid. Omgivningen ställer andra krav. Fokus från omgivningen har riktat uppmärksamhet mot transparens, valfrihet och öppenhet (Levay & Walks, 2006).

Begreppet medarbetarskap har från 1990 talet blivit alltmer aktuellt i offentlig sektor, och då ofta med fokus på ett gott medarbetarskap. Istället för som tidigare enbart satsa på utveckling av ledarskapet har medarbetarskapet blivit fokus för personalpolitiska utvecklingsåtgärder i offentlig sektor (Kilhammar, 2011).

Denna historiska utveckling visar att synen på människan har förändrats, organisationer har

decentraliserats och att det idag finns höga krav på förändring i olika verksamheter vilket ställer större krav på medarbetarna. I och med denna förändring har också intresset för medarbetarens roll ökat.

Begreppet Medarbetarskap

Olika författare har skrivit om medarbetarskap och gett ordet olika definitioner. Jag kommer nedan att ta upp några definitioner från lexikon och därefter belysa Kinlaw respektive Hällsten och Tengblads definitioner. Därefter kommer en kort redogörelse för likheter respektive skillnader i definitionerna.

Enligt svenska akademien betecknar suffixet (dvs ändelsen) -skap förhållandet, egenskapen att vara, äga eller vara berättigad till det som betecknas av det substantiviska grundordet (Svenska akademien, 2012). Enligt Wiktionary har ord som slutar på -skap betydelsen att /som person/ ha egenskapen eller att vara något (Wiktionary, 2012). Medarbetarskap har således betydelsen att ha egenskapen att vara medarbetare.

Som Tengblad (2003) noterar är att ord som slutar på -skap ofta förenad med ansvarstagande och ett moraliskt beteende. Har egenskap att vara eller att vara något exempelvis föräldraskap, vänskap, äktenskap, beredskap.

Slår man upp ordet medarbetarskap i Nationalencyklopedins på nätet får man betydelsen ”medarbetare i fråga om tämligen kvalificerat arbete” (Nationalencyklopedin, 2012).

Kinlaws definition

Medarbetarskap brukar översättas med det engelska ordet ”Empowerment”. ”Empowerment” kopplas ofta till maktbegreppet med demokratisk fördelning och inflytande om makt. Innebörden är kopplad till beskrivningar av de värden, förhoppningar och initiativ som associeras med maktfördelning, maktdelning och delegering i företag. Begreppet ”empowerment” likställs med medarbetarskap men begreppet har breddats från makt och maktdelivering till kompetensinflytande. ”Empowerment” i detta sammanhang inbegriper ett flertal sätt att använda människors förmåga och kompetens på nya och kreativa sätt för varje aspekt av ett företags verksamhet (Kinlaw, 1995).

Att öka medarbetarnas engagemang, låta dem delta i traditionella ledningsprocesser som planering och beslutsfattande, ge dem större möjligheter att lösa problem och låta dem samverka i arbetslag är strategier som resulterar i produktivitetsökningar. Vidare ses medarbetarskapet som en metod för bättre nyttjande av mänskliga resurser. Metoden drivs av dagens marknadsförhållanden och kraven att bli effektivare och producera mer av högre kvalitet och med färre anställda (Kinlaw, 1995).

Empowerment har fått en central roll i dag med företagens strävan mot total kvalitetsstyrning och ständiga förbättringar. Detta sker genom att använda de anställdas kompetens maximalt. Det gäller ett större inflytande för dem som visat kompetens. För att nyttja de anställda optimalt måste företaget upptäcka anställdas förmåga och öka möjligheterna för kompetenta medarbetare att påverka de olika aspekterna av företagets verksamhet (Kinlaw, 1995).

Definitionen av medarbetarskap är enligt Kinlaw (1995) ”processen att uppnå en ständigt pågående förbättring av ett företags produktionsprestation genom att utveckla och vidga de anställdas kompetens och inflytande på de områden och i de funktioner som har med deras produktionsprestationer och företagets totalprestation att göra” (s 55)

Medarbetarskapet är således en process för att utveckla och fördela inflytandet till de mest kompetenta anställda för att uppnå en varaktig förbättring (Kinlaw, 1995).

Hällsten & Tengblads definition

Hällsten mfl (2007) menar att det inte går att kräva att alla medarbetare ska topprestera eftersom olika individer har olika förutsättningar och inställning till sitt arbete. Dock bör alla medarbetare göra sitt bästa i relation till sin arbetskapacitet. Medarbetarna som utför sådana arbetsprestationer måste få uppskattning, bekräftelse och belöning för detta (Hällsten mfl 2007).

Hällsten och Tengblad (2002) menar att ”empowerment” används i syfte att öka medarbetarnas handlingsutrymme, en pågående process och förändring. De menar dock att ordet ”medarbetarskap” istället är en egenskap, tillstånd eller relation. Begreppet ”empowerment” skulle enligt dem istället kunna likställas med ”medarbetarskapande” (Hällsten & Tengblad 2002).

Medarbetarskap definieras enligt Hällsten och Tengblad enligt följande; ”med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet”(s 10). Med relation till eget arbete ingår omfattningen av ansvarstagande i arbetet och grad av ledning över sig själv samt medarbetarnas gränsdrawing mellan arbete och privatliv och hur medarbetarna förhåller sig till andra medarbetare, chefen och kunder (Hällsten & Tengblad, 2006).

Olikheter och likheter i definitionerna

Det finns olika sätt att definiera medarbetarskap. Gemensamt för Kinlaws och Tengblads Hällströms definitioner är att fokus ligger på förhållningssättet till verksamheten och att ansvar är centralt. Skillnader i definitionerna innefattar deras syfte, fokus samt förutsättningar för medarbetarskapet.

Medarbetarskapets syfte är enligt Kinlaw att verksamheterna ska förbättra prestationsförmågan. Strategin är att systematiskt uppnå grupper av medarbetare som är självstyrande och själva sköter planering och kontroll av arbetet. Enligt Tengblad och Hällström (2002) är medarbetarskapet istället en relation mellan medarbetare och ledare, medarbetare och kunden samt medarbetare mellan varandra. Det är förhållningssättet i relationen som avgör hur medarbetarskapet blir.

Både Kinlaw samt Tengblad och Hällström anser att ansvar och engagemang är avgörande för medarbetarskapet. En förutsättning är att medarbetarna är självstyrande. Förutsättningar för medarbetarskapet består enligt Kinlaw i medarbetarskapsutbildning och att det krävs en planlagd helhetssyn på medarbetarskapet för att undvika inriktning på enstaka åtgärder. Medarbetarskapet kan enligt honom bara uppnås via processen som ständigt förbättras och om

det finns ett totalt och tydligt visat engagemang från alla chefer samt fullt samarbete med andra intressenter. Tengblad och Hällström menar att lärandet inom medarbetarskapet och ledarskapet är en förutsättning för bra relationer. Att vara en myndig medarbetare förutsätter att man innehar förmågan att ta ansvar, får ta ansvar samt får bekräftelse från både kollegor och chefer.

Det mest centrala för dessa författare som definierar medarbetarskap är ansvar. Författarna menar att medarbetare måste vilja, kunna och få möjlighet att ta ansvar. Medarbetare ska vara delaktiga och engagerade i verksamheten och kunna ta egna initiativ. Självtändighet ska föreligga. Tengblad (2003) menar att när medarbetarens egna förmåga att ta ansvar förenas med kunskap, förnuft och långsiktighet, då kan decentralisering vara en möjlig struktur. Omfattningen av ansvarstagande och grad av ledningen över sig själv avgör medarbetarskapets förekomst. Även Kinlaw (1995) menar att ansvarstagandet är en förutsättning för medarbetarskapet men han hävdar att befogenheter ska efterföljas.

Grader av medarbetarskap

Tengblad (2003) beskriver olika grader av medarbetarskap i en verksamhet. Dessa utgår från ansvarstagande och organisatorisk förmåga ;

- Det **traditionella medarbetarskapet** innebär att medarbetarrollen är passiv. Medarbetarna får då inte möjlighet till utveckling och ledarskapet ger ej möjlighet för medarbetarna att ta ansvar.
- I det **organisationsorienterade medarbetarskapet**, utökas medarbetarnas ansvar och delar av arbetsledarfunktionen har delegerats. Medarbetarna har relativt stora beslutsbefogenheter.
- Ett **grupporienterat medarbetarskap** innefattar grundsynen att medarbetarna vill och kan ta ansvar i arbetet. Grupptricket är en positiv faktor.
- Individorienterat medarbetarskap** innebär förväntningar på att medarbetaren ska utföra sina arbetsuppgifter självständigt samt ta ansvar.
- Ett **Chefslöst medarbetarskap** innebär att chefsrollen avvecklats. Medarbetaren utför traditionella chefsuppgifter och beslutsfattandet får därmed en kollektiv prägel (Tengblad, 2003).

Ur detta kan man urskilja en inriktning som utvecklar självstyrande medarbetare och en som utvecklar ett samspelande medarbetarskap. Den inriktningen som Hällsten mfl (2007) förespråkar, utvecklar ett samspelande medarbetarskap. I det samspelande medarbetarskapet stärks relationen mellan medarbetare och chef och verkar för att sammanlänka organisationens och medarbetarnas ansträngningar. Målet är att åstadkomma delaktighet och tillvarata medarbetarnas engagemang. Det är det samspelande medarbetarskapet som har blivit alltmer utbrett i offentliga områden som skola och äldreomsorg (Hällstén mfl, 2007).

Det myndiga medarbetarskapet

Medarbetarskapets ideal definierar Tengblad och Hällström (2006) som ”det myndiga medarbetarskapet”. Detta ideal grundas på medarbetarens förmåga att handla på ett myndigt sätt samt på chefernas förmåga att bemöta medarbetarna som myndiga. På en arbetsplats kan det myndiga medarbetarskapet kännetecknas av egenskaper och förutsättningar som:

Förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet, ansvarstagande och initiativförmåga (Tengblad & Hällström, 2006).

Tengblad och Hällströms definition av medarbetarskap handlar om relationen mellan arbetsgivare och till det egna arbetet. Det myndiga medarbetarskapet anger idealet kring denna relation. Omfattningen av ansvarstagandet i arbetet är en stor del. Relationen mellan medarbetare och chef stärks för att åstadkomma delaktighet och medarbetarengagemang. Graderna av medarbetarskap som anger ett samspel mellan chef och medarbetare blir därmed uttryck för ett myndigt medarbetarskap. Ett sådant medarbetarskap kan utvecklas genom att tillvarata medarbetarnas olikheter och skapa utrymme för dem att utveckla sina starka sidor i samverkan med chefer och övriga anställda.

Medarbetarna i ett väl utvecklat medarbetarskap tar enligt Tengblad (2003) ett stort ansvar för sitt arbete samtidigt som de månar om att samarbeta med kollegor och om en god stämning på arbetsplatsen. Det goda medarbetarskapet innebär att medarbetaren försöker finna en balans mellan lojalitet mot arbetsgivaren, arbetskollegorna, sig själv som individer och sin familj. Medarbetarskap beskrivs som att vara aktiv, ta ansvar, vara motiverad, vara positiv till värderingar, se kundernas behov, vara prestigelös, kunna kommunicera, ha förmåga att arbeta självständigt samt hantera konflikter (Tengblad 2003).

Tengblad (2003) menar att begreppet medarbetarskapet har definierats ur organisatoriskt perspektiv men att medarbetarskap ur medarbetarnas perspektiv saknas i forskningen.

Kritik mot medarbetarskap

Medarbetarskapet innebär en motsägelsefull kombination av frihet och kontroll, vilket kritikerna påtalar. Risken finns att organisationsproblemen individualiseras då personalansvaret delegeras till medarbetarna. Det existerar en stor skillnad mellan idealen om den ansvarstagande medarbetaren, den stöttande chefen och hur verkligheten ser ut (Hällsten & Tengblad, 2006).

Backström, Döös, och Wilhelmson (2006) menar att att det ofta finns mer utrymme för ansvarstagande för medarbetarna än vad som utnyttjas. Vidare menar de att ett större handlingsutrymme och ansvar samt minskade regleringar kan bli alltför intellektuellt utmanande för medarbetarna och därmed svårt att hantera (Backström, Döös & Wilhelmson, 2006).

Hällsten och Tengblad (2006) menar att viljan att ta på sig ansvar saknas ofta hos medarbetarna. Medarbetaransvaret motverkas dessutom ofta av administrativa kontrollrutiner och centrala beslut. Ofta fastnar chefen i det administrativa arbetet och kan inte utgöra det stöd för medarbetarna som de behöver till följd av det ökade ansvaret (Hällsten & Tengblad, 2006).

Fackföreningsrörelsen har uppvisat en avvaktande och kritisk inställning till medarbetarskapsbegreppet då de menar att delegerat ansvar tillämpas trots begränsad bemanning och små möjligheter till kompetensutveckling (Tengblad, 2003).

Styrning

För att organisationer ska bli effektiva krävs arbetsdelning och samordning för att

verksamheten ska bli effektiv (Forsell & Ivarsson- Westerberg, 2007). Förutsättningar för ett gott medarbetarskap ställer krav på styrning och ledning av verksamheten.

Centrala delar i medarbetarskapsprocessen för att utveckla och använda kompetensinflytande är att definiera och förmedla, fastställa mål och strategier, utbilda, anpassa verksamhetens struktur och system, utvärdera och förbättra. Engagemanget i medarbetarskap innebär en utveckling mot användande av styrning via värderingar, gemensamt fastställande av mål, feedback och belöningar. Detta innebär således en riktning bort från direktiv, begränsningar och hinder (Kinlaw, 1995). Även Backström, Döös och Wilhelmson (2006) menar att förskjutningen mot ett mer individuellt ansvar innebär uppluckring av regleringar.

Det krävs att medarbetarna förstår helheten för att förändringar ska lyckas. Djup insikt, förståelse skapar den motivation och engagemang som förändringsprocessen kräver. Delaktighet, information, flexibilitet och helhet krävs. Ledningen måste bryta isoleringen och driva utvecklingsarbete bland medarbetarna. De måste vara synliga och föra samtal med alla medarbetare under utvecklingsarbetet (Kihlbom, 2005)

Det mest generella sättet att inskränka frihet är genom värderingar enligt Kinlaw (1995). Hur enskilda anställda och arbetslag utformar sitt arbete styrs i stora drag av värderingarna. Men faktiska värderingar är inte desamma som uttalade värderingar (Kinlaw, 1995).

För att kartlägga och utveckla ett medarbetarskap krävs kunskap om både medarbetare och ledare, samt kunskap om den organisationskultur som råder och vilka tjänster eller produkter som utförs. Det krävs kunskap kring rådande förutsättningar (Kinlaw 1995). Dessa antaganden leder in på denna studies syfte och frågeställningarna kring äldreomsorgen i Hagfors kommun.

Hagfors kommun

Nedan kommer en övergripande beskrivning av , styrning och organisation av Hagfors kommuns äldreomsorg. Även äldreomsorgens fokus på ett hälsofrämjande arbetssätt liksom värdegrund kommer beskrivas. Därefter kommer en redogörelse för ledarskapet i kommunen utifrån ett medarbetarperspektiv.

Organisationen

Äldreomsorgen i Hagfors kommun är politiskt direkt underställd Individ och Omsorgsutskottet. Äldreomsorgen är uppdelad i ett antal enheter som erbjuder tjänster till de äldre i kommunen utifrån olika verksamhetsområden exempelvis hemtjänst eller särskilt boende.

Hemtjänsten är uppdelad i 4 områden med var sin enhetschef och 9 hemtjänstgrupper. Hemtjänstgrupperna ansvarar för hjälp i hemmet till de äldre medborgare som bor inom hemtjänstgruppens geografiska område. Det finns 5 särskilda boenden i kommunen med var sin enhetschef. Av dessa är två boenden inriktade mot demens. Även ett korttidsavdelning finns med egen enhetschef.

Undersköterskor och vårdbiträden som arbetar i hemtjänst och särskilda boenden benämns inom Hagfors kommun som baspersonal.

Enhetscheferna svarar för det direkta ledarskapet till personalen inom hemtjänstgruppen eller på det särskilda boendet. Varje personalgrupp ansvarar förutom för omvårdnad, hälso- och sjukvård samt rehabilitering utifrån instruktioner och handledning från sjuksköterska samt personal från rehabiliteringsverksamheten. Medarbetare inom äldreomsorgen måste inneha breda kunskaper inom ett stort område då de har som funktion att underlätta uppgifter som sjuksköterska, sjukgymnaster och arbetsterapeuter ansvarar för. Rehabiliteringsenheten och hemsjukvården är organiserade i separata enheter med varsin enhetschef.

Den enskilda kommunen har ett samhällsansvar för omvårdnad av äldre. Kommunen har det yttersta ansvaret för att de som vistas i kommunen får det stöd och den hjälp som de behöver och som inte kan tillgodoses på annat sätt. Denna skyldighet regleras i olika lagar och regelverk och anger ramarna för verksamheten. Kommunen har ansvar för att den enskilde ska få det stöd och hjälp som behövs (Bergstrand, 2009).

Utöver de gemensamma lagar och regler som innefattar samhällsansvaret för verksamheten kring äldreomsorgen, styrs arbetet genom interna policydokument och regler för kringverksamheten. Dessa är gemensamma för äldreomsorgen i kommunen, och som Forssell och Ivarsson- Westerberg (2007) skriver är sådana interna dokument avsedda för arbetsuppgifter som är rutinartade, ej kvalificerade. Arbetet med vård och omsorgstagarna överläts till det professionella kunnandet.

I kommunfullmäktige och Individ- och omsorgsutskottet beslutas om de gemensamma målen för äldreomsorgens inriktning (Hagfors kommun, 2009). Varje enhet bryter ner dessa till en konkret verksamhetsplan. Målet för äldreomsorgen är att ha en verksamhet som verkar för att de kommuninvånare som är mottagare av insatserna upplever att de får ett gott bemötande, god omsorg, vård och rehabilitering. För att nå dit måste verksamheten anställa personal med rätt kompetens och intresse för att arbeta med äldreomsorg. Verksamheten kommer därmed att fortsätta att arbeta med olika frågor som kontaktmannaskap, genomförandeplaner, god personalkontinuitet samt medarbetarskap (Hagfors kommun, 2011) .

Hagfors kommunfullmäktiges visionära mål för äldreomsorgens verksamhet innefattar att den enskilde ska bemötas med respekt och professionalism samt att den enskilde ska ha tillgång till en god hälso- och sjukvård och omsorg av god kvalitet och rättssäkerhet. Utifrån detta finns konkreta verksamhetsmål som innefattar att personal som arbetar inom äldreomsorgen skall känna ett ansvar för att verksamheten bedrivs med god kvalitet och är rättssäker. Ett annat verksamhetsmål är att utveckla medarbetarskapet. Strategin för att nå detta mål är att fortsätta uppmärksamma/tydliggöra uppdraget i samverkan med medarbetarna (Hagfors kommun, 2010) Sedan 2007 finns målet att utveckla medarbetarskapet med i Hagfors kommuns mål och verksamhetsplan (Hagfors kommun 2007). Detta motiverar denna studie av medarbetarskapet.

Känsla av sammanhang och värdegrund

För en god kvalitet i äldreomsorgen i kommunen har man sedan många år arbetat utifrån ett hälsofrämjande arbetssätt i mötet med den enskilde framför allt ur rehabiliteringsperspektiv. I hemtjänsten har man sedan 2003 arbetat för att implementera ett arbetssätt där fokus för personalen ligger på att tillvarata vad personen kan i stället för att fokusera på svårigheter och hinder.

Det hälsofrämjande arbetssättet utgår från begreppet KASAM eller ” känsla av sammanhang.

Begreppet handlar om begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Begripligheten innebär att möjliggöra för den enskilde att förstå helheter och hur delar hänger ihop. Hanterbarhet handlar om att nyttja de resurser och det friska den enskilde har till förfogande för att handskas med krav och förväntningar som situationen medför. Meningsfullheten innebär möjlighet till motivation och engagemang för den enskilde (Antonovsky, 1991).

Hela Hagfors Kommuns äldreomsorg har också en gemensam värdegrund som innefattar att verksamheten ska kännetecknas av ett gemensamt förhållningssätt som grundar sig på *trygghet, ansvarskänsla och respekt*. Den som behöver vård och omsorg/rehabilitering ska känna trygghet genom att bli bemött med respekt av engagerad personal med ansvarskänsla (Hagfors kommuns värdegrund).

I hela landet lyfter man idag fram vikten av den enskilde personens värdighet inom äldreomsorgen vilket man också gör i Hagfors kommun. Den nya värdighetsgarantin infördes vid årsskiftet 2011 och innebär ett ytterligare steg mot en perspektivväxling från ett personalperspektiv till ett individuellt perspektiv utifrån vård och omsorgstagaren. Det är svårt att veta om målen uppfylls eller ej. Vem bestämmer vad som är värdigt för olika personer och vad ett medarbetarskap innebär? Denna studie är en del i att ta reda på hur medarbetarna ser på medarbetarskapet.

Hur kan medarbetarskapsdefinitionen bli förståelig och hanterbar, vem bestämmer vad ett medarbetarskap innebär? Tolkningen sker vanligen utifrån den kontext där tolkaren befinner sig och med hänsyn till rådande omständigheter och jag tror att svaren på dessa frågor är olika för olika personer. Utifrån detta kan det vara relevant att förvärva kunskap om hur medarbetarna själva upplever medarbetarskapet eftersom de är medarbetarna som utgör medarbetarskapet!

Ledarskapet

Hagfors kommun har sedan år 2004 förändrat äldreomsorgens organisation från en platt organisation med få enhetschefer, till ett nära ledarskap med flera enhetschefer. Enhetscheferna inom äldreomsorgen i Hagfors kommun är de personer i organisationen som har befogenheter och ansvar för personal, budget och arbetsmiljö. Avsikten med denna omorganisation var att enhetschefen skulle finnas i den dagliga verksamheten med ambitionen att verksamheten skulle föras utifrån verksamhetens mål och riktlinjer. Målsättningen var ett situationsanpassat ledarskap (Alama, 2011; Larsson, 2011).

Det situationsanpassade ledarskapet utgår från en modell utarbetad av Paul Hersey och Ken Blanchard. De menar att det inte finns någon viss ledarstil som fungerar i alla situationen däremot ställs skilda krav på ledarna vid olika tillfällen. Vid olika tillfällen måste ledaren använda olika mycket styrning och känslomässigt stöd. Avvägningen mellan styrning och personinriktning bör anpassas efter ledaren och dennes förhållningssätt och erfarenhet, medarbetarnas mognadsnivå och kompetens samt miljön där gruppen befinner sig. Även uppgiften och tiden har betydelse för vilken ledarstil som är relevant att använda i den föreliggande situationen (Bergengren, 2003).

En ledare har stor betydelse för personalens prestationer och tillfredsställelse. Det är viktigt att ledaren fungerar på ett ändamålsenligt sätt för att organisationen och personalen ska fungera optimalt (Rubenowitz, 2004). Ledaren bör fungera som en länk mellan organisationen

och personalen, så att det blir en regelbunden samverkan mellan ledningen och medarbetarna att utföra ändamålsenliga handlingar. Ledaren ska också ge personalen stöd och vägledning för att utföra sina arbetsuppgifter så att organisationen når de uppsatta målen (Jacobson & Thorsvik, 2002)

I många år har ledarskapet stått i fokus för organisationers framgångar. Den starka betoningen på ledarskapet kan enligt Tengblad (2003) göra att medarbetarnas betydelse underskattas. Överfokusering på ledaren kan skapa passivitet och ineffektivitet i en organisation. Enligt Bolman och Deal (2005) har ledarskapet getts alltför stor betydelse i litteraturen. Med begreppet medarbetarskap flyttas fokus från ledarskapet till medarbetarskapet (Tengblad, 2003). Ledarskapet och medarbetarskapet är varandras förutsättningar. Medarbetarskapet bör då betraktas lika betydelsefullt som ledarskapet (Hällsten & Tengblad, 2006).

I ledarskapsteorier sätts ofta ledarskapet i relation till medarbetarna. Då synen på medarbetaren förändras, förändras också synen på ledaren/ ledarskapet. De olika rollerna påverkar och ger förutsättningar för varandra. Inom äldreomsorgen har trenden sedan 2000 talet ökat antalet chefer för att utveckla relationen mellan cheferna och medarbetarna (Hällsten & Tengblad, 2006). Så är även fallet inom Hagfors kommun med förändringen mot ett nära ledarskap. Med det nära ledarskapet fokuserar man i Hagfors kommun i dag även mycket på medarbetarskapet (Alama, 2011; Larsson, 2011).

Tengblad (2003) menar att personalansvar och medarbetaransvar alltid utövas i samspel och måste således förstås i relation till varandra. Det måste finnas en kommunikation som är personlig och interaktiv och bästa sättet att uppnå medarbetarskap är att fråga personalen om vilket sätt de anser vara framgångsrikt (Kinlaw 2005). Det är bra att som ledare ha god insikt i medarbetarnas vardag och hur arbetet genomförs för att vara tillgänglig för medarbetarna. Genom att vara delaktig och involverad i arbetsgången kan ledaren hjälpa till med arbetsuppgifter som medarbetarna inte klarar av själva. Chefen måste då dela med sig av ansvar och befogenheter (Hällsten & Tengblad, 2006).

På detta sätt är Hagfors kommuns ambition med ett nära situationsanpassat ledarskap i linje med utvecklingen av medarbetarskapet som pågår i kommunen.

Det krävs verksamhetsnära chefer som uppmärksammar och samfungerar med medarbetarskapets självorganiserande processer för att en organisation ska utgöra en fungerande enhet där varje enskild medarbetares kompetens tas tillvara. En bra chef ger utrymme för medarbetarnas kompetens och kreativitet samtidigt som medarbetarna måste visa sin kompetens och kreativitet för att chefen ska upplevas som bra. Chefen har ett perspektiv med bredd, långsiktighet och helhet medan medarbetaren har djupet och detaljer. Det finns oftast plats för mer ansvar i verksamheterna än medarbetarna tar vara på (Backström, Döös & Wilhelmson, 2006).

Syfte

I denna studie är syftet att beskriva och analysera medarbetares upplevelser av *medarbetarskapet* inom äldreomsorgen i Hagfors kommun.

Konkreta frågeställningar som jag arbetat utifrån är:

-Vad har medarbetarna i äldreomsorgen i Hagfors kommun för upplevelser om medarbetarskapet?

- Vad innebär ett medarbetarskap?

- Möjligheter och hinder till sådant medarbetarskap

-Vilket ansvar innebär det att vara medarbetare i Hagfors kommuns äldreomsorg?

- Vad krävs av styrning och ledarskapet för ett gott medarbetarskap.

-Har medarbetarskapet någon betydelse för hur man arbetar (i förhållande till kollegor eller de äldre?)

Organisationer utvecklas ständigt och med denna uppsats vill jag vara med att bidra till en förbättring för Hagfors kommuns äldreomsorg. Studien kan vara till gagn för att utveckla både ledarskapet och medarbetarskapet i kommunen samt för att underlätta för hela organisationen att arbeta mot samma mål. Det är av intresse att göra en studie som är relevant för det dagliga arbete som medarbetare i kommunen både för mig och mina medarbetare.

Material och metod

Design

Fokus i denna studie är att beskriva och analysera medarbetarnas upplevelser av medarbetarskapet i Hagfors kommuns äldreomsorg utifrån medarbetarnas perspektiv. Utgångspunkten är att upplevelserna ser olika ut för olika personer och avsikten är att fånga skiftande upplevelser och aspekter av medarbetarskapet hos medarbetarna i Hagfors Kommuns äldreomsorg. Därför har en kvalitativ design med fokusgruppsintervjuer valts för att samla in datamaterial till studien. Ambitionen är att i fokusgruppsintervjuerna hitta mönster kring det medarbetarna uttrycker som sina konkreta upplevelserna kring medarbetarskapet i kommunen.

Den kvalitativ forskningsintervju syftar till att ta del av den enskildes subjektiva beskrivning av sin livsvärld. Forskningen ger beskrivningar och kan fånga den enskildes upplevelser (Kvale, 1997). Fyra stycken fokusgruppsintervjuer med medarbetare i olika personalkategorier i äldreomsorgen utfördes i studien.

Datansamlingen genomfördes tillsammans med en annan student som också skriver en masteruppsats kring upplevelser om ledarskapet i Hagfors kommun. Vi valde att samarbeta vid datansamlingen och att utgå från samma datamaterial. Detta gjordes främst av praktiska skäl för att inte ta för mycket tid av intervjupersonerna, men även för att stötta varandra och ta del av varandras erfarenheter. Denna studie handlar om medarbetarskap, medan min studiekamrats studie handlar om äldreomsorgspersonalens upplevelser om ledarskapet i Hagfors Kommun. Således har dessa bägge ämnen flertalet beröringspunkter och frågorna i

frågeguiden är likartade.

Jag och min studiekollega samarbetade vid urval, planering och genomförande av fokusgrupperna. Vi utgick från samma informationsbrev till deltagarna och hade en gemensam frågeguide.

Urval

Eftersom ambitionen är att erhålla ett brett material med olika infallsvinklar kring medarbetarskapet i äldreomsorgen i Hagfors kommun, har jag valt att intervjua en grupp med medarbetare i hemtjänsten, en grupp med medarbetare på särskilt boende, en grupp med enhetschefer inom äldreomsorgen samt en grupp med legitimerad personal. Dessa kan ge olika aspekter på medarbetarskapet då de har olika erfarenheter och arbetar i olika kontext i äldreomsorgen.

Urvalet till intervjuerna gjordes utifrån en metod som kallas för strategiskt urval (Trost, 1997). Urvalet av deltagare skedde därmed selektivt, dvs principerna av urvalet på förhand tydligt angivna för att få breda aspekter av upplevelser. Denna urvalsmetod går ut på att intervjuaren utser ett antal intressanta variabler som sannolikt har betydelse för svaret (Stukat, 2005). För att styra valet av deltagare i fokusgruppen bestämdes variabler som typ av verksamhet, ålder, anställningstid inom kommunens äldreomsorg, bakgrund och kön. Så stor spridning som möjligt av upplevelserna av medarbetarskapet är eftersträfvansvärt, och svaren kan bland annat vara beroende av dessa variabler. Diskussionsvilja och vilja att delta i studien var andra betydelsefulla variabler vid urvalet av fokusgruppsdeltagare. En fokusgrupp kräver att man är villig att uttrycka sina upplevelser tillsammans med andra. Vid urvalet var därmed kännedom kring medarbetare inom kommunen användbar.

Fokusgrupp

Fokusgrupper är en intervjuform där en grupp människor samtalar kring ett förutbestämt ämne. Gruppdeltagarna har ofta något gemensamt. I fokusgruppsintervjun ligger tonvikten på vad deltagarna tycker är centrala infallsvinklar samt upplevelser utifrån frågeområdet. Det är deltagarnas personliga synsätt som framkommer och inte nödvändigtvis faktum. I fokusgruppen samtalar deltagarna utan alltför stor inblandning av intervjuaren. Många slags upplevelser av frågeområdet yppas tack vare den fria diskussionen. Metoden ger plats för att deltagarna får uttala sig och utveckla sina argument samt utrymme för olikartade åsikter. Fokusgruppintervjuer ger ett fördjupat perspektiv och deltagarna i gruppen kan utveckla tankegångar. Idéer och åsikter kan omformuleras och ge nya idéer under diskussionens gång. En lagom storlek på en fokusgrupp är fyra till sex personer. Då ges möjlighet för deltagarna att hålla ögonkontakt med varandra, och moderatorerna kan ge utrymme för varje enskild deltagare att komma till tals och behålla alla deltagares uppmärksamhet (Wibeck, 2000). I denna studie tillfrågades sex personer om deltagande till varje fokusgrupp (se nedan).

Som stöd för vilka områden som diskussionen i fokusgrupperna skulle innehålla, användes en öppen frågeguide i fokusgrupperna (bilaga 1). Frågeguiden bör inspirera till en positiv interaktion så att diskussionen hålls flytande och att deltagarna känner sig sporrade att delge sina upplevelser (Kvale, 1997).

I frågeguiden (bilaga 1) har jag utgått från syftet där jag vill beskriva och analysera

medarbetares upplevelser av *medarbetarskapet* inom äldreomsorgen. Vid utformning av den del av guiden som berör medarbetarskapet, har föresatsen varit att beakta hinder och möjligheter till ett gott medarbetarskap, ansvar samt vilka förutsättningar ledarskapet bör ge.

För att testa att frågeguiden motsvarar syftet med studien, genomfördes en gemensam pilotstudie med vänner. Inspelningsutrustningen testades och tillfället gav övning att vara moderator i en fokusgruppsintervju. Frågorna bedömdes vara relevanta och utrustningen fungerade tillfredsställande. De svar som inkom har inte använts i studien.

Tillvägagångssätt

Efter urvalet av intervjupersoner skickades en inbjudan, tillika informationsbrev (bilaga 2), till varje utvald person. Eftersom det var förankrat av äldreomsorgens ledning att intervjuerna kunde ske på medarbetarnas arbetstid, skickade vi ut information om vår studie till enhetscheferna i äldreomsorgen via mail (bilaga 3). Varje enhetschef informerades där också att en eller flera representanter från deras personalgrupp kunde bli erbjuden att delta i studien. Efter genomförd fokusgruppsintervju meddelades berörda enhetschefer via mail ifall någon personal från deras grupp deltagit i studien.

Av de 6 personer som inbjöds till varje fokusgrupp hade vi räknat med ett visst bortfall. Vid tidiga återbud erbjöds en ersättare platsen. Ett visst bortfall ur grupperna förekom då de inbjudna personerna inte dök upp till intervjutillfället eller meddelade återbud med kort varsel så att en ersättare inte kunde väljas ut. Vid enhetschefsgruppen var bortfallet störst där bara 3 personer slutligen medverkade, vid de övriga fokusgruppsintervjuerna var bortfallet 1 person i varje grupp.

Vid genomförandet av fokusgrupperna, hälsade en av oss välkommen, berättade om bakgrunden till examensarbetena och samarbetet med Hagfors kommun. Därefter berättade var och en av oss om studiernas respektive syfte. Information gavs om att studien kommer att resultera i ett examensarbete och att deltagarna inte kommer att kunna identifieras i detta arbete. Information gavs också om informeratsamtycke samt att fokusgruppintervjun spelas in på band.

Diskussionen i fokusgruppen styrs av en moderator som ser till att alla kommer till tals och att frågeställningarna besvaras. I en fokusgruppintervju är målet att deltagarna ska diskutera fritt. Därför bör moderatoren vara tillbakadragen men ändå en aktiv lyssnare och låta deltagarna diskutera (Wibeck, 2000). Rollen som moderator har varit att hjälpa grupperna att hålla sig till ämnet och ge utrymme för alla deltagarna att yttra sig i diskussionen och att inte vissa deltagare tar över för mycket. Under den första delen av intervjun, där främst min studiekamrats syfte behandlades, var hon moderator och jag förde anteckningar över den övergripande diskussionen och observationer som gjordes. Under den andra delen av intervjun arbetade vi på motsvarande sätt med mitt syfte. Då var jag moderator. Anteckningarna gjordes även för att kunna göra en avslutande sammanfattning av diskussionens innehåll. Vid sammanfattningen fick deltagarna möjlighet att tillföra eller komplettera något till diskussionen.

Wibeck (2000) menar att fokusgruppintervjuerna ska spelas in på band för att få en så

realistisk bild som möjligt av datamaterialet. Fokusgruppintervjuerna spelades in på band och intervjutillfällena skrevs sedan ut ordagrant. Utskrifterna användes för att analysera materialet.

Analys

Som analysmetod av insamlad data har jag valt att använda innehållsanalys. Innehållsanalysens syfte är enligt Granheim och Lundman (2004) att identifiera både det manifesta och det latent innehåll för att urskilja mönster. Manifest innehåll är det konkreta som uttrycks, medan det latent innehåll beskriver underliggande mening i det som direkt uttalas. Avsikten med undersökningen vara således att göra en empirisk beskrivning av olika sätt att uppfatta medarbetarskapet i äldreomsorgen i Hagfors kommun med manifest innehållsanalys utifrån Granheim och Lundman (2004).

Denna analysmetod innebär att man systematiskt och stegvis ordna datan. Därigenom identifieras mönster och teman. Det som är relevant för syftet och tydligt framgår i texten delas upp i meningsenheter. Syftet med innehållsanalys är att identifiera både konkret och underliggande meningar i det som direkt uttrycks för att identifiera mönster (Granheim & Lundman, 2004).

De utskrivna fokusgruppsintervjuerna lästes igenom var för sig vid flera tillfällen för att jag skulle bekanta mig med innehållet och få en helhetsbild av materialet. Därefter lästes varje intervju i detalj och sökte efter stycken och meningar med viktig information som var relevanta för studiens syfte. Endast de stycken som berörde ämnet medarbetarskap i äldreomsorgen i Hagforskommun analyserades. Jag markerade i texten de specifika utsagor, uttalanden som beskrev hur medarbetarna uppfattade medarbetarskapet i äldreomsorgen. Enligt Granheim och Lundman (2004) är meningsenheter de ord, meningar eller stycken som innehåller aspekter som relaterar till varandra genom sammanhang och innehåll. Koder och kategorier markerades i marginalen.

Meningsenheter kortades därefter ner till enklare meningar utan att förlora betydelsen av innehållet. Detta benämner Granheim och Lundman (2004) kondensering. Varje meningsenhet gavs en beskrivande kod. Koderna placerades i olika underkategorier som sedan ingick i olika kategorier. Dessa kategorier besvarar studiens syfte att beskriva och analysera medarbetares upplevelser av *medarbetarskapet* inom äldreomsorgen i Hagfors kommun. En kategori inkluderar flera underkategorier och besvarar frågan ”vad” De centrala budskapen som finns i intervjumaterialet förtydligas genom detta enligt Granheim och Lundman (2004). Genom hela analysfasen är det viktigt att se till att det har ett samband med kontexten (Granheim & Lundman, 2004).

Exempel på analysen

Meningseenhet	Kondensering	Kod	Underkategori	Kategori
säga till att nu tar du ledigt ett par dagar.... kanske inte populärt direkt, men det var det jag måste göra.	Våga handla efter övertygelse vad som är rätt trots risk	Mod	Agera modigt	Individens eget ansvar betydelse
Jätteroligt att träffas och göra nått tillsammans eller bara prata och se varan	Aktiviteter tillsammans	Sammanhållning	Tillhörighet/gemenskap	Gruppens skapande av gruppkänsla
Vad är det som ingår i det jag ska göra varje dag, eller varannan eller när det ena eller andra uppstår när jag är på jobbet.	Vad det är meningen vi ska göra	Uppdraget	Tydlighet	Organisationens betydelse

Förförståelse

Jag arbetar inom äldreomsorgen i Hagfors kommun sedan ca 9 år tillbaka och har därmed relativt god kunskap om äldreomsorgens verksamhet och organisation. I mitt arbete som arbetsterapeut har jag handlett personalgrupper inom hemtjänst och upplever att jag då fått en nära insyn i deras arbetssituation. När jag handleder dem ser jag deras arbete ur ett perspektiv utifrån, samtidigt som jag kommer väldigt nära deras arbete. Jag har också vikarierat som enhetschef inom äldreomsorgen vilket ytterligare har breddat mitt perspektiv.

Tidigare har jag arbetat i andra kommuner och har därigenom erfarenhet av andra kommuners äldreomsorg. Trots denna förförståelse har jag försökt att gå in i studien med öppna ögon inför medarbetarnas syn på medarbetarskapet. Inför studien har jag reflekterat över min egen syn på medarbetarskapet då jag tror att det då är lättare att bortse från egna värderingar och upplevelser samt för att få större förståelse för informanterna. Jag har haft ambitionen att se den enskilda människans subjektiva upplevelser, utifrån att varje enskild människa har egna attityder vilket innebär egna föreställningar och förväntningar kring medarbetarskapet. Alla är enligt Hällsten mfl (2007) medarbetare i en organisation.

Min förförståelse kan i studien därmed ses både positivt och negativt, min bakgrund inom kommunens äldreomsorg kan göra att jag kan ställa frågor som jag inte kunnat utan de erfarenheter från verksamheten och organisationen som jag besitter och göra urvalet av

informanter. Samtidigt kan jag vara påverkad av organisationens syn på medarbetarskapet. Eftersom jag utför studien i ett visst samarbete med äldreomsorgens ledning, och även för tillfället arbetar som arbetsledare, innebär det att jag måste vara extra uppmärksam under arbetets gång så studien inte bara bekräftar det ledningen önskar uppnå. Dock har jag inte fått direktiv eller krav kring hur arbetet ska utföras men jag är ändå medveten om att mitt egna medarbetarskap i Hagfors kommuns äldreomsorg kan påverka studien.

Etiska överväganden

I denna studie användes Vetenskapsrådets föreskrifter vid behandling av känslig information. Detta för att samtliga respondenter som valde att delta i studien, ska ha sin personliga integritet skyddad.

Forskningsetik handlar enligt Ahlberg (2009) om hur man tar hänsyn till och skyddar deltagare som berörs av studien, det okränkbara människovärdet ska alltid respekteras. I studien har fyra allmänna huvudkrav på forskningen som nämns i Vetenskapsrådets forskningsetiska principer beaktats (2011): informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

I enlighet med informationskravet har deltagarna i studien delgivits syftet med examensarbetet och deltagarnas roll i undersökningen. Information har utlämnats om att deltagandet sker frivilligt. Deltagarnas chefer är också underrättade om deltagandet. Genom att informera kring hur intervjumaterialet kommer att behandlas, samt att personliga uppgifter inte kommer att lämnas ut, uppfylls konfidentialitetskravet. Enligt nyttjandekravet har deltagarna upplysts om att intervjumaterialet endast kommer att användas för examensarbetet och inte för andra syften.

Wibeck (2000) menar att fokusgruppen som metod ger möjlighet för människor att uttala sig på sina egna villkor och att deltagarna också kan välja att avstå från att låta bli att yttra sig vid ämnen som uppfattas som känsliga för den enskilde. Därmed kan metoden ses som en etiskt tilltalande metod.

Konfidentialiteten för varandra i fokusgruppen skulle möjligen kunna ses som ofördelaktigt för deltagarna, vilket också Wibeck (2000) påtalar som ett bekymmer med fokusgrupper. Deltagarna konverserar i öppet i gruppen, därigenom kan jag inte försäkra att uppgifter som rör deltagarnas identitet inte kommer att avslöjas av övriga deltagare. För att minska denna risk samtalade vi i inledningen av intervjun kring att inte föra vidare det som framkommer i intervjun. I studien tillfrågas intervjupersonerna om deras upplevelser om medarbetarskapet, där upplevelser om relationer och ledarskapet ingår, vilket eventuellt kan uppfattas som känsliga etiska frågor.

I etiskt perspektiv kan en studie anses valid om den gynnar den enskilde med minsta möjliga ogynnsamma konsekvenser (Kvale, 1997). Därmed ska det förväntade resultatet av studien bidra med något som inte redan finns, och betydelsen av resultatet ska vara större än de potentiella besvär som deltagarna kan utsättas för. Denna studies resultat kan bidra till utvecklingen av medarbetarskapet i Hagfors Kommun och jag bedömer att resultatet är av större angelägenhet än den eventuellt ogynnsamma konfidentialiteten i fokusgruppen.

I alla fokusgruppsintervjuer diskuterades regler för uppträdande och förhållningssätt i arbetet

inom äldreomsorgen. Medarbetarskapet handlar om relationer till det egna arbetet och till sina medarbetare, och därmed diskuteras många etiska dilemman kring detta i grupperna; vad som är rådigt agerande i olika arbetssituationer, vad som ingår i arbetet och vilka ramar man ska förhålla sig till, ansvar och frihet till egna initiativ. I nästan alla fokusgruppintervjuerna diskuterades det etiska dilemmat kring utrymmet för att se den enskilde personens behov, kontra lojalitet till andra arbetsuppgifter som ingår i uppdraget. Jag genomförde Hälsohögskolans egengranskning före genomförandet av studien (bilaga).

Reliabilitet och Validitet

Reliabilitet avser mätnoggrannhet, dvs att mätningarna sker på ett trovärdigt och exakt sätt, medan validitet avses att mäta vad som ska mätas (Kvale, 1997).

Forskningsresultaten ska vara så trovärdiga som möjligt, vara pålitliga och ha en så hög grad som möjligt av överförbarhet (Granheim & Lundman, 2004).

Genom att vara noggrann i datainsamlingen och genomföra intervjuer på ett kompetent sätt, kan deltagarna lämna ifrån sig den information som studien eftersträvar. Därmed kan också reliabilitet uppnås (Kvale, 1997). I denna studie har både jag och min studiekamrat lyssnat på banden där datainsamlingen finns, skrivit ut intervjuerna ingående för att undvika att misstyda materialet. Reliabiliteten kan anses öka då vi varit två som lyssnat och skrivit ut intervjuerna. I metoddelen har jag noggrant beskrivit hur studien genomförts och hur materialet analyserats. Reliabiliteten är högre när samma moderator leder samtliga fokusgrupper, vilket det var i denna studie (Wibeck, 2000).

Trovärdigheten är det fokuset på forskning som hänvisar till förtroendet för hur väl data och processerna sker. I begreppet trovärdighet ingår enligt Granheim och Lundman (2004) beslutet om studien, val av sammanhanget, förhållningssättet och att samla in data. Att välja deltagare med olika erfarenheter ökar möjligheten att ge olika aspekter kring forskningen. I denna studie har hänsyn tagits till olika erfarenheter såsom kön, ålder samt erfarenhet för rikare variation.

I trovärdighet ingår också att välja den mest lämpliga metoden för datainsamlingen. Däri ingår även att välja lämpliga meningsbärande enheter, varken för små eller för stora. Trovärdighet innefattar också hur kategorier och teman täcker data så att inga irrelevanta data uteslutits (Granheim & Lundman, 2004).

Likheter och skillnader mellan kategorier påverkar trovärdigheten. För att ytterligare öka trovärdigheten hade det varit önskvärt att låta någon utomstående person använda kategorierna och intervjuaren för att se om denne skulle placera svaren så som jag gjort (Burnard, 1991). Detta hade jag inte möjlighet till i denna studie, men representativa citat från den transkriberade texten visas i resultatet, vilket är ett sätt att öka trovärdigheten enligt Marton (1994). Burnard (1991) föreslår alternativet att låta deltagare läsa igenom transkriptionerna och tala om vad som är de centrala delarna i studien för att befästa validiteten i studien.

Tillförlitligheten ökas om resultaten presenteras på ett sätt som tillåter läsaren att söka efter alternativa tolkningar (Granheim & Lundman, 2004).

Pålitlighet är den grad vilken data ändras med tiden. Det är viktigt att ifrågasätta samma områden för alla deltagare. Fokusgruppsintervjuerna skedde i tidsmässig anslutning till varandra.

Överförbarhet avser hur resultatet kan överföras till andra grupper eller inställningar. För överförbarheten är det värdefullt men en klar tydlig beskrivning av kulturen, kontexten, datainsamlingen och processen. Denna uppsats innehåller sådan bakgrundsbeskrivning.

Vid fokusgrupper kan trovärdigheten påverkas om deltagarna inte säger vad de tänker, beroende på grupptryck eller hot. "Groupthink" innebär att endast ett sätt att tänka är det rätta i gruppen. Fokusgruppsdeltagarna riskerar då att utelämna information som inte ses som socialt önskvärt och accepterat. Detta kan ge minskad validitet i fokusgruppsintervjuer. I vilken omfattning det går att ha tilltro till det som deltagarna uttrycker, är forskarens uppgift att värdera. Detta kan ske genom att forskaren ser på studien utifrån deltagarnas perspektiv, genom att bedöma stämningen i fokusgruppen och om alla deltagare fick möjlighet att uttrycka sina åsikter (Wibeck, 2000).

Min bedömning är att samtliga fokusgruppsintervjuer kännetecknas av en gynnsam stämning. Ingen enskild deltagare tog för stort utrymme i gruppen, utan att alla deltagare kom till tals. Då olika upplevelser yttrades ökar validiteten.

Upptäcker kring upplevelser om medarbetarskapet framkom även i de delar av materialet som främst fokuserade på ledarskapet vilket jag också bedömer styrka validiteten.

Hur relevant studiens resultat utfaller, är beroende av forskarens egna erfarenheter, kunskaper i relation till studieområdet samt forskarens egna förförståelse (Malterud, 2009). Studiens tillvägagångsätt är noggrant beskriven gällande analys, datainsamling och urval. Jag har även beskrivit min egenförförståelse i ämnet.

Studiens trovärdighet påverkas också av antalet deltagare (Kvale, 1997). I denna studie är det totala antalet deltagare 18 st, vilket jag menar är tillräckligt. I samtliga intervjuer är det samma kategorier som kan utskiljas.

Genom flertalet citat från deltagarna och en ordagrann och detaljerad transkribering har jag kommit fram till slutsatser som jag anser besvara de frågeställningar jag arbetat med i studien. Jag menar att sättet jag valt att undersöka medarbetarskapet i Hagfors kommun på, är den mest passande utifrån studiens syfte, tiden och resurserna som fanns tillgängliga vid studiens genomförande.

Resultat

Resultatet av denna studie visar att synen på medarbetarskapet påverkas av den enskilda individen, gruppen och organisationen. Alla dessa kategorier var tydliga i samtliga fokusgruppsintervjuerna. Vilken av kategorierna som gavs störst betydelse skiljde sig dock mellan fokusgruppsintervjuerna. Enhetschefsfokusgruppen fokuserade mer på individen än i de övriga grupperna. Säbogruppen lade mer fokus på gruppen och organisationen. Hemtjänstgruppen fokuserade på organisation. I gruppen med legitimerad personal var det ingen av kategorierna som upptog störst fokus utan alla kategorierna behandlades i ungefär lika stor utsträckning.

Resultatet visar att individen, gruppen och organisationen påverkar varandra ömsesidigt.

Resultatet kommer nu att presenteras i löpande text utifrån huvudkategorier och tillhörande underkategorier. Analysen av datamaterialet gav resultatet av 11 underkategorier avseende medarbetarnas upplevelser av medarbetarskapet i Hagfors kommun. Citat används för att ytterligare tydliggöra resultatet.

Kategorierna avser vad som ses som betydelsefullt och som medarbetarna anser ge förutsättningar för ett bra medarbetarskap i Hagfors kommun.

Individens eget ansvar

Individens eget ansvar är en viktig del i uppfattningen kring medarbetarskapet. Skyldigheter som åligger den egna personen är både att själv ansvara för hur man uppfattar och utför saker, samt att reflektera över vad det egna handlandet leder till för andra personer. Hur man ser på sig själv, tar ansvar för sitt eget tänkande och agerande är viktigt för hur medarbetarskapet uppfattas. Man menar att det är en fördel för medarbetarskapet att ett sådant ansvar värderas högt.

Agera modigt

Att agera och handla är något som medarbetarna anser är viktigt i ett medarbetarskap i äldreomsorgen. Man menar att det är viktigt att våga agera enligt de övertygelser man har. Utgångspunkten är vad som personen menar är etiskt och moraliskt rätt, både avseende den enskilde personen som vi stöder i vårt arbete samt gentemot övrig personal. Mod innebär enligt medarbetarna att man kan bli tvungen att ta risker när man handlar utifrån sin övertygelse för att arbetssituationen ska bli så bra som möjligt. Olika upplevelser råder kring hur tillåtet det är att frånga rutiner och riktlinjer för att ta egna initiativ och visa mod.

” jag var tvungen att säga till, att nu tar du ledigt ett par dagar ledigt.”

” det var nödvändigt att säga ifrån att dom inte tog sitt ansvar, det drabbade ju den gamla, så vi tog ett möte om det i gruppen, även om det inte var populärt hos alla..... just då iallafall....”

” det kanske inte var helt rätt utifrån rutinerna och riktlinjerna men jag tror följderna hade blivit värre annars”

Vara osjälvisk

Att agera efter vad som är fördelaktigt för andra och inte främst för sig själv, är en del av

medarbetarskapet. Det är av vikt att sätta sina egna intressen i andra hand både till förmån för den enskilde och andra runt den enskilde och i personalgruppen. Olika upplevelser finns hur detta premieras i äldreomsorgen när man ställer upp extra för varandra. Det framkommer att ett effektivt arbetssätt och det individuella uppdraget tenderar att värderas högre.

”jag är på jobbet för att kunna göra något för den enskilde, inte för att JAG ska ha något att göra...inte primärt iallafall... men jag vet inte om alla ser det så...”

I medarbetarskapet ingår även att visa hänsyn till andra medarbetare i organisationen inom det egna arbetslaget, teamet, kommunen och samarbetspartners. Visad hänsyn krävs till deras arbetsuppgifter, personer och situationer.

” för mig var det självklart att ta på sig skoskydd för att det skulle bli mindre lort för städerskan, så där gick jag i mina blåa tossar och dom andra fnissade och undrade varför jag hade på mig dom ”

” det är viktigt det man tänker på för att göra det lättare för varann, men det premieras kanske inte den delen alltid...”

Ha plikt känsla

I intervjuerna beskriver deltagarna en egen känsla av skyldighet och vilja att göra det som är moraliskt rätt i arbetet. Olika personer har olika syn på vilka åligganden, skyldigheter och inre tvång som ingår i arbetsuppgifterna. Det egna samvetet och egna förnuftet säger hur man ska agera för att vara en bra medarbetare. Det som är riktigt och det som individen upplever som sin plikt att göra i arbetet blir utgångspunkt för medarbetarskap.

” Sunt tänkande, men det är ju olika vad man tycker och känner är sunt. Hur ska man vara när man är på jobbet”

” när man är på jobbet ingår ju vissa saker, det bara är så, det känner man ju själv, det skulle inte kännas bra gentemot alla andra annars”

Lärande

Utveckling och lärande är också beståndsdelar som man upplever som viktiga i medarbetarskapet i kommunen. Att man utvecklas av varandra och att den enskilde individen ser medarbetarnas agerande som en källa till lärande. I lärandet ingår egen reflexion över sitt eget handlande och vad det resulterat i och hur det påverkar andra. Att ge sig tid att tänka till kring orsak och verkan är viktigt.

Förmågan som individen har att ge och ta feedback har betydelse för medarbetarskapet då återkoppling ingår som en naturlig del i arbetet. Teamarbete och forum för handledning finns i kommunens äldreomsorg och därmed också vissa möjligheter till återkoppling. Dock efterfrågas fler möjligheter till återkoppling och reflexion. Denna möjlighet finns bla i handledningssituationer som teamarbetet åstadkommer. Man menar också att arbetsgrupper såsom exempelvis värdegrundensarbetet ger möjlighet till lärande. Men individen måste ha vilja, och intresse och själv se vikten av detta. Det är viktigt att tiden för reflexion också ses som viktig arbetstid.

” det är bra med tillfällena då vi får tid att tänka till, på veckomöten tex, förr tänkte pratade man aldrig om det man gjorde hos den enskilde. Det gör vi nu. Då kan man ju lära av det och göra det bättre nästa gång!”

” det är ju upp till en själv, vi har ju värdighetsgruppen nu tex, där tänker man verkligen på allt i ytterlighet. Men det är ju upp till mig att visa intresse för att vara med och tänka i ytterligheterna

-ja det kanske skulle ges möjlighet för fler att tänka till i arbetsgrupper och så”

- Hos oss känns det inte som att såna diskussioner är nått som är varken viktigt eller uppskattat.

Gruppens skapande av gruppkänsla.

Stort fokus har lagts i alla fokusgrupperna vid de mellanmänskliga relationernas betydelse för medarbetarskapet. Man menar att ”gruppen” består av både personal i arbetsgruppen, teamet, de enskilda som vi arbetar för, samarbetspartners och kommunen i stort. Tillhörighet och gemenskap, samförstånd, samarbete och goda relationer i grupperna är centrala bitar för medarbetarskapet i äldreomsorgen i kommunen.

I säbofokusgruppen lägger man större fokus vid arbetsgruppens betydelse för medarbetarskapet än de övriga fokusgrupperna.

Tillhörighet och gemenskap

Tillhörighet i gruppen dvs att i gruppen ha god sammanhållning, glädje och ge varandra återkoppling menade man var viktigt för ett gott medarbetarskap.

Deltagarna i studien ser det som betydelsefullt att roliga aktiviteter sker tillsammans, inte nödvändigtvis på arbetsgivarens initiativ utan lika gärna initierat av medarbetarna själva. Gemensamma aktiviteter och arbetsgrupper som arbetsgivaren anordnar menar man bidrar till en sammanhållning som är gynnsam. Man ger exempel på roliga aktiviteter som sker tillsammans såsom julborden och friskvårdsaktiviteter som ”Sjögrändsloppet” men även arbetsgrupper som syftar till att leda till utveckling i äldreomsorgens arbetssätt såsom resursfördelning, teamledarträffar, gruppen för hemplanering etc. I dessa grupper träffas representanter från olika enheter och arbetar tillsammans med utveckling av olika delar i äldreomsorgen som sedan ska spridas till de olika enheterna. Gemensamma aktiviteter ger glädje, vilket är centralt för medarbetarskapet.

” man måste tycka att det är givande men också roligt att vara på jobbet, roliga aktiviteter där man får träffas är jättebra”

Uppskattning och feedback ger också en tillhörighetskänsla i gruppen. Det är viktigt för medarbetarskapet att man får något av arbetsgivaren, eller övriga medarbetare, för sitt engagemang i arbetet. Lön är ett exempel, julklapp ett annat men lika viktigt är andra former av uppskattning, värdering eller tack.

”... att bli sedd är viktigt”

”ja det kan vara uppskattning som en klapp på axeln, uppmuntrande ord eller... - en kram är väl härligt”

I medarbetarskapet ingår goda relationer med alla dem man har kontakt med i arbetet. Det är viktigt att man känner lojalitet för gruppen och tillit till gruppens medlemmar. Förtroende att lita på varandra ger trygghet och goda förutsättningar för ett gott medarbetarskap.

” ... att lita på dom man jobbar med gör det ju roligare och lättare. Jag måste ju tro att dom gör det som är rätt och bra annars skulle det bli konstig stämning ”

Arbeta tillsammans

Hur arbetet fördelas visar sig vara tydligt uttryck för medarbetarskapet. Var och en har sitt specifika ansvar men ansvaret ändå är ett delat och lika ansvar i arbetsgruppen för huvuduppdraget.

Sammanhängande syn på arbetet och en gemensam etisk plattform som utgångspunkt för arbetet är betydelsefullt för upplevelsen av hur medarbetarskapet i äldreomsorgen gestaltar sig. Att olika personer jobbar för samma sak samt att olika arbetsområden och uppgifter ändå överensstämmer med varandra. Detta ger en gemensam plattform för kommunikationen och samhörighet i gruppen.

Att man som personal inte är ensam om det man gör utan det man gör utför man tillsammans med någon annan, tex den enskilde, annan personal eller närstående. Medarbetarna uppfattar att det blir lättare att handskas med arbetsuppgifterna då.

” det är lättare när jag vet att det är ett gemensamt ansvar vi har att det ska bli bra för personen, det är inte BARA jag!”

Teamarbetet gör att olika kompetenser arbetar tillsammans för ett huvudmål men med olika inriktningar.

Detta ger möjlighet att utnyttja varandras kompetenser, och till lärande i gruppen kan ske.

Teamarbete, arbetet för helhet, att personer arbetar för samma sak innebär ett arbete i samspel. Man samspelar även med andra såsom med dem vi arbetar för, dvs individen och andra medarbetare inom och utanför äldreomsorgen.

”... det är lättare om man vet att vi hjälps åt, och det gör vi ju fördet mesta om det krånglar till det, det vet jag”

Rättvis fördelning

En rättvis fördelning framkommer som betydelsefull aspekt av medarbetarskapet i hemtjänstgruppen och sÄbgruppen men inte lika tydligt i de Övriga fokusgrupperna.

Meningen går isär vad rättvis fördelning av arbetet innebär och det ser olika ut i arbetsgrupperna. Vissa fokusgruppsdeltagare menar att det är viktigt med att skyldigheter och rättigheter fördelas lika. Fördelningen av tungt arbete, raster och roligare arbetsuppgifter ska då göras så att alla får del av det lika mycket i arbetsgruppen. Andra menar dock att ett givande och tagande genom fördelning av olika ansvarsområde ger medarbetarna lika rättigheter genom belönande utifrån handlingarna som varje person gör.

” det ska inte vara så att jag kan sitta och lata mig medan någon annan sliter som ett djur, när vi väl sitter och tar rast, då gör vi det alla gemensamt ”

” jag gör mina arbetsuppgifter, sen hjälper jag andra om jag kan, om inte jag får rast en dag , det jämnar ut sig. Jag har kanske gjort något jätteviktigt och bra istället! ”

Delaktighet och medinflytande i arbetsgruppen

Att ha möjlighet att påverka och ha handlingsutrymme ger meningsfullhet till det medarbetarna gör. Möjlighet att vara delaktig och ha medinflytande i arbetsgruppen är viktigt för medarbetarskapet och sker genom gruppens samspel, medansvar, engagemang och ömsesidig påverkan.

Det är angeläget att vara accepterad i gruppen. Varje enskild person ska bidra till nyttan i gruppen och vara aktiv på sitt vis. Det är betydelsefullt med medinflytande i gruppen och att var och en kan känna påverkansmöjligheter i gruppen.

Av vikt för medarbetarskapet är också att arbetsuppgiften upplevs som meningsfull, att var och en känner att man gör nytta och har en viktig uppgift att fylla i gruppen utifrån både arbetsroll, person och gruppens uppgift. Även påverkansmöjligheten som gruppen har ger meningsfullhet.

” det känns bra att det jag gör på jobbet verkligen betyder nått för nån annan ”

Organisationens betydelse

Resultatet visar att organisationens uppbyggnad har en stor betydelse för hur medarbetarskapet gestaltar sig. Genom organisationen kan övriga betydelsefulla faktorer befästas och ge effekter på gruppen och individen.

Tydlighet, målkongruens och delaktighet på en organisationsnivå är de centrala delarna som återkommer i alla fokusgrupper och har betydelse för ett gott medarbetarskap. Dessa faktorer ger förutsättningar för gott medarbetarskap på grupp och individnivå.

Jag har valt att presentera denna kategori sist trots att den ger förutsättningar för både gruppen och individen.

Tydlighet

Tydlighet ses som betydelsefullt både avseende uppdraget, vilka ansvarsområden som ingår och hur planeringen av arbetet sker ger effekter på arbetsgruppen och individen och medarbetarskapet.

Medarbetarna i fokusgrupperna menar att uppdraget måste vara tydligt, så att det inte råder osäkerhet kring vad det är som ingår i arbetet. Ett tydligt uppdrag leder till säkerhet, och även utrymme för egna initiativ och handlande utifrån vad som är etiskt rätt.

Tydlighet i uppdraget hänger också samman med att olika medarbetare har olika ansvarsområden. I äldreomsorgen upplever man till stor del att specifika ansvarsområden är tydligt utformade. Däremot går meningarna isär hur tydligt man upplever att de gemensamma ansvarsområdena är och det individuella handlingsutrymmet.

Arbetsplaneringen är ett annat område som i fokusgrupperna visar sig vara en mycket betydelsefull faktor för medarbetarskapet. Inom hemtjänsten finns det särskilda personer med ansvar att planera arbetet i ett datasystem allt utifrån individens behov. På särskiltboende är inte planeringen lika uttalad och där menar fokusgrupperna att det kan uppstå friktion mellan medarbetare som inte tar sitt ansvar.

Kontaktmannaskapet är en ansvarsuppdelning som uppfattas mycket positivt i fokusgrupperna. Kontaktmannaskapet bidrar till en tydlighet kring kontaktmannens ansvar att ha huvudansvar och göra något extra för den enskilde.

En tydlig ansvarsuppdelning kan dock ge osäkerhet för personer som inte har det uttalade specialansvaret att utföra handlingar som är relaterat till specialuppdraget.

"... som kontaktman ska ju jag utföra duschen.... men det innebär ju inte att ingen annan får göra det ifall den enskilde vill duscha när inte jag är där....det har jag varit med om – helt otroligt!"

Det måste också vara tydligt i organisationen hur mycket handlingsutrymme som arbetsgrupperna själva får, och i vilken utsträckning de själva får styra sitt arbete och vad som är reglerat på lägsta nivå.

"Vissa saker är väldigt tydliga. Det finns rutiner för alla möjliga småsaker men inte för viktiga saker, där ska vi tänka själva. Hur tänker man då? Det ger ju dubbla signaler. Ibland tänk själv, ibland, gör precis som vi säger åt dig att göra...inga egna initiativ"

Fokusgrupperna menar att vissa delar är detaljstyrda och granskas för att det ska bli utfört, vilket ger signaler om att det är det viktigaste. Vissa fokusgrupper påtalar att klarhet och tydlighet i grunduppdraget.

Målkongurens

Att hela organisationen strävar mot samma mål ger enligt fokusgrupperna förutsättningar för ett gott medarbetarskap. Det skapar säkerhet och ger förutsättningar för att gruppen ska fungera och befäster arbetssättet med team.

"Det känns tryggt att vi jobbar för samma sak, jag vet att jag har min chef bakom mig i det jag gör, hon vet hur vi jobbar, och att det är förankrat hela vägen upp"

Att olika mål motsäger varandra ger osäkerhet för medarbetarskapet. Motsättningar upplevs mellan mål som effektivitet och lönsamhet, samt kvalitet och den enskildes rätt till värdigt liv i äldreomsorgen.

"Det ger ju osäkerhet när man å ena sidan pratar om att värdigt liv och att ge den enskilde tid och att vi ska må bra som personal, och sedan påtala att vi måste bli effektivare och kosta mindre. Det är svårt att gå ihop"

"Nä. Det gör det ju att man inte vill ta initiativ åt ena eller andra hållet".

" man vill ju göra det som blir bäst för den man hjälper"

Delaktighet och medinflytande i styrningen

Att kunna vara delaktig i centrala beslut som fattas om arbetet, få möjlighet att uttrycka sin åsikt och känna att den är betydelsefull för organisationen och möjligheten att påverka är en del av medarbetarskapet. Fokusgrupperna uttrycker att det finns utrymme för detta i äldreomsorgen i dag. Det nära ledarskapet ger utrymme för detta likaså arbetsgrupper och forum som finns utarbetade för samarbete inom äldreomsorgen.

" det bästa är när chefen vet vad mitt vardagliga arbete innebär, och jag tycker jag kan säga sånt som inte är bra."

Forum för kommunikation är central. Detta upplever man i kommunen bla genom teamarbete och arbetsgrupper och kommunikation mellan olika enheter i kommunen. Äldreomsorgen har många uppbyggda forum för att skapa samförstånd; arbetsplatsträffar, teamträffar, veckomöten och diverse arbetsgrupper.

Att grundläggande värden ses ungefär lika ses som betydelsefull grund för ett bra medarbetarskapet. Hagfors kommuns värdegrund och arbetet med värdighetsgarantigrupperna visar sig betydelsefullt för hur man betar sig mot sina medarbetare och de enskilda.

Diskussion

Metoddiskussion

Kanske hade det framkommit fler aspekter kring olikheter i medarbetarnas syn på medarbetarskapet om grupperna hade blandats med personer från olika yrkeskategorier och som arbetar på olika arbetsplatser. Eventuellt hade också utfallet blivit ett annat om inte diskussionsvilja varit ett kriterie för studien. Studien genomfördes med personer från samma yrkesområde för att minska intervjutiden som annars gått åt för att informera varandra om olika arbetssituationer. I efterhand kan jag tro att blandade grupper möjligen kunnat leda till fler konkreta aspekter kring vad medarbetarskapet innebär i vardagen.

Metoden fokusgrupp är omtvistad om studiens huvudsyfte är att få fram olika upplevelser och producera data om individernas livsvärld. I fokusgruppen kommer olikheter och aspekter fram men man resonerar ofta fram till en gemensamt synsätt och den sociala interaktionen är källan till datan (Halkier, 2010). Detta är tydligt även i denna studie då jag upplevde att man kom ofta fram till vissa aspekter som man kunde enas kring i synen på medarbetarskapet. Dock upplever jag att man i vår kommun är van att arbeta i grupper och att diskutera olikheter i team. Därför tror jag inte att fokusgrupp är en tämligen naturlig form för att uttrycka sin uppfattning i och inte någon ovan situation för informanterna. Jag tror således inte heller att intervjuer hade gett fler alternativ kring olika syn på medarbetarskapet. Medarbetarskapet handlar om interaktion vilket sker i grupp, varför jag också anser att fokusgrupp är en bra metod att studera gruppen medarbetare i Hagfors kommuns äldreomsorgs uppfattning.

En fördel i genomförandet av studien var samarbetet med min studiekamrat då våra ämnen tangerar varandra. Samarbetet gav infallsvinklar som annars inte hade framkommit i fokusgrupperna och som berör medarbetarskapet trots att vissa frågor i frågeguiden främst var tänkt att beröra ledarskapet.

Enligt Granheim och Lundman (2003) ska kategorierna vara uttömmande och ömsesidigt uteslutande därigenom får inga uppgifter relaterade till ändamålet uteslutas pga avsaknaden av en lämplig kategori. Detta stämmer med min analys. Vidare får inte heller uppgifter passa in under mer än en kategori. Vissa av mina meningsbärande enheter kan tolkas att ingå i flera kategorier. Granheim och Lundman (2004) menar dock att det kan vara svårt att skapa ömsesidigt uteslutande kategorier när det handlar om upplevelser eftersom mänskliga erfarenheter ofta är sammankopplade. Jag bedömer att så är fallet i min studie.

De olika kategorierna organisationens betydelse, individens eget ansvar och gruppens

skapande av gruppkänsla, har alla samspel med varandra och beröringspunkter. Medbestämmande i arbetsgruppen har stora beröringspunkter med kategorin delaktighet i organisationen. Jag har ändå valt att kategorisera dessa i uppdelning efter organisation och grupp då jag vid min analys tolkat resultatet så att det finns en skillnad mellan medbestämmande i arbetsgruppen och gällande organisationen. I arbetsgruppen är det mellanmännsliga relationerna som har betydelse medan organisationen är struktur och uppbyggnad av arbetet. Organisationen är mer beständig i tid än de människor som arbetar där, och ett samarbete måste byggas in i en organisation (Forsell & Ivarsson Westerberg, 2007). Både organisation, individ och grupp har enligt mitt resultat betydelse för medarbetarskapet.

Resultatdiskussion

I resultatet framkommer att de olika fokusgrupperna har samstämmiga upplevelser kring vad som påverkar medarbetarskapet i äldreomsorgen i Hagfors kommun. Individen har en stor betydelse och därmed är upplevelserna beroende av vilka personer man har som medarbetare och vem man själv är. De mellanmännsliga samspelet i gruppen är också av stor vikt liksom hur organisationen skapar former för arbetsfördelning, samarbete och kontroll.

Fokus på olika möjligheter

I alla fokusgrupperna är samtliga kategorier representerade. Det tyder på att för att ett gott medarbetarskap ska uppnås bör samtliga tre kategorierna vara representerade. I olika fokusgrupper lägger man tyngden på vad som är mest betydelsefullt för medarbetarskapet, förutom i gruppen med legitimerad personal där de olika kategorierna upptog ungefär lika fokus. Intressant är att i enhetschefgruppen lägger man störst fokus på individen, medan organisationen får litet utrymme. I sabbgruppen lades man lite mer fokus på gruppen och organisationen. Hemtjänstgruppen fokuserade i stort mest på organisation. Kilhammar (2011) fann att uppfattningen om medarbetarskap bland individer på organisationsnivå sågs som ett individuellt begrepp där individen betonades, medan medarbetarna såg begreppet som ett kollektivt begrepp där fokus låg på arbetsgruppen och hur den fungerar.

Kan det vara så att organisationens roll är tydlig för enhetscheferna medan den är mer oklar för övriga? Kanske innebär utbildning som enhetschefer har tillskansat sig ett större insikt i den egna individens betydelse. Att gruppen med legitimerad personal uppvisar en större blandning av de olika kategorierna än övriga grupper kan bero på att de legitimerade både arbetar tätt och har upplevelser från arbete tillsammans med enhetschefer samt personal på särskilda boenden och inom hemtjänsten.

Kanske bör det ges mer utrymme att uttrycka vilka förväntningar man har på varandra för att ytterligare utveckla medarbetarskapet. Studien tyder på ett behov att tydliggöra vad som förväntas av individen från ledarskapshåll, tillika ges utrymme för baspersonalen att uttrycka vilka förväntningar de har på gruppen och organisationen. Som Hällsten och Tengblad (2006) påtalar är det stor skillnad mellan idealen om ansvarstagande medarbetare och den stöttande chefen och hur verkligheten ser ut. Jag tror att insikten om att olika grupper lägger fokus på olika delar, är viktigt att utnyttja vid arbetet med medarbetarskap. En annan viktig utgångspunkt är behovet som finns i arbetsgruppen och börja arbetet med att utveckla medarbetarskapet utifrån den kategori som gruppen ser som mest betydelsefullt alternativt

arbeta parallellt med dessa tre kategorier. Kilhammar (2011) menar att det bör finnas samstämmighet mellan vad medarbetarskapet som begrepp innebär och hur man implementerar begreppet. En lokal anpassning till verksamheten och medarbetarnas delaktighet i medarbetarskapets utveckling ger positiva förutsättningar.

Resultatet tyder på ett dynamiskt samspel mellan individen, gruppen och organisationen. Genom ett gott medarbetarskap kan individen påverka både gruppen och organisationen, likasom organisationen skapar förutsättningar för att individen och gruppen. Goda mellanmänniska relationer kan påverka både grupp och organisation. Med denna dynamik som bakgrund tror jag att arbetet med ett förbättrat medarbetarskap kan börja med var och en av dessa kategorier.

Förändringar i en del av en organisation leder till förändringar i andra delar. En tät sammankoppling är en förutsättning för att kunskap ska överföras mellan och inom enheterna. Tät sammankoppling och ömsesidigt beroende innebär att man måste anpassa sig till varandra och synkronisera förändringar (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Detta ger förutsättningar att utveckla medarbetarskapet från den syn som arbetsgruppen har.

Beslutsfattande i en grupp kan vara beroende av många faktorer och hur besluten fattas kan ha stor inverkan på gruppens fortsatta arbete. Teamforskning har visat att om gruppmedlemmarna upplever delaktighet i beslutsprocessen blir gruppens effektivitet högre. När medlemmarna inte känner delaktighet eller om locket lagts på i en diskussion för snabbt blir gruppen mindre effektiv (Sandberg, 2006).

Hinder och möjligheter

I resultatet framkommer många möjligheter till ett gott medarbetarskap i men även vissa hinder där möjlighet till förbättring finns. Möjligheterna och hindren varierar beroende på arbetställen i kommunens äldreomsorg. Något som ses som ett välfungerande tillstånd hos vissa personer kan ses som en förbättringsmöjlighet hos andra.

Möjligheter till ett gott medarbetarskap finns genom en upplevd tydlighet i många delar av organisationen, ett nära ledarskap, olika forum och samarbetsgrupper inom äldreomsorgen och övriga kommunen, samt genom goda påverkansmöjligheter. Hindren utgörs av tid och tillåtelse till egen reflexion. Även motsättningar mellan faktorer som ger möjligheter till ett gott medarbetarskap och andra mål och faktorer som påverkar äldreomsorgen i kommunen upplevs som hindrande. Tre exempel framkommer speciellt tydligt. Det första är kostnadseffektivitet kontra att agera rätt mot varandra och ge förutsättning för ett värdigt liv för den enskilde. Uppdrag och riktlinjer som ger tydliga ansvarsområden kontra påverkansmöjligheter och handlingsutrymme för eget moraliskt agerande är ett annat exempel på motsättning. Bristen på tydlighet inom områden som innefattar moral och plikt ett tredje exempel.

Resultatet tyder således på en viss samstämmighet med kritikernas uppfattning att medarbetarskapet kan innebära en paradox i form av en kombination av frihet och kontroll (Hällsten & Tengblad, 2007).

Betydelse av ledarskapet

Resultatet i studien tyder på att medarbetarskapet i Hagfors kommuns äldreomsorg närmast

kan jämföras med det samspelande medarbetarskap som Hällsten mfl (2007) förespråkar. I denna form av medarbetarskap ligger betoningen på en stärkt relation mellan medarbetare och chef liksom även verkan för att sammanlänka organisationens och medarbetarnas ansträngningar. Med detta kan delaktighet åstadkommas och medarbetarnas engagemang tillvaratas (Hällstén mfl, 2007).

För att ytterligare utveckla medarbetarskapet mot ett myndigt medarbetarskap bör man fortsätta med ambition att skapa ansvarstagande individer som ser sig själv i sammanhanget både i gruppen och i organisationen och som har delaktighet som ett ledord både i sitt arbete med den enskilde och medarbetare och som en del i äldreomsorgens organisation. Kinlows (1995) ide om styrning enligt medarbetarskapande är just styrning via värderingar, feedback, och gemensamma mål och bort från direktiv begränsningar och hinder.

Liksom i övriga Sverige har Hagfors kommuns äldreomsorg byggts upp från den klassiska organisationsformen (Axelsson, 2000). Den hierarkiska organisationen är strukturerad kring centralstyrda riktlinjer och rutiner i en central hierarkisk organisation där varje nivå kontrolleras och styrs av en högre nivå (Forsell & Ivarsson Westerberg, 2007).

Resultatet tyder på att tydlighet är en viktig faktor, både den detaljstyrning som traditionellt finns men framför allt tydlighet gällande ramar för uppdraget och värderingar. Man upplever att tydlighet finns i vissa avseenden men att det kan utvecklas i avseende av delaktighet. Fokusgrupperna efterfrågar både riktlinjer, rutiner, rättvisa likaså handlingsutrymme och möjlighet till påverkan.

Medarbetaransvaret motverkas ofta av just administrativa kontrollrutiner och centrala beslut, och är i medarbetarskapet en kontradiktion mellan frihet och kontroll (Hällström & Tengblad, 2006).

Risken finns att tydlighet likställs med riktlinjer och kontroll vilket istället kväver engagemanget, handlingsutrymmet och delaktigheten. Alla dessa är viktiga faktorer för att ett gott medarbetarskap ska uppnås. Blir kontrollen för central och personalens rädsla att göra fel för stor, är risken att synen på den äldre skymms bakom metoder för vården och omsorgen.

Detta innebär ett stort krav på ledarskapet. Det nära ledarskapet som Hagfors Kommun arbetar utifrån är en resurs som medarbetarskapet kan utvecklas ur.

Med ökade krav på delaktighet, både från medarbetaren och de personer som verksamheten är till för, ökar också kraven på tydlighet och gränsdragningar för beslutsfattande. Ökat handlingsutrymme, tillit och tydlighet ger förutsättningar för varandra (Womesjö, 2008).

Snabba, kortsiktiga förändringar i omgivningen som relativt oreflekterat får styra organisationen är en process som hindrar ansvarstagande. Ett ökat avstånd mellan chefen och medarbetaren, liksom ersättande av de moraliska ansvaren, utgör risker för att minska ansvarstagande hos medarbetaren (Jensen & Sandström, 2012).

Mellanchefer finns nära verksamheten, vilket gör att de kan förstå hur förändringar och utvecklingsfrågor uppfattas av medarbetarna. På det sättet kan de förstå förutsättningarna för ett utvecklingsarbete och skapa en balans mellan kontinuitet och förändring i en organisation (Huy, 2001). Mellanchefernas är betydelsefulla eftersom de antas kunna balansera krav på stabilitet och förändring och vara förhandlare mellan arbetsgrupper och olika nivåer i organisationen (Osterman, 2007; Floyd & Wooldridge, 1997).

Det ökade handlingsutrymmet som finns för både medarbetare och chefer innebär att handlingsfriheten till viss del begränsas genom ökat antal kontrollfunktioner. Arbetet innebär

frihet genom ansvar. Som ledare är det betydelsefullt att hitta balans mellan kontroll och självbestämmande där förutsättning för ledarskapet är tillit till medarbetarna och att ledarskapet utövas genom andra (Wolmesjö, 2008).

Det situationsanpassade och nära ledarskapet som Hagfors Kommun arbetar utifrån innebär en förutsättning för ett utvecklat medarbetarskap och också en möjlighet till individanpassning som då krävs. Medarbetarna är olika individer och det kommer alltid att finnas medarbetare som trots förutsättningar har mindre av plikt känsla, mod och önskan att lära. Dessa måste ändå ges plats och förutsättningar att utföra uppdraget.

Wolmesjö (2012) menar att en viktig del i ledarskapet är att ge förutsättningar för kommunikation. Ledarskapande handlar om att skapa arenor för möten och dialog, och att kommunikationen är grunden för ett bra ledarskap. Kommunikationen är ett ansvar som alla har och inte enbart från ledningens sida (Wolmesjö, 2012).

Medarbetarna i min studie menar att närheten mellan chefen och medarbetarna är en viktig möjlighet för ett gott medarbetarskap. Vidare visar resultatet att en av möjligheterna till ett gott medarbetarskap i äldreomsorgen ligger i just kommunikationen mellan olika delar och nivåer av organisationen i olika arbetsgrupper och team. Hagfors kommuns idé om ett nära ledarskap ligger i linje med detta resonemang. Kanske bör extra tyngdpunkt i ledarskapet ligga på ansvaret för kommunikationen i alla riktningar.

Tengblad och Hällstens begrepp ”Medledarskap” betonar att medarbetarna har stor delaktighet och ett nära samarbete med chefen. Chefen delar med sig av befogenheter och tillsammans med medarbetarna ha ett konstruktivt medledarskap. I medledarskapet är medarbetarna med i beslut som rör gruppen och tar ansvar för att de gemensamma besluten efterföljs. Fokus på detta begrepp tror jag kan betona ansvar i båda riktningarna och ge förutsättningar för ett utvecklat medarbetarskap.

I en organisation där nätverken har en central roll påverkar individen, gruppen och organisationen ömsesidigt varandra. I en organisationsmodell med nätverksstyrning, bildas nätverk både i och utanför organisationen och ses som det som driver utvecklingen. Nätverken bygger på ömsesidigt förtroende och parterna kontrollerar varandra istället för att kontrolleras av en högre hierarkisk nivå (Hallin & Silverbo, 2003; Ouchi, 1980). Kanske är utveckling av medarbetarskapet också en utveckling mot nätverksstyrning inom kommunal äldreomsorg.

Tillit

Som Tengström och Hällsten påtalar handlar medarbetarskap till stor del om relationer, vilket även resultatet i denna studie bekräftar.

Organisationer måste skapa gynnsamma villkor för att relationer ska kunna byggas. Större fokus bör i organisationen ligga på hur människor förhåller sig till varandra, dvs om man delar kunskaper, diskuterar, är hjälpsam etc. Vidare bör en person i en organisation främst bedömas på sin förmåga att skapa förtroende för medarbetare och främja lagspel. Detta har betydelse för att skapa ett kunskaps gynnsamt klimat och utveckla en organisation (Von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000). Detta stämmer med fokus på medarbetarskap, och en inriktning mot ett gott medarbetarskap kan därmed skapa en utvecklande äldreomsorg som

kännetecknas av en starkt värdegrund med betoning på värderingar och relationer. I resultatet av denna studie om medarbetarskap i äldreomsorgen i Hagfors efterfrågas just tydlighet kring värderingar och relationer.

Hagfors kommuns äldreomsorg upplevs som långt framme i utvecklingen bla genom det hälsofrämjande förhållningssättet, värdegrundsarbetet mm. Kanske har det sin grund i och har möjlighet att utvecklas ännu mer med fokus på att bygga goda relationer.

För att nå bästa möjliga tillfredsställelse med arbetet, bör organisationen struktureras så att ledningen kan agera för att skapa förutsättningar för goda relationen så att ett välutvecklat medarbetarskap kan uppnås. Tydligheten som efterfrågas är kanske framför allt efterfrågan efter tydlighet i relationer och roller på arbetsplatsen.

Karic och Kolenda, (2011), fann i sin studie kring medarbetarskap i banksektorn att organisationsstrukturen där var tvungen att förändras för att ge möjligheter för cheferna att agera utifrån det relationsorienterade ledarskapet då det finns för få chefer för antalet medarbetare. Detta pekar åter på vikten av ett nära ledarskap.

Medarbetarskap som förutsättning för värdigt liv

Ett värdigt liv för brukaren i äldreomsorgen har alltmer kommit att inriktas på personligt anpassad omsorg och vård i äldreomsorgen med ökad lyhördhet för varje persons unika förhållanden. Delaktighet, självbestämmande och individanpassning är centrala begrepp för äldreomsorgen (Blennberger & Johansson, 2010). Detta fokus kan ses som en perspektivväxling i äldreomsorgen från ett personalperspektiv till ett perspektiv som utgår från individen.

Individanpassning och självbestämmande kompletteras av delaktighet som visar att det inte handlar om enskilda individer utan ett samspel med delat ansvar och ömsesidig påverkan eftersom individer behöver och berör varandra (Blennberger & Johansson, 2010). Här får personalen ur ett medarbetarperspektiv en viktig roll. Som resultatet i studien visar är medarbetarskapet en samverkan mellan olika individer där delaktighet är centralt. Därför tror jag att ett ökat fokus på medarbetarskap går hand i hand med utvecklingen mot fokus på ett värdigt liv för den enskilde. Som Kinlaw (1995) påtalar är också styrning via värderingar det effektivaste styrmedlet. För att gynna utvecklingen måste visioner konkretiseras och omsättas till verklighet och förankras i alla led.

För att de äldres värdiga liv ska utvecklas tror jag att verksamheten och organisationen måste arbeta med medarbetarskapet i samma takt som med värdigt liv för den enskilde. Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att förändring i en del av organisationen påverkar andra delar. Medarbetarskap och utvecklingen mot ett värdigt liv för de äldre är ett sådant exempel. Det finns ett ömsesidigt ansvar för utveckling av medarbetarskapet både hos ledningen individen. Utvecklingen går hand i hand med andra utvecklingsområden i kommunen såsom värdegrundsarbetet och det hälsofrämjande arbetssättet. Viktigt tror jag det är att knyta ihop dessa delar och sammanlänka dessa med medarbetarskapet.

Intressant är att resultatet till stor del fokuserar på personalperspektivet. Jag hade förväntat

mig att diskussionerna i fokusgrupperna till en större del skulle fokusera på möjligheten att skapa värdigt liv för individerna. En stor del av diskussionerna handlade om personalens situation ur ett personalperspektiv och en mindre del kring meningsfullheten att arbeta med människor. En reflexion är att inte heller närståendes delaktighet i vården och omsorgen framkom som något signifikant fokus i studiens resultat. Jag tror att när medarbetarskap verkligen utvecklas, blir vården och omsorgen också mer öppen att använda sig av de närståendes kompetens.

Medarbetarskap och känsla av sammanhang

Utvecklingsområden påverkar varandra och kanske är det så att äldreomsorgens mångåriga arbete med ett hälsofrämjande arbetssätt även speglas i sättet att se på medarbetarskapet. Ett exempel är hemtjänstens har ett tydliga resursfördelningssystem där planeringen av insatserna blir tydliga och det ekonomiska ansvaret blir en naturlig del i det vardagliga arbetet. Idag är arbetet med att införa resursfördelning på gång även på särskilt boende med planering av insatser utifrån de enskildes behov.

Resultatet i studien visar att ett gott medarbetarskap innebär att man som medarbetare ser sin del i helheten, att man tillsammans arbetar för och är delaktig i rutiner och gemensamma mål och har kända ansvarsområden. Ett gott medarbetarskap innebär trygghet och leder till att man kan hantera situationer som uppkommer.

Detta stämmer med begreppet KASAM eller ”känsla av sammanhang” (Antonovsky, 1991). Medarbetarskapet handlar om både begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i arbetssituationen för medarbetaren.

Därmed kan man anta att de möjligheter som resultatet i denna studie visar på dvs ansvarsmöjligheter, kommunikation, helhetstänk, påverkansmöjligheter kan bidra till att individen uppnår hög känsla av sammanhang i arbetet. Dessa möjligheter är viktiga att bibehålla, utveckla och stärka.

Upplevelse av att inte få feedback, känna att man kan påverka kan ge en känsla av meningslöshet hos individen. Det kan då vara svårt för individen att känna att man ingår i ett sammanhang och ser sig som en del i organisationen och gruppen. Otydlighet gör att man inte ser sig som en del i hela organisationen. Detta kan ses som ett mindre gott medarbetarskap. Vill inte medarbetaren lära, har de inte mod, och ett osjälviskt tankesätt och plikt-känsla påverkar detta medarbetarskapet.

Medarbetarskapet tillsammans med det hälsofrämjande förhållningssättet motverkar att äldreomsorgen endast bli funktionsvård med fokus på metoder och ökad kontroll. Blir fokus för personalen att undvika att göra fel är risken att resultatet bli fler misstag och en sämre kvalitet för den enskilde. Utgångspunkten i äldreomsorgen måste alltid vara att vi utför våra arbetsuppgifter för den enskildes skull!

Empowerment

Kinlaw (1995) menar att ”empowerment” och kompetensinflytande är en process som förtjänas efter prestationer och ingenting som man automatiskt får med en anställning. Ansträngningar krävs både från medarbetaren, gruppen och från organisationen. Arbetet som skett i Hagfors kommun med fokus på känsla av sammanhang, värdigt liv är delar i processen mot ett utvecklat medarbetarskap. Tillit är en betydelsefull faktor som är ömsesidig. Utan att organisationen har tillit till medarbetaren eller att medarbetaren har tillit till organisationen försvåras ett utvecklat medarbetarskap med kompetensinflytande och maktindelning. Genom att fortsätta att fokusera på medarbetarnas kompetens kan också äldreomsorgen i Hagfors kommun fortsätta att utvecklas och uppnå en varaktig förbättring. Enligt mitt resultat är vissa medarbetare i de olika fokusgrupperna är medvetna om denna process med empowerment, medan andra inte är det. För att öka motivationen till ett arbete mot ett fortsatt utvecklat medarbetarskap med kompetensinflytande kanske också större fokus bör läggas på tydligheten att empowerment är en ömsesidig process mellan individen, gruppen och organisationen!

Slutsats

Studien visar att medarbetarskapet påverkas ömsesidigt av individen, gruppen och organisationen samt att olika grupper av medarbetare lägger störst fokus och betydelse vid olika av dessa. Äldreomsorgens medarbetare upplever att äldreomsorgen har många goda förutsättningar för ett gott medarbetarskap. Utvecklingsmöjligheterna ligger till stor del att fortsätta att fokusera på relationernas betydelse, tydlighet och ett nära ledarskap med många kommunikationsmöjligheter.

Ett fortsatt fokuserande på delaktighet / värdigt liv och välbefinnande hos individen som äldreomsorgen stöder liksom arbetet med hälsofrämjande arbetssätt, kan sammanlänkas med utvecklingen av medarbetarskapet.

Att tydliggöra förväntningar på varandra och förstå att medarbetarskapet är beroende av både individen, gruppen och organisationen är centralt för ett utvecklat medarbetarskap. Individens eget ansvar, gruppen skapande av gruppkänsla och organisationen påverkar varandra ömsesidigt för att processen ska kunna nå till kompetensinflytande och maktindelning. Förändringar mot ett mer utvecklat - myndigt- medarbetarskap kan göras inom vart och ett av dessa områden vilket kan generera förändringar i ett annat.

Äldreomsorgen i Hagfors kommun har förutsättningar för ett utvecklat medarbetarskap med grund i det nära ledarskapet!

Referenser

- Ahlberg, A. (2009). Kunskapsbildning i specialpedagogik. I Ahlberg, A. (Red.), *Specialpedagogisk forskning. En mångfasetterad utmaning*. (2009). Lund: Studentlitteratur.
- Alama, E. (2011). Tf äldreomsorgschef Hagfors Kommun. Personlig kommunikation. 2011-01-17.
- Ackerman, C., & Vikström Brennemark, K. (2009). *Utmärkt äldreomsorg – en handbok i äldreomsorgsutveckling*. Stockholm: Gothia förlag.
- Antonovsky, A. (1991). *Hälsans Mysterium*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Axelsson, R. (2000). The Organizational pendulum. Healthcare management in Sweden 1865-1998. *Scandinavian Journal of Public Health*, 28, 47-53.
- Backström, T., Döös, M., & Wilhelmson. (2006). Chefen som regissör – ledarskap och medarbetarskapets självorganiserande processer ur von Otter, C. (Red.). *Ledarskap för fria medarbetare*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Bergengren, M. (2003). *Organisationer och ledarskap*. Stockholm: Bonnier utbildning.
- Bergstrand, B-O. (2009). *Den nya socialtjänstlagen*. Höganäs: Kommunlitteratur.
- Blennerger, E. & Johansson, B. (2010). *Värdigt liv och välbefinnande- äldreomsorgen värdegrund och brukarinflytande i tolkning och praktik*. Stockholm: Fortbildning ab/tidningen Äldreomsorg.
- Burnard, P. (1991). A method of analysing interview transcripts in qualitative research. *Nurse Education today*, 11, 461-466.
- Bolman, L., & Deal, T. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Docherty, P. (2003). Att balansera rationalisering och relationer i tjänsteutvecklingen I Wilhelmsson, L. (Red.). *Förnyelser på svenska arbetsplatser – balansakter och utvecklingsdynamik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Floyd, S., & Wooldridge, B. (1997). Middle Management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studie*, 34, 465-485.
- Forsell, A., & Ivarsson Westerberg, A. (2007). *Organisation från grunden*, Malmö: Liber.

- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105-112.
- Hallin, B., & Silverbo, S. (2003). *Styrning och organisering inom hälso- och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur.
- Halkier, B. (2010). *Fokusgrupper*. Malmö: Liber.
- Hatch, M. J. (2002). *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Huy, Q.N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79, 72-79.
- Hällsten, F., & Tengblad, S. (2002). *Personalansvar och medarbetarskap*. Handelshögskolan Göteborg. Elektronisk. Tillgänglig 11-03-29.
<http://www.hgu.gu.se/files/foretagsekonomi/hrm/freddy/pomkap1.pdf>
- Hällsten, F., & Tengblad, S. (Red.). (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobson, D-I & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jensen, T., & Sandström, J. (2012). *Organisationen och ansvar. Om hur organisatoriska processer hindrar ansvarstagande*. Malmö: Liber förlag.
- Karic, A., & Koleda, A. (2011). *Den omedvetna medarbetaren – hur påverkar medarbetarskap arbetstillfredsställelsen inom banksektorn*. Kandidatuppsats . Högskolan i Halmstad, Institutionen för Ekonomi och Teknik.
- Kilhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap. En studie En studie av en idéns resa in i och genom två organisationer*. (Linköping Studies in Arts and Science No. 539). Linköping: Linköpings universitet, Institutionen för beteendevetenskap och lärande.
- Kinlaw, D. (1995). *Medarbetarskap. Att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Larsson, L (2011). Äldreomsorgschef Hagfors kommun. Personlig kommunikation. 2011-01-17.
- Levay, C., & Walks, C., (Red.). (2006). *Strävan efter transparens- Granskning, styrning och organisering i sjukvårdens nätverk*. Stockholm: SNS Förlag.
- Malterud, K. (2009). *Kvalitativa metoder i medicinsk forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Nationalencyklopedin, (2012). *Svensk ordbok*. (Elektronisk) Tillgänglig 12-03-28
<http://www.ne.se.bibl.proxy.hj.se/sok/medarbetarskap?type=THES&queryId=7526419>

Osterman, P. (2007). *Managing in the middle. The dilemmas of Middle Management*. Lisbon: Paper prepared for joint Portugal – MIT Seminar on Organizational Behavior.

Ouchi, W. (1980). Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.

Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Sandberg, H. (2006). *Det goda teamet*. Danmark: Studentlitteratur.

Svenska Akademien (2012). *SAOB – svenska akademiens ordbok*. (Elektronisk) Tillgänglig 12-10-01. <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>

Stukát, S. (2005). *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Tengblad, S. (2003). *Den myndige medarbetaren – Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*. Malmö: Liber Ekonomi.

Tengblad, S., Hällsten, F., Ackerman, C., & Velten, J. (2007). *Medarbetarskap – Från ord till handling*. Malmö: Liber AB.

Vetenskapsrådet (2011). *Forskningsetiska principer - inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. (Elektronisk) Tillgänglig 11-11-23 <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation, How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. New York: Oxford University Press, Inc.

Wiktionary (2012). *Wiktionary – den fria ordboken*. (Elektronisk) Tillgänglig 12-10-01
<http://sv.wiktionary.org/wiki/-skap>

Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper*. Lund: Studentlitteratur AB.

Wolmesjö, M. (2012). Förutsättningar för ledarskapande, *Chefstidningen – HR och ledarskapsmagasin för akademiker*; 5, 49-51.

Wolmesjö, M. (2008). Ledarskapets autonomi– om chefers dilemman och handlingsutrymmen, I Jonnergård, K., Funck, E. K., & Wolmesjö, M. (eds.). *När den professionella autonomin blir till ett problem*. Växjö: Växjö University Press.

Äldreomsorgen Hagfors. (2011). *Verksamhetsberättelse 2010*. (Hagfors Kommun, Äldreomsorgen, 683 80 Hagfors).

Äldreomsorgen Hagfors. (2010). *Verksamhetsberättelse 2009*. (Hagfors Kommun, Äldreomsorgen, 683 80 Hagfors).

Äldreomsorgen Hagfors. (2006). *Verksamhetsberättelse 2008*. (Hagfors Kommun, Äldreomsorgen, 683 80 Hagfors).

Ledarskapet (Ulrika)

**Hur uppfattas ledarskapet idag på respektive arbetsplatser?
(Närhet/Tillgänglighet)
(Stöd/stöttning i praktiskt arbete)**

**Vad är bra i ledarskapet och vad är sämre?
(finns det något som är mer centralt för ledarskapet?)
(vad bör ledarskapet fokusera på?)
(Delaktighet av mål, riktlinjer och värdegrund?)**

**Hur vill ni att det ska vara?
(Något som kan förändras?)
(Kan något göras bättre?)**

Medarbetarskap (Maria)

Det är inte bara ledarskapet som spelar roll för hur vi har det, vi är också medarbetare med/till varandra och vi vill veta hur ni ser på att vara det, konkret i Hagfors kommun.

Vad är medarbetarskap? Hur kommer det till uttryck i vardagen (situationer/ relationer/ olika syn)?

**Vad finns det för konkreta möjligheter/ hinder i äldreomsorgen till ett gott medarbetarskap?
(förhållningssätt till uppgifterna/arbetsgemenskapen)**

**Vad har man för ansvar att vara medarbetare i äldreomsorgen.
(när/hur, hantering vid motsatsen, chefens uppgift för förutsättningar)**

Har medarbetarskapet någon betydelse för hur man arbetar (i förhållande till kollegor eller de äldre)?

Medarbetarskap och Ledarskap i Äldreomsorgen i Hagfors

Vi är två studenter som läser masterutbildning i åldrande vid hälsohögskolan i Jönköping parallellt med vårt arbete i kommunen. I våra examensarbeten samarbetar vi med äldreomsorgen i Hagfors.

Vi kommer vi att utföra två studier. Den ena med fokus på medarbetarskapet i äldreomsorgen utifrån medarbetarnas perspektiv. Den andra studien fokuserar på ledarskapet.

Du kommer att få möjlighet att vara med i en fokusgruppsintervju kring dessa båda ämnen. Vid intervjun kommer ca 6 andra medarbetare i äldreomsorgen att delta. En grupp kommer att bestå av medarbetare i hemtjänsten/ säbo och en separat grupp med enhetschefer respektive legitimerad personal.

Du får möjlighet att delta i fokusintervjun på din arbetstid. Intervjun beräknas ta maximalt 1,5 h.

Intervjuerna kommer att spelas in på band. Vi kommer inte att avslöja din identitet i vårt arbete men Du pratar i gruppintervjun tillsammans med övriga deltagare som också är medarbetare i äldreomsorgen. Deltagandet är frivilligt och du kan när som helst avbryta ditt medverkande.

Intervjun kommer att ske XXXdagen den X/X Kl. XX.xx i Kommunrehab lokaler (Geijersholmsvägen 2) i Hagfors

Vi hoppas på en givande och intressant diskussion!

Kontakta någon av oss snarast om du inte vill/har möjlighet att delta så vi snabbt kan ta fram en ersättare.

Maria Holmberg
Tel.

E-post:maria.holmberg@hagfors.se

Ulrika Lindgren
Tel.

E-post:Ulrika.lindgren@hagfors.se

Bilaga 3

Ämne: För kännedom

Hej

Vi går masterutbildningen i åldrande med inriktning mot ledarskap i en entreprenöriell organisation, på Jönköpings hälsöhgskola parallellt med vårt arbete i äldreomsorgen. I vårt examensarbete samarbetar vi med äldreomsorgen och gör var sin studie, en med fokus mot medarbetarskapet och en med fokus mot ledarskapet, bägge studierna ur medarbetarnas perspektiv.

Baspersonal från ditt område har fått möjlighet att medverka i vår studie. De personer som är aktuella har fått en inbjudan och visat sitt intresse att delta (vi bifogar den till detta mail)

Totalt handlar det om 12 personer av äldreomsorgens baspersonal som kommer att delta. På varje område handlar det om två till tre personer.

Enligt Eva Alama är det ok, att dessa personer deltar på arbetstid. Deltagandet ska främst ske på fyllnadstid. Ansvarssträng för kontering av extrakostnader kommer senare om person från ditt område deltagit.

Intervjun beräknas ta ca 1- 1,5 timme.

Vi hoppas på givande diskussioner och ni kommer att ha möjlighet att ta del av arbetet när det är klart. Har du frågor så kontakta oss gärna.

Maria Holmberg
Ulrika Lindgren
på Kommunrehab

EGENGRANSKNING VID EXAMENSARBETEN

Examensarbetets titel: Medarbetarskap i Hagfors Kommun (prel)

Student/studenter: Maria Holmberg

Handledare: Sofia Kjellström

	Ja	Tveksamt	Nej
1. Kan projektet innebära någon eller några av följande nackdelar för deltagaren (patient, försöksperson, informant)?			
a/ Medicinsk risk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
b/ Smärta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
c/ Hot mot personlig integritet	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d/ Annat obehag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Kan det garanteras att deltagarna inte kan identifieras i resultatredovisningen?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Är deltagandet i projektet frivilligt?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Kan en deltagare när som helst och utan angivande av skäl avbryta sitt deltagande?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Innebär studien att personregister upprättas - om ja - vem ansvarar för registret och till vem anmäls registret?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
..... (registeransvarig person)			
6. Hur är den skriftliga informationen utformad?			
a/ Beskrivs projektet så att deltagarna förstår dess uppläggning och syfte. (Inga fackuttryck, klar svenska)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b/ Framgår det att vården eller andra insatser inte påverkas av beslut om att medverka eller avstå från medverkan?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c/ Framgår det att vården eller andra insatser inte påverkas om deltagaren avbryter sin medverkan?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Erbjuds försökspersonerna att ta del av forskningsresultatet?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ovanstående frågor är noga penetrerade och sanningsenligt besvarade.

Jönköping den 20110907



Maria Holmberg

Student/studenter

Handledare