



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 463
Magisteruppsats, 10 poäng
61-80 poäng
Datum: 2006-06-20

Då anställd – nu medarbetare:

*– en studie av vårdbiträdens upplevelser av sin situation
som anställd i verksamheten.*

Anna-Maria Johansson & Katarzyna Kopec

Handledare:
Glen Helmstad
Maria Löfgren –
Martinsson

ABSTRACT

Arbetets art:	Magisteruppsats
Sidantal:	59
Titel:	<i>Då anställd – nu medarbetare: en studie av vårdbiträdens upplevelser av sin situation som anställd i verksamheten.</i>
Författare:	Anna-Maria Johansson & Katarzyna Kopec
Handledare:	Glen Helmstad och Maria Löfgren - Martinsson
Datum:	2006-06-20
Sammanfattning:	

För att lyckas skapa en framgångsrik verksamhet är det viktigt att ha engagerade medarbetare med rätt förutsättningar för att ett bra arbete ska kunna utföras och därtill bidra till utveckling för såväl medarbetarna som för hela organisationen. Ledarskapet har diskuterats länge och utgjort forskningstema för att få fram de ledaregenskaper som är avgörande för verksamhetens framgång. Ledarskapet är dock myntets ena sida där den andra sidan utgörs av medarbetarskapet vilket ej har undersökts i samma utsträckning. Vilka förutsättningar måste finnas för att medarbetarna ska känna sig delaktiga i verksamhetsprocessen? Vad är det som motiverar och engagerar medarbetarna i deras arbete? Vad innebär medarbetarskap? Vad krävs för att medarbetarskap ska utvecklas? Det är några frågor som vi sökt svar på med hjälp av föreliggande undersökning.

Utöver insamlade teorier kring medarbetarskapet har vi undersökt hur medarbetare på ett äldreboende upplevde sitt medarbetarskap utifrån synen på ansvar, delaktighet, motivation, arbetstillfredsställelse och relationer. Undersökningen genomfördes med hjälp av kvalitativa intervjuer och den hermeneutiska ansatsen togs i bruk för att analysera resultatet.

Resultatet av undersökningen visar att det som motiverar de intervjuade vårdbiträderna i deras arbete är främst den relation som de har med arbetskamraterna. Resultatet visar också att intervjupersonerna upplever att det finns förutsättningar för att de ska känna sig delaktiga i hur verksamheten bedrivs samt i beslutsfattandet. Då vårdbiträderna har tilldelats ansvarområden utöver arbetsuppgifterna inom ramen för yrket kan detta vara ett tecken på förändring av både medarbetarens och chefens roll. Det har utvecklats ett förtroende från chefens sida och ledarstilen är idag mer av konsultativ art och chefen styr inte den vardagliga verksamheten i samma utsträckning som förut. Utifrån intervjupersonernas uttalande kring deras roll i verksamheten uppfattar

vi det som att det finns förutsättningar för ett gott medarbetarskap, där medarbetarna har ett utökat ansvar och handlingsutrymme för att utföra sitt jobb.

Nyckelord:

Medarbetarskap, ansvar, engagemang, delaktighet, handlingsutrymme, arbetstillfredsställelse.

Innehållsförteckning

Förord.....	0
1. Inledning	1
1.2 Bakgrund.....	1
1.3 Kristianstads kommun som studieplats.....	2
1.4 Verksamhetsbeskrivning.....	2
1.4.1 Centrala begrepp.....	3
1.6 Avgränsning.....	4
1.7 Syfte och frågeformulering.....	5
2. Teoretisk referensram	6
2.1 Litteratursökning.....	6
2.2 Medarbetarskap.....	7
2.2.1 Olika perspektiv på medarbetarskapet	7
2.2.2 Ansvar	9
2.2.3 Empowerment	10
2.2.4 Chefens roll	13
2.3 Etik.....	14
2.3.1 Aristoteles idag.....	14
2.3.2 Dygdetiskt perspektiv och meningsskapande	14
2.3.3 Ansvar och dygdetiskt förfarande	14
2.4 Arbetstillfredsställelse.....	16
2.4.1 Motivationsfaktorer	16
2.4.2 Relationer och engagemang	18
2.4.3 Vad innebär organisationskultur?	19
2.5 Ett sammandrag av teoretiska utgångspunkter.....	20
3. Metod	21
3.1 Ansats – kvalitativ forskning	21
3.1.1 Hermeneutiken	21
3.1.2 Vår förförståelse.....	22
3.2 Kvalitativa semistrukturerade intervjuer.....	22
3.2.1 Urval.....	23
3.2.2 Förhållningssätt till intervjupersonerna.....	23
3.2.3 Intervjuplanering	24
3.2.4 Intervjusituationen.....	24

3.2.5	Hantering av insamlad data	25
3.2.6	Validitet och Reliabilitet	26
4.	Empiri	27
4.1	Ansvar	27
4.1.1	Befogenheter	27
4.1.2	Uppfattning av begrepp ”ansvar”	27
4.1.3	Ansvarsområde	28
4.2	Handlingsutrymme	29
4.2.1	Påverka	29
4.2.2	Fatta egna beslut och ta egna initiativ	30
4.2.3	Sysslor utanför arbetsinstruktionerna	30
4.3	Chefens roll	31
4.3.1	Relation med chefen	31
4.3.2	Träffar med chefen	31
4.3.3	Samtalsämne	32
4.3.4	Chefens nya roll	32
4.4	Arbetsstillfredsställelse	32
4.4.1	Relationen emellan vårdbiträdena och kunderna	33
4.4.2	Relationen kolleger emellan	33
4.4.3	Samarbete	34
4.4.4	Arbetsmotivation	34
4.4.5	Nackdelar	35
4.5	Sammanfattning av empirin	36
5.	Analys och diskussion	37
5.1	Intervjupersonernas definition och upplevelse av ansvar ..	37
5.2	Intervjupersonernas upplevelse av ansvar – handlar det om empowerment?	39
5.3	Intervjupersonernas möjlighet att påverka sin egen situation	41
5.4	Arbetsstillfredsställelse	44
5.5	Chefens roll	46
5.6	Kritiska reflektioner och framtidsfrågor	48
6.	Slutkommentar	50
	Referenser	53
	Informationsbrev till intervjupersonerna	55

Bilaga 2	56
Intervjuguide.....	56
Bilaga 3	58
Frågeenkät till teamchefen på XX rörande verksamheten.	58
Teamchefens svar på enkätfrågorna.....	58

Förord

Teorifördelningen mellan ledarskap och medarbetarskap är ojämn av den anledningen att ledarskapet har studerats i decennier emedan medarbetarskapet är ett relativt nytt undersökningsfenomen. Av den anledningen ansåg vi att det fanns ett behov av att tillföra något inom ramen för medarbetarskap. Ett val som vi ej har behövt ångra eftersom det visade sig att medarbetarskapet var ett oerhört spännande och lärorik ämnesområde. Vi har förärats de bästa tänkbara förutsättningarna för att frambringa detta arbete och ber att få tacka alla som på något sätt varit involverade i denna uppsats, såväl i inledningsskeendet som under arbetes gång. Vi hoppas på en läsning som ger såväl svar på som väcker nya frågor kring medarbetarskapet.

Anna-Maria Johansson & Katarzyna Kopec

1. Inledning

Begrepp, strategier och metoder påverkas av trender som så mycket annat och stundom kan det råda diskrepans kring definitionen av begrepp och hur designade strategier och metoder ska utföras. Det som ligger till grund för det är bl.a. människors olika sätt att förstå och uppfatta begrepp, situationer samt rådande förhållande. Det finns en risk att problem uppstår då människor tror sig tala om samma sak utan att så är fallet.

Att vara arbetstagare, anställd eller medarbetare kan för vissa uppfattas som samma sak emedan andra ser en uppenbar skillnad. Ett begrepp som idag används flitigt utan någon vedertagen definition är *medarbetarskap* och till skillnad från ledarskap finns det väldigt lite forskning kring området (Tengblad, 2003). Men begreppet ingår i flertalet av de, idag trendiga, personal-/medarbetarpolicys och det är framförallt övergripande termer som *ansvar, engagemang, delaktighet, helhetssyn etc.*, som beskriver vad arbetsgivaren förväntar sig av medarbetarskapet. Den strategiska vägledningen (som policys ämnas vara) fordrar, för att kunna realiseras, en kongruent bild av begreppet *medarbetarskap*.

Hur skapas då en kongruent bild av medarbetarskapet? Hur kan medarbetarskapsdefinitionen bli förstälilig och hanterbar? Vem sätter normen för medarbetarskapet? Frågorna kan bli många och troligen svaren likaså. Det är nog så med medarbetarskapet som med alla andra begrepp – det kommer alltid att tolkas med variation. Tolkningarna sker vanligen utifrån den kontext i vilken tolkaren/tolkarna befinner sig i och med hänsyn till rådande förutsättningar. Kan det möjligen vara så att det ej är fruktbart att sträva efter en allt för stram definition av medarbetarskapet eftersom rådande omständigheter ställer olika krav? Hur som helst kan det konstateras att det bör ses som förnuftigt att skaffa sig kunskap om hur medarbetare själva upplever sig som medarbetare eftersom det är de som i allra högsta grad utgör medarbetarskapet. Den insikten inspirerade oss i formuleringen av det syfte och den empiriska undersökning som presenteras i detta arbete: Vi valde helt enkelt att med en empirisk undersökning få fram åsikter och upplevelser kring det egna medarbetarskapet från några medarbetare.

1.2 Bakgrund

Ledarskap är ett väl utforskat tema vilket kan tyda på en samfällid uppfattning om att ledarskapet utgör den främsta förutsättningen för en fungerande arbetsplats. Det finns åtskilliga ledarskapsteorier och i takt med omvärldens förändrade krav har ledarskapet också förändrats. De flesta arbetsplatser har olika planer eller policys som ska vara vägledande och stödjande; jämställdhetspolicy, mångfaldsplan och däribland ofta ledarskapspolicy. Men eftersom fokus nu också kommit att riktas mot medarbetaren är det inte ovanligt att arbetsplatser även har medarbetarpolicys eller personalpolicys. Likaså har böcker, skrifter, avhandlingar och uppsatser som rör medarbetarskap anträtt litteraturens arena i större utsträckning vilket bör innebära att det finns ett intresse och en önskan om att öka och sprida kunskaper kring medarbetarskapet (Tengblad 2003, Hällsten 2003).

Med vetskapen om bristen på forskning kring medarbetarskapet (Tengblad, 2003), (Hällsten, 2003), (Danielsson, 2005) och det ökade intresset för ämnet och inte minst

vår uppfattning om att det är värdefullt med ett fungerande medarbetarskap var avgörande för vårt val av ämne inför denna magisteruppsats. Vi önskade att med denna uppsats få en ökad kunskap kring medarbetares syn på (1) sig själva som medarbetare, (2) de begrepp som ingår i medarbetarskapet (enligt de teorier vi valt), (3) arbetstrivsel och (4) chefs- och ledarskap. Därtill önskar vi med hjälp av empirin och valda teorier få en ökad förståelse för medarbetarskapet och dess innebörd. Ur arbetslivspedagogisk diskurs vill vi studera förutsättningarna för utvecklingen av medarbetarskapet och dess betydelse för medarbetarna och ledarna samt organisationen. En kunskap som förhoppningsvis både kan vara till vår fördel i vår framtida yrkeskarriär och för dem som önskar lära sig mer om medarbetarskapet.

1.3 Kristianstads kommun som studieplats

Kristianstads kommun planerar att införa en medarbetarpolicy och för det krävs det kunskap om och definition av medarbetaren och medarbetarskapet. Det fordras att arbetsgivaren (Kristianstads kommun), arbetsledaren och medarbetaren vet vilka förväntningar som föreligger ett medarbetarskap. Så som vi har uppfattat det så ser Kristianstads kommun ett behov av att medarbetare tar ansvar, egna initiativ, visar engagemang och intar ett lojalt förhållningssätt till sin arbetsgivare, alltså kommunen. En medarbetarpolicy ska fungera som ett stöd och en vägvisare för medarbetarna i deras förhållningssätt som medarbetare.

Med vår undersökning kan vi förmedla en teoridel som behandlar medarbetarskapet. Vi kan utifrån en empiriinsamling, från en arbetsplats inom kommunen, uppvisa medarbetares upplevelser av deras roll som medarbetare och deras syn på de begrepp som ingår i medarbetarskapet. Undersökningen kan således bana väg för ytterligare medarbetarundersökningar i Kristianstads kommun inför deras utformning av en medarbetarpolicy: Något vi upplever som nödvändigt vid införandet av en medarbetarpolicy.

Samtliga chefer fick en förfrågan om de ville delta i en undersökning om medarbetarskap. En chef vid äldreboendet XX i kommunen ställde sig positiv till undersökningen och informerade medarbetarna om undersökningens syfte: Således kunde undersökningen påbörjas. (Mer om detta under metoddelen).

1.4 Verksamhetsbeskrivning

XX är ett av Kristianstads kommunala äldreboende som startades 1964. Här finns 48 anställda inom teamområdet vilka är fördelade på:

26 vårdbiträde på boendet XX och 12 personer inom hemtjänsten samt tre personer i köket, två sjuksköterskor, en biståndshandläggare, en arbetsterapeut, en fotvårdare och två personer med personliga tjänster som sköter lokalvården. Av personalen är en facklig representant och en är skyddsombud. Äldreboendets anställda har arbetsplatsträffar var fjärde vecka inom boendet och var tredje vecka inom hemtjänsten. Förutom dessa träffar kan ytterligare möten tillkallas vid behov. Lönesamtal och medarbetarsamtal genomförs en gång om året.

Anställda på äldreboende har tillgång till hälsofrämjande aktiviteter och 400 kr per medarbetare avsätts för detta ändamål. Medarbetarna har också möjlighet att lägga förslag

för hälsofrämjande aktiviteter. Vad gäller sjukfrånvaron, så redovisas den kvartalsvis av personalsekretären och den senaste uppföljningen visar på 6,06 dagar per medarbetare inom teamområdet.

Hemtjänst och hemsjukvård är den service och sjukvård som utförs i hemmet där mottagaren av servicen/vården bor. Teamchefen ansvarar över att vårdtagarna får den omvårdnad de behöver, därtill följs vårdinsatserna upp och utvärderas. Teamchefen är arbetsledare och har således personalansvar och ombesörjer bl.a. rekrytering samt introduceringen ny personal. Utbildningsplanering och budgetansvar är ytterligare ansvarsområde.

På XX bor det 33 kunder och inom arbetsområdet och utanför XX bor det ca 50 kunder som är beroende av hemtjänst och/eller hemsjukvård. Vårdbiträdet ombesörjer vårdtagarens hygieniska, praktiska och sociala behov där vårdtagaren själv är begränsad.

Som vårdbiträde kan man ansvara för medicindelegering men sjuksköterskan har dock det yttersta medicinska ansvaret. Arbetsplatsen kan vara såväl i vårdtagarens hem som i ett serviceboende, dvs ett vårdboendet : XX är just ett eget boende. De vilka är vårdtagare kan även kallas för brukare och kunder. Samtliga begrepp betyder en och samma sak: Dvs en person som är i behov av sjukvård, social och/eller hygienisk omvårdnad.

Biståndshandläggaren arbetar med att behovspröva och bedöma om det föreligger behov av hjälp/resurser hos en individ. Rätten till bistånd styrs av Socialtjänstlagen 4 kap och 1 § lyder: *Den som inte själv kan tillgodose sina behov eller kan få dem tillgodosedda på annat sätt har rätt till bistånd av socialnämnden för sin försörjning (försörjningsstöd) och för sin livsföring i övrigt. Den enskilde skall genom biståndet tillförsäkras en skälig levnadsnivå. Biståndet skall utformas så att det stärker hans eller hennes möjligheter att leva ett självständigt liv* (Sveriges rikets lag 2003). Det kan således röra sig om ekonomisk hjälp och hjälp med tjänster som gör att individens vardag fungerar.

Den verksamhetsinformation som presenteras i styckena ovan har vi erhållit från teamchefen (se bilaga 3).

1.4.1 Centrala begrepp

För att skapa ordning bland de ofta förekommande begreppen som kommer att uppvisas i texten kan det finnas fog för en redogörelse av olika begrepps innebörd.

Utgångspunkten för definitionen av **medarbetare** är i detta arbete en person som samarbetar med andra i ett visst arbete. **Anställd** är den mer sakliga beskrivningen av en person som innehar en anställning vilket innebär att personen ska, med avtalade rättigheter och mot betalning, utföra vissa arbetsuppgifter. **Arbetsstagare** är det juridiska begreppet på anställd. Samtliga definitioner är hämtade från Nordstedts svenska ordbok (1997).

Medarbetarskapet definieras av Hällsten och Tengblad (2002, s.18) på följande sätt: *det sätt som medarbetare hanterar sin relation till sin arbetsgivare och till sitt arbete. Med relationen till eget arbete ingår omfattningen av ansvarstagande i arbetet och grad av ledning över sig själv. [...] medarbetarnas gränsdragning mellan arbete och privatliv och hur medarbetarna förhåller sig till andra medarbetare [...].*

Enligt Kinlaw (1995) är **medarbetarskapet** en strategi för att systematiskt uppnå självstyrande grupper där medarbetare själva sköter planeringen, styrningen och kontrollen

av sitt arbete. Med det resonemanget menar Kinlaw att medarbetarskap ska likställas med *kompetensinflytande* och syftet med medarbetarskapet är, enligt Kinlaw, att verksamheter ska *förbättra produktionsförmågan*.

Även Hansson (2003) belyser *kompetensens* betydelse för **medarbetarskapet**. Hansson menar att medarbetare kan bidra till kollegers och företagets lärande. Men för detta måste medarbetaren vilja och kunna ta ansvar för sin egen utveckling. Det som är avgörande för att vilja och kunna ta ansvar är, enligt Hansson, vilken chefsstil som tillämpas i verksamheten. Hansson förespråkar en chefsstil vilken han benämner *tjänarskap*. Tjänarskap innebär, enligt Hansson, att medarbetare ses som vuxna och förväntas ta eget ansvar. I det arbetet blir chefens uppgift att: lyssna, ha en strategisk känsla, visa empati och samarbeta med medarbetarna.

Policy är engelska och betyder riktlinjer, principer. En policy innehåller, enligt Nordstedt (1997) grundprinciper för ett företags eller organisations handlande. Med **personal- och medarbetarpolicy** vill man således beskriva en arbetsplats grundprinciper för medarbetares/personals handlande. Men efter en botanisering bland publika personal- och medarbetarpolicys visar det sig att det inte endast är grundprinciper i handlande som ingår i policyn. Även medarbetarnas förhållningssätt till arbetsuppgifterna, kollegerna, chef/ledning och kunder tas upp samt en beskrivning på hur man som medarbetare förväntas uppträda. Återkommande i lästa personal- och medarbetarpolicys är *viljan att ta ansvar, delaktighet, engagemang, samverkan och kommunikation*. Några av de verksamheters policys som vi studerat är: Landstinget i Halland (www.lthalland.se), Läkemedelsverket (www.mpa.se), Nordisk Industrifond (www.nordvu.org), Nyköpings kommun (www.nykoping.se), Huddinge kommun (www.huddinge.se) Nacka kommun (www.nacka.se).

Föregångare till personal- och medarbetarpolicy är **personalidé**. Begreppet dök upp under 1980- talet och det var särskilt hos kunskapsföretagen och deras arbete med strategier som manade fram begreppet (Granberg, 2003). Personalidén är *personalavdelningens summering av hur personalavdelningen ska arbeta för att aktivt bidra till att företaget arbetar i enlighet med affärs- eller verksamhetsidén* (Granberg 2003, s. 167).

Hansson (2003) behandlar också begreppet personalidé och i personalidén, enligt honom, hanteras några kärnfrågor i förhållandet mellan verksamheten och dess medarbetare: vem, vad och hur? Dvs vem som ska rekryteras för att uppfylla verksamhetens krav, vad verksamheten kan erbjuda i form av lön, villkor, utveckling etc. och hur verksamheten motiverar och utvecklar sina medarbetare. Hansson (2003) pratar om vikten av matchning mellan ledarskap och medarbetarskap.

1.6 Avgränsning

Enligt Tengblad & Hällsten (2002) handlar medarbetarskapet om hur medarbetare hanterar sin relation till: chefen, kollegorna, sig själv, handlingsutrymmet, organisationen samt familjen/privatlivet. Enligt Kinlaw är medarbetarskapet en strategi för att systematiskt uppnå en ny effektivare samt mer rationell verklighet där självstyrande grupper av medarbetare sköter planeringen, styrningen och kontrollen av sitt arbete. Hansson fokuserar på lärandet och chefsstilen som en förutsättning för utveckling av medarbetarskapet vilket i sin tur syftar till att belysa vikten av att ta ansvar och sprida kunskap i verksamheten.

Vi väljer att studera medarbetarskapet ur ett medarbetarperspektiv med fokus på upplevelsen av *arbetstrivsel*, *relationen till sig själv*, *kunderna*, *chefen* och *kollegorna*. Därtill kommer medarbetarnas *handlingsutrymme* att betraktas. Det som lämnas därhän är medarbetarnas relation till familjen/privatlivet något som vi väljer bort av dels platsbrist men även pga att vi vill koncentrera undersökningen till just medarbetarens arbetsplats-situation. Även medarbetarskapets inverkan på effektiviteten inom verksamheten lämnas därhän av samma anledning.

Att studera medarbetarskapet utan att nämna något om ledarskapet är omöjligt eftersom de bägge begreppen utgör varandras existens. Men i detta arbete kommer ledarskapet endast att nämnas då det krävs för att bättre beskriva medarbetarskapet.

1.7 Syfte och frågeformulering

För att kartlägga och utveckla ett medarbetarskaps beskaffenhet krävs det, precis som vid ledarskapsutveckling, en kunskap om såväl medarbetarna som ledarna samt kunskap om den organisationskultur som råder och vilka tjänster eller produkter som utförs och vilka kunderna är etc. Det vill säga det krävs en kunskap kring rådande förutsättningar (Kinlaw, 1995). Med vår undersökning har vi för avsikt att få fram hur de intervjuade medarbetarna själva upplever sin situation som medarbetare på äldreboendet XX .

Syftet är att få fram en tillståndsbedömning på medarbetarskapet utifrån *arbetstrivsel* och *ansvar*, *befogenheter* och möjligheter till eget *initiativtagande* i förhållande till *handlingsutrymme*.

På vilket vis upplever medarbetarna på Äldreboendet XX i Kristianstads kommun sitt medarbetarskap utifrån: *handlingsutrymme*, *relationer* och *trivsel*?

1. Råder det balans mellan det ansvar medarbetarna vill ta, det ansvar de får ta, och det ansvar som de kan ta?
2. Hur upplever medarbetarna att deras arbetsrelation med kolleger, chef samt kunder påverkar deras arbete?
3. Vad är det som motiverar medarbetarna att gå till arbetet?

2. Teoretisk referensram

Avsikten med denna undersökning är att undersöka hur medarbetare själva upplever sitt medarbetarskap. För att göra det möjligt är det viktigt att börja med att behandla begreppet *medarbetarskap* utifrån befintliga teorier. På så vis kan en bild av medarbetarskapets ändamål växa fram. Vilka egenskaper består medarbetarskapet av? På vilket vis definieras begreppet? Vad kan föreligga som hinder för medarbetarskapet? Vilka förutsättningar fordras? Frågor som bör medfölja under litteratursökningen för att få fram ett relevant och adekvat material som kan frambringa en, för oss, förståelse för vad medarbetarskapet innebär för såväl medarbetaren som verksamheten.

Vi har valt tre utgångspunkter i teorikapitlet: *Medarbetarskap*, *Etik* och *Arbetstillfredsställelse*. Samtliga tre ämnen har en, enligt oss, betydande samhörighet på så vis att ämnena tangerar en handling (arbetsuppgift) som ska utföras och ge ett positivt resultat. Handlingen ska genomföras med någon form av dygdighet och för det krävs en tillfredsställelse för att finna motivation för att utföra den handling som föreligger på ett så bra sätt som möjligt: Varför då? Därför att en medarbetares handling genererar konsekvenser för dels dem själva, men också för kunden och arbetsgivaren. Vad innebär det? Det innebär att en handling bör utföras med syfte att frambringa ett gynnsamt resultat för kunden och verksamheten vilket samtidigt är till fördel för medarbetaren som får kredit för det han/hon gör, vilket med största sannolikhet ökar motivationen och arbetstillfredsställelsen.

2.1 Litteratursökning

Beträffande valet av litteratur fick vi i början av vårt uppsatsarbete tips om en bok som sades belysa fenomenet *medarbetarskap* på ett bra sätt. Det visade sig stämma och vi tog även kontakt med bokens författare, Stefan Tengblad, för att av honom erhålla ytterligare rekommendationer om relevant, utifrån vårt syfte, litteratur. Vi ville få tips (vilket vi fick) om avhandlingar där forskare haft medarbetarskap som sitt forskningsområde.

Vi använde oss även av den litteratur som vi hade under vår studietid inom PA-programmet i Kristianstad (2002-2006) eftersom vi i den litteraturen fann relevanta teorier som belyste de områden som vi ansåg som viktiga och intressanta för vår uppsats.

Vi sökte andra källor till vår teoretiska referensram genom databaser som LOVISA, LIBRIS och ELIN där vi med hjälp av olika sökord (*medarbetarskap*, *empowerment*, *personalansvar*, *delaktighet*, *handlingsutrymme*) hittade relevant litteratur, såväl böcker som artiklar.

Under vårt uppsatsarbete använde vi oss av både primär- och sekundärkällor. Vi intog ett kritiskt förhållningssätt under bearbetningen av den valda litteraturen.

2.2 Medarbetarskap

2.2.1 Olika perspektiv på medarbetarskapet

Begreppet *medarbetare* utvecklades på arbetsmarknaden och ersatte begreppet *arbetsstagare* av arbetsgivarsidan från och med slutet av 60-talet, när arbetet blev mer komplicerat och tidspressat och i Sverige gick den traditionella taylorismen mot sitt slut på 60-talets andra halva (Tengblad, 2003). Man började delegera allt mer ansvar och allt fler befogenheter till de anställda och själva rollen i arbetet förändrades. Kundfokuseringen ökade och det började ställas allt större krav på social kompetens, flexibilitet, livslångt lärande och självständighet. Arbetsgivarsidan önskade ett begrepp vilket betodade den anställdes roll som intressent i organisationen (Docherty 2003). På engelska kallas medarbetare ”associates” som också är namnet på delägare vilket belyser vikten av att vara delaktig som anställd.

Definitionen av medarbetarskap varierar, men gemensamt är att det alltid berör den anställdes *ansvar* och *förhållningssätt* till verksamheten. Likaså visar de olika definitionerna att det krävs vissa förutsättningar för att etablera ett medarbetarskap. Det som särskiljer de olika avgränsningarna är medarbetarskapets syfte och vad man, i medarbetarskapet, väljer att fokusera på och ha som utgångsläge.

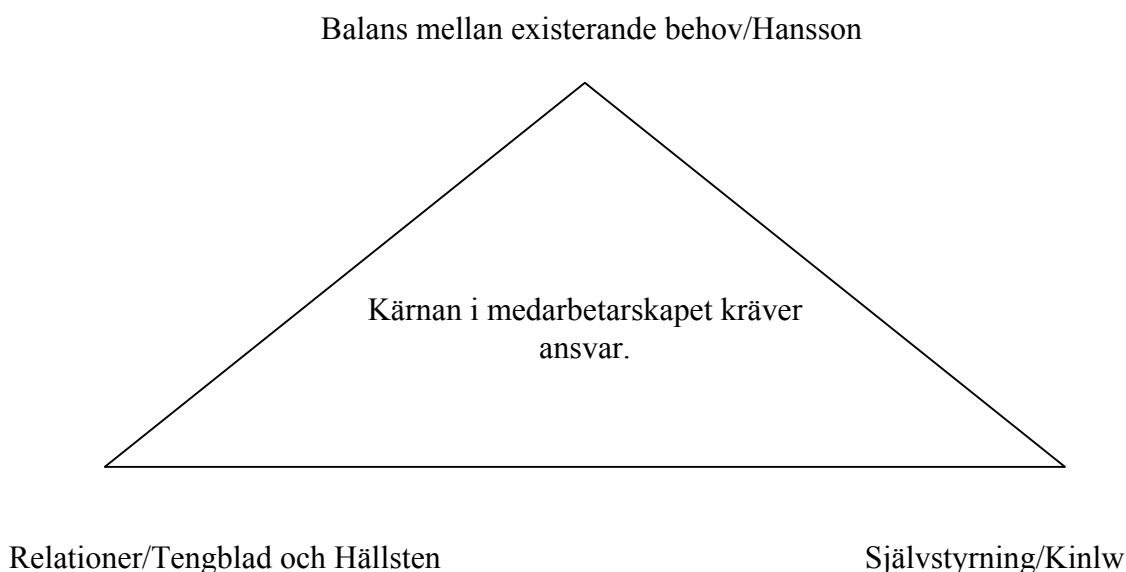
I en studie, gjord av Danielsson (2005), framkom det av chefer att goda medarbetare tar ansvar och är pålitliga i oförutsedda situationer: De ska kontrollera informationens relevans, förhindra att fel uppstår samt stanna kvar och slutför en arbetsuppgift. Likaså ska medarbetaren vara engagerad i sitt arbete och ta eget initiativ, vilja lära sig nya saker och vara serviceinriktade. De ska vara kollegiala, dvs ställa upp för varandra och bidra till att skapa god kamratanda utan att ”klampa” in på någon annans ansvarsområde utan medtycke. Man menar att det är viktigt att följa gemensamt uppsatta normer men samtidigt får medarbetarna gärna vara ”lite respektlösa”. Med det menas att det uppskattas om medarbetarna vågar komma med egna idéer då chefen är närvarande. Ansvar, lojalitet och kompetens är chefernas tre sammanfattade egenskaper som en medarbetare bör besitta. Men det som mest kännetecknar en god medarbetare, enligt cheferna, är *det utsträckta ansvaret*. De menar att då arbetet sker i chefens anda så tar man på sig ett utsträckt ansvar och blir ett komplement till chefen.

Hällsten och Tengblad (2002, s.18) definierar medarbetarskap på följande sätt: *det sätt som medarbetare hanterar sin relation till sin arbetsgivare och till sitt arbete. Med relationen till eget arbete ingår omfattningen av ansvarstagande i arbetet och grad av ledning över sig själv. [...] medarbetarnas gränsdragning mellan arbete och privatliv och hur medarbetarna förhåller sig till andra medarbetare [...].* Att vara en myndig medarbetare förutsätter, enligt Tengblad (2003), att man besitter förmågan att *ta ansvar* och att man får ta ansvar och får bekräftelse för det från såväl kolleger som chefer.

Enligt Kinlaw (1995) är medarbetarskapet en strategi för att systematiskt uppnå *självstyrande grupper* där medarbetare själva sköter planeringen, styrningen och kontrollen av sitt arbete. Med det resonemanget menar Kinlaw att medarbetarskap ska likställas med kompetensinflytande och syftet med medarbetarskapet är, enligt Kinlaw, att verksamheter ska förbättra produktionsförmågan, dvs bli mer effektiva.

Även Hansson (2003) belyser kompetensens betydelse för medarbetarskapet. Hansson menar att medarbetare kan bidra till kollegers och företagets lärande. Men för detta måste medarbetaren vilja och kunna ta ansvar för sin egen utveckling. Det som är avgörande för att *vilja och kunna ta ansvar* är, enligt Hansson, vilken chefsstil som tillämpas i verksamheten. Hansson förespråkar en chefsstil vilken han benämner *tjänarskap*. Tjänarskap innebär, enligt Hansson, att medarbetare ses som vuxna och förväntas ta eget ansvar. I det arbetet blir chefens uppgift att: lyssna, ha en strategisk känsla, visa empati och samarbeta med medarbetarna.

Kinlaw, Hansson, Tengblad och Hällsten har valts som frontfigurer för att studera medarbetarskapet och de anser att bl.a. ansvar och engagemang är avgörande egenskaper för medarbetarskapet. Men vilken avsikt medarbetarskapet har eller var man bör lägga fokus varierar något. Kinlaw anser att medarbetarskapet är tänkt som en effektivisering av verksamheten och för att lyckas med det så krävs det, enligt honom, medarbetare vilka i stor utsträckning är självstyrande. Förutsättningen för det är, enligt Kinlaw, utbildning i medarbetarskapet. Hansson anser att medarbetarskapet är en sida av två där ledarskapet utgör den andra sidan. Syftet är att finna en balans mellan verksamhetens och personalens behov. För att göra det möjligt krävs det en vilja och möjlighet till kompetensutveckling. Medarbetarna ska inte bara lära sig vad som krävs av dem utan de skall också få utbildning i ledarskapets utformning. Dvs lära sig vilken form av ledarskapsstrategi som används. Likaså ska medarbetarna känna till verksamhetens behov och ha en kunskap om efterfrågans omfattning, kundernas önskemål, produkterna, verksamhetsmål etc. Tengblad och Hällsten ser medarbetarskapet som en relation mellan medarbetarna och ledaren, medarbetarna och kunderna, medarbetarna emellan osv. Det är förhållningssättet i dessa olika relationskonstellationer som avgör om medarbetarskapet är av god karaktär eller ej. Tengblad och Hällsten anser även att det är viktigt med ett lärande inom såväl medarbetarskapet som ledarskapet. Med en överskådlig modell (se nedan) kan vi uppvisa de tre frontfigurernas syn på medarbetarskapet för att något förenklat visa på de skiljaktigheterna som föreligger:



Emellertid är likheterna fler men även få skillnader genererar omväxlat handlande vilket sannolikt påverkar resultatet i större utsträckning än då utgångspunkterna och syftet vore det samma.

2.2.2 Ansvar

I "Den myndige medarbetaren" säger Tengblad (2003) att den medskapande människan har viljan att ta ansvar för sitt arbete och befogenheter att fatta egna beslut. Den medskapande människan ska ha större möjlighet att kunna vara delaktig i organisationens verksamhet. Medarbetarna vill ta större ansvar men vissa villkor måste uppfyllas som t ex. högre lön, känslan av meningsfullhet, det ska vara glädjefyllt och sist men inte minst så måste tid och ork föreligga.

Tengblad (2003) menar att förmågan att ta ansvar kännetecknar den myndige medarbetaren men denne måste också tillåtas att ta ansvar och få bekräftelse på sitt ansvarstagande: såväl av chefer som av kollegor. Backström (2003) menar att det som skiljer en anställd från en medarbetare är att den senare ges frihet att handla som han/hon anser att situationen kräver utan att behöva fråga en överordnad och utan att vara styrd av annat än organisationens övergripande regler och målsättningar. Hällsten och Tengblad (2002) menar att ansvarstagande inte bara gäller arbetsuppgifterna utan det kan även relateras till hela organisationen, chefen, kollegor och även det egna privata livet. Det är med andra ord en helhetssyn som gäller när man talar om ansvarstagande.

Johansson (1998) diskuterar i sin avhandling ansvarsbegreppets olika aspekter. Syftet med hennes arbete är att studera begreppet "ansvar" och det meningstilldelande samt den praktiska betydelse som kunnat kopplas till tre bostadsföretag som har tilldelat fastighetsskötare " eget ansvar" och som ingår i hennes undersökning. Johanssons resultat visade att "ansvar" kan ses som en fråga om att ha ett helhetsperspektiv, där ansvar betyder att kunna se hela verksamheten: både chefer, kollegor och kunder för att kunna utföra sitt arbete på det bästa möjliga sättet. Det är tilldelning av ansvar, i detta fall, tilldelning av " eget område" som har lett till att de känner behov av att även uppmärksamma områden som ligger utanför deras eget ansvarsområde, dvs de bryr sig inte bara om sin egna del i organisationen utan ser nödvändigheten av att även känna till övriga delar: Med andra ord så har de utvecklat en helhetssyn. Denna helhetssyn kan ses som en ytterligare aspekt av ansvarstagande där det krävs att man kan förutse och förebygga konsekvenserna av sitt eget handlande och se konsekvenser på lång sikt. Alltså, i Johanssons undersökning sågs det som en självklarhet att utföra ytterligare arbetsuppgifter om detta var till hjälp för hyresgäster, kollegor eller hela verksamheten.

"Ansvar" kan också ses som ett känslomässigt identitetsband. I och med att fastighetsskötarna i Johanssons avhandling tilldelats ett ansvar att ta hand om ett område upplever de flesta att det var "deras område" och detta ledde till att man brydde sig om att sköta sitt arbete på ett annat sätt än tidigare när de hade en liten del att sköta och när man blev tillsagd och kontrollerad. "Ansvar" är utifrån detta ett symboliskt konstruerat förhållningssätt där känslor som glädje och stolthet är involverade.

"Att vara ansvarig" innebär också att vara kapabel att stå till svars inför kunder, kollegor, chefer, sitt eget samvete och företaget som helhet. Den ansvarige medarbetaren ska inte bara svara på frågorna från olika parter, han/hon ska även kunna ta reda på det han/hon inte själv kan. Det handlar alltså om kapacitet att svara på potentiella frågor.

Detta var inte nödvändigt bland fastighetsskötarna då man tidigare jobbat med ett avgränsat och eget litet område. Då kunde man helt enkelt säga att - ”detta är inte mitt ansvar” – om en arbetsuppgift i ett annat område. Detta kan kopplas till betydelsen av att själv kunna ta initiativet till att söka information och lösningar på de problem som uppstår. Det finns inte längre bara arbetsuppgifter som ska göras oreflekterat utan det krävs ett bredare perspektiv på arbetet och ansvar innebär då att man ska kunna gå utanför de beskrivna ramarna och själv komma med förslag för att skötta sitt arbete på bästa sätt så att alla parter blir nöjda. Johansson menar att förutsättningen för att de anställda ska känna sig ansvarsfulla är att de betraktas som sådana.

Ansvar är ett nytt krav som ställs på en verksamhets anställda i och med att medarbetarskap införs (Palm, 2003). Tidigare har ansvar ålegat den som disponerar befogenheter: chefer eller personer med ledande befattning (ibid.). Syftet med att tillskriva ett uttalat ansvar även till underställda skiftar. Tengblad (2003) talar om decentralisering, en möjlig struktur som, om medarbetarnas förmåga att själva ta ansvar förenas med en nymodernistisk¹ tilltro till kunskap, förnuft och långsiktighet, kan skapa förutsättningar för ett myndigt arbetsliv. Det är omfattning av ansvarstagande och grad av ledningen över sig själv som avgör medarbetarskapets existens (Tengblad och Hällsten, 2002). Även Kinlaw (1995) pratar om medarbetares ansvarstagande som en förutsättning för medarbetarskapet. Men Kinlaw hävdar att befogenheter ska medföljas. Dvs ansvar och befogenheter måste vidgas för att möjliggöra ett större inflytande för medarbetarna i verksamheten: Engagemang, förmåga och etik är tre besläktade element vilka fordras för ett kompetent inflytande (Kinlaw, 1995). Palm (2003) hänvisar till Crozier² som menar att centralt styre innebär att beslut inte alltid tas av den eller dem som besitter bäst kompetens inom området. Men Hansson (2003) menar däremot att styrningen i själva verket sker av verksamhetens samtliga inblandade: Även om uppdelningen chefer - medarbetare finns markerad. Vidare hävdar Hansson att det fordras medarbetare som kan tänka själva och avgöra vad som behövs samt att medarbetare själva tar ansvar för sina behov för att bli bra medarbetare, och för detta krävs det utökad kompetens. Men mer än så uttalar Hansson sig inte om betydelsen av graden av ansvarstagande, men vi uppfattar det som och antar att själva ansvarsbegreppet ligger invävt i Hanssons tankegång kring delegering och autonomi.

2.2.3 Empowerment

Enligt Kinlaw (1985) är empowerment ett begrepp som har sitt ursprung i begreppet power - makt. Ordet används bl.a. i sociologi - att ”empower” ett lands fattiga och marginaliserade medborgare eller inom ett politiskt sammanhang där man talar om att ”empower” medlemmar och väljare. Empowerment har sedan blivit populärt när man talar om olika grupper som lider av brist på makt och möjligheter till att kunna påverka händelseutveckling i sitt samhälle och när det gäller att ge en grupp eller organisation av människor ett större ansvar och större makt att påverka sin egen situation.

¹Med nymodernism menar Stefan Tengblad de värden som återkopplar till modernistiska värden, såsom tilltro till kunskap, professionalism, långsiktighet och förnuft. Tankar som kontinuitet i samhällsutvecklingen och en viss skepsis mot ny oprövad kunskap ses som sunda.

² Crozier (1969): *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: The University of Chicago Press.

Kinlaw menar att innebörden av begreppet empowerment är kopplat till beskrivningar av de värden, förhoppningar och initiativ som associeras till maktfördelning, maktindelning och delegering i företag och dess innebörd kan förstås som t ex att skjuta beslutsfattningsmakt så långt ner i organisationen som möjligt, att låta de människor som står problemen närmast lösa dem, att ge folk en uppgift och hålla sig undan så att de kan utföra den, att öka människors känsla av delaktighet i sina arbeten och företag, att låta arbetslag styra sig själva och att ha förtroende för att människor gör vad som krävs.

Kinlaw likställer begreppet empowerment med medarbetarskap: Något som varken Stockhult (2005) eller Tengblad och Hällsten (2002) håller med om. De ser jämställandet som problematiskt då medarbetarskap enligt dem är en egenskap, ett tillstånd eller en relation medan empowerment beskriver en process och en förändring. De anser istället att empowerment skulle kunna likställas med *medarbetarskapande*. Ytterligare resonemang för Johnsson (1998): hon ser en koppling mellan empowerment och begreppet *ansvar* som hon har studerat bland fastighetsskötare. Hon menar att det fenomen hon undersökt tillhör den rörelse som i USA går under beteckningen ”empowerment” som kan kopplas till plattare organisationer, decentralisering och ansvarsfördelning, dock kan man inte enligt henne översätta ansvar som empowerment rakt av.

Lee och Koh (2001) konstaterar att empowerment är något nytt. De föreslår att en riktig definition av empowerment måste innehålla såväl beteende- som perceptionsaspekt. De definierar empowerment som ” *the psychological state of a subordinate perceiving four dimensions of meaningfulness, competens, self-determination and impact, which is affected by empowering behaviours of the supervisor*” (sid.686). De fyra dimensionerna kan förklaras på följande sätt:

- 1) *meaningfulness* – de krav som arbetsuppgifterna ställer måste stämma överens med egna värderingar
- 2) *competens* - individuell tillit till sin egen förmåga att utföra arbetet
- 3) *self-determination* – innebär en självständighet och förmåga att ta initiativ i sitt arbete
- 4) *impact* - en perception av i vilken grad en individ kan påverka det strategiska, administrativa eller operativa resultatet av sitt arbete.

Lee och Koh menar vidare att för att ett fenomen ska kallas för empowerment måste det komma från den överordnade till de underordnade. Ordet ”empowerment” kan inte användas bland likställda medarbetare. Chefen/ledare måste vara aktivt involverad i processen och även om de anställda upplever tecken av de fyra dimensionerna så kan det inte kallas för empowerment om det inte medvetet möjliggjordes av den överordnade. Detta stämmer inte överens med Beach (1996) syn på empowerment. Hon menar att ”*the concept of empowerment is similar to the concept of intrinsic motivation. A state of empowerment, in truth, can only come from within an individual [...] No one can create intrinsic motivation for another. Similarly, no one can cause another to be in an empowered state*” (sid.29) Hon menar dock att chefen/ledare kan skapa förutsättningar för att leda de anställda mot empowerment som t ex att skapa möjligheter till att ta initiativ för att lösa problem, gå utöver gränserna för egen befattning. En annan aspekt av empowerment som både Beach (1996) och Coleman (1996) ser som viktig är att tillåta sina anställda ta risker och inte straffa dem när ett misstag begåtts. Detta kräver i sin tur en

tillit från ledningens sida vilket kan leda till att de anställda vill ta mer ansvar, som också måste leda till ökade befogenheter. Båda författarna menar också att kommunikation och feedback är väsentlig och dessa ska användas istället för kontroll och ständig mätning av de uppnådda resultaten.

Hopkins (1995) diskuterar anställdas utvecklingsmöjligheter som en viktig motivationsfaktor och han ser empowerment som en viktig sådan *”although empowerment is not a specific activity in the traditional sense, it is an attitude that will play greatly in increasing employee motivation. What makes empowerment so important is the philosophy that employees are willing and able to participate in company-wide decisionmaking and are given the opportunity by management for such participation. It is important to allow your employees the opportunity to participate in the decisionmaking process to ensure complete support of all employees”* (sid.27).

Empowerment är dock en företeelse som också väcker kritiska åsikter. Linda Honold (1997) presenterar i sin artikel *”A view of the literature on employee empowerment”* ett antal författare (Rothstein, Babson, Parker och Staughter) som representerar ett kritiskt förhållningssätt till fenomenet. Rothstein beskriver en situation där empowerment misslyckades. Chefen tilldelade sina anställda nya ansvarsområden men därefter uppvisades inget stöd från hans sida vad gällde de anställdas handlande varför hela empowerment - processen misslyckades. Det kräver nämligen ett engagemang från ledarens sida för att empowerment verkligen ska ske.

Ytterligare en författare som nämns är Babson som påpekar att om empowerment ska lyckas fullt ut, dvs. till de anställdas fördel då kan detta innebära att de fackliga organisationer inte behövs i samma utsträckning som idag. Babson menar att empowerment medvetet kan användas för att inskränka den fackliga involveringen i verksamheten, det används alltså inte för att ge makt till sina anställda utan snarare för att minska fackens roll: försvaga den. Vidare menar Babson att empowerment kan ses som ett sätt för arbetsgivare att utnyttja sina anställda på så vis att medarbetarna tilldelas nya ansvarsområden och nya arbetsuppgifter utan att de egentligen har någon verklig kontroll över sitt arbete.

Parker och Staughter, som Honold också tar upp, delar Babsons syn och de kallar empowerment för *”management-by-stress”*. Medarbetarna tvingas, enligt dem, att göra mer men samtidigt har de egentligen inga möjligheter att påverka sin arbetssituation. Babson ser också empowerment som en illusion. En undersökning som han genomförde på en bilfabrik visar att det ansvar som de anställda tilldelades handlade om väldigt triviala saker som t ex att dela ut lönekuvert. Dessa ansvarigheter hade alltså mer symbolisk än verklig karaktär. Det kallades för empowerment men det påverkade inte de anställdas möjligheter till att ta kontroll och verkligen påverka och känna sig involverade i verksamheten.

Den kritik som vänds mot empowerment handlar först och främst om att de försök som genomförs ofta är halvthjärtade. Det kallas för empowerment men i verkligheten innebär inte att medarbetarna får mer *”power”* och deras möjligheter till att vara involverade i beslutsfattande och möjlighet till att verkligen ha kontroll över sin arbetssituation är väldigt begränsade.

2.2.4 Chefens roll

Hällsten (2003) menar att de cheferna som sagt sig följa en dygdetisk väg inte alltid följde de generella reglerna, men istället var de mer lyhörda och måna om att utveckla en personlig relation till sina medarbetare. Hällsten menar att en chef måste kunna förlita sig på sin människokänedom snarare än att förlita sig till ett formellt regelverk. Chefen måste lita på sina medarbetare och ge dem handlingsutrymme samt skapa förutsättningar för delaktighet och ansvarstagande. Den nye chefen har själv ett stort ansvarsområde och detta innebär att han/hon inte har utrymme för detaljerad styrning och därför måste en del ansvar tilldelas medarbetarna.

Även Tengblad (2003) och Johansson (1998) menar att chefens roll måste förändras från den styrande och kontrollerande till en mer konsultativ roll, där chefen utöver ett mer coach- liknande sätt att leda, tillägnar sig den viktiga uppgiften att stödja och ge möjligheter till att medarbetarna själva får lösa problem. Kinlaw (1995) delar deras syn på den nya rollen som chefer bör inta. De ska i högre grad bli tränare, lärare och problemlösare. Han menar vidare att ju längre i medarbetarskapsprocessen ett företag går desto mer kommer funktioner som planering, organisation, styrning och kontroll att övertas av de anställda. Chefens nya roll blir då att:

- planera
- handleda
- vara lagspelare; ledarskap börjar likna lagledarskap
- vara underlättare- hjälpa till att skaffa nödvändiga resurser
- vara samordnare

Wallenberg (2004) och Lundström (2005) menar att problemet med dagens chefer är att de anses vara för lite inspirerande och att de är för mycket traditionella tjänstemän som sitter fast i regeltolkning. Delegering till de anställda sker inte i sådan utsträckning som skulle tyda på att den hierarkiska och stela organisationsformen upplöses. Detta kan och bör förändras genom att ge medarbetarna mer självständighet och mer personalansvar. Ett annat problem enligt Lindström är att vissa chefer inte vill förlora sitt ansvarsområde och därför råder det motstånd mot att delegera och låta medarbetarna engagera sig i större utsträckning

Hansson (2003) delar Tengblads och Johanssons resonemang kring att det finns ett behov av att en chef besitter lagledaregenskaper. Hansson anser att chefskapet bör ses som ett *tjänarskap* och han menar att det finns ett behov av att medarbetare själva fattar beslut som rör deras verksamhet i och med att dagens organisationer är starkt decentraliserade och allt plattare och flexibla. Han menar vidare att medarbetare blir sina egna chefer och för det krävs det en chef som utgör den samlande punkten i ett nätverk av relationer. Chefens uppgift blir att sätta och följa upp mål och framförallt skapa goda betingelser för lärande: hjälpa andra att lära av sina egna erfarenheter, skaffa sig förmåga att möta förändringar, skapa förnyelse, kunna styra och utveckla sig själva. De krav som ställs på chefen är att denne kan lyssna, hålla fokus på sin uppgift, ha en strategisk känsla, vara ivrig att förstå, kunna visa empati och kunna samarbeta: Dvs *vara en tjänare till sina medarbetare*. Med tjänarskap som chefsstil ses medarbetare som vuxna (myndiga

enligt Tengblad, 2003): De förväntas ta ansvar för sina egna beslut och det gör det enligt Hansson.

2.3 Etik

2.3.1 Aristoteles idag

Enligt Silverberg (1999) vilar Aristoteles välfärdsteori och den svenska välfärdspolitiken på samma grunder: nämligen *idéer om rättvisa och det goda livet*. Hon ser det som värdefullt att förstå och knyta an den moderna, svenska och sociala verkligheten till Aristoteles. Det går att finna likheter, enligt Silverberg, bl.a. mellan aristotelisk politisk uppfattning och socialtjänstens mål, uttryckt i lagens portalparagraf. Enligt den aristoteliska politiken bör lagstiftarens ambition vara att människor ska få möjlighet att befinna sig i sådana omständigheter att de kan fungera väl under loppet av ett helt liv. Socialtjänstens mål är att främja människors jämlikhet i levnadsvillkor. Silverbergs resonemang rör yrkesetik och praktik med utgångspunkt i hemtjänsten, men kan överföras, enligt oss, till att gälla vilket yrkesområde som så länge relationer existerar. T ex har Hällsten (2003) använt sig av Silverbergs etiska resonemang då han har studerat personalansvaret ur ett etiskt perspektiv.

2.3.2 Dygdetiskt perspektiv och meningsskapande

Aristoteles definition av det dygdetiska perspektivet är att människan i sin vardag kontinuerligt bygger upp praktisk kunskap som omprövas. Det är ett konstruerande som ej kan låsas fast i plikter, värderingar, direktiv eller uppföljningsparametrar som olika nyckeltal. (Hällsten, 2003) Hällstens exempel på dygder är: *måtta, flexibilitet, lyhördhet, ärlighet, rättvisa och tillit*.

Ett dygdigt handlande genererar en personlig dygdighet och i den dygdigheten sätts det större värde på hur något utförs än vad som utförs: Det är så att säga viktigare att en handling utförs på ett bra och riktigt sätt: Det handlar om att utveckla en praktisk klokhet vilket görs genom erfarenhet av väljandets process. Denna praktiska klokhet skiljer sig från den vetenskapliga förståelsen eftersom den praktiska klokheten sysslar med individuella handlingar och måste landa i meningsfullhet. (Silverberg, 1999) Att skapa mening är enligt Hällsten (2003) naturligt för människan och meningsskapandet utgår från vår erfarenhet och vår förförståelse. Hällsten menar att var och en av oss tolkar och bildar en uppfattning av omvärlden genom prövningar, men inte utan att påverkas av vår egen tradition och kultur: Utifrån det agerar vi med avsikt att skapa mening och handla så att resultatet blir meningsfyllt.

2.3.3 Ansvar och dygdetiskt förfarande

Stockhult (2005) ser ansvar som en skyldighet att stå till svars för något men också en skyldighet att ta konsekvenser av sitt eget agerande. Hon menar att medarbetarskapet medför någon form av ansvarstagande oavsett om det kommer utifrån eller inifrån. Hennes studie av medarbetaransvar inom callcenter visar att det inte bara är verksamhetens mål som styr vilket ansvar de anställda har eller tar utan det är även andra normer

som påverkar ansvarstagandet. Dessa normer är t ex att (1) lägga mer tid åt kunden än vad man ska göra enligt de organisatoriska normerna (2) ägna sin tid åt att även hjälpa arbetskamrater med deras arbetsuppgifter. De anställda på callcenter upplever alltså att ansvar innebär mer än att bara utföra de egna arbetsuppgifterna för att uppnå de organisatoriska målen: Ansvarstagande innebär således även att ta hand om kunder och sina kolleger och ge de den hjälp de behöver.

Enligt Silverberg (1999) är det först i en relation mellan två subjekt som ett etiskt förfarande bildas: hon menar att ansvar först finns då denna subjekt – subjekt relation uppstått. Hällsten (2003) delar detta resonemang och menar att ”handla” är att ta ansvar samt att agera etiskt. Självfallet kan en relation bestå av flera förhållanden, men författarna ovan nämner endast subjekt – subjekt relationen som exempel i diskussionen och vi finner ej det nödvändigt att utveckla relationskonstellation sett utifrån vårt syfte.

Silverberg talar om ett politiskt - etiskt yrkesansvar vilket innebär att enskilda samhällsmedlemmars bestämmanderätt ibland ej är förenlig med vad, i hennes avhandling, vårdbiträdet anser vara allmänt accepterade normer: Ibland kan kollision uppstå mellan samhällsmedlemmens bestämmanderätt och de normer vilka är instiftade av politiker och andra beslutsfattare.

I Silverbergs avhandling talas det om att normen inom en flexibel omsorg gör att ansvar måste få växa fram informellt och interaktivt eftersom det inte alltid så noga går att specificera på förhand. Vidare menar Silverberg att ha gruppens stöd i frågor som är svåra att svara på ej innebär att man fråntar sig sitt ansvar. I en process kan det egna perspektivet växlas med gruppens och genom att ställa sitt individuella, kanske närsynta perspektiv, mot ett vidare, de erfarnas, möjliggörs en förenkling i avvägandet för vad som är rätt eller fel.

Enligt Silverberg (1999) kan ett ansvar åläggas, tillskrivas eller ikläs vilket innebär följande:

- Åläggas ett ansvar är detsamma som att beordras och då krävs det att man följer vissa direktiv - *pliktetik*.
- Tillskrivas ett ansvar handlar om att någon görs ansvarig och erhåller tilldelade resurser för att kunna tillämpa det givna ansvaret – *nyttotetik*.
- Då man iklär sig ett ansvar gör man egna övervägningar och utför en frivillig handling konstruerad på de värderingar och bedömanden man gjort – *dygdetetik*.

Således rör sig pliktetik om handlingens och resultatets tilltänkta värde som varit mål för det ansvar som förutbestämts att någon skall åläggas. Då någon tillskrivs ett ansvar gäller det för denne att handla med hänsyn till föreliggande resurser och ha syftet inställt på att nå så fördelaktigt resultat som möjligt, sett från olika perspektiv, dvs nyttan i handlingen. Men om ansvarstagandet och handlingen sker spontant och med eget initiativ för att gagna verksamheten, kunderna, vårdtagarna etc. så innehar handlingen goda egenskaper som är av moralisk karaktär och man kan säga att handlingen situationsanpassad: då är det dygderna som styr.

Att ha en ”förmåga till ansvar” innebär, utifrån Hällstens undersökning (2003) att man har en karaktär som eftersträvar ett tagande av ansvar, dvs. att handla, vilket är en dygdetisk utgångspunkt. Vidare är avgörandet för valet att ta ansvar personens perceptions-

förmåga: alltså att ha en särskild känsla för den enskilda människans behov. (Silverberg, 1999) Olika dygder kan tillsammans ge uttryck för social kompetens vilket står för en "förmåga och vilja att skapa meningsfulla relationer till andra människor..." ((SOU, 1991:56, s 43 och s 63) Hällsten, 2003 s. 178). För att perceptionsförmågan ska utvecklas krävs det lyhördhet och i det ligger det såväl en kognitiv som affektiv aspekt, med andra ord gäller det att tolka det etiskt uppmanande i situationer genom adekvata känslor. (Hällsten, 2003)

I Hällstens avhandling (2003) visade det sig att de som tog ansvar hade utvecklat dygder som de kontinuerligt använde i verksamheten. Det var dygder som: dialogisk förmåga, lyhördhet, omtanke, tillit och uthållighet. Därtill hade dessa personer kunskap i sitt handlande inte om sitt handlande och de kunde själva avgöra när de måste acceptera de direktiv som givits samt när det fanns utrymme för eget handlande: De visste att det viktigaste var hur de gjorde något vilket krävde reflektions-, bedömnings- och anpassningsförmåga.

2.4 Arbetstillfredsställelse

2.4.1 Motivationsfaktorer

Det finns olika faktorer som motiverar oss till arbete. Maccoby (1989) har sammanställt åtta drivkrafter som kan leda till ökad motivation i vårt arbete: *Självbevarelse*, *Samhörighet*, *Njutning*, *Information*, *Kunnande*, *Lek*, *Värdighet* och *Mening*.

Självbevarelse är driften till bl.a. uppehälle, näring och hygglig miljö. Det är en drift för att upprätthålla hälsan och undvika fara. I arbetslivet kan avsked, arbetslöshet och även osäkerhet vid omorganisationer väcka oro som framkallar självbevarelsesdriften. Det är viktigt att informera personal om vad som pågår i organisationen för att minska oron.

Samhörighet är driften till tillgivenhet, omsorg, skydd, erkännande, kommunikation och gemenskap. Denna drift utgör en viktig faktor för vår själsliga hälsa. Möjligheten att uppleva social gemenskap i arbete är en viktig motivationsfaktor. För många är det just de kontakter man har med arbetskamrater och kunder som utgör den viktigaste förutsättningen till arbetstillfredsställelsen.

Njutning är driften till bl.a. bekvämlighet och stimulans. I arbetet kan det innebära att man vill ha roligt och känna glädje i det man gör.

Information är driften till sinnesstimulans, återkoppling och förståelse. Vi är mest motiverade att skaffa oss information som tillfredsställer våra värderingar. Vi vill ha återkoppling eftersom det är viktigt för oss att veta hur vi klarar oss och hur vi bedöms. Människor blir motiverade av möjligheten att nå resultat och de vill ha reda på planerna för att kunna anpassa sig.

Kunnande är driften till kompetens, kontroll, oberoende, prestationer och makt. Kunskapsdriften är viktig både mot yttvärlden och mot det egna jaget. Överlevnad och hopp om framgång kräver kompetens. Människor vill prestera och utveckla kunskaps-

driften. De blir motiverade av utmaningar som inte överstiger deras färdigheter. Behovet av makt kan yttra sig i strävandet efter att få utföra sitt arbete på sitt eget sätt.

Lek är driften till upptäckt, fantasi, konkurrens, experiment och kreativitet. Denna drift skulle kunna sammanföras med *kunnande*, eftersom man i lek kan pröva nya färdigheter och detta i sin tur kan leda till kunnande. Om man har möjlighet att experimentera och pröva nya arbetssätt i sitt arbete kan det leda till ökad motivation.

Värdighet är driften att vinna respekt, självuppskattning, berömmelse och integritet. Vår känsla av värdighet och självuppskattning, som vi kan få t ex från en bra prestation, är viktig för att vi ska vara motiverade. Vi måste också respektera andras värdighet för att skapa förtroende som är en förutsättning för framgång i arbete. En ömsesidig respekt måste finnas för att få ett bra fungerande lagarbete.

Mening är driften att integrera andra driftkrafter och finna mening i varje situation genom att fylla den med värde. Det är viktigt att vi i vårt arbete känner att vi gör något viktigt och betydelsefullt. Motivationen stärks och arbetsmiljön blir mer sympatisk när alla finner samma mening i arbetet.

Maccoby tar upp fyra motivationshöjande redskap som ledning i en verksamhet kan använda sig av för att motivera sina anställda: *ansvar*, *belöningar*, *sakskäl* och *relationer*.

Ansvar har en mångtydig betydelse. Här innebär ansvar att möta utmaningar, lösa problem och ta hand om en kund. Människor blir motiverade av möjligheten att uttrycka sig själva på ett meningsfullt sätt genom sitt arbete. Det är viktigt att ansvaret inte över- eller underskrider ens kompetensnivå. Om människor saknar kompetens är de oförmögna att ta sitt ansvar på ett riktigt sätt och det kan leda till att ansvaret blir en börda istället för en motivationsfaktor. De flesta människor blir motiverade av möjlighet att utveckla sin kompetens genom erfarenhet och utbildning och för att sedan motivera en person som har ökat sin kompetens är det viktigt att vidga dennes arbetsuppgifter, vilket inte nödvändigtvis behöver innebära befordran uppåt i hierarkin.

Belöningar är en bekräftelse av individens värde. Pengar är inte den enda och inte heller den mest effektiva belöningen. Det kan istället vara mer fritid eller tecken på kärlek och uppskattning.

Sakskäl stimulerar drifter, särskilt självbevarelsedriften och driften till information, värdighet och mening. Genom att förklara skälen till beslut och handlingar styr ledningen meningsdriften. Arbetet blir inte mer meningsfullt och motiverande bara genom att man får information om verksamheten och återkoppling till prestationerna. Det är också viktigt att få en förklaring om skäl till den nuvarande politiken i förhållande till framtidsmål.

Människor blir motiverade av förhållandet till chefer, kamrater och kunder. *Relationer* utgör en motivationsfaktor om man känner att man får stöd från de man arbetar med. Det är viktigt att känna trygghet, ömsesidig respekt, erkännande av gott arbete samt möjlighet att lära sig och delta.

Gustafson (1994) menar att lönen och de materiella belöningarna bara är lockbete för de man vill attrahera, men hög lön kan inte likställas med hög motivationsnivå. Andra faktorer som påverkar motivationen är t ex arbetsinnehåll, utvecklingsmöjligheter, sociala faktorer och goda kamrater. Dening (Thorsén, 1998) går lite längre i sitt resonemang kring motivation. Han menar att ledaren egentligen inte kan eller bör motivera sina medarbetare. Det krävs istället en inre motivation som tar sitt ursprung i en personlig förståelse av företagets uppgift. Dening menar att vägen till medarbetarnas inre drivkrafter börjar med att samtliga inblandade accepterar att ledning, underställda, personal, chefer är varandras medarbetare i ett och samma uppdrag. Människor brukar enligt Dening vara motiverade av sina egna behov. För att de ska kunna utföra sitt arbete på bästa sätt behöver företagsledningen få dem att förstå sitt personliga intresse av att driva och utveckla företag så att det blir attraktivt för kunderna. Dening är emot att motivera genom belöning eller straff och pengar utgör inte heller den viktigaste motivationsfaktorn enligt honom. Tillgång till människors kapacitet kräver att man först intresserar dem för samverkan i ett uppdrag. Dening menar att den viktigaste förutsättningen för att verksamheten ska fungera och utvecklas är att övertyga ledning, medarbetare, kunder och samhälle om att de sitter i samma båt och detta ser han också som den största utmaningen.

2.4.2 Relationer och engagemang

Såväl arbetstillfredsställelsen som medarbetarskapet påverkas av relationernas karaktär. Tengblad (2003) menar att personalansvar och medarbetaransvar alltid utövas i samspel varför de behöver 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, 1995), således engagera dem. Delaktighet och engagemang är alltså något som fordras av de anställda och uttalandet även av chefer och ledare vilka inkluderas till anställda. Hansson (2003) menar att medarbetarnas kompetens och engagemang är den avgörande strategiska faktorn för verksamhetens framgång: bristande vilja och engagemang är, enligt Hansson, en (av flera) förklaring till ett dåligt verksamhetsresultat. Kinlaw (1995) menar att medarbetare har god kunskap om hur ett arbete skulle kunna utföras bättre, men de har fått lära sig att det är oklokt att erbjuda idéer, att engagera sig och att ta risker. Att engagera sig har således sina risker. Arbetslivsforskning visar att delegering, delaktighet och medansvar, vilket kräver ökad kunskap och engagemang, riskerar att bidra till ökad belastning för medarbetarna (Willhemsson, 2003). För att risker ska upptäckas krävs det en god relation mellan den personalansvarige och medarbetarna (Hällsten, 2003): en relation som bygger på medvetenhet och reflektion och ser till medarbetarnas kunskapsbehov (Hansson, 2003).

Enligt Hansson så är relationen mellan kunder och medarbetare avgörande för vilket resultat som skapas. Medarbetarnas kompetens och kundernas behov är en balanserad affärsutveckling som kräver ett strategiarbete: kunskap om förutsättningar och önskemål på marknaden måste balanseras med lika gedigen kunskap om förutsättningar och önskemål bland verksamhetens medarbetare. Hansson menar att verksamhetens invanda strategitänkande ofta handlar om marknader, teknik och finansiering, men strategitänkandet måste utökas till att även beröra medarbetares kompetens- och engagemangsnivå.

Danielsson (2005) talar om tre olika typer av relationer på en arbetsplats.

1. Relationen mellan arbetskamrater – de vilka arbetar nära varandra med gemensamma uppgifter.
2. Relationen mellan kolleger – de vilka har samma profession men ej nödvändigtvis arbetar tillsammans.
3. Relationen mellan chef och dennes underställda personal – medarbetarskapet.

För att identifiera den ideala relationen till arbetskamrater, kolleger och chef bör vissa kategorier belysas enligt Danielsson: *ansvarstagande, kompetens, värdegrund, inspiration och engagemang* samt *personlig omtanke*. Det som framkom i hennes studie³ var att en god arbetskamrat hade en, tillsammans med övriga arbetskamrater, gemensam arbetsmedvetenhet. Man tar gemensamt ansvar för de medmänniskor som man serverar i arbetet och man går ej ”bakom ryggen” på varandra. Därtill krävs det att ”personkemin” stämmer. Det samlade begreppet för god arbetskamrat blev *likhet och närhet*.

Demings (Thorsén, 1998) poängterar vikten av att en ledare ser sig själv som jämlik med sina medarbetare. Alla strävar mot samma mål och därför ska känslan av gemenskap och samarbete utvecklas. En viktig faktor som kan påverka medarbetarnas engagemang är när chefen själv visar intresse för sina medarbetare genom att engagera sig i deras vardagliga arbete (Ström, 1997).

Lundström (2005) menar att det måste finnas en samsyn mellan ledningen och medarbetarna och därför är det viktigt att en gemensam vision utvecklas. Den gemensamma visionen utgör en av de viktigaste förutsättningarna för den organisatoriska utvecklingen (Senge, 2001). För att kunna utveckla en gemensam vision och medarbetarnas engagemang krävs det en inspirerande ledning (Gustafsson, 1994). Inspirerande ledning innebär att kunna ha roligt tillsammans med sina medarbetare, att vidga medvetandet om verksamheten genom öppenhet i informationen, tydliggöra kunderna och stimulera nytänkande. Några faktorer som kan öka engagemang är t ex ansvar, tillit, bli lyssnade på, flexibel kontroll och stöd.

2.4.3 Vad innebär organisationskultur?

Organisationskultur består av föreliggande gemensamma normer och värderingar (Alvesson 2001). Den nationella kulturen är i allmänhet överordnad den kultur som råder i en verksamhet vilket innebär att det sällan tillåts att en verksamhet avviker från den ram som det nationella kulturmönstret visar (Granberg 2003). Syftet med att försöka skapa en medveten verksamhetskultur vilar oftast i att få hela organisationen att röra sig mot samma riktning (Alvesson 2001). Metaforer och visioner fungerar ofta som verktyg för denna koordinering. Ofta sätts visionen i spetsen för verksamhetskulturen vilket gör att arbetsprocesser och den specifika arbetskontexten hamnar i skymundan (Alvesson 2001). Eftersom det råder såväl interna som externa samt formella och informella grupper i en verksamhet finns risken att värderingarna ej alltid överensstämmer (Bakka et al. 2001). Då är det sannolikt att det finns ett värde av att beakta vad som verkligen sker i det vardagliga arbetet för att få en verklig bild av på vilket vis visionen utgör den

³ En studie som genomfördes vid två enheter inom Försvarsmakten, ett regemente och ett förband, i syfte att öka förståelsen för de olika rollerna: arbetskamrat, kollega och medarbetare.

rådande kulturen. Enligt Alvesson (2001) så kan en kultur vara mer knuten till en grupp än till en vision, det är på den vardagliga nivån som organisationskulturen bildas och bekräftas.

Bakka et al. (2001) gör en uppdelning av aspekter som påverkar kulturen (han kallar det för det organisatoriska isberget sid 140). Uppdelningen består av (1) formella aspekter: vilka är synliga och (2) informella aspekter vilka är dolda. De formella aspekterna som påverkar kulturens status är *mål, teknologi, struktur, färdigheter och finansiella resurser*. De informella är *attityder, värderingar, känslor, sociala kontakter och gruppnormer*.

Enligt Alvesson (2001) är det den specifika arbetskontexten som påverkar värderingar, föreställningar, sätten att uppfatta, föreställningarna om arbetet etc. Alvesson menar att det är arbetsinnehållet, inklusive, nivån, bredden och inriktningen på färdigheterna, graden av frihet och arbetsuppgiftens upplevda betydelse som är viktig för arbetstillfredsställelsen, motivationen och den mentala hälsan. Därtill menar han att graden av självbestämmande på arbetet har inverkan på den allmänna aktivitets-/passivitetsnivån.

Inom vård- och omsorgsarbetet är betydelsen av synen på själva arbetet viktig för värderingar och innebörder runt detta. Det är i många avseende ett ensidigt, tungt och slitsamt yrke och det är väldigt vanligt att umgänget med arbetskamrater blir en viktig källa till mening och tillfredsställelse. Detta präglar kulturen såtillvida att verksamheten ibland kan tillskrivas en mindre vikt än den sociala sidan av arbetsplatsen. (Alvesson 2001)

2.5 Ett sammandrag av teoretiska utgångspunkter

Kapitlet har bl.a. behandlat medarbetarskapet utifrån dess syfte, förutsättningar, egenskaper och begreppet som helhet. Författarnas olikheter samt likheter bjuder tillsammans på en bred beskrivning vilket öppnar upp för många olika tolkningar. Det mest essentiella och, för samtliga författare som har behandlat medarbetarskapet, gemensamma ämnet i medarbetarskapet visades på ett tidigt stadium vara *ansvar*. Författarna är av den åsikten att medarbetare måste vilja, kunna och få möjlighet att ta ansvar. Medarbetare ska vara delaktiga och engagerade i verksamheten och kunna ta egna initiativ: Det ska föreligga en självständighet.

För att det teoretiska materialet kring medarbetarskapet ska få en verklighetsförankrad tolkning fordras ett empiriskt material med vilket vi kan göra jämförelser. Syftet var ju att, utifrån en teoretisk definition av medarbetarskapet, ta reda på hur medarbetarskapet faktiskt upplevs av dem vilka är medarbetare: Vi ville erhålla en egen verklighetsanknuten bild av begreppet för att öka vår förståelse för vilken betydelse och verkan medarbetarskapet kan ha för medarbetare och hur det kan yppa sig.

3. Metod

För att insamla empiriskt material på bästa sätt valdes en kvalitativ ansats eftersom vår avsikt ej var att nå ett generaliserbart resultat. Det som eftersträvades var en ökad förståelse för individuella upplevelser och åsikter. Nedan presenterar och argumenterar vi för val av metod och arbetets utförande.

3.1 Ansats – kvalitativ forskning

Alan Bryman (2001) skriver att merparten av de kvalitativa forskarna lägger i sin verksamhet tyngd på att man ska behandla teori som något vilket uppkommer ur data: Detta innebär således att kvalitativ metod till största del ska ses som induktiv. Induktion utgår från empiri, deduktion från teori men om man utgår från empirisk fakta utan att avisa de teoretiska föreställningarna antar man ett abduktivt förhållningssätt enligt Alvesson och Skoldberg (1994).

I detta arbete utgår vi från olika teorier som används för att jämföra resultatet samtidigt som vi tolkar fakta som vi redan har viss förförståelse för. Sålunda sker en växling mellan induktion och deduktion som styr metoden mot abduktion. Teorierna är valda enligt oss på ett ändamålsenligt sätt för att beskriva medarbetarskapet samt dess innehållande ämnen på ett så mångfasetterat sätt som möjligt. Därefter ställs empirin mot våra valda teorier och vi gör likhetsgranskningar.

3.1.1 Hermeneutiken

Hermeneutik är, forskningsmetodologiskt sett, en vetenskaplig ansats som syftar till tolkning och förståelse av texter. Hermeneutikens centrala idé är att den forskare som analyserar en text ska försöka få fram textens mening utifrån det perspektiv som dess författare haft. Man ska alltså lägga fokus på både historisk och social kontext i vilken texten producerades (Bryman, 2002).

Nylén (1999) menar att analys utifrån den hermeneutiska ansatsen inte handlar om att finna det ”enda sanna” utan att finna en ”riktig” tolkning med hänsyn till att det finns andra ”riktiga” tolkningar. Det som styr vår uppfattning av den analyserade texten är den subjektiva förståelsen.

Den hermeneutiska ansatsen kännetecknas enligt Alvesson & Skoldberg (1994) av att man måste vara medveten om sin förförståelse som påverkar tolkning av text (den tolkande hermeneutiken) samt den ständiga pendlingen mellan del och helhet av texten (den objektiva hermeneutiken). Författarna menar att en del tolkas genom att den relateras till helheten och helheten kan förstås utifrån alla de delar den består av. På så sätt uppstår den s.k. ”hermeneutiska cirkeln” som representerar denna pendling mellan del - helhet, förförståelse - förståelse där man fokuserar på den nödvändiga dialog med texten som genomförs under den analytiska processen.

För att förstå texten måste man sätta den i sitt sammanhang och även författaren till texten ska sättas i sin samhällsliga kontext. Man kan jämföra detta med empati: Man lever sig in i författarens/talandens situation. I och med att empatin komplimenteras med kunskap kan man bättre förstå aktören än vederbörande själv (Alvesson & Skoldberg, 1994).

3.1.2 Vår förförståelse

Det som är viktigt när man analyserar och tolkar en text är att man förstår och är medveten om den egna förförståelse (Alvesson & Skoldberg, 1994). I vår undersökning kan vår förförståelse handla om en viss uppfattning om vårdbiträdena som en kvinnodominerad yrkeskategori. Vi bör därför försöka vända på texten för att öka förståelsen för sin egen förförståelse tex genom att fundera på hur vi skulle tolka denna text om intervjupersonerna var män istället för kvinnor eller om det var representanter av något annat yrke.

Beträffande vår förförståelse så är vi båda kvinnor och känner på så vis till de kvinnliga normerna som kan påverka vårdbiträdenas sätt att arbeta. En av oss har även arbetat som vårdbiträde inom äldreboenden vilket gör att det finns en verklighetsförankrad bild av yrket och en djupare förståelse för yrket och för vårdbiträdena. Samma person har även haft anhöriga på äldreboende. Därtill så har en av oss skrivit en C-uppsats om just vårdyrket och deras lärande och kompetensutveckling vilket också har påverkat synen på detta yrke. Vår förförståelse påverkas även av det som sägs och skrivs i media om yrket: Således är vi bägge medvetna om medias betydelse vad gäller skildringen av vårdyrket och dess arbetsvillkor.

3.2 Kvalitativa semistrukturerade intervjuer

I Forskningsmetodik av Holme och Solvang (1997) talas det om närheten till forskningsobjektet, dvs man måste vara nära för att förstå den situation individer, grupper och organisationer befinner sig i. I vårt fall handlar det om individers upplevelser kring det egna medarbetarskapet och deras åsikter om medarbetarskapets innehållande ämne som vi i denna undersökning vill nå.

Genom ej allt för strukturerade intervjuer möjliggörs ett närmande till var och en som intervjuas. En mer eller mindre ostrukturerad intervju inbjuder nämligen till ett möte där möjligheten till en dialog är större än om intervjun var alltigenom strukturerad. Ur denna dialog kan tilliten växa vilket gör att intervjupersonen öppnar sig och intervjuaren styr således samtalet mindre än vid en strukturerad intervju. Som det står skrivet i Forskningsmetodik (1997) så är syftet att få tag i enheter som man utifrån vissa underliggande sociala förhållanden räknar med kan ge en mer nyanserad bild av den företeelse man studerar.

Vid intervjutillfällena bör man vara medveten om risken för den så kallade intervjuareffekten där intervjuaren påverkar respondentens svar. Exempel på faktorer som kan medverka till en skevhet i de svar intervjupersonerna lämnar är intervjuarens etnicitet, kön och sociala bakgrund. Olika studier genom åren har dock inte visats något konsekvent mönster när det gäller vilka egenskaper hos intervjuaren det är som skapar skevhet i intervjupersonernas svar varför andra faktorer bör ses som viktigare att ta hänsyn

till. T ex människors benägenhet att vilja ge en positiv bild av sig själva, dvs social önskvärdhet. (Bryman, 2001)

3.2.1 Urval

Teamchefen på äldreboende XX fungerade som vår kontaktperson. Vid en arbetsplats-träff fick vårdbiträderna information, av teamchefen, angående planerad undersökning och att tio intervjupersoner efterfrågades. Av samtliga vårdbiträde anmälde sig tio som frivilliga. Vid nästa arbetsplatsträff deltog vi för att ge ytterligare information angående undersökningens syfte. Vid samma tillfälle planerades tid för intervjuerna.

Den metod som användes för att få fram tio respondenter kallas bekvämlighetsurval (Bryman, 2002). Fördelen med att få frivilliga som anmäler sig är att de troligen ej kommer att ha några problem med att framföra sina åsikter. Däremot finns det risk för att svaren ej håller god kvalitet. Det är inte ovanligt att de vilka ser positivt på verksamheten och/eller chefen lämnar de svar som önskas sprida emedan de negativt inställda känner ett motstånd och rädsla för att kritisera: Det kan handla om att man är rädd för påföljder.

3.2.2 Förhållningssätt till intervjupersonerna

Kvale (1996) presenterar en lista över krav på intervjuaren som sammanfattat lyder: Intervjuaren ska:

- vara insatt i ämnet.
- vara strukturerad, beskriva syftet med intervjun samt ta reda på om respondenten har några frågor.
- vara tydlig för att underlätta för respondenten.
- ta hänsyn till respondenten och låta denne tala till punkt och tillåta tystnad samt pauser.
- vara sensitiv och empatisk.
- vara flexibel under intervjun.
- vara styrande på så vis att intervjuaren vet vad han eller hon vill ha ut av intervjun.
- vara beredd på att ifrågasätta det som sägs.
- ha ett gott minne för att lyckas relatera till intervjun vid senare tillfälle.
- tolka innebörden av det respondenten säger utan att påtvinga respondenten de egna tolkningarna.

Bryman (2001) som hänvisar till Kvales lista lägger till två punkter till ovanstående förteckning:

- Intervjuaren måste vara balanserad, ej tala för mycket vilket kan göra respondenten passiv och ej tala för lite vilket kan ge respondenten intrycket av att svaren är "fel" eller oväntade.
- Intervjuaren ska vara etiskt medveten och se till att respondenten får reda på vad undersökningen handlar om och att svaren kommer att behandlas konfidentiellt.

Vi vill förtydliga den punkt vilken nämner intervjuarens styrning. Det är ej fråga om att som intervjuare styra respondenten. Det handlar istället om en, hos intervjuaren, medvetenhet om vilket syfte intervjun har varför Kvaales (1996) begrepp styrande enligt oss möjligen borde bytas ut mot medvetande.

Punkterna ovan belyser beskaffenheter som intervjuaren bör ta till sig vid en intervjusituation. Men för att genomföra en intervju samt tolka och analysera inhämtad data bör ytterliggare beskaffenheter tilläggas enligt oss. Dels förmågan att ha förståelse för att en *del* endast kan förstås om den sätts samman med *helheten*. Med det menar vi att en förutsättning för att förstå vikten av var och en av de olika punkterna ovan krävs det en kunskap om intervjuns komplexitet, funktion och effekt i sin helhet införskaffas. Därefter går det att lyfta ut delar ur intervjuteknikens schema för att studera dem enskilt. Förutom detta ska det finnas en medvetenhet om, som nämndes tidigare, den egna *förförståelsen*, det vill säga att forskaren tolkar utifrån de egna referensramarna vilka denne bär med sig från tidigare erfarenheter. Resonemanget härstammar från hermeneutiken (Alvesson och Sköldberg, 1994).

3.2.3 Intervjuplanering

Eftersom fokus i vår undersökning vilar på hur individer uppfattar sitt medarbetarskap är valet av semistrukturerad intervju fördelaktigt till skillnad från såväl strukturerad som ostrukturerad intervju. Anledningen är, vilket vi nämnt tidigare, att en semistrukturerad intervju tillåter respondenten att någorlunda fritt göra individuella beskrivningar av de egna upplevelserna. Samtidigt tillåts vi att ha färdiga frågor som vi anser nödvändiga för resultatet.

Det finns en betoning av tyngden på respondentens egna uppfattningar och synsätt i kvalitativa intervjuer enligt Bryman (2001), så också i vårt fall. Vi har en uppfattning om hur ett gott medarbetarskap kan se ut, men ville av intervjupersonerna få reda på hur de upplevde det egna medarbetarskapet. Således var målet att få till stånd en intervju som ej var styrd av en massa frågor utan istället kunde intervjupersonerna med egna ord och med autonomi göra sina beskrivningar: Dock förelåg det, som vi nämnde ovan, ett visst antal grundfrågor.

Innan vi gjorde vår intervjuguide ställde vi oss frågan, hämtad från Bryman (2001), "*Vad måste jag veta för att kunna besvara mina olika frågeställningar*"? (s.305) Vi var tvungna att skapa oss en bild av vad intervjupersonerna upplevde som viktigt och vilken betydelse det hade i relation till vårt ämnesområde - medarbetarskap. Intervjuguiden medföljer som bilaga två.

3.2.4 Intervjusituationen

Inför intervjun gjordes ett kortfattat informationsutskick till var och en av dem vilka skulle intervjuas. Utskicket medföljer som bilaga ett i detta arbete. I utskicket garanterade vi att resultatet skulle behandlas konfidentiellt. Därtill informerade vi kortfattat vilka vi var och vad intervjun vilade på för tema och vilket syfte som förelåg vårt arbete.

Intervjuerna utfördes på ett äldreboende i Kristianstads kommun i ett avskilt rum. Innan intervjun påbörjades påminde vi om att resultatet skulle behandlas konfidentiellt. Däref-

ter ställdes några konkreta frågor angående anställningstid, befattning etc. för att skapa en avspänd situation. Samtliga intervjuer bandades vilket ingen av intervjupersonerna hade något emot. Intervjuerna förlöpte utan problem. Intervjuerna följde ej alltid den ordning vi hade i vår intervjuguide vilket gjorde intervjun mer lik ett samtal än en intervju och intervjupersonerna blev i dessa fall mer närvarande och öppna.

Bandningen av intervjuer är en förutsättning för att kunna ta sig an det massiva materialet efteråt. Inspelningen av intervjuer kan påverka intervjupersonernas svar negativt. De kan känna sig spända och oroliga att någon obehörig ska få reda på vad som sagts. Men vad det anbelangar våra intervjupersoner så uppfattade vi det ej som att de berördes negativt utav att intervjun bandades. Möjligen skulle det ha varit bättre om intervjuerna inte genomförts på intervjupersonernas arbetsplats, eftersom de eventuellt blev mer stressade av att någon kunde komma in och höra vad de sade. Vi antog dock att det underlättade att få frivilliga om intervjun skedde på arbetsplatsen och under arbetstid än om de skulle vara tvungna att offra sin fritid och ta sig till någon okänd plats.

3.2.5 Hantering av insamlad data

Bandinspelningar transkriberades och resultatet presenteras tillsammans med citat i empiridelen. Eftersom syftet med vårt resultat var att återge ett allmänt intryck av intervjupersonernas åsikter och upplevelser är det enligt Kvale (1997) önskvärt att redigera utskriften. Därför har alla ”hm”- ljud, ”och så va” eller liknande samt upprepningar ej återges.

Vi läste det transkriberade materialet flera gånger för att bilda oss en så korrekt bild som möjligt av insamlad data och för att kunna identifiera olika kategorier som enligt oss är relevanta för vår undersökning. Vid innehållsanalys ska texten ofta kodas i termer av visa teman och ämnesområden. Beslut om vilka teman och ämnesområde som ska gälla när man genomför en sådan analys styrs av det syfte och de problemformuleringar man valt för sin undersökning (Bryman, 2002). Med tanke på Brymans resonemang valde vi följande ämnesområden:

- Ansvar
- Handlingsutrymme
- Chefens roll
- Arbetstillfredsställelse

Utifrån dessa kategorier utarbetades sedan underkategorier som t ex befogenheter, uppfattning av begrepp ”ansvar”, ansvarsområde. Resultatet presenterades därefter med rubrikerna som motsvarar de valda ämnesområdena. Citatens funktion är, vilket tas upp i Forskningsmetodik (Holme & Solvang, 1997), att förtydliga och styrka de sammanfattningar vi gjorde. Sammanfattningarna och val av citat har hela tiden gjorts med våra frågeställningar på näthinnan för att minimera risken att falla utanför ramen för arbetets syfte och huvudfrågor. De valda citaten sammanfattar således vad övervägande intervjupersonerna upplever och/eller anser.

Nästa steg i bearbetning av den insamlade data är tolkningen, som vi har valt att göra med hjälp av den hermeneutiska ansatsen, samt analys utifrån de teorierna som vi valt och som presenteras i kapitel 2.

3.2.6 Validitet och Reliabilitet

I Forskningsmetodik (Holme & Solvang, 1997) omtalas validitet och reliabilitet som mindre elementärt inom den kvalitativa forskningen. På samma sätt beskrivs begreppens betydelse i Bryman (2001). Men ingen av de båda skrifterna tar avstånd från användandet av begreppen och vårt resonemang nedan baseras från på båda verken.

Vad anbelangar validiteten, om vi inhämtat tillämplig information vilket vi föresatt oss, anser vi den vara av god kvalitet. Vi eftersträvade information kring individers åsikter och känslor kring den förändring de befinner sig i och vi ville veta hur de upplevde det egna medarbetarskapet. Resultatet i våra intervjuer har givit oss svar på dessa frågor varför vi betraktar informationen som tillförlitlig.

Reliabiliteten är däremot av naturliga skäl ej av samma kvalitet: Det handlar om att kunna upprepa undersökningen och få fram samma resultat. Nog skulle undersökningen kunna upprepas med samma individer och på samma plats, men under helt andra förutsättningar. Möjligheten att "frysa" en miljö, vilket möjliggör en hög reliabilitet, är omöjlig i kvalitativa undersökningar där levande varelser medverkar. För övrigt är ju syftet med kvalitativa studier att man ska få en bättre förståelse för vissa faktorer och då kommer ju inte den statistiska representativiteten i fokus.

4. Empiri

Det resultat som vi erhållit kommer att presenteras i form av sammanfattningar med citat. De citat som valts ut är de vilka: (1) bäst beskriver majoritetens åsikter och uppfattningar (2) bäst beskriver den minoritet som ger avvikande svar. Resultatet uppvisas under ett rubriksystem som konstruerats med hänsyn till vårt syfte och våra problemformuleringar och utifrån medarbetarskapets mest upptagna karaktärsdrag, medarbetarnas möjlighet att utföra och påverka ansvaret samt relationer har följande rubriker/teman valts: *Ansvar, Handlingsutrymme, Chefens roll* och *Arbetsstillfredsställelse*.

4.1 Ansvar

4.1.1 Befogenheter

Samtliga vårdbiträde har befogenheter att dela ut medicin, ge insulin samt utföra sondmatning. Själva omvårdandet av vårdtagarna anses vara självklart och nämns därför bara av några intervjupersoner som en del av deras befogenheter. Trots att flertalet har angett att de får göra allt så nämner några av dem att det finns vissa uppgifter som de inte får utföra. Detta är t ex. att sätta/byta kateter, dela ut annan medicin än den ordinerade eller omläggning av svåra sår. Detta utförs av sjuksköterskan dock finns det möjlighet att kontakta henne och få tillåtelse att utföra någon av dessa uppgifter. En av intervjupersonerna menar att om både hon själv och sjuksköterskan upplever att kompetensen är tillräcklig för en uppgift som egentligen ej ingår i vårdbiträdes arbetsuppgifter så är det endast tiden som hindrar respondenten att utföra uppgiften.

”Jag får göra allt här om man säger så, medicin, insulin, den allmänna vårdbiten.”

4.1.2 Uppfattning av begrepp ”ansvar”

Vårdbiträdenas uppfattning kring begreppet är liknande. Flertalet anger att *ansvar* betyder att göra det som ska göras oavsett om man själv har tagit ansvaret på sig eller om man blivit delegerad ett ansvar. Det anses viktigt att ens egna arbetsuppgifter blir utförda så att ingen annan behöver lida för det. Intervjupersonerna verkar alltså uppleva ansvar för hur deras arbetskolligor mår

”Det betyder i alla fall att det fungerar att man har ett ansvar att se till att det blir gjort det som ska göras [...] det är viktigt för oss alla för att vi ska få det att fungera”

”att man kan ställa upp och hjälpa varandra[...] att mina arbetskamrater ska kunna lita på att jag gör det” (arbetsuppgifter som ska göras med pensionärerna)

Några intervjupersoner nämner det medicinska ansvaret som det viktigaste t ex att vara noga med att ge rätt medicin eller rätt antal insulin - enheter. De flesta av intervjupersonerna upplever också ett stort ansvar för de gamla och att de ska må bra

”Se till att deras vardag fungerar, man får ju tänka in lite hur vill jag själv eller hur hade jag själv velat att det skulle fungera för att jag skulle må bra”

De nämner bl.a. ansvar för vårdtagarnas mat, kläder, utevistelse, sjukbesök, tandläkarbesök.

Trots att flertalet ger ett intryck av att ansvar är något positivt så upplevs det av några som jobbigt och påfrestande. Någon av intervjupersonerna anger att hon ibland upplever ett för stort ansvar och att hon kanske lägger för mycket på sig själv men detta sker därför att man bryr sig så mycket om de gamla och vill att de ska ha det så bra som möjligt. Någon annan anser att ansvar gör att man känner sig betydelsefull men samtidigt upplever hon ibland en stor tidspress och då kan ansvaret upplevas som en börda.

4.1.3 Ansvarsområde

Vårdbiträderna på detta äldreboende tilldelas förutom sina ordinarie arbetsuppgifter olika ansvarsområden som tidigare tillhörde chefens arbetsuppgifter. Dessa är t ex beställning av medicin, larmet, introduktion för nyanställda, handledning av elever, underhållning, information, beställning av mat eller ansvar för bilen. De olika ansvarsområdena har delegerats av chefen men det var vårdbiträderna själva som inom sin grupp fördelade de olika områdena mellan sig. Flertalet av intervjupersonerna upplever det som positivt och ser det som viktigt att sköta sina ansvarsområden så bra som möjligt och att ingen annan ska behöva oroa sig

”Det är ett oerhört ansvar, så att de andra inte ska behöva tänka på det”

Intervjupersonerna är även, förutom sina egna ansvarsområden, även viceansvariga för andra områden. Detta för att kunna hoppa in och ta över om den ordinarie ansvarige ansvarig t ex är sjukskriven.

Trots att det ska ske en ny ansvarsfördelning i gruppen vid nyanställning så anger flertalet att de har övertagit ansvarsområdet efter den person som hade tjänsten tidigare. Dock upplever flertalet av intervjupersonerna att de har möjlighet att lägga in önskemål om annat ansvarsområde om det gällande känns ointressant eller om man upplever att kompetensen för ansvarsområdet saknas men flertalet verkar inte ha upplevt något behov av att göra några förändringar utan man anser att ansvarsområdena fungera bra. Endast en ifrågasätter vad hennes konkreta uppgift består i eftersom hon aldrig har behövt utföra det tillsatta ansvaret: alltså saknas handlingsplan.

4.2 Handlingsutrymme

Vad får vårdbiträdena själva besluta om, hur mycket eget initiativ kan de ta, hur påverkar uppsatta lagar och ramar deras arbete? Med andra ord: hur upplever vårdbiträdena omfattningen av deras handlingsutrymme?

4.2.1 Påverka

Flertalet av intervjupersonerna anser att de kan påverka det vardagliga arbetet och svarar ja på frågan om möjligheten till kompetensutveckling går att påverka. Dessutom är övervägande positivt inställda till kompetensutveckling.

”Man skapar egna rutiner. Det är inte så att man måste göra så eller så, jag gör ju som det passar mig och alla gör ju nästan på olika sätt”.

Då det gäller kompetensutveckling så upplever de flesta att utbudet är förbestämt men att man kan påverka om man vill gå på en kurs eller ej. Några påpekar att undervisningens kostnad ibland kan hindra dem från att gå en kurs och att det finns valbara kurser samt obligatoriska kurser.

”Ibland kommer det ut förfrågningar om det är något särskilt område som vi är extra intresserade av, kanske demensutbildningar och sånt [...] så man kan höja sin kompetens på så sätt...”

Men då det gäller att påverka lönen skiljs deras uppfattningar åt och man upplever ej i någon större omfattning att man kan påverka.

”Lönen är färdig när man kommer på ett lönesamtal.”

”Genom att arbeta på ett visst sätt kanske, för vi har individuell lönesättning.”

Likaså varierar svaren på om de kan påverka sitt schema.

”Det kan jag, det finns ju tillfällen där vi blir tillfrågade om vi vill höja vår sysselsättningsgrad eller sänka den [...] så på så sätt kan man påverka schemat. Sen är det ju så att schemat det ligger ju där så mycket är där inte att göra.”

”Ja det kan vi göra, men jag har bara gått på vikariat [...] fast de fast anställda fick tycka till om sina scheman senast i vintras och ändra lite och så.”

”Nej det går inte att påverka schemat.”

4.2.2 Fatta egna beslut och ta egna initiativ

Samtliga anser sig kontinuerligt fatta egna beslut och ta egna initiativ. Det som de anser styr och begränsar dem är rådande lagar och ramar som är satta att följa och på inget vis går att överträda. Det är framförallt den medicinska biten som kräver att sätta direktiv följs. Om något vårdbiträde upplever att en kund är i behov av ytterligare medicin, annan medicin etc. måste sjuksköterskan kontaktas för att ge en bedömning av kundens medicinbehov och vidare en instruktion till vårdbiträdet.

”Är det någonting som just med mediciner så måste man alltid fråga sjuksköterskan [...]. Men egna beslut kan vi väl ta om det gäller pensionärerna...”

”...om man är ute hos kunderna händer det ju saker som man inte är beredd på och då handlar man ju efter det sunnda förnuftet...”

”...man måste ju tänka själv för det är ju människor, de går inte efter ett mönster utan de ändras [...] man måste ta beslut...”

4.2.3 Sysslor utanför arbetsinstruktionerna

Det går att dela upp intervjupersonerna i två lika stora grupper där den ena gruppen anser sig utföra sysslor utanför den uppfattade arbetsbeskrivningen. Den andra gruppen kan i sin tur delas upp i två halvor där ena halvan anser att allt de utför ingår i deras arbete. Inklusive sådana uppgifter som den först nämnda gruppen uppfattar som utomliggande arbetsuppgifter. Den andra halvan i denna andra grupp anser sig ej finna fog för att utföra sysslor som ej ingår i deras arbetsbeskrivning. De anser att kundernas bistånd till fullo styr deras arbete.

Så här svarade vårdbiträdena på frågan om de utförde sysslor utanför ramen för arbetsuppgifterna:

”Ja det gör man ju (skratt) man matar fåglarna eller hunden... Egentligen ska det vara beviljat men sitter det en pensionär i rullstol och tittar ut på det tomma fågelbordet då har man inte hjärta att säga nej.”

”...jag tycker inte det finns en gräns egentligen för vad man inte gör här inne.”

”...om man ska gå och handla någonting och de egentligen inte har rättighet till det så kan man visst ställa upp om tiden finns, i grund och botten är det tiden som avgör, man kan inte göra något som försakar någon annans tid för då blir det fel i slutändan.”

”Det gör jag inte, vi får inte lov att göra sånt som de inte är beviljade till.”

”Vissa stannar och fikar... Jag tar kaffe här uppe för att fika är inget som ingår i arbetsuppgifterna.”

Några intervjupersoner talar om en stor frihet och att friheten beror på chefens förtroende för vårdbiträderna.

”Vi har det ganska fritt inom ramarna, hur vi lägger upp vårt arbete eller så... Hon märker väl att vi klarar av det, hon litar på att vi löser det på det bästa sätt...”

4.3 Chefens roll

4.3.1 Relation med chefen

Samtliga intervjupersoner upplever att de har en väldigt bra relation till sin chef

”Har man inte bra relation till sin chef så funkar ingenting, för då går man ju bara och retar sig på det, det är jätteviktigt”

Några upplever att de inte träffar chefen tillräckligt ofta för att kunna säga något mer om deras relation. Detta därför att man t ex jobbar inom hemtjänsten och inte alltid är på plats. Flertalet av intervjupersonerna upplever inte att den relation som de har med chefen påverkar deras sätt att utföra sina arbetsuppgifter. De upplever att de har ett rätt så stort handlingsutrymme som chefen på inget sätt försöker inskränka

”Det lägger hon sig inte i utan det får vi göra så att det funkar under dagen, för det är kanske någon som ska iväg på något sjukbesök och då får man kasta om hela dagen eller om det händer något oförutsatt så att, det är väl ganska fritt tycker jag”

4.3.2 Träffar med chefen

Vad gäller frekvensen av gemensamma träffar råder det olika uppfattningar bland intervjupersonerna. Några anger att de träffar henne nästan varje dag, hon kommer ner på avdelningen och säger ”god morgon” och frågar om det har hänt något speciellt som hon borde veta. Andra anger att de träffar henne på de gemensamma personalmötena som organiseras var tredje vecka.

4.3.3 Samtalsämne

Flertalet av intervjupersonerna anser att de kan prata med chefen om allt, det behöver inte bara vara något relaterat till deras arbete och verksamhet. Det kan lika gärna vara något privat som de känner att de kan ventilera med henne, eller någon information som hon vill förmedla t ex information från högre chefer eller information om planerad undersökning på deras arbetsplats. Intervjupersonerna upplever sig ha en öppen relation med sin chef och upplever att de alltid kan gå in till henne och prata.

4.3.4 Chefens nya roll

Några av intervjupersonerna anser att chefens roll har förändrats idag och att de är mer tillgängliga än förut. Någon ger ett exempel på hur hjälpsam och involverad i vårdbiträdernas vardagliga arbete deras chef kan vara:

”Vi sitter vägg i vägg så vi kan gå in och fråga om det är någonting. Det fungerar jätte bra för någon gång när det varit problem, om jag har varit själv och haft larmtelefon och inte fått tag på den andra [...] så har man kunnat be henne ” skulle du vilja hjälpa mig ” så har hon gjort det så har hon följt med ut”

Någon annan säger:

”Senast häromdagen så hjälpte hon till med en tant alltså tvätta henne och så för då fick jag springa iväg på ett annat, jag kommer inte ihåg vad det var. Jo, jag hade inte hunnit äta frukost så var det så tog hon över”

Samma person anser att det är jätteviktigt att chefen ska kunna utföra arbetsuppgifter utanför sitt ansvarsområde, att kunna ”gå ner” från sin chefsroll och hjälpa sina medarbetare. Samtidigt anger en av intervjupersonerna att idag är det svårt för chefen att vara inne i verksamheten då hon har så mycket annat att göra, t ex vårdplanering och massa möten att gå till. Detta, säger samma person, gör det omöjligt att vara involverad och påverka verksamheten på samma sätt och i samma utsträckning som förut, trots att många av chefens gamla arbetsuppgifter har delegerats till vårdbiträderna. Någon annan påpekar att många problem som uppstår löses inom gruppen istället för att alla beslut måste gå via chefen.

4.4 Arbetstillfredsställelse

Vad är det som motiverar vårdbiträderna att gå till arbetet? Hur påverkas deras arbetstillfredsställelse av chefen, kollegerna och arbetsuppgifterna?

4.4.1 Relationen emellan vårdbiträderna och kunderna

Samtliga intervjupersoner anser att de har en god eller fungerande relation med kunderna. Flertalet av intervjupersonerna menar att man absolut inte får påverkas av den relationen man har med kunderna. Man ska så att säga förhålla sig neutral i arbetet oavsett om en relation är god eller mindre god.

”Man kan inte påverkas av hur de är [...] de förstår ju inte riktigt själva, man måste vara neutral.”

”Man får vara lite skådespelare.”

Några menar att det är viktigt att vara medveten om att man ibland påverkas. Om man till exempel blir irriterad då en kund uppför sig ohövligen så kan man be någon annan vårda just den kunden den dagen. Men om det ej går bär man det yttersta ansvaret för att våden trots allt fungerar. Några talar även om hur viktigt det är med stöd från arbetskamrater då man besväras av någon kunds uppförande.

”Man kan alltid gå ut och prata med sina arbetskamrater.”

”... man kan kräka av sig allt man tycker sen är det bara att köra vidare...”

Någon upplever att en bra eller mindre bra relation påverkar i vilken utsträckning som man tar sig tid att göra något utöver det som ingår i arbetet.

”... det är kanske inte så roligt att sitta och småprata med dom då...”

4.4.2 Relationen kolleger emellan

Flertalet beskriver hur relationen är istället för att svara på frågan om hur de tror att relationen påverkar deras arbete. Flertalet talar om en befintlig kamratanda och att man har kul på arbetet tack vare bra kollegor och gott samarbete.

”Jag har helt underbara arbetskamrater, jag trivs jättebra...”

”Jag tror att vi har det rätt så bra i vår grupp, vi är rätt öppna och säger vad vi tycker och tänker och det tycker jag är bra.”

Någon menar att det blir roligare att gå till jobbet om man trivs ihop och har bra kolleger. En annan påpekar vikten av samhörighet.

”Man vill ju gärna känna sig som en del av gruppen så att säga...”

Ett par intervjupersoner anser ej att de påverkas alls av den relation de har emellan sig och kollegerna.

”Det påverkar inte mitt sätt att arbeta [...] är det något jag tycker att man ska göra så står jag fast vid det även om de andra inte tycker så...”

Emedan en anser att en kollegial relation är viktigt men ibland bristfällig på arbetsplatsen.

4.4.3 Samarbete

Intervjupersonerna ger alla en egen presentation på vad som är viktiga faktorer i ett samarbete. Samma värderingar och att man hjälps åt var de faktorer som dök upp vid två olika intervjutillfällen. Nedan följer en komprimerad presentation av vad intervjupersonerna anser som viktigt för att ett samarbete ska fungera.

- *Gott humör, anpassning, hjälpas åt*
- *Att alla jobbar på samma sätt, ställa upp för varandra, samma värderingar, kunna lita på varandra*
- *Kompromissa*
- *Lyhörd och handlingskraftig*
- *Acceptera varandra, visa hänsyn, ha förståelse för varandras olika kompetens*
- *Ha kul ihop, kunna se personalen som privatpersoner, ej vara 100% ärlig i alla lägen (en dålig dag kan göra att man tycker något just pga att man är på dåligt humör, det man då ärligt uttrycker den dagen beror alltså på de egna känslorna mer än på de runt omkring. Det som då sägs ”öppet och ärligt” kan såra så djupt att det lägger grunden för en obefogad konflikt.*
- *Fungera tillsammans, samma värderingar, konsekvent*
- *Personkemin måste stämma, hjälpa varandra i samma utsträckning som man mottar hjälp*
- *Professionell i sitt samarbete även mot de kollegor som man gillar i mindre utsträckning*
- *Öppen och rak kommunikation, de man arbetar med bör ha medicindelegering*

4.4.4 Arbetsmotivation

Sju av de tio intervjupersonerna säger att de motiveras att gå till arbetet pga sina kollegor och ett par av dem nämner även att en bra chef motiverar dem i arbetet.

”Det är mina jobbkompisar och chefen som motiverar mig mest.”

”Det är kul att träffa sina arbetskamrater, vi har så kul ihop.”

Nästan alla framhåller att det är att arbeta med människor, främst äldre människor, som motiverar dem i deras arbete.

”Det är människorna, både vårdtagarna och personalen. Det här att man har roligt...”

”Det är väl människorna, att man känner att man gör något bra och viktigt.”

Fyra upplever friheten och självständigheten som motiverande i deras arbete.

”Fördelarna är at det är så fritt och bra och man träffar mycket människor...”

Emedan en respondents motivation hämtas från vetskapen om att hon har ett arbete att gå till.

”... att ha ett arbete [...] jag kan ju inte säga att detta är mitt drömyrke precis...”

4.4.5 Nackdelar

Alla kan inte komma på några direkta nackdelar med arbetet som vårdbiträde, men de åsikter som framkommer efter en viss eftertänksamhet är att arbetet ibland är fysiskt slitsamt och att arbetstiderna är mindre fördelaktiga.

”Nackdelen kan vara att man arbetar för många dagar i sträck och då blir man ju trött.”

”Nackdelen är väl att det är ganska tungt...jag menar jag är inte gammal och jag kan redan känna att det är lite tungt för ryggen och för axlarna.”

Någon menar att det satsas för lite på förmåner för de anställda och en annan anser att rutinarbetet utgör tristess. Men de bägge menar att de troligtvis upplever det som nackdelar av den anledningen att de ej känner sig fullt tillfredsställda med att arbeta som vårdbiträde utan drömmer om att i få göra något annat.

”...det är lite mitt eget fel som sökte mig hit...”

4.5 Sammanfattning av empirin

Med en summering av det empiriska resultatet blir det lättare att nämna det resultatet som avviker eller varierar i betydande omfattning eftersom intervjupersonerna till största del delar varandras åsikter: Dock med variation.

Följande frågor har frambringat variationsrika svar:

(1) Hur kan man på bästa vis utveckla ett gott samarbete? I och för sig uppfattade vi deras svar som sammanfallande efter att vi jämfört och tolkat svaren omsorgsfullt. Men innan dess var förutsättningarna för samarbete inte på samma sätt beskrivna. Samtliga gjorde särpräglade redogörelser för förutsättningar som fordrades för ett gott samarbete. De flesta svaren kan sammanfattas med att vårdbiträdena ansåg att det krävs en tolerans och förståelse för sina kollegor.

(2) Då det gäller frågan kring i vilken omfattning vårdbiträdena utför sysslor utanför arbetsbeskrivningen kan intervjupersonerna delas upp i två grupper. Grupp A, och halva gruppen B utför arbetsuppgifter som ej alltid finns formulerade i en arbetsbeskrivning. Det som särskiljer deras svar är på vilket sätt de anser sysslorna vara sysslor vid sidan om eller ej. A-gruppen anser att de utför sysslor som egentligen ej skulle utföras och B - gruppen anser att alla sysslor, även de omformulerade, ingår i deras arbete. Kvar står den andra halva gruppen B vilken vi kallar C, som varken utför eller anser sig behöva utföra mer än det som finns med i arbetsbeskrivningen: De utför arbetet strikt och formellt, styrda av de förordningarna som de upplever finns att följa.

(3) Ytterligare variationsrikt resultat frambringades av frågan hur ofta de träffar chefen. Svansfrekvensen gick från att de träffar henne varje dag till att endast träffar henne vid de gemensamma personalmötena som organiseras var tredje vecka. Dock går det att skönja ett sammanhang mellan svaren och var intervjupersonerna arbetade. De vilka arbetar inom hemtjänsten håller till i lokaler jämte chefens rum och anser då att de av naturliga skäl, närheten, träffar sin chef varje dag. De intervjupersoner vilka arbetar på vårdboendet upplever ej att de träffar chefen i lika stor utsträckning även om några framhöll att chefen har för vana att komma ner på avdelningen varje dag för att hälsa ”god morgon”.

5. Analys och diskussion

Efter att noggrant studerat den insamlade empirin kommer den att ställas mot den teoretiska referensramen som vi utformat med syfte att finna förståelse för medarbetarskapets beskaffenheter och ändamål. De problemformuleringarna som vi valt att belysa är: (1) *Råder det balans mellan det ansvar medarbetarna vill ta, det ansvar de får ta, och det ansvar som de kan ta?* (2) *Hur upplever medarbetarna att deras arbetsrelation med kolleger, chef samt kunder påverkar deras arbete?* (3) *Vad är det som motiverar medarbetarna att gå till arbetet?*

Det som framkommit i teorin är att medarbetarskapets kärna är ansvar (se figur på s 8). Det handlar således om i vilken utsträckning man vill, kan och får ta ansvar: Alltså vilket ansvarstillstånd som råder. Det uppvisades många likheter mellan medarbetarskapet och empowerment i just det avseendet (Kinlaw,1995). Likheter som Stockhult (2005), Tengbald och Hällsten (2002) bestrider då de anser att medarbetarskapet är ett tillstånd, en egenskap eller en relation emedan empowerment beskriver en process och en förändring, dvs ett medarbetarskapande. Så som vi har tolkat Stockhult, Tengblad och Hällsten så menar de att för att nå ett medarbetarskap så måste det föreligga ett medarbetarskapande, alltså empowerment.

Med anledning av ansvarets betydelse kan det möjligtvis upplevas som om vi upprepar oss. Men så är ej fallet, dvs. det har då ej skett medvetet. Men det är svårt att föra ett resonemang kring medarbetarskapets beskaffenheter utan att ständigt falla tillbaka på betydelsen och inverkan av ansvar beroende på hur ansvar tas eller icke tas, alltså på vilket vis ansvaret hanteras. Således upprepas ansvarsbegreppet även om medarbetarskapet belyses utifrån olika perspektiv. Vi har valt att omnämna vårdtagaren som kunden eftersom det är det begrepp som används i verksamheten XX. Således är kunden i detta arbete alltid den person som av olika anledningar är i behov av och mottar hjälp utav vårdbiträdena.

5.1 Intervjupersonernas definition och upplevelse av ansvar

Sammanfattat anser vårdbiträdena på vårdboendet XX att ansvar som begrepp innebär att det som ska göras blir gjort och Maccobys (1989) definition av ansvar är bl. a. att man möter utmaningar, löser problem och tar hand om kunder. Maccobys definition handlar således, precis som vårdbiträdenas, om att få saker gjorda. Men vad är det vårdbiträdena menar ska göras som måste bli gjort? Det framkom en samfäll, klar och tydlig beskrivning av vilka de dagliga arbetsuppgifterna var, nämligen hygieniska, sociala och omvårdande arbetsuppgifterna. Däremot fanns det skiljaktigheter då övriga sysslor, dvs. de sysslorna vilka ej ingick i arbetsbeskrivningen, kom på tal, men ingen av intervjupersonerna sa sig uppleva det som en risk för osämja pga. att vissa gjorde mer än andra vilket kan bero på att man antingen önskar svara med en ”social önskvärdhet” eller att man helt enkelt ej upplever det som ett problem. Vi antar att problemet, om det i verkligheten upplevs som ett problem vill säga, i första hand hamnar hos kunden som

kan uppleva att vissa saker endast blir utförda om ett visst vårdbiträde tjänstgör. Om kunden ej beklagar sig och gör något större ”väsen” av detta ”sprids” ej problemet vidare till övriga vårdbiträden. Samlingsbegreppet för god arbetskamrat - *likhet och närhet* - som Danielsson (2005) nämner går ändock att applicera i arbetsgruppen även om handlingssättet är olikartat. Bara handlingarna utgår från en gemensam arbetsmedvetenhet. I annat fall finns det en viss risk för att osämja möjligen ligger vilande. Vi antar att risker likt den nämnda kan förekommas med en ökad medvetenhet om andras upplevelser och uppfattningar kring olika fenomen. Ett synkroniserat förhållningssätt är antagligen ej den fullkomliga lösningen för att förekomma den eventuella osämja som kan framkallas i och med olikartat arbetssätt eftersom, som vårdbiträdena själva säger, varje situation och person är unik: Ofta styrs man av det sunda förnuftet och handlingen situationsanpassas. Men detta, menar vi, är ju en viktig inställning och attityd som är värdefull att sprida och diskutera kontinuerligt eftersom förståelsen ökar inför att man agerar olika vid olika tillfällen och beroende på kundens tillstånd. Det är alltså ett förberedande arbete som gör att man minskar risken för framtida osämja vid t ex nyanställning där det ej är en självklarhet att den nya medarbetaren har samma inställning och förståelse som den personal vilken idag är överens.

Det framkom att ansvar som aktiv handling kräver ett kollegialt förhållningssätt, dvs ingen annan ska behöva lida för att någon ej utfört de uppgifter som man själv bär ansvar för ska bli gjorda. Detta kan likställas med Johanssons (1998) resonemang om att det krävs att man är kapabel till att stå till svars inför bl a kolleger då man ”är ansvarig”. Eftersom de ansvariga vårdbiträdenas inställning vilar på lojalitetens grunder och vi upplever det som att man ”tänker sig in i” arbetskamraternas situation visar det på att det föreligger en genomgripande empatisk fallenhet hos samtliga intervjupersoner. Vi menar vidare att vårdbiträdenas inställning, till att se till att ingen annan blir lidande för något man själv bär ansvar för, kan förknippas med några av Hällstens exempel på dygder: t ex *ärlighet*, *rättvisa* och *tillit*. Hällsten (2003) talar om perceptionsförmågan som en förutsättning för att ta ansvar, dvs känslan för den enskildes behov vilket det krävs en lyhördhet för som innehåller både en kognitiv och affektiv aspekt, vilket betyder att man tolkar etiska situationer genom adekvata känslor. Dock förmodar vi att vårdbiträdena handlar på ett relativt oreflekterat sätt eftersom vi upplever deras beskrivning av ”ansvarandet” som både oförädlad och spontant.

För att återgå till de ”övriga sysslorna”, dvs de uppgifter som vissa ansåg ingick i arbetet emedan andra menade motsatsen, så anser vi det relevant att koppla förfarandet till Silverbergs (1999) syn på ansvar som något som kan tillskrivas, åläggas och ikläs. Intervjupersonerna hyser stor respekt för det medicinska ansvaret vilket är *ålagt* dem och kan förknippas med *pliktetik*: handlingen och resultatets värde (medicineringen) har ett tilltänkt värde (förbättra hälsan eller möjliggöra ett tillfredsställande tillstånd för kunderna). Några av intervjupersonerna belyser vikten av att fördela resurserna jämnt mellan kunderna, t ex tiden: Det kan vara uttryck för det ansvaret som de fått *tillskrivit* sig och som handlar om *nyttoetik*, dvs utifrån olika perspektiv ska resurserna fördelas så att resultatet blir fördelaktigt för så många som möjligt: Det handlar således om arbetsuppgifter som ingår i arbetsbeskrivningen. Men ”de övriga sysslorna”, de vilka ej är upptagna i instruktionerna, de sysslorna som utförs av vissa med syftet att de äldre ska må bra och utifrån vad man själv tror sig önska vid ålderdomens höst, de anser vi kunna likställas med Silverbergs *dygdetik*, då man *ikläs* sig ett ansvar: De uppgifterna utförs spontant och på eget initiativ för att gagna kunden: Man har, som Silverberg uttrycker

det, *en särskild känsla för den enskilda människans behov*: Man har dygdiga egenskaper och dessa dygder måste, enligt Hällsten (2003), ”lyftas upp” för att ingå i en gemensam dialog där syftet är att förmedla förståelse och insikt. Men kan speciella och efterstävade egenskaper konstrueras i efterhand? Dvs om sådana saknas. Av allt att döma omskapar vi vårt förhållningssätt, våra åsikter och uppfattningar genom den erfarenhet som vi lever i och efter. Men hur detta förhållningssätt konstrueras och omskapas beror på, menar Silverberg och vi med henne, hur vi tolkar och uppfattar vår omvärld genom de prövningar vi ställs inför. Tolkningarna påverkas i sin tur av den egna traditionen och kulturen varför den ens tolkning aldrig kan bli identisk med den andre. (Aristoteles talade om en vardaglig och kontinuerlig uppbyggnad av praktisk kunskap som ständigt omprövas). Men eftersom vi alla, enligt Silverberg, agerar med avsikt att skapa mening och handla så att ett meningsfullt resultat åstadkoms kan ett, enligt oss, potentiellt gemensamt förhållningssätt frambringas, där fokus vilar på ömsesidigt skapade värdegrunder. Värdegrunder där det tas hänsyn till kundernas, vårdbiträdenas och verksamhetens behov: Hansson (2003) skulle kalla det en personalidé och vi skulle kalla det för en medarbetarpolicy.

5.2 Intervjupersonernas upplevelse av ansvar – handlar det om empowerment?

Intervjupersonerna upplever arbetets ansvar på olika vis: positivt, jobbigt, påfrestande, för stort ansvar, tar själv för stort ansvar, tidspress genererar börda. Var och en av intervjupersonerna nämner flera av alternativen vilket innebär att upplevelsen av ansvaret kan variera beroende på hur mycket tid de har till sitt förfogande, antal arbetsuppgifter, beroende på kundernas vigrör samt hur de själva mår. De som säger att de ”tar” för stort ansvar själva motiverar det med att de bryr sig och att de vill känna att de gör ett bra jobb och de vill dessutom känna sig betydelsefulla. Maccoby (1989) talar om både *värdighet* och *mening* där värdigheten är en drift, en känsla som kan erhållas genom t ex en bra prestation. *Mening* är av den betydelse att känslan av det som utförs är av vikt och betydelse. Således är det betydelsefullt för vårdbiträdena att de får möjligheten att utföra ett arbete som de känner sig nöjda med. Men några nämner att tiden kan göra att ansvaret känns betungande och påfrestande: ansvaret handlar då om antalet arbetsuppgifter som ska utföras och som man känner ansvar för. Det innebär alltså att det fordras en balans mellan den tid som finns till förfogande och antalet arbetsuppgifter. Dock säger sig de flesta acceptera en högre arbetsbörda under en kortare tid. Det bör innebära att man innehar en tolerans för stress och hårt arbete, under en tid, om man är medveten om att denna arbetsbörda och tidspress ej är konstant. Vi antar att risken med att arbeta under press och under för lång tid är att man ej kan påverka situationen och det i sin tur kan utlösa känslan av hjälplöshet och oduglighet: man riskerar att känna sig maktlös. Kinlaw (1995) talar om att man måste ge människor förtroende att styra sig själva och fördela ut makten till dem som står närmast problemet eftersom de bäst vet vad som krävs. En sådan maktförskjutning neråt i verksamheten är, enligt Kinlaw, detsamma som att införa ett *medarbetarskap*, ett enligt honom strategiskt verksamhetsverktyg som han likställer med *empowerment* och som åsyftar att öka verksamhetens effektivitet. Således bör det finnas befogenheter och makt för att själv ombesörja personalanskaffningen. Flera av intervjupersonerna talar om att det är just en ökad arbetsstyrka som krävs då obalans mellan arbetsuppgifter och tid råder och de indikationer som vi erhållit

antyder till att personalgrupperna till viss del faktiskt kan tillsätta vikarier vid behov. I deras arbete ingår ett ansvar för att vissa arbetsmoment utförs och för att kunna kalla sig medarbetare krävs det, enligt Backström (2003), att de ges en frihet att handla så som personen (läs vårdbiträdena) själva anser att situationen kräver. Således skulle man kunna anta att det föreligger ett medarbetarskap på äldreboendet XX. Men det finns trots allt en rad ålagda och tillskrivna uppgifter vilka är noggrant formulerade och som långt ifrån kan utföras enligt egna önskemål varför det kan tänkas att den etablerade verksamhetskulturen på XX är den som till största del påverkar känslan av ”frihet” (Alvesson, 2001).

Enligt Lee och Koh (2001) måste ett fenomen komma från överordnande till underordnande för att få kallas empowerment, men det krävs att överordnande är involverade i processen. Närmaste överordnad på XX är teamchefen och det är vår uppfattning att hon är en engagerad chef som både håller sig väl uppdaterad med den rådande situationen samtidigt som hon överlämnar ansvaret till vårdbiträdena att själva fatta beslut och i stor utsträckning själva lösa de problem som uppstår, jmf med Kinlaw (1995). Fenomenet på XX kan således likställas med empowerment eftersom där finns en uppdaterad och engagerad överordnande (teamchefen) som delegerar ansvar till underordnande (vårdbiträdena) (Lee och Koh). Att chefen har ett förflutet inom vården antar vi påverkar hennes förfaringsätt som ledare. Vi har uppfattat det som att hon har en förmåga att skapa de rätta förutsättningarna så att personalen kan ta egna initiativ för att själva lösa problemen, en metod som enligt Beach (1996) handlar om empowerment. Men Beach tar dock avstånd från Lee och Koh eftersom hon ej ser det som positivt att chefen/ledaren är aktivt involverad i verksamhetsprocessen. Men vi ställer oss frågande hur man kan skapa ”de rätta” förutsättningarna utan att vara känd med den rådande verkligheten. Vi menar att det bör föreligga ett samarbete mellan medarbetarna och chefen för att lyckas åstadkomma en matchning mellan förutsättningar och behov. Vidare kan det vara värt att fundera över på vilket vis och i vilken utsträckning det är teamchefen eller den rådande organisationskulturen som skapar förutsättningarna för att känslan av ”handlingsfrihet” ska komma till stånd. Enligt Bakka et al. (2001) så är det ledningen som spelar den centrala rollen i utformningen av organisationskulturen emedan Alvesson (2001) menar att en kultur kan vara mer knuten till gruppen än till organisationen och ledningen. Vi anser att det ena ej kan utesluta det andra eftersom å ena sidan upplever vårdbiträdena en stor frihet i arbetsgrupperna men å andra sidan är många handlingar formellt styrda.

Såväl Beach som Coleman (1996) ser vikten av att tillåta anställda att ta risker och att ej straffa dem då ”misstag” begåtts. Något som Kinlaw menar att personal genom tiderna bestraffats så mycket för att det hämmat anställdas vilja att ”ta” risker genom egna idéer. Men enligt oss finns det en skillnad mellan vilka ”risker” som kan accepteras eller ej samt vilka ”straff” en anställd är beredd att ta. Inom vården handhar personalen medicinska ansvar och konsekvenserna som medföljer en felmedicinering är oacceptabel från alla håll: lagen, vårdtagaren, vårdgivaren, anhöriga, ledning, samhället etc. Vi anser att de ovillkorligt måste framvisas vilka område som kräver fullständig ”disciplin”. På XX är det dock vår uppfattning att så sker och intervjupersonerna uppvisade en utomordentlig medvetenhet kring det allvar medicindelegering innebär. Enligt intervjupersonerna upplever de det som positivt att de har tillräckliga befogenheter för att nyttja det ansvar som de delegerats och kan således till stor del själva fatta egna beslut. De ser också positivt på det ökade ansvar som de har erhållit i och med utdelning av olika ansvarsområ-

de vilket vittnar om att de har en vilja att ta större ansvar än vad själva yrket fordrar. I detta fall stämmer alltså ej intervjupersonernas upplevelser överens med det som Wallenbergs (2004) kommit fram till, dvs. att personal i kommuner har för lite att säga till om. Således anser vi att det finns likheter mellan arbets sättet på XX och medarbetarskapet i och med intervjupersonernas positiva syn på och upplevelse av såväl ökat ansvar som det ansvar som kräver självständighet (Tengblad,2003): Det bör vara rimligt att låta medarbetarnas upplevelser få utgöra underlag vid en värdering av ansvarets omfattning och ökning. Dock kan det vara så att vårdbiträdena på XX har fått tilldelat sig så pass mycket ansvar som de känner att de kan hantera varför de ej efterfrågar ytterligare ansvar och möjlighet till delaktighet.

5.3 Intervjupersonernas möjlighet att påverka sin egen situation

Som framkommit så uppfattar vi det som att intervjupersonerna själva upplever sig som oerhört självstyrda. En självständighet som innebär att de till stor del själva kan påverka den egna situationen. Flera av intervjupersonerna anser att självständigheten beror på att de har chefens förtroende: Ett förtroende som utvecklats genom uppvisat arbete som lett till fördelaktiga resultat. Vårdbiträdenas beslut och handlingar (inom ramen för tjänsten) har uppvisat en, som vi uppfattat det, förståelse för hur viktigt det är att se till hela verksamheten och inte bara det egna arbetsområdet. Följaktligen är det så, enligt oss, att det ansvar de har – det har de också vårdat med bästa förmåga. Intervjupersonerna har vid flera tillfällen lyft fram betydelsen av att förstå att den egna handlingen inte bara får konsekvenser för kunden och vårdbiträdet självt, utan även arbetskollegerna och verksamheten påverkas av den handling som utförs. Just detta helhetsperspektiv likställer Johansson (1998) med ansvar och hon menar att arbetsuppgifter ej får utföras oreflekterade och vad det gäller den egna rollen som medarbetare gäller detsamma: Man måste kunna reflektera över sin roll och dens betydelse i ett vidare perspektiv. Men som vi nämnde tidigare så upplever vi det som att flera av intervjupersonerna utför väldigt mycket på ren intuition. Fast bakom den intuitiva handlingen finns möjligen tidigare reflektiva erfarenheter och som också nämnt tidigare omskapar vi vårt förhållningssätt, våra åsikter och uppfattningar genom våra erfarenheter varför vi antar att det även i det intuitiva agerandet föreligger en eftertanke – det sker så att säga en reflektion i handling. Just betydelsen av förmågan att reflektera över eller i en handling åskådliggjordes i Hällstens avhandling (2003) där det visade sig att de vilka ”tog” ansvar var de som hade god kunskap i sitt handlande och inte nödvändigtvis om sitt handlande. De kunde avgöra när det fanns utrymme för eget handlande och när direktiven med nödvändighet måste följas. Detta kräver enligt Hällsten reflektions-, bedömnings- och anpassningsförmåga. Vi upplever detta som egenskaper vilka de intervjuade vårdbiträdena innehar och anser dem se sig själva som ansvarsfulla. En ansvarsfullhet som fordrar att de blir betraktade som sådana, enligt Silverberg (1999), och det är vår uppfattning att chefen betraktar vårdbiträdena som just ansvarsfulla medarbetare.

Det har nu framgått att intervjupersonerna upplever sig själva ha ett väldigt omfattande eget handlingsutrymme vad det gäller arbetsuppgifterna där de till stor del kan påverka det egna arbetet och den egna situationen. Därtill anser de även att de till stor del kan påverka sin kompetensutveckling. Det framkommer i resultatet att de anser att utbudet

är färdigställt men att de därefter själva kan välja i stor omfattning vilka kurser de önskar gå. Det som kan hindra deras önsknings är den ekonomiska biten då vissa kurser är kostsamma. Dessutom uppstår det ibland situationer då det fordras att de går en specifik kurs eftersom det finns ett praktiskt behov av en viss kunskap. Denna möjlighet att, till stor del, själv påverka kompetensutvecklingen ser vi som en förutsättning för lärandet. En förutsättning som kan ses som ett av de nödvändiga verktyg som ligger till grund för kompetensutvecklingen (Hansson, 2003). Dock framkommer det att det var längesen flera av intervjupersonerna deltog i någon kurs. Motivet för det påstår de flesta vara att de helt enkelt ej funnit något behov för kompetensutveckling. Dessutom har det varit praktiska svårigheter som utgjort hinder. Men alla de alternativa kurser som nämns som exempel berör vårdförhållanden vilket vi i och för sig ser som naturligt. Men det finns andra behov än de yrkesrelaterade. Det krävs t ex utbildning i medarbetarskapet för att kunna bli en kvalificerad medarbetare (Kinlaw, 1995). Vi upplever dock och antar att intervjupersonerna besitter god insikt om vad som krävs, utöver vårdkunskaper, för att de ska ses som goda medarbetare. Men vi upplever ej att de kopplar den insikten till medarbetarskapet. Möjligen saknas medvetenheten om hur betydelsefullt det faktiskt är att de utför sitt arbete med de beskaffenheter som medarbetarskapet fordrar. Vi hävdar att det är viktigt att vara medveten om vilka kunskaper, egenskaper och attityder medarbetarskapet kräver och det är lika viktigt att bli medveten om sig själv och vilken kvalifikation man själv besitter (Hansson, 2003). Anledningen, enligt oss, är att kunna växa i sin roll, se det egna kompetensbehovet, kunna argumentera för sin sak (t ex i lönesamtal) och skapa eller vidbehålla den viktiga helhetsbild av verksamheten som genererar en balans mellan medarbetarnas, kundernas och verksamhetens behov (Hansson, 2003). Detta verkar inte efterfrågas av vårdbiträderna vilket antagligen beror på ovetskapen om betydelsen av såväl de egna kvalifikationerna som vad medarbetarkompetens innebär. Dessutom antar vi att så länge allt ”flyter” på i den dagliga verksamheten så finns risken att det ej görs några uppdateringar på vilka kunskapsbehov (förutom de yrkesmässiga) som föreligger för att, så att säga, förebygga eller förekomma eventuella framtidsdilemman som kan framkallas pga. att brister inom medarbetarskapet uppstår. En viktig förutsättning för att satsningar ska göras inom kompetensutveckling är att chefen är dels positivt inställd men dessutom medveten om betydelsen av kompetensutveckling. Ett förhållningssätt som vi anser chefen på XX innehar. Dock föreligger det ibland svårigheter med att få tillgång till resurser som möjliggör kompetensutveckling: De kommunala resurserna ska fördelas bland många och det är ej alltid de ekonomiska resurserna går hand i hand med verksamheternas behov. Dessutom kan synen på behov variera beroende på vem som svarar på frågan om vilken kunskap som eftersöks och det är det är inte alltid som den närmsta chefen allena får svara på den frågan.

De flesta av intervjupersonerna anser att de, till skillnad från det dagliga arbetet och kompetensutveckling, ej kan påverka lönen eller schemat. De råder individuell lönesättning och det förekommer lönesamtal vilket syftar till att just kunna påverka lönen. Någon menar att man kanske kan påverka lönen genom att arbeta på ett visst sätt men är ändå tveksam. Varför då denna tveksamhet kring möjligheten att påverka lönen? Beror det på att pengar ej har någon större effekt på motivationen? Enligt Maccoby (1989) har ju t ex fritid och tecken på ”kärlek” och uppskattning större inverkan på motivationen än just pengar, emedan Tengblad (2003) förutsätter att en löneökning bör ske om man ska få medarbetare att vilja ta ett större ansvar. Eller kan det bero på en oförmåga att själv lyfta fram och verbalisera de egna egenskaperna? Dvs på bristen på retoriska kunskaper? Vi antar att det kan bero på en kombination av de ställda frågorna och vi antar

att det ej är något som är specifikt för personalen på äldreboende XX utan vanligt förekommande bland många, framförallt kvinnliga, medarbetare. Troligtvis handlar det om en oerfarenhet att tala för sin sak, verbalisera de egna kunskaperna, sätta pris på de arbetsuppgifter som utförs samt de facto: en begränsad lönepott som ska fördelas mellan de anställda och som inskränker förhandlingen. Men med ökad kunskap om betydelsen av att kunna framhäva sig själv och vikten av att kunna föra fram argument och föra en diskussion skulle kunna möjliggöra en ökad självkänsla som i sin tur genererade t ex lönesamtal där upplevelse av möjlighet att påverka frambringades. Schemat anses man ej heller kunna påverka i någon större utsträckning och vi upplever att de flesta finner acceptans för det i och med att det är många tider som ska fyllas ut med många tjänster. Det visar på, enligt oss, en förståelse för att schemaläggning kan vara komplicerat och det visar också på en helhetssyn. Dvs. schemat ska stämma i många avseende, inte bara för enskilda individer utan för hela verksamheten (Johansson, 1998). Detta gör möjligen att vårdbiträdena finner sig i att någon annan, med betryggande kunskaper, ansvarar för schemaläggningen.

För att sammanfatta intervjupersonernas åsikter kring omfattningen av möjligheten att själv påverka olika företeelser så anser de att de i stor utsträckning kan påverka det dagliga arbetet och kompetensutvecklingen men inte lönen och schemat. Vi antar att deras uppfattningar kan vara av affektiv karaktär pga. i vilken utsträckning som påverkan sker i ett direkt samband med chefen eller annan medverkande. Dvs. det dagliga arbetet sköts utan direkt medling mellan chefen och den anställde, men det finns klara och tydliga direktiv, som vägleder arbetet. De har ett ålagt och ett tillskrivet ansvar där egen påverkan ej kan förekomma (Silverberg, 1999). Men de har även ett ansvar som de kan ”iklä” sig där det fordras ett eget och dygdiskt initiativtagande (ibid.). I och med det kan troligtvis känslan och upplevelsen av egenstyrning och självbestämmande framkallas trots att det på ett djupare plan faktiskt föreligger klara och tydliga regler och anvisningar som bestämmer handlingsutrymmet. Likaså sker val av de kurser man önskar gå utan direkt förbindelse med någon annan. Kurserna presenteras nämligen i ett dokument där var och en av de anställda, oftast självständigt, kan fylla i vilka kurser de vill gå. Även här är det möjligt att upplevelsen av självbestämmande infinner sig trots att det antagligen finns ett beslut på i vilken utsträckning som resurserna tillåter antal kursdeltagande. Däremot så sker schemaplaneringen av andra personer än det enskilda vårdbiträdet, dvs handlingen ligger utanför det egna deltagandet, bortsett från de önskemål som görs. Och vad det gäller lönesamtalet så sker det i kommunikation med chefen och denna handling (att tala för sig) framkallar möjligen en känsla av underläge i och med den hierarkiska konstellation som denna sammankomst består av. Alltså, de övriga sysslorna och kursansökan är något som försiggår på egen hand emedan schemaläggning och lönesamtal ej sker obundet från någon annan. Men även om några påtalar en viss besvikelse över att ej kunna påverka lönen och schemat så upplever vi det ej som något så pass bekymmersamt som intervjupersonerna önskar se någon direkt förändring kring. Det kan bero på att de har en känsla av maktlöshet som, för att förekommas, likgiltighetsförklaras. Vi uppfattar det också som att intervjupersonerna är fullt tillfredsställda med det handlingsutrymme som de upplever att de har. Men det är möjligt att de var nöjda även innan de t ex fick utökat ansvar i form av olika ansvarsområden och att de i detta avseende har valt att se positivt på situationen eftersom det underlättar om arbetet upplevs meningsfullt (Maccoby, 1989).

5.4 Arbetstillfredsställelse

Intervjupersonerna upplever att de har en väl fungerande relation med kunderna. De anser att det är viktigt att kunna hålla sig neutral när man utför sina arbetsuppgifter och inte låta sig påverkas av kundernas, ibland, dåliga humör eller otrevliga beteende. Det kan uppfattas som att intervjupersonerna har ett professionellt förhållningssätt i arbetet eftersom de väljer att ignorera ett otrevligt bemötande för att istället fokusera på att utföra arbetet så bra som möjligt. Antagligen skulle ett otrevligt bemötande ej accepteras på intervjupersonerna privata arena. Således kan intervjupersonerna skilja sina olika roller åt och vi antar att det fordras en förmåga att avskärma sig på ett sofistikerat sätt för att inte upplevas som otrevlig. Arbetsuppgifterna är ofta av intim och personlig karaktär och utförs i kundernas egna hem (även om det är på boendet). Hemmiljön, den privata sfären och intimiteten utgör, enligt oss, en komplicerad situation som kräver mycket god kännedom om såväl sig själv och de egna reaktionerna som andra grunder till människors, ibland, besynnerliga beteende. Vi antar att intervjupersonerna besitter högt utvecklade kunskaper inom deras yrkesutövning och det förhållningssätt som krävs i mötet med äldre. Frågan är om intervjupersonerna är medvetna om vilken betydelsefull kunskap de innehar. Flertalet av intervjupersonerna anser att det är just kunderna och den relation man har med dem som utgör en viktig motivationsfaktor. De upplever en meningsfullhet i och med kundernas uppskattning. Intervjupersonerna upplever att det är väldigt viktigt att ha goda relationer i sitt arbete både med kunderna och med kollegorna.

Ett bra samarbete anses av flertalet vara en av de viktigaste faktorerna för att man ska kunna trivas i sitt arbete. Andra faktorer som nämns är bl a att man ställer upp för varandra, har samma värderingar, kan kompromissa, att ha kul tillsammans och att personkemin stämmer. Detta kan relateras till Maccobys (1989) driftkrafter: *samhörighet, njutning och mening*. Han menar att möjligheten att uppleva social gemenskap samt bra kontakter och relationer med sina kunder och arbetskamrater utgör en av de viktigaste förutsättningarna för arbetstillfredsställelse. Njutning innebär att man ska kunna uppleva glädje i det man gör och intervjupersonerna talar om att de har otroligt roligt i sitt jobb. Mening är en driftkraft som syftar till en känsla av att det man gör är viktigt och har stor betydelse. Att hjälpa de gamla, få de att må bra, få de på bra humör anses vara viktigt för intervjupersonerna. Det är det som man ser som positivt i sitt arbete, att man får så mycket tillbaka från de människor man arbetar med. Således uppfattar vi det som att relationerna till kunderna bidrar till möjligheten att känna arbetstillfredsställelse.

Den relation som intervjupersonerna har med sina arbetskamrater är en viktig faktor som bidrar till arbetstillfredsställelse. De anser ej att de alltid är själva arbetsuppgifterna som stimulerar och skänker glädje i arbetet utan det är ofta kollegerna och gemenskapen som frambringar glädje. Något som de anser väsentligt beträffande relationen med arbetskamrater är vikten av att känna samhörighet, att man hjälps åt, att man har förståelse och respekt för varandra och varandras åsikter samt att man har en öppen och rak kommunikation. Maccoby nämner respekt som en viktig motivationshöjande faktor. Det är viktigt att både ge och få respekt för att kunna samarbeta och trivas i sitt arbete. Maccoby och Gustafsson (1994) menar vidare att pengar och de materiella belöningarna inte är de mest effektiva belöningarna. Det som värderas högre är t ex uppskattning för det man gör eller tecken på kärlek, något som intervjupersonerna verkar värdera högt när det gäller deras arbete. En av intervjupersonerna nämner själva faktumet att man *har ett*

arbete att gå till som en motivationsfaktor, detta utesluter dock inte att man finner glädje i att träffa sina kamrater och sina kunder även om det uttrycks något otydligt. Däremot är det troligt att denne intervjuperson så småningom söker sig till ett annat yrke om det är möjligt.

Maccoby påpekar att människor blir motiverade, inte bara av kunder och kamrater, utan motivationen påverkas också av den relation vilken man har med sin chef: Detta utgör en viktig motivationsfaktor. Samtliga anser att de har en mycket bra relation med sin chef både vad gäller det professionella planet och det privata. Det ges uttryck i uttalanden om att man kan prata med henne om allt och att man alltid kan räkna med hennes stöd. Vi ser detta som ytterligare ett bidrag till möjligheten att känna arbetstillfredsställelse.

Det som de flesta anger som en nackdel i arbete är den fysiska delen med obekväma arbetstider samt att själva arbetet är slitsamt och tungt och de känner sig ofta trötta. Men intervjupersonerna verkar dock se mer fördelar än nackdelar i sitt arbete trots att detta, enligt dem, är ett lågbetalt och tufft yrke. När de får frågan vad som kan upplevas som nackdelar i yrket så tvingas de tänka efter innan de kommer på något. Detta kan enligt vår tolkning bero på att yrkesvalet styrdes av en inre önskan av att hjälpa andra människor, se till att de har allt de behöver, dvs bidra till andras välmående. Men det kan likaväl vara omständigheterna som mer eller mindre frivilligt fört dem till vårdrket och att de intagit ett positiv förhållningssätt till yrket för att finna meningsfullhet i det de gör.

Ytterligare något annat som har stor betydelse för intervjupersonernas upplevelse av arbetstillfredsställelse är känslan av frihet när de utför sina arbetsuppgifter. Faktumet att de tilldelas ett eget ansvarsområde har också en stor betydelse vilket får dem att uppleva att de gör något betydande förutom sina ordinarie arbetsuppgifter. Trots att intervjupersonerna inte nämner det som en fördel i sitt arbete uttrycker de sig väldigt positivt om att de har ett eget ansvar för någonting och det värderar de väldigt högt. Det är känslan av att man gör något betydelsefullt som Maccoby anser vara så viktig för att vi ska känna oss motiverade i vårt arbete. Maccoby säger också att delegering av ansvar är ett av de redskap som man kan använda sig av för att motivera sina medarbetare. Det innebär att möta utmaningar, själv lösa problem och ta hand om kunder. Hopkins (1995) menar också att empowerment och möjligheterna de anställda har för att delta i beslutsfattande samt möjligheten att vara delaktiga i uppsättningen av de organisatoriska målen är oerhört viktigt för att de ska kunna uppleva arbetstillfredsställelse. Medarbetarnas engagemang är enligt Hansson (2003) en avgörande strategisk faktor för verksamhetens framgång. Men Wilhelmsson (2003) påpekar dock att det också finns risker med delaktighet och medarbetaransvar eftersom det kan utgöra en belastning för medarbetarna. Hällsten (2003) poängterar dock att dessa risker kan upptäckas och förebyggas om en bra relation utvecklas mellan medarbetarna och personalansvarig, något som intervjupersonerna i vår undersökning upplever sig ha.

Att ha ett eget ansvar kan också generera känslor som glädje och stolthet. Johansson (1998) menar att ett tilldelat ansvar kan generera en ny identitetsutveckling, dvs en identitet som ”den ansvarige”, vilket leder till att man ser annorlunda på sina arbetsuppgifter. Man ser arbetsuppgifterna som ”egna uppgifter”, vilka man måste ta hand om så bra som möjligt, man bryr sig så att säga på ett djupare plan. De intervjuade vårdbiträderna upplever deras egna ansvarsområde som en viktig del av deras arbete och deras identitet. De känner sig mer betydelsefulla, de känner sig stolta över att ha fått det förtroendet

och uttrycker en stark vilja att utföra sina nya uppgifter på bästa sätt så att ingen annan ska behöva tänka på det, det ska helt enkelt fungera. Detta kan kopplas till det Maccoby (1989) kallar för *kunnande*, där man upplever glädje över att prestera något som utgör en utmaning. Han menar att känslan av att ha makt, att göra något som har stor betydelse för verksamheten samt att ha möjlighet att göra det på ett eget sätt utgör en viktig motivationsfaktor.

Den arbetstillfredsställelse som våra intervjupersoner upplever kan först och främst kopplas till de relationer de har på sin arbetsplats, alltså relationen till sina arbetskamrater, chefen och kunderna. Dessa relationer upplevs av flertalet som mycket positiva och som den viktigaste motivationsfaktorn. Att träffa andra människor, ha kul tillsammans, ha förståelse och respekt för varandra är det som gör att intervjupersonerna trivs så bra med sitt annars slitsamma och tunga arbete. Vi antar att intervjupersonerna, medvetet eller omedvetet, skapar mening i yrkeslivet i och med att de försöker hitta balans mellan det tunga och tråkiga och det lättsamma och roliga. Således uppfattar vi det som att det råder en god arbetstillfredsställelse på vårdhemmet XX. Vår uppfattning grundas sig i intervjupersonernas svårighet med att finna negativa aspekter i yrket, trots att de i andra sammanhang berättade att de ansåg lönen vara dålig, arbetet tungt, slitsamt och ibland stressfyllt samt dåliga arbetstider. Dening (Thorsén, 1998) påpekar att människor brukar vara motiverade av sina inre behov och utifrån våra intervjupersoners uttalande kan konstateras att det finns ett genuint intresse och engagemang för arbetet som vårdbiträde, och därför råder det en stor glädje och trivsel trots att själva arbetsuppgifterna egentligen är väldigt krävande och tuffa. Vi fick indikationer på att många upplevde arbetskamraterna som det viktigast på arbetet och enligt Alvesson (2001) blir arbetskamrater en viktig källa till mening och tillfredsställelse eftersom vårdarbetet i många avseende är tungt och slitsamt. Han menar att det ej är ovanligt att verksamheten tillskrivs ett mindre värde än den sociala sidan av verksamheten.

5.5 Chefens roll

Samtliga intervjupersoner upplever att de har en bra relation till sin chef. Det är endast få av dem som upplever att de inte träffar chefen tillräckligt ofta och av den anledningen har de svårt att säga något utvecklande om deras relation. Flertalet av intervjupersonerna anser att chefen ger dem ett stort handlingsutrymme och lägger sig inte i deras sätt att arbeta. Deras omfattande handlingsutrymme ger dem möjlighet till att ta eget initiativ, något som flertalet av intervjupersonerna upplever som positivt. Detta kan vi relatera till Hanssons (2003) resonemang kring *tjänarskap*. Han menar att medarbetarna bör betraktas som vuxna och det förväntas att de tar ett eget ansvar. Hällsten (2003) menar att en chef måste lita på sin människokännedom och visa tillit till sina medarbetare samt skapa förutsättningar för delaktighet och ansvarstagande. Hällsten påpekar att den nya chefsrollen innebär ett annat ansvar för chefen, större än tidigare och därför är det nödvändigt att en del arbetsuppgifter tilldelas medarbetarna, då chefen inte skulle ha möjlighet och tid att klara det själv. Wallenberg (2004) och Lundström (2005) anser att problemet med dagens chefer är att de anses vara för lite inspirerande och att den hierarkiska strukturen fortfarande finns kvar, vilket gör att delegering av ansvar inte sker i sådan utsträckning som den bör. Våra intervjupersoner nämner dock inget problem med delegering av ansvar. Tvärtom, de upplever sig ha stora möjligheter till att ta ansvar och eget initiativ samt påverka sitt eget arbete när de utför sina arbetsuppgifter. Lundström pekar också på ett

annat problem, nämligen att cheferna inte vill förlora sitt ansvarsområde varför de är emot delegering, men enligt våra intervjupersoner finns där inga tecken på att chefen skulle se det som svårt att dela med sig av ansvarsområdet. Men om det sedan finns ansvarsområden som skulle kunna delegeras ut men som kvarhålls hos teamchefen är okänt.

Intervjupersonerna upplever också i stor utsträckning att de har en öppen och kamratlig relation med sin chef och att de kan prata med henne om allt, både det som gäller arbetet och även det som har med privatlivet att göra. Gustafsson (1994) påpekar att erkänsla och stöd är något som en bra chef bör ge sina medarbetare. Det är viktigt att man känner att man kan vända sig till sin chef med vad som helst och uppleva att man kan räkna med denne. Beträffande frekvensen av träffar med chefen varierar intervjupersonernas svar. Detta beror troligtvis på deras olika arbetssätt. De som jobbar inom hemtjänsten anger att de träffar chefen relativt ofta eftersom deras fikarum och utgångsplats ligger vägg i vägg med chefens kontor. Vissa av dem som jobbar på plats anser att de träffar henne nästan varje dag då hon kommer ner, hälsar och frågar om hur allt är. Några upplever att de träffar chefen mer sällan och någon anser till och med att arbetsträffarna är det enda tillfället då man träffar chefen. Hällsten (2003) talar om s.k. dygdiga chefer som är måna om att utveckla en personlig relation till sina medarbetare och detta verkar intervjupersonernas chef göra så som intervjupersonerna beskriver henne. Hon intresserar sig för hur det går för medarbetarna samt tillåter att en djupare och mer personlig relation utvecklas mellan dem och detta uppskattas av intervjupersonerna. Trots detta finns de vilka anser sig träffa chefen mer sällan eller nästan aldrig. Dock är de väldigt få och vi upplevde aldrig att intervjupersonerna ansåg det vara en nackdel eller ett hinder i deras arbetet varför vi upplever det alltför spekulativt att föra ett resonemang kring eventuella orsaker kring detta.

Några intervjupersoner upplever att chefsrollen är annorlunda idag. De upplever att chefer numera är mer tillgängliga och sitter inte "högt uppe" i sin värld dit ingen annan har tillträde utan är mer involverade i det vardagliga arbetet. En del av intervjupersonerna anser att deras chef kan hjälpa dem med deras arbetsuppgifter om det behövs. Kinlaw (1995) menar att chefens nya roll blir bl.a. att vara lagspelare, som tillsammans med sina medarbetare strävar mot samma mål. Denings (Thorsén, 1998) poängterar att en ledare ska se sig själv som jämlik med sina anställda och att det är viktigt att känslan av gemenskap och samarbete utvecklas. Ström (1997) menar också att chefens engagemang i sina medarbetares vardagliga arbete har stor betydelse för deras motivation. En chef som visar att han/hon kan "gå ner" från sin plats och utföra arbetsuppgifter som egentligen inte tillhör hans/hennes ansvarsområde uppskattas av de anställda. Det visar sig stämma bland våra intervjupersoner som ser det som positivt att chefen kan lämna sin chefsroll för att hjälpa dem med vårdbiträdesuppgifter. Detta kan också relateras till en gemensam vision som Lundström (2005) och Senge (2001) diskuterar. Lundström poängterar att det måste finnas en samsyn mellan ledningen och medarbetarna och ett sätt att utveckla den är att just skapa en gemensam vision. Våra intervjupersoner har inte nämnt någon gemensam verksamhetsvision som alla i organisation delar men med tanke på deras och chefens engagemang i arbetet så upplever vi det som att det finns en outtalade gemensamma vision vilken är att hjälpa de äldre och skapa de bästa förutsättningarna som möjligt för att de ska trivas. Vi antar att det finns en målbeskrivning i verksamheten som kan bekräfta vår förmodade vision. Ett antagande som grundas på egen erfarenhet av målbeskrivningar och visioner inom vården.

Flera av intervjupersonerna säger att många av de problem som uppstår i deras arbete löses inom gruppen i stället för att be chefen om hjälp. Det verkar vara självklart för våra intervjupersoner att agera på detta sätt vilket är ytterligare ett tecken på att de upplever att chefen litar på dem och inte behöver vara med när olika problem löses. Om det däremot är något som de inte kan lösa själva, då vänder de sig till chefen. Detta kan också relateras till chefens nya roll som Tengblad (2003), Johansson (1998) och Hansson (2003) diskuterar. Alltså att den nya rollen är mer konsultativ och chefen utövar ett mer "coachliknande" sätt att arbeta istället för det kontrollerande. Chefens ska istället stödja och skapa förutsättningar för att medarbetarna själva ska kunna lösa problem. Kinlaw (1995) delar denna syn på det nya ledarskapet och menar vidare att en chef i högre grad ska bli en tränare, lärare och problemlösare och att ju längre i medarbetarskapsprocessen en organisation går desto mer ska funktioner som planering, styrning och kontroll övertas av de anställda, vilket kan uppfattas ha skett på vårdhemmet XX.

Intervjupersonerna anser att den relation de har med sin chef är mycket bra och de ser det som en viktig förutsättning för att de ska trivas i sitt arbete. Trots att de på en och samma gång upplever henne som närvarande och frånvarande. Övervägande upplever de att de har en nära relation till henne, de kan vända sig till henne med precis vad som helst och de kan räkna med henne när de behöver hjälp. Vi får signaler som tyder på att hon är en vänlig och öppen person som verkligen bryr sig om att ha en bra relation till medarbetarna. Hon är inte lika involverad i den vardagliga verksamheten på samma sätt med som förut men hon är involverad i en, enligt intervjupersonerna, lagom och tillräcklig utsträckning. De har i stor utsträckning fria händer att själva sköta sitt arbete och fatta beslut. Chefens låter vårdbiträdena sköta sitt arbete på ett sätt som de själva anser är lämpligast. Det är bl.a. detta som kännetecknar den nya chefsrollen. En annan viktig faktor är delegeringen av ansvarsområdena som förut tillhörde hennes arbetsuppgifter. Nu är det vårdbiträdena som sköter bl.a. planering, bemanning, vikarieanskaffning eller schemaläggning (delegerade ansvarsområden). Den nya chefsrollen ska innebära att chefen blir mer likställd med sina medarbetare. De är mer partners i strävandet mot samma mål. Detta kräver dock att chefen kan släppa taget, våga lämna sina arbetsuppgifter och framför allt lita på sina medarbetare att de kan sköta arbetet på ett bra sätt. Vi uppfattar intervjupersonernas beskrivning av chefen som att de upplever det som att chefen har anpassat sig till den nya rollen som möjliggör en utveckling av ett gott medarbetarskap. Dock anser vi att man bör vara observant vad det gäller det ursprungliga syftet med uppdelningen chef – medarbetare. Det finns trots allt, enligt oss, ett behov av en ledare som är rak, tydlig och ingiver aktning. Om relationen blir allt för "kompislik" kan problem uppstå. Till exempel kan det uppstå brist på respekt inför obekväma beslut som chefen tvingas utfärda.

5.6 Kritiska reflektioner och framtidsfrågor

I analysen framställer och tolkar vi vårdbiträdenas upplevelser av sin situation. Tolkningarna kan till viss del uppfattas som okritiska då verksamheten beskrivs och tolkas som till största del fördelaktig. Dock har vi i vårt analysarbete granskat och jämfört resultatet och teoriframställningen med ett högst reflekterat och medvetet tillstånd. Självklart dök det upp frågor kring resultatets relevans i början av arbetet med tanke på att urvalet av respondenter bestod av frivilla som kan tänkas vilja framhäva en positiv bild

av verksamheten: Men den bilden försvann under intervjutidens gång då samtligas förhållningssätt uppvisade, enligt oss, en trovärdig uppriktighet.

Med anledning av att det ej finns författare som behandlat medarbetarskapet att tillgå i samma utsträckning som ledarskapet kan det tänkas att beskrivningen av medarbetarskapet framställs med en ensidighet även om vi har försökt påvisa de aspekter som skiljer författarna åt. Det belyser dock behovet av mer forskning kring medarbetarskapet för att få fram fakta kring betydelsen och meningen med ett medarbetarskap innehållande ökat ansvar, engagemang och eget initiativtagande. Frågor som bör belysas är i vilken utsträckning som arbetsgivare faktiskt kan träda in i medarbetares privata sfär och kräva engagemang och delaktighet samt vad händer om ledar- och medarbetarskapet införlivas: vilken betydelse har det för huvudansvar och bestämmanderätt? Finns det en harmonisering mellan arbetsrätten, den fackliga organisationen och medarbetarskapet? Och sist men inte minst – på vilket vis kan medarbetarskapet påverka och utveckla verksamheter och organisationer?

6. Slutkommentar

Våra frågor som följt oss under denna undersökning är:

1. Råder det balans mellan det ansvar medarbetarna vill ta, får ta och kan ta?
2. Hur upplever medarbetarna att deras arbetsrelation med kolleger, chef och kunder påverkar deras arbete?
3. Vad är det som motiverar medarbetarna att gå till arbetet?

Med respekt för och medvetenhet om individuella åsikter och avvikelser så har svaren sammanfattas på följande vis:

1. Vi upplever det som att medarbetarna anser att det råder balans mellan vad de vill, kan och får göra. Alltså ett balanserat ansvarstagande mellan förutsättningar och möjligheter. Vad som däremot ej framgår är vad de har att välja på. Vi menar att det bör vara tydligt vilka valmöjligheter som föreligger för att kunna säga t ex att man tar det ansvar man vill. Någon kan ju sitta och ”hålla” på ett valbart ansvarsområde av egennyttiga skäl. Dessutom är det relevant att fråga sig vad som sker om en medarbetare ställer sig avig inför ett ansvarsområde eller en arbetsuppgift – hur omfattande är valfriheten?
2. Den relation som vi upplever påverkar vårdbiträderna mest i arbetet är relationen med arbetskollegera. Det ses som avgörande för motivation och tillfredsställelse att det finns ett gott kamratskap kollegerna emellan. Relationen med chefen är ej oviktig på något sätt men vi upplever det som att man sällan tänker sig att man faktiskt har en relation med chefen. Likaså då det rör sig om kunderna och den relation man har med dem: Man tänker ej i relationstermer då det handlar om kunderna.
3. Det är arbetskamraterna som till största del motiverar vårdbiträderna att gå till jobbet. Därefter är det känslan av att utföra en menings- och betydelsefull syssla. Vi antar att, som Alvesson (2001) nämner, att den sociala sidan av verksamheten kan tillskrivas ett större värde då arbetsuppgifterna saknar förnöjelse och således tillskrivs verksamheten ett mindre värde.

Sammanfattningsvis är möjligheten att göra nytta, vara betydelsefull och ha en god kollegial gemenskap överordnat arbetsbelastning, dåliga arbetstider och ekonomisk ersättning.

Vårdboendet XX har, så som vi uppfattat det, goda förutsättningar för att säga sig ha ett medarbetarskap. Troligtvis är det en kombination av ett gott ledarskap och en fördelaktig organisationskultur som ligger bakom den framgången. Däremot anser vi att medarbetarskapet sker omedvetet och oreflekterat vilket kan utgöra hinder då omgivning och villkor förändras. Fördelen med att vara medveten om varför metod och mål ser ut som

det gör just nu är att man får en förståelse för varför det i framtiden kan finnas fog för förändringar.

Vad det gäller medarbetarskapets ändamål kan det konstateras att det föreligger skillnader. Kinlaw (1995) talar om medarbetarskap som en strategi för att uppnå en ökad effektivitet i verksamheten. Tengblad och Hällsten (2002) lägger betoning på att utveckla ”myndiga medarbetare” och Hansson (2003) ser det som en möjlighet att nå en balans mellan verksamhetens och medarbetarnas behov. Vi antar att det vore märkligt om ett strategiskt arbete saknade verksamhetseffektivitetisk substans då det trots allt alltid föreligger en verksamhetsbudget som bör, om inte bringa hopp om vinst, så åtminstone sträva efter att vara i balans. Således kan det uppfattas som att Kinlaw (1995) beskriver medarbetarskapets syfte i obetäckt klartext, som språkrör för arbetsgivarsidan, emedan Tengblad och Hällsten däremot kan uppfattas som medarbetarnas företrädare som önskar uppvisa medarbetarskapets goda effekter för hela verksamheten men utifrån medarbetarnas perspektiv. Hanssons resonemang placerar honom, enligt oss, i mitten av dessa båda resonemang eftersom att han noga utvecklar sina tankegångar välbalanserat mellan verksamheten och chefernas behov samt medarbetarnas.

Vi är av den uppfattningen att medarbetarskapet ej bör befästas i allt för snäva termer eftersom det blir svårare att tillämpa i den komplexa och flexibla verklighet vilken vi lever i: Verksamheter och medarbetare har olika behov, mål, förutsättningar och beskafter varför endast *en* avgränsning av medarbetarskapet troligtvis ej passar samtliga verksamheter. Däremot anser vi att det är oerhört viktigt att medarbetarskapet tillämpas med ett syfte som är till lika stora delar fördelaktigt för verksamheten som medarbetarna. Medarbetarna är verksamheten och det sker en viss styrning av samtliga i verksamheten oavsett man vill det eller ej (Hansson, 2003). Medarbetaren bör få möjlighet att befinna sig i ett rättvist och gott verksamhetsklimat under hela sin anställningsperiod.

Vad kan då bli medarbetarskapet avigsida? Bl.a. finns det en risk att fackets roll spelas ut eftersom att medarbetarnas självständighet kan resultera i en så pass raffinerad självständig handlingskraft att fackets stöd ses som överflödigt. Det är i och för sig ej till den handlingskraftiges nackdel men den medarbetaren som saknar den förmåga som krävs för att driva sitt egna fall kommer att stå ensam inför arbetsgivarsidan i förhandlingsprocessen (Babson ur Honold, 1997): Denna nackdel bör föreligga och tas hänsyn till så att medarbetarskapet ej utvecklas till ett fenomen som ej tar hänsyn till individers olikheter vad det gäller förmågan att ta ansvar för så väl den egna som för den arbetsuppgiftsrelaterade situationen. Det finns också en risk att ansvar utdelas för att manipulera möjligheten att påverka. Dvs det ansvar som en medarbetare erhåller är redan styrt i så vid omfattning att möjligheten att påverka är minimal: Uppgifterna som medarbetaren ska ansvara för är triviala och fyller mest ett symboliskt värde (Parker & Staughter ur Honold, 1997). Vi anser att det är ärligare och mer respektfull mot medarbetaren att visa på vilka gränserna är för föreliggande handlingsutrymme. För det är ju trots allt på det viset att verksamheter eller arbetsområde innehar olika potentialer till att sänka styrningen. Tex är de kommunala verksamheterna endast ett av många exempel på hårt styrda verksamheter där bl.a. Tengblad och Hällsten (2002) samt Wilhelmsson (2003) konstaterar att ansvarstagande styrs av de politiska föreskrifter som oftast begränsar möjligheterna till ansvarstagande.

Kinlaw (1995) talar om att den som befinner sig närmast problemet bör lösa det och med det resonemanget på närhinnan känns det relevant att chefer och ledning står för

den övergripande styrningen. Men inte utan att känna väl till verksamhetens komplexitet och sammansättning, innehållande individer och den vardag dessa lever i. Detta är en kunskap som bör vara ömsesidig, dvs. även medarbetarna bör känna till omvärldens komplikationer som chefer/och ledning tampas med vid beslutsfattande och strategiplanering. Det handlar således om en samfälld förståelse för hur verkligheten framträder och vilka behov som föreligger. Medarbetarskap och ledarskap är myntets två sidor: behov och önskemål är olika. Det måste finnas en balans mellan dessa avvikelser för att engagemanget ska vara jämnt fördelat på myntets bägge sidor. Det måste finnas en gemensam vision som skapats utifrån samtligas betraktelsesätt, på så vis kan verksamheten gå mot samma mål och en känsla av samhörighet nås.

Referenser

- Alvesson, M. (2001) *Organisationskultur och ledning*, Liber AB: Malmö
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur: Lund
- Backström, T. (2003) *Medarbetarskap* ur Wilhelmsson (red.) *Förnyelse på svenska arbetsplatser - balansakter och utvecklingsdynamik*, Arbetslivsinstitutet: Stockholm
- Bakka, F. Fivelsdal, E. Lindkvist, L. (2001) *Organisationsteori: struktur – kultur – processer*, Liber AB: Malmö.
- Beach, A. (1996) Empowerment to the people: creating an atmosphere for growth. *Empowerment in Organizations*, Volume 4, Number 1, 29-33
- Bryman, A. (1994) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber Ekonomi: Malmö
- Coleman, H. (1996) Why employee empowerment is not just a fad. *The Leadership & Organization Development Journal*, 7/4, 29-36
- Danielsson, E. (2005) *Det goda medarbetarskapet – konsten att inte vara chef*, ur Fjaestad, B. & Wolvén, L. E. (red.) (2005) *Arbetsliv och samhällsförändringar*, Studentlitteratur: Lund
- Docherty, P. (2003) *Att balansera rationalisering och relationer i tjänsteutvecklingen* ur Wilhelmson (red.) *Förnyelse på svenska arbetsplatser – balansakter och utvecklingsdynamik*, Arbetslivsinstitutet: Stockholm.
- Granberg, O. (2003) *Personaladministration och organisationsutveckling*, Natur och Kultur: Stockholm
- Gustafsson, L. (1994) *Ge järnet en idébok för engagerat medarbetarskap*, Förlags AB Industrilitteratur: Stockholm
- Hansson, J. (2003) *Skapande personalarbete*, Prisma: Stockholm
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur AB
- Honold, L. (1997) A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, Volume 5, Number 4, 202-212
- Hopkins, H. (1995) A challenge to managers: Five ways to improve employee morale. *Journal: Executive Development*, Volume 8, 26-28
- Hällsten, F. (2003) *Det dygdiga personalansvaret*, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
- Höglund, O. (2003) *Sveriges Rikes Lag*, Nordstedts Juridik AB: Stockholm
- Johansson, U. (1998) *Om ansvar. Ansvarsföreställningar och deras betydelse för den organisatoriska verkligheten*, Lund University Press: Lund
- Kinlaw, D. (1995) *Medarbetarskap. Att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*, Studentlitteratur: Lund

- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervju*, Studentlitteratur: Lund
- Lee, M. & Koh, J. (2001) Is empowerment really a new concept. *International Journal of Human Resource Management*, 685-693
- Lundström, S. (2005) *Utveckling pågår. En offentlig förvaltnings satsning på medarbetarskap*, Luleå tekniska universitet: Luleå
- Malmgren, S.G. (red.) (2002) *Nordstedt svensk ordbok och svensk uppslagsbok*, Nordstedts Förlag: Göteborg
- Maccoby, M. (1989) *Arbeta varför det? Förändringar i arbete och motivation*, Svenska Dagbladets Förlag: Stockholm
- Nylén, U. (1999) *En text- flera metoder. Granskning av metoder för kvalitativ textbearbetning* ur Linden, J., Westlander, G., Karsllon, G. (red.) *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*, Rådet för arbetslivsforskning och författarna: Uppsala
- Palm, K. (2003) *Revolutionen som kom av sig*, Kungliga tekniska högskolan: Stockholm
- Senge, P. (2001) *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*, Fakta info direkt Sweden AB: Stockholm
- Silverberg, G. (1999) *Att vara god eller att göra rätt*, Uppsala universitet
- Stockhult, H. (2005) *Medarbetaransvar- ett sätt att visa värderingar. En conceptualisering av medarbetarnas ansvar och ansvarstagande i callcenter*, Örebro Universitet: Örebro
- Ström, P. (1997) *Förändringsarbete och lärande: om utveckling av förändringspraktik bland vårdbiträden i hemtjänsten*, Lund Universitet Press: Lund
- Tengblad, S. (2003) *Den myndige medarbetaren*, Liber AB: Kristianstad
- Tengblad, S. & Hällsten, F. (2002) *Personalansvar och medarbetarskap*, Handelshögskolan Göteborg
- Thorsén Lind, M. (1998) *Kundfokus och medarbetarskap. Om företagsledning för 2000-talet*, Svenska Arbetsgivarförbundet: Gävle
- Wallenberg, J. (2004) *Hur kan kommunerna bli bättre arbetsgivare*, Arbetslivsinstitutet: Stockholm
- Willhemsson, L. (2003) *Förnyelse på svenska arbetsplatser - balansakter och utvecklingsdynamik*, Arbetslivsinstitutet: Stockholm
- www.huddinge.se
- www.lthalland.se
- www.mpa.se
- www.nacka.se
- www.nordvu.se
- www.nykopings.se

Bilaga 1

Informationsbrev till intervjupersonerna

Lunds universitet: Magisteruppsats i Arbetslivspedagogik, ämne: *Medarbetarskap*

Anna-Maria Johansson

0435-223 01 eller 0708-62 59 84

annamaria.johansson1@spray.se

Kasia Kopec

0451-512 56 eller 0768-29 81 60

tommyjuve@telia.com

Nedan beskriver vi kort vad ett medarbetarskap innehåller och innebär. Hur det formas beror givetvis på organisationen och arbetsuppgifterna:

Medarbetarskap är en relation mellan medarbetaren och chefen, kunderna, arbetskollegorna och organisationen som helhet.

I medarbetarskapet ingår *ansvar, initiativtagande* och *engagemang*.

Ett medarbetarskap beror bl.a. på hur relationen mellan parterna fungerar och om medarbetaren tar ansvar och egna initiativ samt känner engagemang.

Syfte: Ta reda på hur medarbetare trivs och upplever sitt medarbetarskap

Bakgrund: Vi vill göra en uppsats som innehåller ett ämne som är aktuellt.

Vem tjänar något på denna uppsats?

Ni - som förhoppningsvis gör ett bra arbete och får godkänt från universitet, men framför allt får möjligheten att lära oss mycket om medarbetarskapet.

Kristianstads kommun – får ett underlag att arbeta vidare med för att kunna skapa en medarbetarpolicy som *Ni*, medarbetare, själva får vara med och utforma.

Vårdboendet XX – chefen får en kunskap om hur *Ni*, medarbetare, upplever Ert medarbetarskap och kan utifrån det leda med hänsyn till Era upplevelser.

Ni – får en möjlighet att faktiskt berätta hur *Ni* upplever Er situation som medarbetare. *Ni* får aktivt delta i förarbetet till kommunens medarbetarpolicy.

Intervjun kommer att bandas men vi **lovat absolut anonymitet.**

Ingen kan härleda Era svar, åsikter eller ståndpunkter till Er.

Bilaga 2

Intervjuguide

Vi vill först och främst tacka Dig för att Du ville ställa upp och medverka i vår undersökning kring medarbetarskap. Intervjun kommer att spelas in och den kommer att ta ungefär en timme. Det är bara vi som kommer att ha tillgång till materialet och som du redan informerats i informationsbrev kommer det du säger i vårt samtal att behandlas konfidentiellt. Har du några frågor innan vi börjar?

Inledningsfrågor

- A1. Anställningstid på vårdboendet XX.
- A2. Formell utbildning.
- A3. Tidigare erfarenhet.
- A4. Vilka arbetsuppgifter ingår i befattningen som vårdbiträde?

Arbetsuppgifter

- B1. Hur skulle du beskriva dina arbetsuppgifter en vanlig dag på ditt arbete?
- B2. Vad har du för befogenheter?
- B3. Vilka möjligheter finns för att fatta egna beslut och ta egna initiativ?
- B4. Vad innebär ansvar för dig?
- B5. Vad ansvarar du för; inom ramen för ditt arbete och din befattning?
- B6. Vem avgör vad du får göra eller inte?
- B7. Utför du ibland sysslor som är utanför ramen för dina arbetsuppgifter?

Relationer:

- C1. På vilket vis påverkas ditt arbete av relationen mellan dig och din chef?
 - Hur omfattande är din relation med din chef?
 - Vad pratar ni om när ni träffas?
- C2. På vilket vis påverkas ditt arbete av relationen mellan dig och dina kolleger?
 - Hur ofta utför du ditt arbete i ett samarbete med någon annan?
 - Hur upplever du att samarbetet fungerar?
 - Om samarbetet upplevs positivt/negativt – vad tror du det beror på?
 - Vad är viktigt för dig om ett samarbete ska fungera?
- C5. På vilket vis påverkas ditt arbete av relationen mellan dig och brukarna?
 - Kan du beskriva en situation/händelse som kan påverka dig negativt/positivt då du utför ditt arbete med brukarna.

Arbetsstillfredsställelse:

D1. Vad motiverar dig i ditt arbete?

D2. Vilka för- och nackdelar upplever du i ditt arbete?

D3. Hur skulle du beskriva kamratskapet på arbetsplatsen?

Har du något du skulle vilja tillägga innan vi slutar? Du får gärna kontakta oss om du senare kommer på något du vill ändra eller lägga till eller om du har några frågor.

Tack för din medverkan.

Bilaga 3

Frågeenkät till teamchefen på XX rörande verksamheten.

- 1) Kan du definiera/beskriva vårdbiträdenas arbetsuppgifter?
- 2) Hur många anställda är ni?
- 3) Vilka yrkesgrupper är verksamma?
- 4) Hur många vårdtagare/kunder serverar/vårdar ni?
- 5) Hur länge har XX funnits?
- 6) Hur ofta har ni arbetsplatsträffar?
- 7) Har ni andra typer av träffar med personalen och i så fall hur ofta?
- 8) Hur ofta genomförs lönesamtal och medarbetarsamtal?
- 9) Hur många är fackliga representanter?
- 10) Hur många är skyddsombud?
- 11) Vilken typ av schema arbetar ni efter?
- 12) I vilken utsträckning deltar de anställda i schemaläggning?
- 13) Vem står för vikarieanskaffning?
- 14) Har ni några trivselaktiviteter, hälsofrämjande aktiviteter? Vilka?
- 15) Kan du säga något om kort-, långtidssjukskrivningar?
- 16) Finns det problem med rekrytering?

Teamchefens svar på enkätfrågorna

1. Vårdbiträden utför ALLT som kunden behöver hjälp med i dagligt liv dvs hjälp med daglig hygien och mat. Kontaktmanskap ingår också.
2. Det finns 48 personer inom teamområdet fördelade så här: 26 omvårdnadspersonal på boendet och tolv personer inom hemtjänsten. Tre personer i köket, två sjuksköterskor, en biståndshandläggare, en arbetsterapeut, en fotvårdare, två personer med personliga tjänster som sköter lokalvården här.
3. Se fråga två
4. Det finns 33 boende på XX och cirka 50 kunder inom hemtjänst och hemsjukvård.
5. Sen 1964, renoverades 1997-1998.
6. Inom boendet var fjärde vecka och inom hemtjänsten var tredje vecka.

7. Stormöte vid behov.
8. En gång om året genomförs lönesamtal och en gång om året medarbetarsamtal.
9. En
10. Ett
11. Dag, kväll natt. Medarbetarna tjänstgör två av fem helger på boendet och var tredje helg inom hemtjänst och för nattpersonal på boendet.
12. Medarbetarna deltar helt i schemaläggning tillsammans med bemanningsansvariga.
13. bemanningsansvariga
14. Det brukar avsättas cirka 400 kr per medarbetare för hälsofrämjande aktiviteter. Jag brukar bilda en grupp med representanter från boende och hemtjänst som lägger förslag på aktiviteter.
15. Kvartalsvis redovisar personalsekreteraren sjukfrånvaron. Senaste uppföljningen visar på 6,06 dagar per medarbetare inom teamområdet. Fjorton olika områden redovisas, och fem har mindre frånvaro inom Västra området och åtta har högre än teamområde XX.
16. Nej. Endast usla allmänna kommunikationsmedel på kvällar och helger innebär begränsningar. Man måste ha tillgång till bil för att jobba på XX!