



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

EMPOWERMENTPROCESSEN

- FRÅN STELBENT TILL DYNAMISK VIA MÄNNISKONÄRA
TJÄNSTER

Emma Alfredsson

Sofia Forss

Assal Tavakoli

Handledare:
Christer Eldh
Ulrika Westrup

Kandidatuppsats
SMT 302
Vt 2007

SAMMANFATTNING

Titel: Empowermentprocessen – från stelbent till dynamisk via människonära tjänster

Författare: Emma Alfredsson, Sofia Forss, Assal Tavakoli

Nivå: Kandidatuppsats 10 p

Institution: Institutionen för Service Management, Lunds universitet, Campus Helsingborg

Handledare: Christer Eldh och Ulrika Westrup

Nyckelord: empowerment, empowermentprocessen, människonära tjänster, ledarskap

Empowerment är inom Service Management ett begrepp för att ge personalen större handlingsfrihet att skapa värde tillsammans med kunden, med intentionen att förbättra servicen. Managementlitteraturen inom fältet empowerment tenderar dock att ge en stel och fragmentarisk bild av processen. Eftersom människonära tjänster ställer höga krav på personalen att vara stark i utförandet av tjänsten, som bygger på nära och ömsesidiga relationer samt kräver anpassning, torde empowermentprocessen kunna tillämpas och tydliggöras i denna kontext. Syftet med denna studie är därmed att undersöka empowerment i människonära tjänster utifrån ett ledarskapsperspektiv, för att dels visa på hur en ledare kan skapa förutsättningar för empowerment i människonära tjänster och dels försöka bidra till en tydlig och rättvisare bild av empowermentprocessen. Den huvudsakliga frågeställningen som behandlas utifrån ett ledarskapsperspektiv är följande: *Hur kan empowermentprocessen förstås och beskrivas i en verksamhet som tillhandahåller människonära tjänster?* För att kunna svara på detta har en litteraturstudie på området empowerment gjorts, samt observations-, enkät- och intervjustudier på vårdboendet Blombuketten, en verksamhet som tillhandahåller människonära tjänster och har rykte om sig att ha ett bra arbetsklimat. Teori på området har relaterats till empiri med hjälp av Anderson och Huangs modell (2006) över dimensionerna av empowerment, vilket har resulterat i en ny modell över empowermentprocessen som visar på en dynamisk process där ledarskapet skapar organisatoriska förutsättningar och personalens motivation och känsla är central. I slutsatsen redogörs även för ett antal punkter som ledaren kan arbeta på för att skapa de organisatoriska förutsättningarna som motiverar personalen till empowerment, så som gemensamma mål, meningsfulla och avgränsade uppdrag för inflytande och självbestämmande, informationsspridning, ärlighet, rak kommunikation samt ett tydligt och nära ledarskap.

~ FÖRFATTARNAS TACK ~

Vi vill börja med att tacka alla som har hjälpt oss att göra denna studie möjlig. Först och främst vill vi tacka sektionschefen, Eva Klang-Vänerklint, på vårdboendet Blombuketten för all hjälp. Vi har verkligen uppskattat hennes positiva inställning samt att hon har varit så tillmötesgående och låtit oss komma dit och göra vår studie. All personal som har ställt upp på intervjuer, fyllt i enkäter och haft oss springande i huset förtjänar också ett stort tack.

Vi vill också framföra ett varmt tack till våra handledare Christer Eldh och Ulrika Westrup på Institutionen för Service Management, Lunds universitet, Campus Helsingborg för att de har väglett oss under resans gång och alltid funnits där med tips och konstruktiva råd.

Sist men inte minst vill vi tacka varandra för ett mycket gott samarbete och ett kamratskap som har hållit humöret uppe under resans gång.

Helsingborg, maj 2006

Emma Alfredsson

Sofia Forss

Assal Tavakoli

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|--|-----------|
| 1. INLEDNING | 6 |
| 1.1. Problemformulering | 6 |
| 1.2. Syfte och frågeställning | 8 |
| 1.3. Disposition | 8 |
| 2. TEORETISK RAM | 9 |
| 2.1. Kontexten – människonära tjänster | 9 |
| 2.2. Perspektivet - Ledarskap | 10 |
| 2.3. Fenomenet – Empowerment | 10 |
| 2.3.1. Analysmodell | 12 |
| 3. METOD | 14 |
| 3.1. Val av forskningsområde | 14 |
| 3.2. Val av studieobjekt | 14 |
| 3.2.1. Kort om studieobjektet Blombuketten | 15 |
| 3.3. Teoretiskt material | 16 |
| 3.3.1. Litteratur | 16 |
| 3.4. Empiriskt material | 16 |
| 3.4.2. Observation | 17 |
| 3.4.3. Enkät | 18 |
| 3.4.4. Intervju | 19 |
| 3.5. Analys av material | 22 |
| 3.6. Studiens tillförlitlighet och generaliserbarhet | 22 |
| 4. DIMENSIONER AV EMPOWERMENT | 24 |
| 4.1. Arbetets struktur och miljö | 24 |
| 4.1.1. Meningsfullhet | 24 |
| 4.1.2. Kompetens | 25 |
| 4.1.3. Inflytande | 27 |
| 4.1.4. Självbestämmande | 27 |
| 4.1.5. Syntes | 28 |
| 4.2. Organisationsstruktur och -kultur | 29 |
| 4.2.1. Mål | 29 |
| 4.2.2. Tillit och ansvar | 30 |
| 4.2.3. Klimat och kommunikation | 31 |
| 4.2.4. Syntes | 33 |

| | |
|---|-----------|
| 4.3. Ledarskap och ledarengagemang | 33 |
| 4.3.1. Tydlighet | 33 |
| 4.3.2. Stöd och feed-back | 34 |
| 4.3.3. Förebild | 37 |
| 4.3.4. Syntes | 38 |
| 4.4. Utvecklings- och belöningsystem | 38 |
| 4.4.1. Information | 38 |
| 4.4.2. Utbildning | 39 |
| 4.4.3. Belöning | 40 |
| 4.4.4. Syntes | 41 |
| 4.5. Självuppfattning/psykologi | 42 |
| 4.5.1. Behov och motivation | 42 |
| 4.5.2. Syntes | 43 |
| 4.6. Slutsats | 44 |
| | |
| 5. AVSLUTANDE DISKUSSION | 48 |
| | |
| 5.1. Reflektioner kring resultatet av vår studie | 48 |
| | |
| 5.3. Vårt bidrag till Service Management | 48 |
| | |
| 5.4. Vidare forskning | 50 |
| | |
| REFERENSER | 51 |

BILAGA 1-5

Bilaga 1: Observationsguide – Måndagsmöten, Blombuketten

Bilaga 2: Enkät – Personal, Blombuketten

Bilaga 3: Enkät svar – Personal, Blombuketten

Bilaga 4: Intervjumall – Ledare, Blombuketten

Bilaga 5: Intervjumall – Avdelningsansvariga, Blombuketten

Bilaga 6: Intervjumall – Personal, Blombuketten

1. INLEDNING

I inledningskapitlet visar vi på problem som har väckt intresse och legat till grund för denna studie. Utifrån det presenterar vi sedan studiens syfte och vår frågeställning. Kapitlet avslutas med en disposition över uppsatsen.

1.1. Problemformulering

Vårdjobbet sliter otroligt. Det är tufft att få nya arbetskamrater hela tiden, träffa nya åldringar och ständigt försöka lära sig nya rutiner. Och hela tiden stressen, rädslan för att göra fel och känslan att inte räcka till (Bäsén 2005, s.160).

I ovanstående citat beskriver en undersköterska på ett vårdboende sin känsla av osäkerhet och framförallt otillräcklighet i sitt arbete. Äldreomsorgen, där hon arbetar, är ett exempel på en människonära tjänst, en tjänst som skapas i interaktionen, i mötet mellan människor. En människonära tjänst kräver dialog och närvaro av både den som tillhandahåller och den som utnyttjar tjänsten. För att dessa tjänster ska kunna vara framgångsrika krävs det därför att personalen är stark i sig själv och orkar vara med i processen. Det framställs ofta som att det inom äldreomsorgen idag finns problem med personalrekrytering, otydligt ledarskap, bristande arbetsmiljö både fysiskt och psykosocialt, sjukskrivningar samt sparåtgärder (jfr Bäsén 2005; Hjalmarsson, Norman & Trydegård 2004; Socialstyrelsen 2006), vilket gör att den människonära tjänsten ofta brister:

När de äldre tillfrågas om vad de anser om äldrevården är 85 % av dem ganska eller mycket nöjda, men när frågorna blir mer specifika visar det sig att de är mindre nöjda. Kritiken gäller bland annat hög personalomsättning och stressad personal som inte hinner prata, och att man inte får delta i aktiviteter eller utöva sina intressen (Bäsén 2005, s.132).

Av citatet framgår också att i en människonära tjänst som äldreomsorgen är personalen en viktig resurs som bidrar till tjänstens kvalitet. Äldreomsorgens uppdrag är att bedriva en verksamhet som är av såväl god yttre som inre kvalitet, där vårdtagarens behov samt anhöriga och politikerns förväntningar uppfylls. Ansvar för uppdraget ligger ytterst på ledaren, det handlar om att utnyttja de resurser som finns på bästa sätt för att uppnå en hög kvalitet (Socialstyrelsen 2006, s.9). Vår utgångspunkt blir därför att ledaren måste hitta ett sätt att ta tillvara på och stärka sin personal för att tjänsten inte ska brista.

Inom vår disciplin, Service Management, ligger fokus på tjänster och olika begrepp för hur ett lyckat servicemöte kan skapas. I sanningens ögonblick, när tjänsten levereras eller skapas mellan människor, bör personalen ha handlingsfrihet för att kunna lyckas så bra som möjligt i varje unik situation (Corvellec & Lindquist 2005, s.6). Empowerment är ett begrepp för att ge personalen större handlingsfrihet att skapa värde tillsammans med kunden med intentionen att förbättra servicen (Grönroos 2002, s. 382-385). Begreppet, som inte har någon svensk översättning, har i managementlitteraturen diskuterats och förespråkats som ett verktyg för att göra personalen mer delaktig i beslutsfattandet och att förstärka personalens kunskap, information och resurser för att ta kontroll över sitt arbete (Bartunek & Spreitzer 2006, s. 265). Men begreppet har kritiserats för att handla om att ledningen säger till de anställda att göra sin grej, men på det sätt som ledningen önskar och således mest handlar om en *känsla* av makt (Argyris 1998). Appelbaum, Leroux och Hébert (1999), som har gjort en litteraturstudie på området, menar att empowerment inte är ett färdigt managementverktyg som kan tryckas ut i organisationen utan snarare en process där personal uppmuntras att använda sina kunskaper och erfarenheter genom att de får kontroll eller befogenhet att använda mer eget omdöme och handlingsfrihet i sitt eget arbete. Vidare menar författarna att de anställda tar en mer aktiv roll i en miljö som uppmuntrar till empowerment, vilket är ett sätt att tillgodose kundens behov (Appelbaum et al. 1999, s.246-250). Eftersom människonära tjänster ställer höga krav på personalen så finner vi det intressant att undersöka om empowerment är ett fenomen som skulle kunna tillämpas för att få en god service och i så fall hur detta kan göras.

Mycket av den tidigare forskning som har gjorts om empowerment har enbart studerat en liten del av empowermentprocessen oberoende av de andra delarna, vilket gör det svårt att få ett sammanfattande intryck av processen (Anderson & Huang 2006, s.143-144). Bowen och Lawler (1992) gör ett normativt uttalande om att empowerment påstås fungera bättre där fokus ligger på mjuka värden som omtanke och att skapa relationer snarare än snabbhet, kostnader och transaktioner, vilket torde göra det lämpligt att undersöka fenomenet i människonära tjänster. Studier om empowerment, i managementlitteraturens betydelse, i människonära tjänster är dock bristfällig. Inom hälsosektorn, framförallt hälso- och sjukvård, används empowerment främst i betydelsen att göra patienten till en medverkare i den värdeskapande processen (Nordgren 2004). Även i forskning inom ramen för socialt arbete som omsorg har begreppet empowerment till största delen belysts i betydelsen av att stärka brukaren snarare än personalen (Bartunek & Spreitzer 2006, s.265). Med hänsyn till ovanstående vill vi bidra till vår disciplin Service Management genom att utifrån ett ledarskapsperspektiv undersöka empowerment, i managementlitteraturens betydelse, i människonära tjänster.

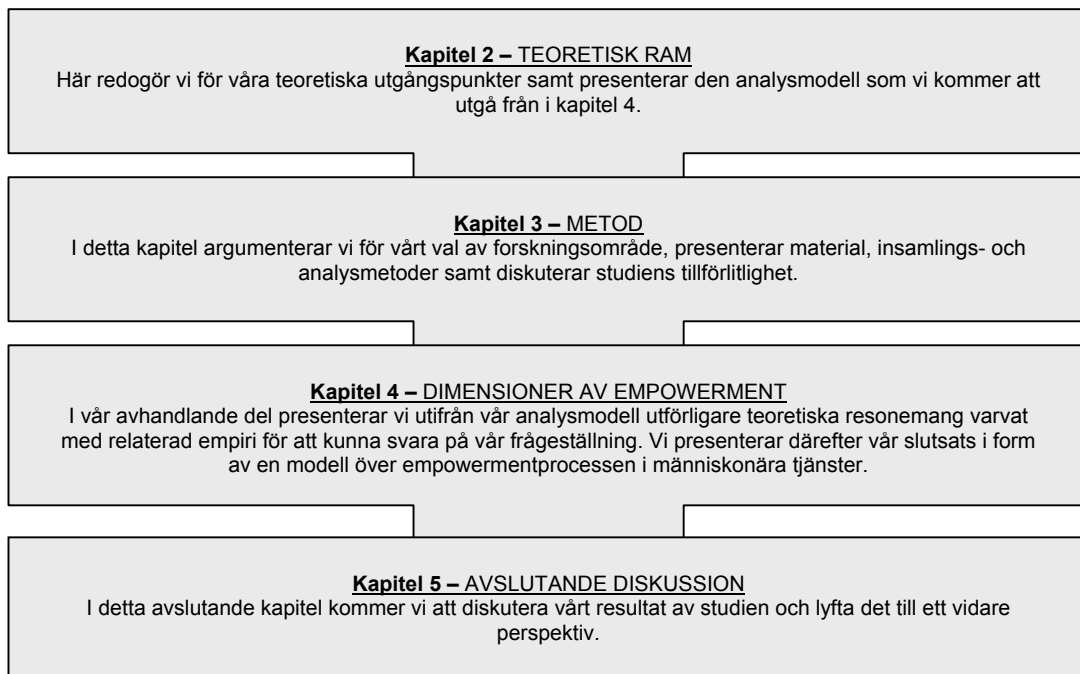
1.2. Syfte och frågeställning

De olika perspektiven och definitionerna på empowerment visar på att fenomenet varken är tydligt eller enkelt att definiera. Empowerment är därför inte heller ett managementverktyg att ta till för säker framgång, vilket litteraturen lätt kan påskina. Således är det svårt att fånga och visualisera empowermentprocessen och därmed också hur en ledare kan skapa förutsättningar för denna, vilket också syns i mycket av den litteratur som finns på området som tenderar att ge en stel bild av processen.

Vårt syfte med denna studie blir, utifrån ovanstående, att undersöka empowerment i människonära tjänster utifrån ett ledarskapsperspektiv, för att dels visa på hur en ledare kan skapa förutsättningar för empowerment i människonära tjänster och dels försöka bidra till en tydlig och rättvisare bild av processen. Den huvudsakliga frågeställningen som kommer att behandlas utifrån ett ledarskapsperspektiv är följande: *Hur kan empowermentprocessen förstås och beskrivas i en verksamhet som tillhandahåller människonära tjänster?*

1.3. Disposition

I figuren nedan presenterar vi studiens fortsatta disposition samt hur kapitlen hänger ihop.



Figur 1. Modell över uppsatsens fortsatta disposition.

2. TEORETISK RAM

Denna studie syftar till att undersöka empowerment utifrån ett ledarskapsperspektiv i människonära tjänster. Den teoretiska ramen för studien är därför uppbyggd kring tre fält, kontexten människonära tjänster, perspektivet ledarskap respektive fenomenet empowerment. Här kommer vi närmare att presentera dessa för att sedan visa den analysmodell som vi använder för att samla teori och empiri i det avhandlande kapitlet.

2.1. Kontexten – människonära tjänster

Vi har valt att studera empowerment i en verksamhet som tillhandahåller människonära tjänster. Dessa karaktäriseras av mänsklig interaktion, den utförs mellan människor där människan är råmaterialet, det som ska transformeras under processen (Hasenfeld 1992 i Austin 2002, s.30). Effektiv produktion av människonära tjänster kräver samproduktion, det vill säga en interaktion mellan servicegivaren och servicebrukaren där det krävs att båda parter är aktiva (Austin 2002, s.40). Deltagarnas erfarenheter, värderingar och förväntningar ger liv åt mötet och genom kommunikation skapas förtroende, tillit och respekt som är grundstenar i de unika, nära och ömsesidiga relationer som utmärker människonära tjänster (Persson & Westrup 2006, s.6). Detta resonemang väcker frågan om empowerment är ett sätt att rusta personalen för att kunna skapa dessa relationer.

Servicesgivaren är sitt eget redskap i den människonära tjänsten och måste kunna ställa frågor, uttrycka känslor, visa empati och ge information för att kunna samarbeta med servicebrukaren. Eftersom personalen som utför arbetet måste ta fasta på variationen av behov och förutsättningar hos varje enskild individ ställs höga krav på anpassning. Trots att det finns arbetsinsatser som är återkommande, så innebär det inte att samma relationsarbete upprepas (Persson & Westrup 2005, s.99-104). Det finns således inga givna tillvägagångssätt för ett lyckat servicemöte i människonära tjänster, eftersom varje situation är unik och personalens kompetens att känna av situationen och vara lyhörd i det personliga mötet är avgörande för framgång. Vi menar därför att personalen måste vara stark i sig själv och ha handlingsfrihet för att kunna utföra en bra människonära tjänst och frågar oss därmed om empowerment kan vara ett sätt.

Människonära tjänster styrs ofta av norm- och värdesystem som sätter gränser för hur organisationer får lov att bedriva sin verksamhet mot enskilda individer. Personalen blir på så sätt begränsad i vad den kan utföra i sitt arbete. Kvantitativa mått skapar ofta stress hos

personalen och begränsar därmed resultatet av den människonära tjänsten (Persson & Westrup 2006, s.14). Arbetet innebär således ständigt svåra avvägningar mellan viktiga organisatoriska mål och människovärde (Austin 2002, s.31), vilket ytterligare stärker vår tes att personalen behöver stöd som kan ges av ledaren.

2.2. Perspektivet - Ledarskap

Som framgår av syftet med denna studie har vi valt ett ledarskapsperspektiv för att se hur ledaren kan påverka att empowerment ska kunna uppstå. Intresset för ledarskap har ökat markant under de senaste 10-15 åren och antalet teorier om ledarskap är många, litteraturen på området är omfattande och ytterst heterogen. Inom forskningen definieras ledarskap bland annat som en egenskap, ett beteende, en roll, en relation, en effekt eller en process (Wolmesjö 2005, s.21). Forskningen ger stöd för att ledarskap har betydelse för bland annat medarbetarnas trivsel och engagemang. Ledarens betydelse för att skapa mening och förståelse till arbetet åt medarbetarna i organisationen har lyfts fram i forskningen samtidigt som tydlighet i ledarskapet har poängterats (Wolmesjö 2005, s.22-23).

Teoretiskt sett görs åtskillnad mellan begreppet chef och ledare, där det förstnämnda relateras till ett ansvar för att uppgifter löses och resultat uppnås medan det senare handlar om att få folk med sig (NE 12 1993, s.185). Således är en chef inte automatiskt en ledare som får personalen med sig, utan detta är något som måste arbetas fram. Här väcks frågan om vilken betydelse chefskap respektive ledarskap har i empowermentprocessen. Appelbaum et al. (1999, s.242) menar att två distinkta typer av ledarskap kan skönjas utifrån olika ledarskapsteorier, där den ena typen karakteriseras av en mer *auktoritär stil* som ger direktiv, fokuserar på uppgifter och att skapa struktur. Den andra typen, som är att föredra i en empowermentprocess, karakteriseras av att ledaren är mer *konsulterande*, lägger vikt vid att dela information, är deltagande och föredrar gemensamma beslutstaganden (Ibid.). Den förstnämnda för tankarna till chefskap medan den senare till ledarskap, vilket torde innebära att ledarskap är mer främjande för empowermentprocessen än chefskap.

2.3. Fenomenet – Empowerment

Empowerment är ett komplext begrepp som tenderar att ha olika betydelse för olika människor och olika teoretiska discipliner, vilket gör det viktigt men svårt att definiera (jfr Quinn &

Spreitzer 1997, s. 37). I denna studie ska vi därför göra ett försök att tydliggöra vad empowerment handlar om i människonära tjänster.

Empowerment har sedan uppkomsten på 1960-talet diskuterats allt mer och begreppet har ändrat innebörd när det har införts i en ny disciplin. Bartunek och Spreitzer (2006) har gjort en studie över den litteratur som berör empowerment och delat in begreppets definitioner i tre kategorier. I den första, och äldsta, kategorin som uppkom i religionen används empowerment i betydelsen *att dela den faktiska makten*. När begreppet sedan infördes i de beteendevetenskapliga och sociala disciplinerna under 1970- och 1980-talet, var det ett uttryck för *att förbättra människors liv genom att ge dem handlingsmöjlighet*, vilket utgör den andra kategorin. Den tredje och största kategorin av definitioner skapades när begreppet inträdde i managementteorin i slutet av 1980-talet och fokuserar främst på empowerment som *ett sätt att få arbetet utfört, att öka produktiviteten* (Bartunek & Spreitzer 2006). Enligt managementlitteraturen uppstår empowerment när personalen tar på sig mer ansvar på arbetet och blir delaktiga i beslutsprocessen. Det poängteras ofta vilka fördelar organisationen kan uppnå genom empowerment, så som mer effektiva arbetare, högre produktivitet och minskat behov av kontroll (Ibid. s.268). Flertalet managementforskare har dock kritiserat begreppet empowerment i betydelsen att ge de anställda mer makt eftersom organisationen inte kan tillåta detta (Grönroos 2002, s.383).

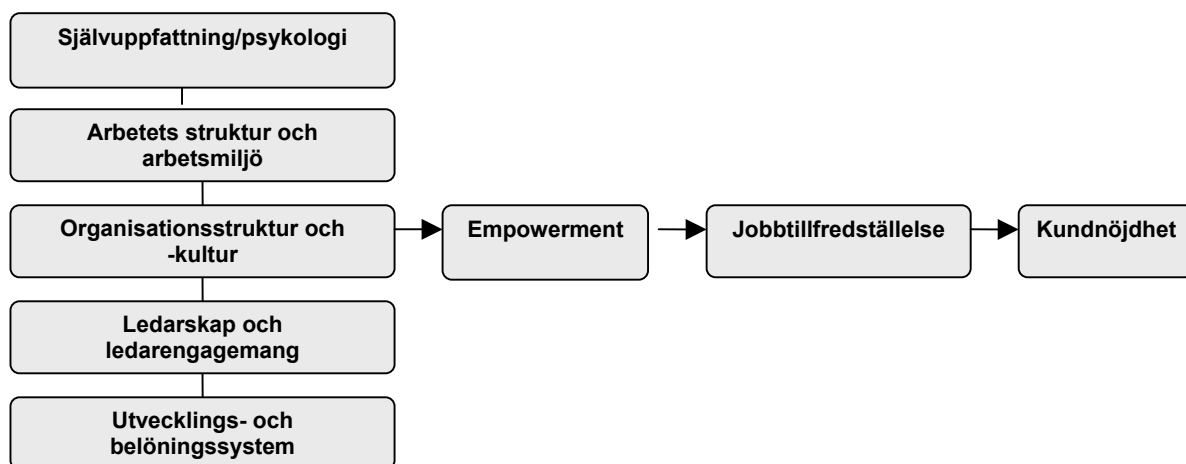
Viktigt att poängtera är att ledaren inte kan skapa empowerment hos de anställda, utan enbart skapa en empowermentfrämjande kontext i organisationen så att de anställda själva väljer empowerment (Quinn & Spreitzer 1997, s.41). Appelbaum et al. visar på att empowerment är en process som sker inom människor snarare än ett managementverktyg genom att definiera empowerment som en process, där personal uppmuntras att använda sina kunskaper och erfarenheter genom att de får kontroll eller befogenhet att använda mer eget omdöme och handlingsfrihet i sitt eget arbete (1999, s.246).

Empowerment har också kritiserats av Argyris för att det kan verka som ett fint namn för att exploatera anställda på genom att bara trycka ut förändringar i organisationen (1998). Vidare menar han att empowerment lätt kan bli skuggboxning på så vis att ledningen säger att de vill att de anställda ska delta mer samtidigt som de anställda vill bli mer delaktiga, men ingen vet riktigt hur det ska gå till. Han liknar empowerment vid kejsarens nya kläder, ett fenomen som vi prisar offentligt men som vi i det privata frågar oss varför vi inte kan se (Argyris 1998). Fenomenet är således omtvistat, vilket gör det än mer intressant att försöka tydliggöra. Eftersom Bowen & Lawler (1992), som tidigare nämnts, påstår att empowerment

fungerar bättre där fokus ligger på mjuka värden och relationsskapande, anser vi att den människonära tjänsten borde vara ett lämpligt studieområde.

2.3.1. Analysmodell

Anderson och Huang (2006) har granskat det teoretiska fältet empowerment, framförallt i managementlitteraturen, och menar att de varierande definitionerna som även finns inom denna gör det svårt att jämföra och integrera forskningsresultat från olika studier då många, som tidigare nämnts, enbart har studerat en liten del av processen. Författarna menar att de olika perspektiven och definitionerna på empowerment gör det tydligt att fenomenet inte är ett enkelt, lättdefinierat begrepp utan snarare en fortlöpande process som förekommer i en dynamisk kontext. Anderson och Huang har därför gjort ett försök att samla och tydliggöra dimensionerna av empowerment i en modell (se Figur 2), där vi har valt att översätta dimensionerna på följande sätt: *självuppfattning/psykologi* (salesperson perceptions of efficacy), *arbetets struktur och arbetsmiljö* (job structure and work environment), *organisationsstruktur och -kultur* (organizational structure and culture), *ledarengagemang och ledarskap* (managerial commitment and leadership) samt *utvecklings- och belöningsystem* (training and reward systems) (Anderson & Huang 2006).



Figur 2. Dimensioner av empowerment (efter Anderson & Huang 2006, s. 143, reviderad och översatt av oss).

Med förhoppningen att vi ska komma närmare en helhetsbild av fenomenet har vi valt att samla vårt teoretiska material om empowerment i Anderson och Huangs modell (se Figur 2), som är den mest heltäckande vi har funnit. Modellen visar dock en något stel bild av en process, där varje dimension tycks vara en del som oberoende av de andra kan arbetas med för att

empowerment ska skapas. Vi ställer oss därför frågande till om empowermentprocessen verkligen kan tydliggöras så här enkelt.

Anderson och Huangs modell är framförallt inriktad på hur empowerment kan användas inom försäljningsbranschen. Författarna redogör också för det signifikanta sambandet mellan empowerment och jobbtillfredsställelse och hur detta i sin tur påverkar personalen att skapa kundnöjdhet (Anderson & Huang 2006). Eftersom vi har valt att undersöka empowermentprocessen så lägger vi fokus på dimensionerna av empowerment och inte lika stor vikt vid vad fenomenet kan få för exakta följder. Tidigare studier har visat signifikanta konsekvenser av empowerment, att det leder till jobbtillfredsställelse, effektivitet hos ledare och anställda, innovation, ökade prestationer på individ och gruppnivå, ökat engagemang för organisationen och aktiva arbetare, medan det motverkar överansträngning och utbrändhet (Arnesson 2006, s.26). Om fenomenet går att fånga och om det går att skapa förutsättningar för i organisationen, tror vi därför att det kan vara ett bra sätt att rusta personal för den människonära tjänsten som kräver en personal som är stark i sig själv, tror på sin förmåga och därmed har kraft att vara närvarande i mötet med servicebrukaren.

3. METOD

Vi kommer i det följande kapitlet att redogöra för varför vi valt att studera det vi gör, hur vi har gått tillväga för att samla in material till studien samt hur vi valt att använda materialet och vilken tillförlitlighet studien därför har.

3.1. Val av forskningsområde

Vi har i denna studie valt att studera en verksamhet inom äldreomsorgen, eftersom det är en typisk människonära tjänst som vi finner intressant då den står inför många utmaningar, däribland en åldrande befolkning med ökade vård- och omsorgsbehov av samt svårigheten med att göra äldreomsorgsyrket attraktivt. Karaktäristiskt för äldreomsorgen är att arbetet bygger på nära och intima relationer. På ett vårdboende blir detta ytterst påtagligt eftersom vårdtagaren inte bara vårdas på platsen under en kortare tid utan även har sitt hem där. Servicesgivaren, exempelvis undersköterskan, och servicebrukaren, det vill säga den boende, skapar tjänsten tillsammans näst intill dagligen som en del i den boendes vardag till skillnad från hur det vanligtvis ser ut i människonära tjänster där relationer oftast skapas under ett tidsbestämt möte. Vi menar att äldreomsorgen därför är ett extra tydligt exempel på en kontext där människonära tjänster tillhandahålls.

Då två av oss i gruppen har varit verksamma inom äldreomsorgen har vi uppmärksammat problem och utmaningar med bland annat personalrekrytering, otydligt ledarskap, bristande arbetsmiljö, sjukskrivningar och sparåtgärder i praktiken. Vår tidigare praktiska erfarenhet av dels fem år i vården och dels av mer administrativa ledningsuppgifter inom äldreomsorgen har medfört en förståelse och skapat intresse för studier på området.

3.2. Val av studieobjekt

Valet av studieobjektet Blombuketten grundar sig främst på det framgångsrika förändringsarbete som har genomförts i verksamheten under den senaste tiden. Under vård- och omsorgsdagarna i Malmö i oktober 2006 hörde vi för första gången talas om Blombuketten, ett vårdboende i Husie stadsdel i Malmö, där sektionschefen tillsammans med sin personal höll ett seminarium om att ha ”världens bästa jobb”. Av seminariet framgick att verksamheten har genomgått ett framgångsrikt förändringsarbete under de senaste två åren och prisats och

uppmärksammats för detta i många olika sammanhang. Bland annat har Blombuketten utsetts till bästa arbetsplats 2006 av företaget PIKU (processinriktad kompetensutveckling) och har rykte om sig att på relativt kort tid ha gått från kaos till struktur i organisationen, med ett trivsamt arbetsklimat som följd.

Eftersom Blombuketten är en typisk verksamhet som tillhandahåller människonära tjänster och förändringen där tycks ha skapat en arbetstillfredsställelse som är sällsynt, vilket enligt Anderson och Huangs modell (2006) (se Figur 2) är en följd av empowerment, finner vi vårdboendet vara ett intressant studieobjekt för att undersöka empowermentprocessen i människonära tjänster. Vi bokade därför in ett studiebesök på Blombuketten för att få inspiration och skapa kontakt. Under studiebesöket berättade sektionschefen för oss om vilka förändringar som skett samt visade oss runt i huset och presenterade oss för personal på samtliga avdelningar och informerade dem om att en studie skulle komma att äga rum längre fram. Här skapades en god kontakt, vilket underlättade den fortsatta undersökningen avsevärt.

3.2.1. Kort om studieobjektet Blombuketten

Blombuketten är ett vårdboende med 44 stycken enrumslägenheter för äldre i behov av vård och omsorg. Vårdboendet är uppdelat i fyra olika avdelningar, varav två avsedda för boende med demenssjukdomar. Personalstyrkan är mångkulturell och består av 60 medarbetare, i huvudsak utbildade undersköterskor, av vilka åtta arbetar natt, tre legitimerade sjuksköterskor samt en sektionschef. Enhetschefen som har övergripande ansvar för de två vårdboendena i Husie stadsdel har inte sitt kontor på Blombuketten. Uppdraget är att ge de boende god vård och omsorg (Blombukettenmodellen 2006).

Den nuvarande sektionschefen som började arbeta på Blombuketten år 2004 initierade en förändring i organisationen som syftade till att ge personalen bättre förutsättningar att klara uppdraget. Förändringsarbetet utgick enligt sektionschefen ifrån hennes egna idéer om hur ett vårdboende bör drivas och verksamheten organiserades för att kunna använda den befintliga kunskapen och kompetensen rätt, se till så att information når rätt person samt skapa en tydlig struktur där alla vet inom vilka ramar de ska agera. Således inrättades rutiner för informations-spridning såsom olika mötesforum, personalen delades in i arbetsgrupper med egna ansvars-områden och en avdelningsansvarig utsågs på varje avdelning. Sektionschefen har nyligen tillsammans med sin personal tagit fram Blombukettenmodellen där hon i skrift beskriver vilka organisatoriska förändringar som, tillsammans med ett nära ledarskap, har gjorts för att ”förbättra möjligheterna för personalen att växa genom sitt arbete och därmed också skapa en

äldreomsorg att vara stolt över” (Blombukettenmodellen 2006). Denna skrift kommer vi att använda som empiriskt material.

3.3. Teoretiskt material

Eftersom vårt syfte med studien är att undersöka empowermentprocessen i människonära tjänster började vi med att göra en litteraturstudie på det teoretiska fältet för att bli insatta i ämnet.

3.3.1. Litteratur

Vi gjorde en litteratursökning där vi sökte på begreppet empowerment och valde att fokusera på managementlitteraturen i vår inläsning på det teoretiska fältet. Eftersom vi strävade efter att få så aktuellt teoretiskt material som möjligt sökte vi främst artiklar, men märkte snabbt att de allra flesta med managementperspektiv var från början 1990-talet. Många artiklar fokuserar också på en viss del av empowermentprocessen. Vi fann dock ett par som var mer aktuella och som var användbara då de gav en översikt av fältet. Även andra uppsatser på ämnet har varit till hjälp vid vidare litteratursökning och fungerat som inspiration. De flesta böcker som vi har funnit inom ämnet empowerment har varit av mer handbokscharaktär och därför inte så användbara. Sammantaget tror vi dock att den blandning av litteratur som vi har använt oss av ger en rättvisande bild av fältet ur ett ledarskapsperspektiv. Vi gjorde inga djupare litteratursökningar om kontexten, människonära tjänster, och perspektivet, ledarskap, då vi var bekanta med litteratur som behandlar ämnena sedan tidigare.

3.4. Empiriskt material

Syftet med den empiriska fallstudien var att tolka och förstå hur Blombuketten fungerar, vilka underliggande mönster som finns samt vad som händer och sägs. Då detta är lättare att fånga i en kvalitativ insamlingsmetod än i en kvantitativ (Patel & Davidson 2003, s.14, 118), har vi främst valt att använda oss av kvalitativa insamlingsmetoder för vårt empiriska material. Eftersom vi gör en fallstudie och vill ha en så fyllig bild av Blombuketten som möjligt, valde vi också att använda oss av flera olika metoder för materialinsamling (Ibid. s.54-55), vilket torde öka både den externa reliabiliteten och den interna validiteten (jfr Bryman & Bell 2005, s.306). Eftersom empowermentprocessen är komplex, vilket framgår i den teoretiska ramen,

hoppas vi även att fler insamlingsmetoder gör det mer troligt att fånga processen. För att kunna svara på vår frågeställning gällande hur empowermentprocessen kan förstås och beskrivas i en verksamhet som tillhandahåller människonära tjänster samlades därför material in genom:

| | | |
|---|---|--|
| Observation 2 st För att studera samspelet, interaktionen mellan personal och ledare. Bilaga 1 | Enkät 31 st (ifyllda) För att nå så mycket personal som möjligt och studera deras uppfattning om arbetssituationen. Bilaga 2-3 | Intervju 13 st För att få djupare inblick i vad personalen anser om sin arbetssituation. Bilaga 4-6 |
|---|---|--|

Figur 3. Insamlingsmetoder för empiriskt material.

3.4.2. Observation

Vi valde att göra observationer (se Figur 3) av så kallade måndagsmöten dels för att vi ville se hur de olika deltagarna interagerar med varandra och dels för att vi ville få en större förståelse av sammanhanget och förhoppningsvis lägga märke till saker som har blivit rutin för deltagarna själva (jfr Merriam 1999, s.102). Enligt Kvale ger även observation en mer välgrundad kunskap om människors beteende och samspel än en intervju, eftersom en intervju är beroende av människans villighet att lämna information (1997, s.100-101).

Innan observationen gick vi tillsammans igenom vad vi ville studera och sammanställde detta i en observationsguide (se Bilaga 1) med syfte att komma överens om hur tolkningen av observationen skulle ske. Den interna reliabiliteten ökar därför (jfr Bryman & Bell 2005, s.306), vilket är nödvändigt om observationen ska användas i ett vetenskapligt syfte (jfr Patel & Davidson 2003, s.87-89). Vid den första observationen, där samtliga avdelningsansvariga, två sjuksköterskor samt sektionschefen var närvarande, presenterade sektionschefen oss för övriga deltagare innan mötets öppnande. Det var således en öppen observation eftersom vår aktivitet var känd för deltagarna på mötet (jfr Merriam 1999, s.106-109). Vi försökte undvika att vår närvaro skulle påverka deltagarna genom att hålla oss i bakgrunden och inte sitta med vid bordet, vilket innebär att vi agerade som icke-deltagande observatörer (Bryman & Bell 2005, s.343-344).

För att få en mer sanningsenlig bild av mötena valde vi att göra ytterligare en observation och därmed öka den externa reliabiliteten (jfr Bryman & Bell 2005, s.306). Det visade sig dock att det andra mötet skilde sig från det första eftersom sektionschefen inte

närvarade på grund av semester. Således var deltagarna en sjuksköterska, samtliga avdelningsansvariga samt en hemvårdsinspektör.

Under båda observationstillfällena var samtliga av oss närvarande och förde var för sig anteckningar. Efter observationstillfällena sammanförde vi fältanteckningarna i ett dokument för att minimera risken att glömma viktiga detaljer samt för att få en klar bild över vad som hade framkommit i observationen (jfr Merriam 1999, s.109-114).

3.4.3. Enkät

För att i vår studie kunna nå all personal i arbete valde vi att komplettera våra kvalitativa metoder, intervju och observation, med en mer kvantitativ metod i form av en enkät (se Figur 3). Då Bryman och Bell menar att enkäter och strukturerade intervjuer är anmärkningsvärt likartade forskningsinstrument (2005, s.161), var målet med enkäten att kvalitativt granska svaren, på samma sätt som intervjusvar, för att få en uppfattning om vad just den personal som vid tillfället för enkäten arbetade på Blombuketten anser om sin arbetssituation. Vi var således inte ute efter ett kvantitativt och statistiskt säkerställt resultat av personalens känsla av empowerment. Enkätsvaren låg även till grund för vissa av de intervjufrågor som vi utformade.

Enkäten som vi använde oss av var en svensk version av Spreitzers (1995) ”The Psychological Empowerment Instrument” (PEI) (Arnesson 2006, s.82) som består av tolv stycken påståenden som beskriver hur människor känner inför sig själva i förhållande till sitt arbete. PEI är ett vanligt mätinstrument som används för att mäta psykologisk empowerment på arbetet med hjälp av sju svarsalternativ. Enkätens validitet i en svensk kontext har stärkts av Arnesson (2006, s.32), vilket gör den till ett mer trovärdigt instrument för vår studie än om vi hade valt att konstruera en själva (jfr Bryman & Bell 2005, s.168-170). För att täcka in alla dimensioner av empowerment har vi i vår enkät dock lagt till tre påståenden gällande information (se Bilaga 2), vilket skulle kunna stjälpas Arnessons studier, men då vi inte kommer att använda enkätsvaren på ett kvantitativt sätt tror vi inte att detta påverkar trovärdigheten i hela vår studie.

När vi berättade för sektionschefen att samtliga i personalen skulle besvara enkäten enskilt, gav hon på måndagsmötet de avdelningsansvariga i uppgift att dela ut och samla in enkäter på respektive avdelning. Vi hade utformat ett introduktionsbrev med instruktioner och syftet med undersökningen som skulle delas ut till varje avdelning för att öka intresset och reliabiliteten, men vi vet inte om samtliga fick ta del av detta. Vi vet inte heller säkert hur personalen har fyllt i enkäten, om de har suttit tillsammans på avdelningen, om de har haft

svårighet att förstå frågorna eller om avdelningsansvarig har läst de ifyllda enkäterna innan de återlämnades. Alla dessa faktorer tror vi kan ha påverkat enkätens reliabilitet (jfr Bryman & Bell 2005, s.163-165; Shaughnessy, Zechmeister & Zechmeister 2003, s.151-153).

Vi fick in 31 stycken ifyllda enkäter av avdelningsansvariga (se Bilaga 3), vilket torde tyda på ett acceptabelt bortfall eftersom intentionen med enkäten var att få ett nedslag i tiden och inte att hela personalstyrkan på ca 60 personer, inklusive tjänstlediga, sjukskrivna eller föräldralediga skulle fylla i den. För en kvantitativ analys och ett statistiskt säkerställt resultat hade en högre svarsfrekvens varit önskvärd (jfr Bryman & Bell 2005, s.164), men med vårt syfte att analysera och tolka enkäterna på ett kvalitativt sätt finner vi det fullt tillräckligt.

3.4.4. Intervju

Vi har valt att använda en kvalitativ intervjustudie (se Figur 3) som huvudsaklig metod för insamling av material, för att kunna fånga personalens åsikter och tankar om förändringen och känslan på arbetet, med förhoppning om att på så vis kunna fånga en eventuell empowerment-process. Då vi sammanlagt genomförde tretton olika intervjuer har vi valt att dela upp avsnittet i genomförande och reflektioner för att göra det mer överskådligt och greppbart.

3.4.4.1. Genomförande

Då vi utgår från ett ledarskapsperspektiv valde vi att göra dels en större intervju med sektionschefen och dels intervjuer med avdelningsansvariga. Under vårt studiebesök, samt senare via mail och telefonkontakt med sektionschefen, fick vi ett informerat samtycke. Som tidigare nämnts presenterade vi oss och vår studie redan vid studiebesöket och observationstillfället, därför gjorde vi ingen närmare presentation vid intervjutillfällena eftersom sektionschefen och de avdelningsansvariga redan var bekanta med oss.

Intervjustudien initierades med en och en halv timmes lång intervju med sektionschefen. Vi turades om att ställa frågor utifrån en intervjuguide utformad utifrån den analysmodell (se Figur 2) som vi använder, där de olika dimensionerna av empowerment fick utgöra olika teman (se Bilaga 4). Intervjuguiden bestod av ett antal huvudfrågor som gav utrymme att svara fritt, samt ett antal underfrågor att ta till om svaren inte inrymde tillräcklig information, men det lämnades även utrymme för förklaringar och följdfrågor. De två som för tillfället inte agerade intervjuare förde anteckningar. Stundvis utvecklades svaren till dialog och

diskussion då sektionschefen även ställde motfrågor till oss. Intervjun spelades in med respondentens medgivande.

Vi ansåg det viktigt att intervjua samtliga avdelningsansvariga för att få ett empiriskt material som täcker in hela verksamheten. Veckan efter den första intervjun hade vi därför bokat in intervjuer som hölls med tre av de fyra avdelningsansvariga och två veckor senare hölls en inbokad intervju med den fjärde avdelningsansvariga. Vi utgick vid dessa intervjuer från en något reviderad intervjuguide för att den skulle passa intervjupersonerna bättre (se Bilaga 5). Vi agerade intervjuare under en intervju var medan de andra två förde noggranna anteckningar, vilket var extra betydelsefullt då de avdelningsansvariga inte ville bli inspelade.

För att ytterligare undersöka en eventuell empowermentprocess på Blombuketten, valde vi att göra åtta korta intervjuer, på ca 15-20 minuter, med den personal som fanns på plats och hade tid samma dag som vi intervjuade den sista avdelningsansvariga. I intervjuguiden (se Bilaga 6) som användes valde vi att ta bort tematiseringen eftersom vi ville fokusera på kärnpunkterna i empowerment som hade framkommit i tidigare intervjuer. Under intervjustudiens gång frångick vi också delvis intervjuguiden när vi upptäckte vilka frågor som fungerade, vilka som täckte in varandra och vilka som var svåra att förstå och svara på. En av oss intervjuade ensam och antecknade samtidigt, medan de övriga delade på uppgifterna.

Efter respektive intervju tog vi oss tid att fundera över och öppet diskutera igenom vad som hade framkommit. Vi valde sedan att skriva rent intervjuanteckningarna samma dag för att vi skulle ha dem färskt i minnet men ändå hinna reflektera över dem. Vi skrev rent några intervjuer var och sedan fick de andra komplettera dessa, vilket minskade risken för att något skulle gå förlorat och gav oss tid att fundera över vad som hade sagts. Den inspelade intervjun med sektionschefen lyssnades också igenom för att säkerställa att vi inte hade missat något.

3.4.4.2. Reflektioner

I och med vårt tidigare studiebesök på Blombuketten, samt utförd observation, var vi redan bekanta med miljön och organisationen vilket underlättade vårt urval och utformande av intervjuguiderna. Kvale menar att det inte bara är genom teoretiska studier som kännedom om innehållet i en undersökning förvärvas, förståelse för miljön där undersökningen skall äga rum är också av stor betydelse för intervjuens reliabilitet (1997, s.92, 213). Eftersom alla våra intervjuguides bestod av ett antal huvudfrågor som gav intervjupersonerna utrymme att svara fritt, samt ett antal underfrågor, var våra intervjuer varken helt strukturerade eller öppna, utan snarare semi-strukturerade. Även om intervjuerna utgick från samma guide och var standardiserade (jfr Patel & Davidson 2003, s.71-82) så gjorde det faktum att det lämnades

utrymme för förklaringar och följdfrågor dem ändå relativt flexibla (jfr Bryman & Bell 2005, s.362-364). Genom att utforma så öppna frågor som möjligt försökte vi också minimera risken för subjektivitet och ledande frågor för att således öka reliabiliteten (jfr Kvale 1997, s.213). Kvale menar att det är när intervjupersonen talar mer än de som intervjuar som kvaliteten på intervjun blir som bäst eftersom ärlig och informativ fakta kan fångas (1997, s.134). Det var tydligt att de öppna frågorna tillförde just detta i intervjun med sektionschefen.

Innan intervjun verkligen tar vid bör den som skall bli intervjuad bli orienterad i bland annat bakgrunden och syftet med studien och dessutom bör utrymme ges till den som skall bli intervjuad att ställa frågor (Kvale 1997, s.120). Vidare menar Kvale att en annan aspekt av etiken är informerat samtycke (Ibid. s.104-107). I och med att sektionschefen och de avdelningsansvariga redan var bekanta med oss vid intervjutillfällena, och vi hade fått samtycke från dem, så antog vi att personalen hade blivit informerad och visste vilka vi var. Det blev dock tydligt för oss att så inte var fallet, vilket gjorde en del av medarbetarna osäkra under intervjun. Att intervjuerna med medarbetarna inte var annonserade i förväg tror vi också kan ha skapat en osäkerhet, men vi valde att gå tillväga på detta sätt för att få så spontana svar som möjligt. I hopp om att få så ärliga svar som möjligt valde vi också att låta de avdelningsansvariga samt övriga medarbetare vara konfidentiella.

Vi valde att inte berätta om vår teoretiska utgångspunkt innan för att på så vis försäkra oss om att det inte skulle påverka resultatet av intervjuerna, eftersom att ge för mycket information enligt Kvale riskerar ge förfalskade åsikter om ett ämne (1997, s.107). Att sektionschefen forskar om ledarskap och förändringsarbete kan ha påverkat hennes svar, så att svaren riskerar att handla om hur det borde vara istället för hur det verkligen är. Att de avdelningsansvariga nyligen har utbildats i processledning tror vi kan ha haft samma effekt (jfr Bryman & Bell 2005, s.158), vilket kan ha påverkat den bild vi fått och därmed intervjustudiens reliabilitet.

En viss maktasymmetri kan ha skapats då vi var fler än en intervjuare (jfr Kvale 1997, s.118), men eftersom vi ville garantera att intervjuerna täckte ungefär samma sak, samtidigt som vi inte ville missa något, valde vi ändå detta (jfr Bryman & Bell 2005, s.139). Vi försökte att minska maktasymmetrin genom att göra samtliga intervjuer på Blombuketten för att försäkra oss om en trygg miljö för den som intervjuades, vilket Kvale framhåller som betydelsefullt för att den som blir intervjuad ska kunna tala fritt om sina upplevelser och känslor (1997, s.118). Personalen intervjuades under arbetstid och alla kunde därför inte lämna avdelningen, vi var således begränsade vid val av plats. Vissa intervjuer blev därmed förlagda på platser där

kollegor och boende fanns närvarande, vilket kan ha påverkat den intervjuades svar (jfr Kvale 1997, s. 107).

Eftersom vi var intresserade främst av vad som sades och inte hur det sades så anser vi inte det faktum att vi inte kunde spela in alla intervjuer vara begränsande. Men det finns alltid en risk att något citat har gått förlorat, vilket kan minska tillförlitligheten (jfr Bryman & Bell 2005, s.374-376). Vid samtliga intervjuer fördes dock noggranna anteckningar, vid de längre intervjuerna med avdelningsansvariga och sektionschef av minst två personer. Att vi tog oss tid att prata igenom intervjuerna, vilket enligt Kvale kan vara värdefullt (1997, s.121), tror vi också hjälpte oss att minnas och öka den interna reliabiliteten (jfr Bryman & Bell 2005, s.306).

3.5. Analys av material

Eftersom vi utgår ifrån teori som vi har samlat i Anderson och Huangs modell (se Figur 2) och därefter undersöker denna teori med material från verkligheten i form av vår studie på Blombuketten, relaterar vi genom ett deduktivt förhållningssätt teori och verklighet i vårt första steg. Samtidigt har vi utifrån vårt insamlade material reviderat modellen och utvecklat en ny modell, vilket är ett exempel på induktion. Slutsatsen blir att vår studie, som så många andra, är abduktiv, en blandning av deduktion och induktion (jfr Bryman & Bell 2005, s.23-25; Patel & Davidson 2003, s.23-25).

Vi strukturerade som sagt upp vår teori om empowerment under de olika dimensionerna i Anderson och Huangs modell (se Figur 2) och gjorde därmed likadant med det empiriska materialet. För att öka den interna reliabiliteten och minska risken för att vi som forskare tolkar materialet på olika sätt (jfr Bryman & Bell 2005, s.306) valde vi också att sitta tillsammans och läsa igenom, diskutera och strukturera upp allt empiriskt material under de olika dimensionerna. I vår analys skiftar vi därefter mellan att visa på en helhet, att lyfta fram specifika yttranden samt göra djupare tolkningar. Vår analys av det empiriska materialet är därmed präglad av en ad-hoc metod, som enligt Kvale är ett eklektiskt tillvägagångssätt där helheten analyseras och olika angreppssätt används för att skapa en mening (1997, s.175).

3.6. Studiens tillförlitlighet och generaliserbarhet

Vi har valt ett forskningsområde, äldreomsorgen, som vi anser är representativt för människo-nära tjänster, samt ett studieobjekt, Blombuketten, som är känt för sitt framgångsrika

förändringsarbete med ett gott arbetsklimat som följd. Vi är medvetna om att vår förförståelse för forskningsområdet och studieobjektet kan ha påverkat både vår empiriska undersökning och vår analys av det insamlade materialet. Att en av oss inte har någon direkt erfarenhet av äldreomsorgen tror vi dock har bidragit till en reducering av bias (jfr Kvale 1997, s.64-66), att förförståelsen av fältet inte har tagit överhanden. Eftersom vi utgår från att arbetstillfredsställelse, och därmed en trolig empowermentprocess, har uppstått som en följd av förändringarna på Blombuketten finns det en risk att vi blir normativa i vår studie. Men då vi framförallt syftar till att studera hur empowermentprocessen kan beskrivas och förstås menar vi att det hade varit svårt att studera fenomenet i en verksamhet som inte har arbetstillfredsställelse. Som tidigare nämnts har vi använt oss av flera olika insamlingsmetoder för att få en fylligare och mer rättvisande bild av Blombuketten, vilket vi också hoppas ger en större äkthet i vårt material då vi har kunnat styrka och konfirmera vissa mönster och dimensioner på olika sätt (jfr Bryman & Bell 2005, s.307-309).

Generaliserbarheten av vårt resultat kan försvåras av att fenomenet vi studerar är så pass komplext. Det är möjligt att empowerment även kan ta sig andra uttryck som inte har kommit fram i vår studie på Blombuketten. Men eftersom syftet är att undersöka empowerment i människonära tjänster, vilket Blombuketten är ett typexempel på, så anser vi ändå att vårt resultat visar på hur empowermentprocessen kan förstås och beskrivas i en verksamhet som tillhandahåller människonära tjänster.

4. DIMENSIONER AV EMPOWERMENT

I detta kapitel, vår avhandlande del, presenterar vi utförligare teoretiska resonemang kring de olika dimensionerna i Anderson och Huangs modell (se Figur 2) och varvar med empiriskt material från studieobjektet Blombuketten relaterat till dessa. De olika dimensionerna utgör huvudrubriker medan det som vi, utifrån empiri och teori, finner mest karaktäristiskt för varje dimension utgör underrubriker. Kapitlet avslutas med en slutsats där vi presenterar vår modell av empowermentprocessen i människonära tjänster.

4.1. Arbetets struktur och miljö

Studier visar att medarbetarnas attityder och uppfattningar om förändringar i arbetsmiljön är viktiga i empowermentprocessen. Bowen och Lawler menar att de anställdas känslor för sitt arbete påverkar hur de agerar ut mot kund (1992). De anställda måste känna att arbetsmiljön snarare är befriande än hindrande (Appelbaum et al. 1999, s.250). Som ledare är det därför viktigt att skapa möjligheter för personal att delta i beslutsfattande, ge medarbetarna frihet från byråkratiska hinder samt sätta inspirerande och meningsfulla mål för verksamheten, vilket vi menar tyder på en mer konsulterande ledartyp, som Appelbaum et al. (1999) framhåller är att föredra i en empowermentprocess. Thomas och Velthouse (1990) har identifierat fyra kognitioner, meningsfullhet, kompetens, inflytande och självbestämmande, som manifesterar empowerment på arbetet. Dessa är relaterade till individens rolluppfattning och är grundläggande för att skapa motivation för människor att utföra sitt arbete på ett sätt som visar att de har en känsla av empowerment. Vi kommer därför att gå igenom dessa kognitioner var och en för att undersöka hur ledaren kan arbeta med arbetets struktur samt arbetsmiljön för att skapa förutsättningar för empowermentprocessen.

4.1.1. Meningsfullhet

Meningsfullhet är värdet på arbetsuppgiften, arbetets mål eller mening i relation till individens egna ideal och normer. Individen måste se kopplingen mellan sina egna värderingar, sitt beteende och kraven på sin arbetsroll för att uppfatta sitt arbete som meningsfullt (Thomas & Velthouse 1990, s.672). Ju mer meningsfull en arbetsuppgift uppfattas, oavsett hur rutinartad den är, desto mer engagemang, motivation och energi skapas hos medarbetarna, medan avsaknaden av meningsfullhet lätt kan leda till att de inte upplever empowerment (Bowen &

Lawler 1992, s.5). Därmed torde meningsfullhet vara av vikt för att servicegivaren ska kunna engagera sig i brukaren för att kunna uppnå ett lyckat servicemöte i en människonära tjänst.

Av våra enkätsvar samt intervjuerna framkom att i stort sett all personal, som vi har kommit i kontakt med på Blombuketten, finner sitt arbete meningsfullt. Många pekar på att de boende är den största källan till meningsfullhet, att det är betydelsefullt att få komma till arbetet och ge dem så god omvårdnad som möjligt för att förgylla deras vardag. Således menar vi att det är den människonära tjänsten i sig samt verksamhetens mål och uppdrag, att de boende ska ha det så bra som möjligt, som skapar meningsfullhet för personalen. Sektionschefen menar att detta mål inte var självklart för två år sedan, utan något som har tydliggjorts och gemensamt arbetats fram för att genomsyra hela verksamheten, vilket vi menar tyder på att hon utövar ett mer konsulterande ledarskap. När hon började på Blombuketten så var ett första steg i omorganiseringen att ha medarbetarsamtal med samtliga i personalen för att lära känna dem och se deras personliga egenskaper, inställning och mål med arbetet. Tillfälle gavs då att se om det fanns en koppling mellan individens och verksamhetens värderingar, om arbetet upplevdes som meningsfullt. En avdelningsansvarig nämnde också att sektionschefen är intresserad av hur de nyanställda fungerar på avdelningen. Hon vill veta vilken inställning personalen har för att avgöra om de är lämpliga för jobbet så att de kan bidra till att Blombuketten kan nå sitt mål och ge de boende en god vård. Vi tolkar detta som ett led i att säkerställa att god service kan levereras i den människonära tjänsten, eftersom det kräver engagemang från servicegivaren för att kunna känna av situationen.

4.1.2. Kompetens

Kompetens är hur en individ upplever sin kapacitet att utföra uppgifter med skicklighet när han eller hon försöker (Thomas & Velthouse 1990, s.672-673). Att som ledare klart och tydligt definiera de anställdas arbetsroller är viktigt eftersom det ger dem en känsla av kontroll över arbetet samtidigt som informationsbelastningen minskar. Om en anställd inte är säker på sin förmåga att utföra arbetet väl eller är osäker på sin arbetsroll är det troligt att de känner brist på empowerment i sitt arbete (Conger & Kanungo 1988, s.478-479). En tro på sin kompetens och en tydlig arbetsroll torde därför vara viktig för att ge god service i den människonära tjänsten.

Sektionschefen kunde efter medarbetarsamtalen lyfta fram och bevara det som medarbetarna var bra på och dela ut arbetsuppgifter efter detta, vilket vi tror skapade en större säkerhet inför arbetsrollen. Sektionschefen menar att det i medarbetarsamtalet var svårt att ta fram de personliga egenskaperna eftersom personal i vårddyrket inte är vana att se till sig själva

och sin egen kompetens utan nästan enbart fokuserar på att hjälpa andra, vilket vi tror kan minska känslan av empowerment. Personalen på Blombuketten delades in i arbetsgrupper efter intresse och kompetens med målet att skapa en tydlig struktur där gruppen och varje enskild person fick tydliga uppdrag. De som var duktiga på att laga mat blev ”kastrullchefer”, medan andra fick uppdrag som till exempel hjälpmedelsråd, aktivitetsråd, såransvarig etcetera. Genom denna ansvarsfördelning tydliggjordes var och ens roll i helheten, vilket många i personalen hävdar har bidragit till en känsla av arbetet som meningsfullt vilket, som tidigare nämnts, i sin tur kan komma att bidra till en känsla av empowerment. Sektionschefen menar att personalen därmed inte blir en i mängden utan har en tydlig roll i verksamheten och inte kan skylla ifrån sig eller smita från sin uppgift. Arbetet med denna ansvarsuppdelning anser vi tyder på en auktoritär ledartyp som fokuserar på struktur och uppgifter, till skillnad från den konsulterande ledarstil som vi såg exempel på tidigare. Vidare framhöll sektionschefen vikten av att kalla de olika rollerna för vad de faktiskt är, exempelvis är en person som är ansvarig för att avdelningen flyter en avdelningsansvarig och inte en processledare eller något annat, för att skapa en tydlighet och säkerhet kring rollen.

Rollen eller uppdraget på Blombuketten ska ha tydliga ramar med både ansvar och befogenheter eftersom sektionschefen menar att det stärker personalen när de känner sig säkra på sin roll och sin kompetens att utföra arbetet. Tydliga ramar tror vi också bidrar till att de orkar med den människonära tjänsten som i mångt och mycket är oförutsägbar, vilket kan skapa en osäkerhet. Vår tanke är dock att den tydliga uppdelningen, strukturen kan ske på bekostnad av flexibiliteten i servicemötet. All kompetens finns inte hos samtliga servicegivare utan är utspridd på enskilda personer i verksamheten. Om en i personalen exempelvis saknar kunskap om hjälpmedel, eftersom den är utlagd på en annan person, skulle det kunna medföra att det är svårt att upptäcka om behov för ett visst hjälpmedel uppstår. Vi tror därför att denna uppdelning ställer höga krav på samarbete och informationsspridning kring de olika uppdragen, vilket visar på samband med dimensionen utvecklingssystem som behandlas längre fram. I intervjuerna med avdelningsansvariga framkom dock att samtliga var väl medvetna om vilken roll de har och vilka mandat och befogenheter som ingår, vilket de menar gör dem trygga. Vidare framhåller de att det inte råder några tveksamheter om vem som gör vad och att saker blir gjorda. Därmed är det viktigt att ta vara på personalens kompetens i organisationen så att de känner sig trygga och säkra i mötet med brukaren, vilket är en förutsättning för en känsla av empowerment. En alltför stram struktur i olika kompetens- och ansvarsområden tror vi dock innebär en risk att möjligheten att anpassa tjänsten efter servicebrukarens behov minskar.

4.1.3. Inflytande

Inflytande är hur en individ upplever att han eller hon kan göra skillnad på arbetet och påverka strategiska, administrativa eller verksamhetsrelaterade resultat. Det är svårare för anställda att få en känsla av empowerment när de upplever att de inte kan göra någon skillnad på arbetet (Anderson & Huang 2006, s.146). Vi tror därför att inflytande är nödvändigt för att kunna forma en så god service som möjligt och vill därmed undersöka detta i följande avsnitt.

Under många intervjuer framkom det att i och med ansvarsuppledningen så känner personalen att de har en större delaktighet och inflytande i vad som händer. I synnerhet avdelningsansvariga spelar en viktig roll då sektionschefen menar att de fungerar som en länk genom vilken det för övrig personal är lättare att göra sin röst hörd. Framförallt har de avdelningsansvariga fått ett stort inflytande. De framhåller att de känner sig delaktiga i beslutsprocessen eftersom sektionschefen, enligt en av dem, ofta samlar dem alla fyra och ber om deras åsikter i olika beslut. Av personalen i övrigt framkom dock att de känner att de har inflytande på sin egen avdelning, men inte så mycket på hela verksamheten, vilket vi tror kan undergräva känslan av empowerment. Sektionschefen menar att alla inte ska tycka i allt, utan bara i det som är relevant för dem, det som man kan någonting om, vilket kan vara ett sätt att minska informationsbelastningen och arbetsbördan. En del i detta tror vi är att enbart de servicegivare som har direkt kontakt med servicebrukaren ska ta beslut gällande dem, vilket borde resultera i bättre service eftersom beslutsfattarna då också är de som har kunskap om behoven. Samtidigt har vi sett en annan effekt, att personalen inte känner inflytande i hela verksamheten, vilket också gör det svårt att se sin del i verksamhetsrelaterade resultat. Således kan det också bli svårare att samarbeta över avdelningsgränserna. En medarbetare menade dock att hon ibland känner att hon är onödigt delaktig i beslutsprocessen, att hon är med och beslutar i saker som hon inte anser är angelägna för hennes arbetsroll. Vi upptäckte således att det för ledaren är en balansgång mellan att ge för mycket och för lite inflytande till personalen, då för mycket också kan upplevas som påfrestande.

4.1.4. Självbestämmande

Självbestämmande är individens känsla av autonomi och frihet att själv bedöma, initiera, utföra och kontrollera arbetsuppgifter på det sätt som han eller hon finner lämpligast (Anderson & Huang 2006, s.146). Att enbart följa order minskar sannolikt de anställdas känsla av empowerment (Ibid.). Således tror vi att det krävs ett mer konsulterande ledarskap som låter personalen ta egna beslut för att kunna tillgodose servicebrukarens behov.

De avdelningsansvariga berättade att de känner sig fria i sitt arbete, de får direktiv av sektionschefen, men sen är det upp till dem att utföra dem som de själva anser bäst. Sektionschefen bestämmer således vad som ska göras, men i allt mindre grad hur, vilket tyder på en mer konsulterande ledarstil. Autonomi har växt fram genom att skapa ömsesidig tillit mellan personal och ledare, vilken alla som vi har pratat med upplever. Avdelningarna är i stort sett autonoma och utför arbetet på sitt eget sätt med egna delmål, vilket vi också tror skapar en känsla av större inflytande för personalen som arbetar där. Under observationsstudien framkom det tydligt att olika avdelningar har olika rutiner, som till exempel när det gäller hur de ska lösa sommarledigheten. En anledning till att avdelningarna har självbestämmande i så stor grad, tror vi utifrån intervjuvaren, är att de är uppbyggda utefter de boendes vårdbehov och således fungerar inte samma rutiner på alla avdelningar. Självbestämmande anser vi är extra viktigt för att kunna tillgodose de boendes behov på rätt sätt i varje unik situation i den människonära tjänsten. Av enkäten framkommer dock att uppemot en fjärdedel av personalen inte instämmer med att de har stora möjligheter att oberoende och fritt kunna avgöra hur de ska utföra sitt arbete, vilket vi av erfarenhet tror kan bero på att det i äldreomsorgen finns mycket rutiner som ska följas. Således är inte individernas känsla av självbestämmande bland övrig personal lika stor som den hos de avdelningsansvariga, vilket vi menar kan tyda på att det är lättare för de avdelningsansvariga att uppnå en känsla av empowerment. Vidare kan även detta vara en konsekvens av att ett allt för starkt fokus på uppdelning och struktur, att det i och med införandet av avdelningsansvariga har skapat en tydlighet, men att det fått ske på bekostnad av de övrigas handlingsfrihet och självbestämmande.

4.1.5. Syntes

I analysen av Anderson och Huang (2006) dimension arbetes struktur och arbetsmiljö, har vi kommit fram till att den människonära tjänsten i sig, tillsammans med ett tydligt mål, kan skapa *meningsfullhet*. Vidare kan vi slå fast att det är viktigt att ledaren lyfter fram personalens *kompetenser* i särskilda ansvarsområden med *tydliga uppdrag*, samtidigt som en alltför stram struktur skulle kunna försämra den människonära tjänsten. Personalens *inflytande* är viktigt, men det handlar om en balansgång, och *självbestämmande* är en förutsättning för att kunna tillgodose de varierande behoven. Vi har även sett exempel på att både en auktoritär och konsulterande ledarstil kan vara nödvändig, men vid olika tillfällen. Att analysera enbart denna dimension har visat sig vara komplicerat, eftersom vi ser att det finns samband med de övriga

dimensionerna och det är svårt att förhålla sig till dem var och en, vilket kommer att bli än tydligare i nästa avsnitt.

4.2. Organisationsstruktur och -kultur

Anderson och Huang pekar på studier som visar att organisationer som inte är serviceinriktade tenderar att styras av byråkratiska regler som hindrar empowerment (2006, s.146). Starkt serviceinriktade organisationer har däremot färre byråkratiska kontrollmekanismer och ger större frihet till sina anställda som också medför en känsla av kontroll, vilket gör det möjligt för dem att bemöta kunden på ett obehindrat sätt (Ibid.) något som är essentiellt i den människonära tjänsten. Som Bowen och Lawler uttrycker det så är empowerment på många sätt ”the reverse of doing things by the book” (Bowen & Lawler 1992). Vi ska i detta kapitel därför titta på hur ledaren kan arbeta med organisationsstrukturen och -kulturen och om det behöver vara så annorlunda som Bowen och Lawler framhåller.

4.2.1. Mål

Appelbaum et al. (1999) menar att empowerment inte kan skapas utan att förändra struktur och procedurer i organisationen, vanor och förväntningar i organisationen måste förändras i övergången till empowerment. Anställda och ledare måste tillsammans sätta mål och verkligen tydliggöra uppgifter och ansvar i organisationen eftersom det är viktigt med kongruens mellan organisationens, ledarens och de anställdas mål (Ibid. s.240-241, 250). Krav ställs därmed på att chefen fungerar som en ledare, som får med sig personalen. Här vill vi därför titta på hur Blombuketten arbetar med sina mål och vilka konsekvenser det får för den människonära tjänsten.

Förändringen på Blombuketten initierades av sektionschefen som förändrade organisationsstrukturen genom att först ta in nästintill allt ansvar och alla befogenheter för att sedan lägga ut dem igen i olika ansvarsområden, vilket återigen visar på en auktoritär ledarstil. Således skedde en förändring av organisationsstrukturen, vanor och processer, vilket hävdas vara en förutsättning för empowermentprocessen. Under medarbetarsamtalen gjorde sektionschefen en överenskommelse individuellt med all personal om vilka mål de skulle uppnå. Samtalen var också ett steg på vägen mot att veta var man har varandra, något som sektionschefen menar är viktigt för att kunna arbeta mot samma mål och känna tillit. I förändringen skapades också olika forum för att diskutera vad man står för i form av

exempelvis arbetsplatsträffar med all personal samt måndagsmöten. En avdelningsansvarig påpekar att hon tar hand om praktikanter deras första dag så att hon kan berätta om mål och värderingar som styr arbetet. Även övrig personal verkar, utifrån intervju svaren, vara väl medveten om vilket mål verksamheten har och vikten av att alla arbetar mot samma poängterade även av några av dessa, för ”annars rasar ju allt”, som en av dem uttryckte sig. Sektionschefen poängterade flertalet gånger hur viktigt det är att målet, de boende i centrum, genomsyrar allt så att det inte finns någon tvekan om varför personalen finns där. Som tidigare nämnts bidrar målet på Blombuketten till att arbetet upplevs som meningsfullt, vilket också visar på samband mellan dimensionerna. Eftersom de flesta som vi har kommit i kontakt med tydligt framhåller målets betydelse, tror vi att det kan ha blivit en del av organisationskulturen som fungerar som vägledning för personalen. Vi tror att det är lätt att se målet som självklart och inte lyfta fram det, men vi ser på Blombuketten att det har betydelse där att kontinuerligt uppmärksamma det. I människonära tjänster så torde målet vara viktigt eftersom det kan fungera som en vägledning i de svåra avvägningar som ofta uppstår. Att Blombuketten har ett mål som innebär att de boende är i centrum tror vi också gör det lättare för dem att undvika att hamna i avvägningar mellan organisatoriska mål och människovärde. Målet blir således en form av kontrollmekanism för att den människonära tjänsten utförs med brukaren i centrum.

4.2.2. Tillit och ansvar

Centralt i empowermentprocessen är att ledningen tilldelar medarbetarna ansvar och befogenheter som bekräftar deras värde i organisationen (Anderson & Huang 2006; Appelbaum et al 1999; Bartunek & Spreitzer 2006). De anställda måste känna att de är del av en organisation som värdesätter sina mänskliga resurser (Quinn & Spreitzer 1997, s.46). Genom att ledare fördelar ansvar och befogenheter visar de betydande tillit till och respekt för sina anställda som får de anställda att bli mer effektiva och vilja utvecklas. Tillit är också en förutsättning för att empowerment ska öka samarbets- och prestationsförmågan i organisationen. Riskerna finns att anställda blir mindre benägna att handla fritt, lära sig nya saker och lösa problem om tilliten saknas och de inte känner att de har förtroende från sin ledare (Appelbaum 1999, s.249-250). I det följande kommer vi därför att undersöka tillit och ansvar i praktiken.

Efter omstruktureringen är organisationen på Blombuketten uppbyggd för att lyfta fram och tydliggöra olika egenskaper hos personalen. Genom att i stort sett alla har fått extra ansvar för det som intresserar dem och som de är bra på, menar vi att organisationen värdesätter

mänskliga resurser. Sektionschefen berättade att olikheterna retade personalen i början, men att det är viktigt att värdesätta olikheterna på det här sättet för att verkligen tydliggöra att Blombuketten enbart kan lyckas om personalen arbetar tillsammans och inte var för sig. Hon menar också att arbetet måste delas upp i ansvar, för att om alla gör allt så finns risken att ingenting blir gjort. Därför delegerar hon mycket till avdelningsansvariga som i sin tur lämnar över uppgifter till personal på avdelningarna. Två avdelningsansvariga berättar att de gärna lämnar över uppgifter som de inte hinner med, bara någon i personalen på avdelningen visar intresse för det. Personalen upplever således tillit i form av ansvar från avdelningsansvariga, liksom det finns tillit mellan sektionschefen och de avdelningsansvariga. Under intervjuerna med personalen kom det också fram att många känner sig viktiga i organisationen, att alla är på samma nivå och ingen är bättre än någon annan. En i personalen poängterade också känslan av trygghet och tillit i personalgruppen som betydelsefull. Vi upplevde därför att respekt och tillit är viktigt på Blombuketten, vilket torde vara en förutsättning i alla människonära tjänster för att kunna bygga upp förtroendefulla relationer med brukaren. Sektionschefen beskriver hur hon arbetade med tillit redan från början genom att finnas där synlig och med i organisationen. Hon understryker att man som chef aktivt måste skapa en struktur för att få alla med sig, man kan inte bara stänga in sig på sitt rum och tro att det kan lösas där, vilket vi ser som ännu ett exempel på en konsulterande ledarstil. Ledaren kan således visa tillit genom ansvarsfördelning och närvaro.

4.2.3. Klimat och kommunikation

Eftersom anställda inom servicesektorn ofta arbetar direkt med kunder är det sällan möjligt för ledare att gå in och styra varje situation, vilket ställer krav på organisationskulturen som styrmekanism. Mallak och Kursted menar att empowerment kräver att anställda internaliserar organisationskulturen och tar egna beslut (1996 i Appelbaum et al. 1999, s.239). En stark kultur ger vägledning och möjlighet för de anställda att handla och bidrar därför till en högre grad av empowerment (Grönroos 2002, s.394). Att ledaren har en känsla av empowerment och personifierar kulturen blir angeläget eftersom empowerment är en process där de anställda tar efter sin ledare och får förståelse för fenomenet, vilket leder till att de själva får en känsla av empowerment och blir förebilder för andra (Thomas & Velthouse 1990). Organisationsklimatet måste också främja öppen kommunikation, aktivt lyssnande och uppmuntra risktagande, initiativ och förtroendefullt beteende (Appelbaum et al. 1999, s.249-250). För att empowerment ska fungera är det också viktigt att ledaren ser möjligheter istället för problem

(Conger & Kanungo 1988, s.476-479). Vi vill därför i det följande undersöka hur ledaren kan arbeta med organisationsklimatet och kulturen och om det bäddar för en känsla av empowerment hos personalen.

De allra flesta som vi intervjuade framhöll det arbetsklimat som råder på Blombuketten nu och hur det har förbättras. Sektionschefen menade att personalen tidigare var otäck mot varandra och en avdelningsansvarig styrker detta genom att ge exempel på hur de tidigare hade pratat med varandra på ett negativt sätt, någon hade alltid något att klaga på, vilket skapade negativa cirklar. Många framhöll nu ärlighet som det viktigaste för ett bra arbetsklimat, att det tack vare ärlighet och rak kommunikation kan skapas arbetsglädje som även kommer de boende till gagn. En avdelningsansvarig framhåller att ansvaruppdelningen minskar tjafs och främjar rak kommunikation genom att alla vet vilket område alla ansvarar för och således vem de ska fråga om olika saker. I många intervjuer framkom att ledarskapet på Blombuketten karaktäriseras av just rak kommunikation, vilket även sektionschefen själv bekräftar att hon står för och har spridit i organisationen. En avdelningsansvarig framhåller att hon uppskattar att sektionschefen inte är rädd för att ta tag i saker, även om de kan medföra obehag. Sektionschefen poängterade själv vikten av att hugga konflikter direkt och inte sopa något under mattan, vilket vi tror kan vara betydelsefullt i människonära tjänster så att servicegivaren inte är mentalt upptagen med konflikter som stör mötet med brukaren. Hon beskrev hur en konflikt på en avdelning kunde lösas genom att alla samlades och sa vad de tyckte direkt till varandra, rensade luften, för att sedan dra ”tjocka strecket” och hitta konstruktiva lösningar. Vi ser också exempel på hur detta har spridit sig i organisationen då en avdelningsansvarig berättar att hon vill höra både det som är bra och dåligt direkt från källan. En avdelning har också skapat ett forum för diskussion i form av reflektionsmöten där alla får tillfälle att prata ut med varandra under ordnade former. Sektionschefen menade att ärligheten även blir viktig för genomskinligheten i organisationen, eftersom verksamheten är offentlig måste personalen kunna stå för allt de gör.

En del av organisationskulturen som blev synlig i många intervjuer är den positiva inställning som råder och förmågan att se möjligheter istället för hinder. Personalen framhåller att de nu inte är rädda för att testa, att det finns lösningar på allt och det gäller bara att hitta dem. I vår studie stötte vi inte på någon som talade om regler eller rutiner som begränsande, vilket vi tror antingen kan tyda på att organisationskulturen är stark och överskuggar dessa eller att de är så invanda och självklara för personalen att de inte tänker på dem.

Av vår studie på Blombuketten framgår att sektionschefen på många sätt personifierar kulturen. Många i personalen menar att det är hon, med sin starka vision om en god äldrevård,

som genom organisationsförändringen har skapat kulturen och sammanhållning runt den. På så sätt har hon också sett till att hennes idéer och värderingar genomsyrar verksamheten. De avdelningsansvariga framhöll även sektionschefen som en förebild, som någon att ta efter, och när vi jämförde intervju svaren så var det mycket tydligt att sektionschefen var en stor inspirationskälla och en del i deras förändring. Organisationskulturen har på så sätt spridits från sektionschefen och vidare i organisationen.

4.2.4. Syntes

I dimensionen organisationsstruktur och -kultur har vi funnit ett antal punkter som är viktiga för ledaren att arbeta med för att empowermentprocessen ska kunna skapas. Att sätta upp gemensamma, tydliga *mål*, arbeta på *ansvarsfördelning och tillit* i organisationen samt ett *positivt arbetsklimat med rak kommunikation och ärlighet* menar vi dock är viktigt i varje organisation för att den ska kunna fungera och tillgodose kundens behov. Vi håller därför inte med Bowen och Lawler om att empowerment handlar om att göra tvärtom, det är snarare frågan om att göra som man ”ska”. Vi kan även här se att dimensionerna påverkar varandra, ett tydligt mål skapar meningsfullhet, ansvarsområden och tillit hänger ihop med kompetens och organisationskulturen ska personifieras av ledarskapet som vi kommer att behandla närmare i nästa avsnitt.

4.3. Ledarskap och ledarengagemang

Quinn och Spreitzer (1997) menar att det i praktiken finns två motsatta synsätt på empowerment ur ett ledarskapsperspektiv. Enligt det mekaniska perspektivet innebär empowerment att delegera beslutsfattande inom klara ramar medan det organiska perspektivet ser empowerment som en process av risktagande och personlig utveckling. Båda perspektiven är nödvändiga för att de anställda ska kunna uppleva empowerment (Ibid.). Vi anser att detta visar på komplexiteten i ledarskapet i empowermentprocessen, samt att både den auktoritära och konsulterande ledarstilen krävs och därmed vill vi undersöka detta närmare i praktiken.

4.3.1. Tydlighet

Empowerment innebär inte att en ledare bör ha mindre ledaransvar, det är snarare frågan om ett förändrat ansvar som är mer inriktat på ledarskap än styrning och mer inriktat på att göra

självständiga bedömningar än att följa regelverket. Det krävs också en god insikt hos ledaren om när han eller hon bör gå in och fatta beslut och vidta åtgärder (Grönroos 2002, s.385), således när den auktoritära ledarstilen krävs. Ledaren måste vara tydlig i sitt ledarskap, ge medarbetarna tydliga riktlinjer och ansvarsområden så att de vet hur långt deras ansvar sträcker sig och vad de kan lita på att andra gör (Quinn & Spreitzer 1997, s.46). Därmed ställs höga krav på ledaren att vara tydlig och vi vill se hur detta ser ut i praktiken.

Flertalet som vi har kommit i kontakt med på Blombuketten bekräftar det kaos som rådde för cirka tre år sedan. En i personalen beskriver det som att alla skulle kunna, veta och göra allt, vilket ledde till att mycket inte blev gjort. Att göra som sektionschefen gjorde när hon kom till Blombuketten, att ta ifrån alla samtliga ansvarsområden för att på så vis själv få koll, tror vi kan vara en nödvändighet för att kunna vara tydlig i sitt ledarskap, en auktoritär ledarstil krävs alltså. Att det är först när ledaren har insikt och förståelse för uppgifterna som de kan struktureras upp och därmed kan ledaren skapa en tydlighet så att alla vet vem som gör vad. Samtidigt finns det som tidigare nämnts problem med detta, men det är också ett tydligt exempel på att kompetens, ansvar, tydlighet och tillit hänger ihop och påverkar varandra.

Många i personalen hävdar att de avdelningsansvariga fyller en viktig funktion och hänvisar till att en större tydlighet och trygghet har uppstått. Flertalet känner att de kan vända sig till den avdelningsansvariga vad det än må gälla och finner trygghet i att kunna fråga någon som vet. En i personalen påpekar att de länge har efterfrågat någon som tar mer ansvar ute på avdelningarna, vilket tyder på att de varit villiga att ha ansvar men att de inte getts befogenhet till det tidigare. Av intervjuerna med de övriga i personalen drar vi slutsatsen att det har kommit att bli mer naturligt att i första hand vända sig till respektive avdelningsansvarig istället för direkt till sektionschefen. Dock framgår det inte om personalen tycker att avståndet mellan dem och sektionschefen har ökat i och med att avdelningsansvariga har blivit en extra länk. Sektionschefen menar att hon försöker vara så tillgänglig som möjligt, att alltid ha dörren öppen. En avdelningsansvarig menar att bara vetskapen om att sektionschefen finns där, gör att personalen inte behöver gå till henne för att be om hjälp. Vi menar att detta tyder på att ledarens närvaro är essentiell för att personalen ska våga ta egna initiativ och bli motiverade till empowerment, således för att empowermentprocessen över huvud taget ska kunna uppstå.

4.3.2. Stöd och feed-back

Enligt Quinn och Spreitzer är det viktigt att ledaren utgör ett stöd för de anställda och uppmuntrar egna initiativ snarare än straffar dem. Om detta stöd saknas kommer de anställda

att be om tillstånd innan de handlar (1997, s.46). Att ledaren måste visa tilltro till sina anställda och samtidigt ha förväntningar på goda prestationer är fundamentalt enligt flertalet forskare (Conger & Kanungo 1988, s.478- 479; Bowen & Lawler 1992). Många ledare använder sig av muntlig och social uppmuntran samt verbal feedback för att få de anställda att känna empowerment. Människor som blir intalade att de besitter vissa kvaliteter och har kapacitet att utföra givna uppgifter uppbådar sannolikt större och mer varaktig ansträngning för att hitta lösningar på problem (Conger & Kanungo 1988, s.478- 479). Det är också mer troligt att anställda som övertygas att delta i beslutsfattande följer ledningspolicys (Appelbaum et al. 1999, s.246), vilket stärker den kritik mot empowerment som vi tidigare har nämnt, som framhåller att det bara är en känsla av makt och inte riktigt inflytande som inbegrips. Vi menar att detta visar på en paradox då empowerment, enligt nästintill all managementlitteratur, ska innebära att personalen har möjlighet att själva påverka hur tjänsten utformas, snarare än enbart övertygas att delta för att följa ledaren. Samtidigt menar Hardy och Leiba-O'Sullivan att många dimensioner av empowerment upplevs som så pass positiva att de anställda kan tycka om empowermentprocessen (1998, s.467-468). Således blir det intressant att undersöka ledarens stöd, uppmuntran och tilltro till sina anställda i praktiken.

Sektionschefen framhåller att det är viktigt att som ledare vara med personalen och inte emot dem, att de bara kan nå målet tillsammans. Samtliga avdelningsansvariga framhåller att de känner stor tilltro från sektionschefen, att de upplever att hon litar på dem. När en avdelningsansvarig ska beskriva sektionschefens ledarstil så berör hon detta genom att säga att sektionschefen på sätt och vis vill att personalen ska leda sig själv, att hon inte använder pekpinna utan snarare frågar personalen hur de tycker att saker ska lösas. Under observationsstudien såg vi ytterligare exempel på detta då sektionschefen avslutade många punkter med uppmaningen ”ok, ni fixar det”, vilket visar på en mer konsulterande ledarstil. En av de avdelningsansvariga berättar att sektionschefen ofta påpekar att de är duktiga och ger feedback så att de vet både om de har gjort något bra eller dåligt, vilket skulle kunna vara ett exempel på ett sätt att få igenom sina egna idéer genom att uppmuntra det beteende som går i samklang med dessa. Under intervjun med sektionschefen framkom att hennes främsta idé var att stärka personalen, vilket vi tror gör det lättare för henne att få personalen positivt inställd till hennes idéer och således att gå i den riktning hon vill.

Genom att sektionschefen har delegerat ut allt mer ansvar och inrättat avdelningsansvariga tror vi att feedback och stöd till personalen har ökat. En avdelningsansvarig framhåller att det är hennes ansvar att se till att all personal är med och att ingen mår dåligt. I och med att de avdelningsansvariga jobbar måndag till fredag och även jobbar i vården

tillsammans med de övriga i personalen är de mer tillgängliga än sektionschefen och kan därmed ge ett mer kontinuerligt dagligt stöd. På så vis har de lättare att se när stöd och feedback behöver ges och kan lättare uppmärksamma om något brister. Av intervjuerna framgår även att personalen har god kontakt med ledaren, eftersom en i personalen pratar om ledarskapet som ”dem”, det vill säga både avdelningsansvarig och sektionschef. Ledarskapet har således kommit att bli mer nära. Det verkar som att det alltid finns en ledare att fråga när det gäller avvägningar och ställningstaganden i den människonära tjänsten, och en ledare där som stöd när tjänsten väl är utförd.

Appelbaum et al. menar att det är vanligt att ledare som ska arbeta med empowerment i organisationen går i fällan och ser empowerment som en lista med punkter som ska genomföras snarare än något som ska genomsyra organisationen och kontinuerligt arbetas med. När en punkt är avböckad tenderar de att glömma det nya och gå tillbaka till det vanliga mönstret (1999, s.245), vilket inte är samma sak som empowermentprocessen. Därför finner vi det också intressant att lyfta fram ledarskapets betydelse i den ständigt pågående processen.

Av observationen att döma krävs troligtvis stödet från sektionschefen för att upprätthålla ordning och struktur. Vi fann nämligen en skillnad gällande mötets karaktär mellan de två observationstillfällena. Vid det första tillfället fanns en tydlig struktur, där sektionschefen tog kommandot och hade en tydlig ordföranderoll medan det vid det andra tillfället var en mer otydlig struktur vilket ledde till fler diskussioner och färre tagna beslut. Många av punkterna sköts upp till nästa möte eftersom chefen då skulle vara tillbaka från sin semester. Å ena sidan kan detta tyda på en medvetenhet om hur långt de egna befogenheterna sträcker sig, att de vet vad de får och inte får besluta om, men å andra sidan kan det tolkas som att de har liten möjlighet att ta beslut samt är osäkra på sig själva och således är beroende av sektionschefens stöd i hög grad.

Sektionschefen framhöll att hon till viss del har jobbat bort sig själv och att hon har fullt förtroende för att personalen klarar sig själv. I en intervju med en avdelningsansvarig framkom dock en viss osäkerhet, hon ifrågasatte om personalen verkligen skulle klara sig utan sektionschefen då hon ska ta tjänstledigt en längre tid. Paradoxalt nog så framhöll sektionschefen även att det är viktigt att jobba med förändringsarbetet hela tiden, att det inte är något som tar slut, men troligen ser hon sin roll i arbetet som mer eller mindre avslutad. Vi menar att ett sätt att tolka detta är att hennes mål är att personalen ska bli så autonoma att de klarar sig utan henne.

4.3.3. Förebild

En förutsättning för ett tydligt ledarskap och för att kunna sprida en känsla av empowerment vidare i organisation till de anställda är att ledaren själv har en känsla av empowerment och känner att han eller hon har kompetens och kan påverka sitt arbete och sin arbetsmiljö (Appelbaum et al. 1999, s.250; Spreitzer 1995, s.1448). En ledare som har en känsla av empowerment har också visat sig vara mer effektiv i sin ledarroll (Spreitzer 1995, s.1448), då han eller hon är säker och därför vågar släppa ifrån sig befogenheter och ansvar till sina anställda (Conger 1989, s.23). Om ledaren fungerar som en förebild, tror på de anställdas förmåga och ser möjligheter så kan en anställd ha en känsla av empowerment även om han eller hon misslyckas med någon uppgift (Conger & Kanungo 1988, s.476-479). Utifrån ovanstående vill vi vidare undersöka ledarskapet.

Under intervjun med sektionschefen på Blombuketten fick vi en uppfattning om hon vet vad hon vill och vad hon klarar av, känner sig trygg i sin roll och finner arbetet meningsfullt och hon nämnde flera gånger sin tillit till människor. Tilltron till att personalen klarar sina uppgifter, framhåller hon även som en av hemligheterna bakom det framgångsrika förändringsarbetet. Tack vare tilltron så vågar hon delegera ut mer ansvar, vilket blev tydligt under observationen då hon avvek och dukade fram fika när punkter som hon inte hade direkt ansvar för behandlades. Allt detta anser vi tyda på att hon själv har en känsla av empowerment och som tidigare nämnts så tar personalen efter henne, hon personifierar kulturen och fungerar som en förebild. Under intervjun med en av de avdelningsansvariga fick vi exempel på detta då hon påpekade att deras uppgift är att fungera som en ledare på avdelningen och därmed se egenskaper hos personalen och plocka fram dem så att de känner sig sedda, precis som sektionschefen gör med de avdelningsansvariga.

Sektionschefen själv säger också att om någon gör ett misstag så kommer de till henne och hon hjälper dem vidare, hon menar således att hon är en konsulterande ledare. En avdelningsansvarig bekräftar detta och hoppas att personalen på hennes avdelning känner att det är likadant med henne, att hon finns tillgänglig för dem. Samtidigt påpekade samma avdelningsansvarig att hon helst inte ville be om hjälp hos sektionschefen eftersom hon vill visa att hon klarar det som hon har tagit på sig. Vi tror därför att det kanske finns en risk att sektionschefens uppmuntran och stöd i form av förväntningar på goda prestationer gör att sämre prestationer inte lyfts fram och åtgärdas, vilket kan försvåra empowermentprocessen om detta beteende blir ett mönster som genomsyrar verksamheten.

4.3.4. Syntes

Dimensionen ledarskap och ledarengagemang i Anderson och Huang's modell (se Figur 2) är emellanåt svår att skilja från de övriga dimensionerna då vi i hela vår analys har antagit ett ledarskapsperspektiv. Det är viktigt att ledaren är *tydlig* och *nära* för att personalen ska bli trygg, vilket i sin tur påverkar arbetsklimatet. Ledarskapet som *förebild* är också centralt i organisationskulturen. Att ledaren visar tilltro till sina anställda, *stödjer* dem och *uppmuntrar* dem bidrar till att göra arbetet meningsfullt, men kan också vara ett sätt att bara föra ut sina egna visioner i organisationen. Av detta kapitel kan vi dock lära att ovanstående är viktigt för att personalen ska kunna utföra en bra människonära tjänst samt att både den konsulterande och den auktoritära ledarstilen krävs i processen. Det bör även tas i beaktan att ledaren aldrig får glömma bort att empowerment handlar om en kontinuerlig process.

4.4. Utvecklings- och belöningsystem

Bowen och Lawler menar att om de anställda är korrekt socialiserade, utbildade och informerade kan de allra flesta ta bra beslut och arbeta efter egna direktiv. De kan således skapa en inre motivation att bli effektiva och utan motivation kommer syftet med empowerment att gå förlorat (1992, s.8). I följande avsnitt ska vi därför undersöka vad information, utbildning och belöning gör för personalens motivation och verksamheten.

4.4.1. Information

En fundamental aspekt av empowerment är att göra information tillgänglig för medarbetarna. Kanter menar att en organisation måste göra mer information tillgänglig till fler människor på fler nivåer och på fler sätt (1983 i Spreitzer 1995, s.1447), vilket vi tidigare nämnde som en lösning på att den tydliga uppdelningen i ansvarsområden sker på bekostnad av flexibiliteten. Information om vilka mål och strategier organisationen har, hur den förhåller sig till omvärlden och vart den är på väg ger personalen en stark insikt i och förståelse för sin arbetsmiljö. Känslan av att ha kompetens och att vara en viktig del i organisationen förstärks med denna typ av information (Bowen & Lawler 1992). Däremot kommer de anställda sannolikt inte att ta lika mycket ansvar eller vara kreativa om de inte får denna information (Appelbaum et al. 1999, s.240), vilket vi som tidigare nämnt tror kan bli en risk med en alltför tydlig uppdelning efter kompetenser. Således blir informationsspridning en viktig del att undersöka i empowermentprocessen.

Vid omstruktureringen som skett på Blombuketten delades, som tidigare nämnts, många uppgifter upp i ansvarsområden för att få en tydligare struktur i verksamheten och även få bättre koll på vilken information personalen behöver. Av enkäten framkommer att alla är nöjda med informationssystemet då de känner att de får tillräcklig information om vad som händer för att kunna utföra sina uppdrag och möta de boende i den människonära tjänsten på ett bra sätt. De känner sig således inte begränsade. Av intervjuerna framgår att personalen tycker att informationsflödet innan organisationsförändringen var som en djungeltelegraf där alla visste allt och inget, men att de nu uppskattar att informationen sprids, bland annat genom olika mötesforum som har inrättats för att diskutera den dagliga verksamheten.

Sektionschefen menar att de avdelningsansvariga fungerar som hennes förlängda armar, det vill säga som informationsbanker som sprider informationen från henne och rakt ut till alla i verksamheten. Eftersom de avdelningsansvariga arbetar dagtid måndag till fredag, så har de möjlighet att sprida informationen till all personal då de träffar nattpersonal när de börjar på morgonen, dagpersonal under dagen och kvällspersonalen då de i sin tur anländer. Vi menar att det på detta sätt skapas en informationscirkel som hela tiden hålls uppdaterad, samt, som tidigare nämnts, en trygghet för personalen som alltid har någon att fråga. Många i personalen menar att även kommunikationen mellan avdelningarna har blivit bättre genom detta system och att alla numer känner sig mer delaktiga i helheten. Informationsspridningen på Blombuketten har alltså kommit att bli en viktig del i verksamheten för att få alla att känna sig delaktiga och därmed påverkar det hur väl de andra dimensionerna faller ut.

4.4.2. Utbildning

För att de anställda ska kunna förstå hur de ska kunna använda informationen menar Bowen och Lawler att de behöver vidareutbildas. De behöver lära sig att samarbeta, utveckla verktyg för att lösa problem och få kunskap om organisationen (Bowen & Lawler 1992). Spreitzer (1995) har funnit att högre nivåer av utbildning är avgörande för empowerment, framförallt då utbildning inom de kunskaper som individen behöver för att känna sig kompetent, vilket är ytterligare ett exempel på sambandet mellan dimensionerna. Eftersom kompetens också är viktigt för att ge god service i den människonära tjänsten så vill vi i det följande undersöka hur kompetensen utvecklas genom utbildning.

Det verkar som att sektionschefen på Blombuketten har insett vikten av utbildning för personalen eftersom det läggs mycket tid och resurser på detta. En av medarbetarna framhåller

att det lönar sig med kompetensutveckling eftersom det stärker alla i deras roller. Hon menar att personalen inte längre är rädd för det som skrämde dem innan, eftersom de har kunskap bakom sig och på så sätt känner sig kompetenta. Sektionschefen menar också att införandet av avdelningsansvariga var ett sätt att visa på utvecklingsmöjligheter som annars inte är så vanligt förekommande för undersköterskor. Under intervjuerna framkom det att personalen får utbildning i det som de inser att de är något sämre i, vilket gör att det pågår en kompetensutveckling som stärker och rustar personalen för den människonära tjänsten.

Under observationen framkom det att en avdelningsansvarig tyckte att det var svårt att samla sin personal till avdelningsmöte då det alltid är någon som är iväg på utbildning och vi upplevde att detta irriterade henne. Vi tror att detta kan tyda på att utbildning ibland sker på bekostnad av möteforum, något som kan få negativa konsekvenser för den människonära tjänsten då gruppen inte samlas och talar om de boende och vad som händer. Eftersom personalen går miste om uppdatering och samling kring den dagliga verksamheten som personalen menar är det som gör arbetet meningsfullt, så tror vi att för mycket utbildning kan undergräva denna viktiga känsla. Ledaren bör därför vara observant på när utbildningen sker på bekostnad av den dagliga verksamheten och närheten till de boende.

4.4.3. Belöning

Lawler talar om vikten av både individuell belöning och gruppbelöning för ökat ansvarstagande, risker och initiativ som personal måste ta i takt med ökat ansvar (1986 i Spreitzer 1995). Individuell belöning bidrar till empowerment genom att dels erkänna och förstärka en individs personliga kompetens och dels ge individen incitament för att delta och påverka beslutsfattandet (1986 i Spreitzer 1995, s.1448). Argyris menar dock att belöningar i praktiken snarare skapar beroende än empowerment och hindrar lärande (1998). Vi är därför intresserade av att undersöka vilka konsekvenser belöning får i praktiken.

Under studien upptäckte vi att belöning i form av mjuka värden, så som verbal uppmuntran, var vanligast. På Blombuketten finns inget utrymme för extra belöning i form av pengar, däremot menar de avdelningsansvariga att deras lön är väl anpassad för det extra ansvaret. En avdelningsansvarig menar att det faktum att få gå till ett meningsfullt arbete, att bli sedd, hörd och att alla bryr sig om varandra är en belöning i sig, vilket vi också ser som ett exempel på att sektionschefens idéer har genomsyrat organisationen. Sektionschefen talade om att tydligheten i form av en avgränsad uppgift och roll bidrar till att personalen känner att arbetet blir mer lätthanterligt och överblickbart. Hon tror att sannolikheten för att de kan känna

sig nöjda när de går hem ökar tack vare detta, något som vi tror kan upplevas som en belöning framförallt inom vården där personalen ofta upplever sig otillräcklig på grund av ett oändligt vårdbehov.

Sedan organisationsförändringen startade har Blombuketten fått mycket uppmärksamhet i tidningar, med priset som bästa arbetsplats och föredraget på vård- och omsorgsdagarna, vilket har lett till att många kommer på studiebesök. En ur personalen berättar att hon ser uppmärksamheten som motivationshöjande, något som sektionschefen också hoppas på. Under intervjun med sektionschefen förespråkar hon sitt eget mål, som hon kallar sekundärt, att bli en föregångare för äldrevården i stort och visa att det går att göra det jättebra för äldre, något som vi upplevde att hon försökte sprida vidare i organisationen. Vissa menar att det är kul att det alltid är något som händer, medan andra ibland tycker att det är för mycket folk som springer i huset och för mycket att hålla reda på. En avdelningsansvarig påpekade att de ändå aldrig får glömma bort de boende, ett uttalande som vi tycker tyder på att sektionschefens mål att bli en föregångare inom äldrevården riskerar att överskugga det primära målet med god vård till de boende. Vi menar därför att all denna uppmärksamhet kan vara en fara för den dagliga verksamheten då risken finns att personalen inte stärks för den människonära tjänsten utan snarare blir hänryckta av all uppmärksamhet.

Sektionschefen berättade att hon är noga med att lyfta fram personal som har gjort något bra eller något utöver det vanliga bland annat på arbetsplatsträffarna, men vi såg även exempel på detta på vår första observation då sektionschefen berömde en av de avdelningsansvariga för hennes utveckling och mognad i sin ledarskapsroll. Det faktum att det finns utvecklingsmöjligheter inom verksamheten, att bli en framtida ledare, ser sektionschefen också som en motivationshöjande faktor och en form av belöning. Därmed finns tydliga samband mellan denna dimension och nästkommande.

4.4.4. Syntes

Dimensionen utvecklingssystem i Anderson och Huangs modell är viktig för att verksamheten ska fungera. Personalen behöver *utbildning* för att känna sig kompetent samt *information* för att organisationsstrukturen ska fungera och brukarens behov tillgodoses. Även denna dimension har därmed tydliga samband med de övriga. Ledaren bör också *belöna* sin personal för att motivera dem, men måste vara observant på att för mycket uppmärksamhet kan vara riskfyllt för den människonära tjänstens resultat.

4.5. Självpuppfattning/psykologi

Psykologisk empowerment bygger på motivationsfaktorer som möjlighet till självförverkligande, autonomi, känsla av egenvärde, jobbtillfredsställelse, större ansvar och prestation (Anderson & Huang 2006, s.145). Andra studier har visat att självbestämmande och kontroll över beslutsfattande ökar känslan av inflytande och arbetstillfredsställelse och minskar känslan av stress (Conger 1989, s.18; Appelbaum et al. 1999, s.246). Vi tror därför att motivation och psykologisk empowerment är själva kärnan i empowermentprocessen, vilket vi därför ska undersöka i det följande.

4.5.1. Behov och motivation

Människan har ett inneboende behov av att känna sig stark och att ha inflytande, ”power” har alltid varit centralt för människans motivation (Denton 1997 i Appelbaum, Hébert & Leroux 1999, s. 235). Conger och Kanungo (1988) definierar fenomenet som en uppfattning om den egna förmågan som ligger till grund för individuell motivation. Individens behov av makt och kontroll uppfylls när hon uppfattar att hon har inflytande eller när hon känner att hon har förmåga att klara av situationen på ett adekvat sätt. Eftersom författarna hävdar att empowerment handlar om individens motivation gäller det som ledare snarare att ge anställda handlingsfrihet än att enbart delegera och dela resurser, därmed ställs det krav på ett konsulterande ledarskap. Empowerment är därför delvis en psykologisk motivationsprocess genom vilken de anställdas tro på sig själv och sin förmåga förstärks. Författarna menar dock att empowerment kan leda till övertro på den egna förmågan, vilket innebär en risk för att de anställda gör missbedömningar och tar felaktiga beslut (Conger & Kanungo 1988, s.473-480). Hardy och Leiba-O’Sullivan menar dock, som tidigare nämnts, att många dimensioner av empowerment upplevs som så pass positiva att de anställda kan tycka om att bli empowered (1998, s.467-468). Ledaren kan dock inte skapa empowerment hos de anställda, utan enbart skapa en empowerment främjande kontext i organisationen så att de anställda själva väljer att bli empowered (Quinn & Spreitzer 1997, s.41).

Många av förändringarna på Blombuketten har, som vår studie visar, bidragit till att stärka personalen. Framförallt avdelningsansvariga framhåller att de har växt som personer tack vare ökat ansvar, befogenheter och verktyg som omstruktureringen har medfört. Av enkäten framgår att många känner sig säkra på sin förmåga att utföra arbetet och att de har inflytande på arbetsplatsen. Enkätstudien visar i stort på att personalen på Blombuketten har en känsla av psykologisk empowerment på arbetet, vilket vi tror gör dem mer motiverade och

mindre stressade och därmed bättre rustade för att vara uppmärksamma på de boendes behov i den människonära tjänsten. Vi anser det sannolikt att den nya organisationsstrukturen och uppdelningen i olika ansvarsområden har en stor del i personalens positiva känsla, då flera menar att de blir glada av att få ansvar och vill ha mer. Således antar vi att personalen på Blombuketten har getts förutsättningar som de upplever som positiva och därmed i stor grad tycker om och väljer att bli empowerment, något som vi menar att de övriga dimensionerna har bidragit till.

Sektionschefen framhåller som tidigare nämnts tydligheten, som vi menar är ett resultat av en mer auktoritär ledarstil, att personalen vet vad de ska göra och vilka ramar de har som en bidragande orsak till att de känner sig mer nöjda med sitt arbete. Att känna sig nöjd är också det hon framhåller som den största och viktigaste bidragande orsaken till att känna arbetsglädje och motivation, något som också bekräftas av personal och avdelningsansvariga. Sektionschefen säger att det går att känna arbetsglädje oavsett tyngd och stress i arbetet om man bara känner att man klarar av sitt uppdrag och gör det bra, något som hon menar är ovanligt i vården i och med ständiga behov. En relativt nyanställd i personalen berättar dock att hon inte direkt känner av det ”speciella” arbetsklimatet som övrig personal menar är en följd av arbetsglädjen. Hon menar att Blombuketten inte är annorlunda från andra arbetsplatser som hon har varit på förutom uppdelningen avdelningsansvariga samt mer informationsspridning och utbildning. Vi menar att det här skulle kunna vara ett exempel på att empowerment är en process, som det tar tid att komma in i. En annan förklaring skulle kunna vara att den övriga personalen, som vi har mött på Blombuketten, är så uppslukad av de stora förändringar som har skett och den uppmärksamhet som dessa har fört med sig, att detta i sig gör att de känner större arbetsglädje och ett bättre arbetsklimat. Utifrån detta uttalande kan vi således ifrågasätta om det är en känsla av empowerment som finns på Blombuketten eller en positiv känsla av att det händer något som genomsyrar verksamheten. Vi menar att det krävs ett längre tidsperspektiv för att kunna avgöra detta, det är således något som tiden får utvisa.

4.5.2. Syntes

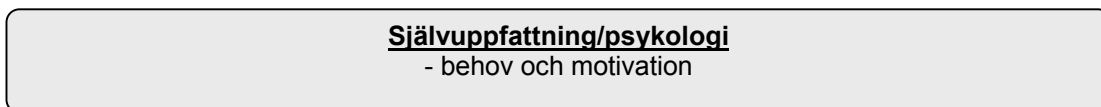
Dimensionen psykologi och självuppfattning efter Anderson och Huangs modell (se Figur 2) menar vi påverkas av alla de övriga dimensionerna. En bra struktur på arbetet och organisationen, ett trivsamt arbetsklimat, tydligt ledarengagemang samt utvecklingssystem är motiverande och tillfredsställer individens *behov*. Alla dessa förutsättningar i organisationen,

som ledaren kan skapa, kan hjälpa till att skapa *motivation*, vilket också är anledningen till att vi har valt att presentera denna dimension sist.

4.6. Slutsats

Utifrån ovanstående framställning av de olika dimensionerna kan vi i detta avsnitt tydliggöra att de olika dimensionerna påverkar varandra, hur en ledare kan skapa förutsättningar för empowermentprocessen och hur denna kan beskrivas och förstås i en organisation som tillhandahåller människonära tjänster.

Av vår analys framgår att alla dimensioner på ett eller annat sätt påverkar individens behov och motivation, således vill vi påstå att dimensionen självuppfattning/psykologi (se Figur 4) är själva kärnan i empowermentprocessen.



Figur4. Kärnpunkterna i självuppfattning/psykologi.

Vi utgår från ett ledarskapsperspektiv och efter analysprocessen kan vi ytterligare styrka hur viktigt ledarskapet faktiskt är i empowermentprocessen, vilket flertalet författare så som Appelbaum et al (1999), Conger och Kanungo (1988), Quinn och Spreitzer (1997) framhåller. Empowerment kan lätt uppfattas som en process där ledaren delegerar ut ansvar för att ge personalen så stor handlingsfrihet som möjligt i skapandet av tjänsten, vilket kan tolkas som att målet med empowermentprocessen är att personalen blir så autonom att de klarar sig utan ledare. Vi menar däremot, i enighet med Appelbaum et al. (1999), att ledarskapet är grunden till hela processen eftersom det är ledarskapet som skapar och upprätthåller förutsättningar för att personalen ska kunna få en känsla av empowerment. Vi är däremot inte överens med Appelbaum et al. (1999) som menar att en konsulterande ledarstil är att föredra, då vi vill hävda att det krävs en ledarstil som är både konsulterande och auktoritär för att skapa dessa organisatoriska förutsättningar och därmed empowermentprocessen. För att tydliggöra ledarskapets betydelse, som har styrkts i vår studie, anser vi att ledarskapet inte bör ingå i en dimension, så som Anderson och Huang (2006) framställer det (se Figur 2), utan istället visualiseras som det som skapar de övriga dimensionerna. Vidare menar vi att de övriga fyra dimensionerna snarare är benämningar på de organisatoriska förutsättningarna som ledaren ska

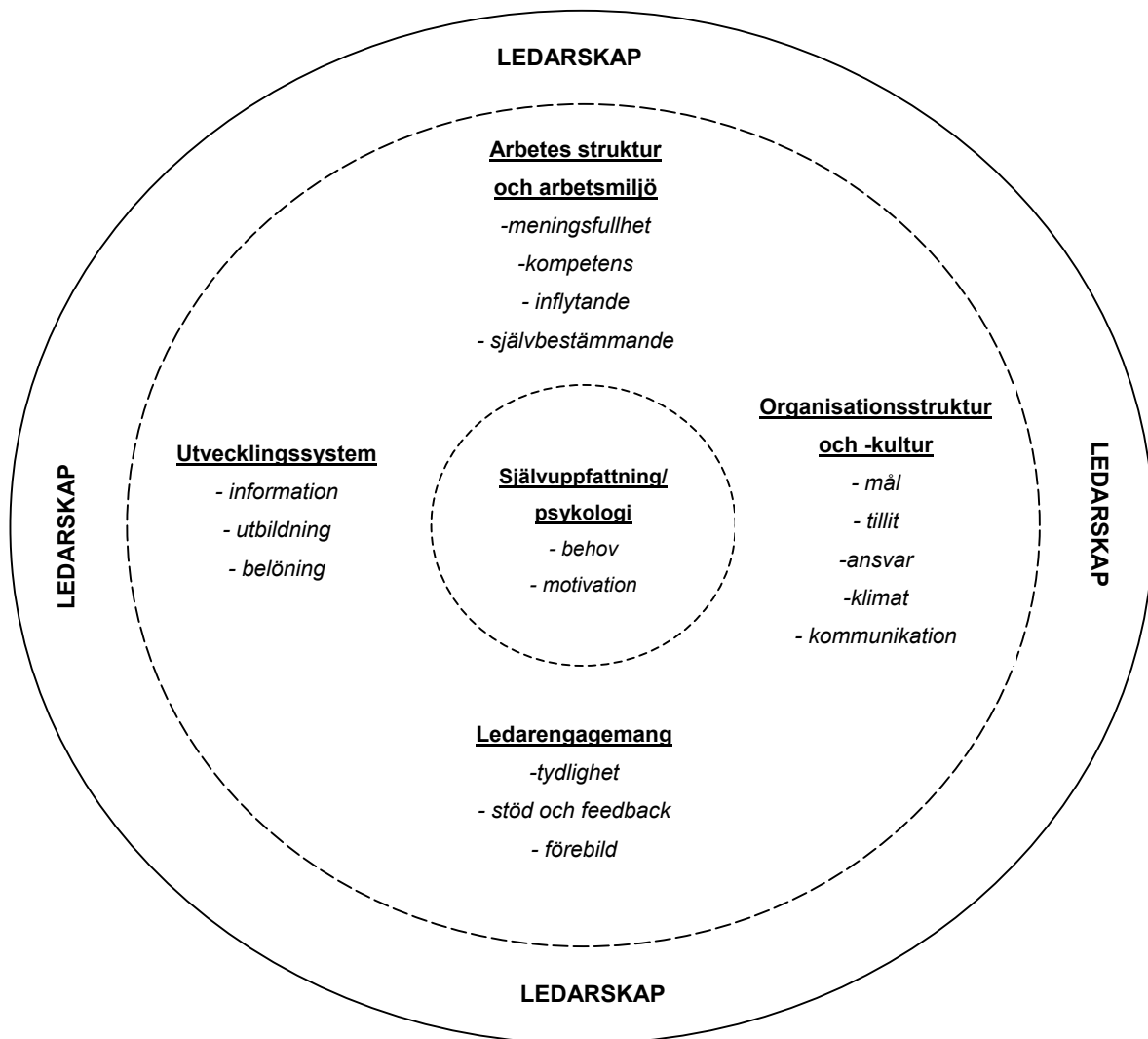
arbete med för att främja empowerment i organisationen, än utpräglade dimensioner av fenomenet. Vi har under vår studie kommit fram till ett antal punkter som ledaren bör arbeta på för att varje organisatorisk förutsättning ska kunna skapas (se Figur 6). Således blir dessa också ett svar på hur en ledare kan skapa förutsättningar för empowermentprocessen i verksamheter som tillhandahåller människonära tjänster.



Figur 5. Organisatoriska förutsättningar som ledaren kan arbeta med för att motivera till empowerment.

Viktigt att poängtera är dock att den klara uppdelningen i dessa organisatoriska förutsättningar är en förenkling av verkligheten, i praktiken så hänger mycket ihop, vilket vår analys också har visat. En klar uppdelning i olika organisatoriska förutsättningar, på det sätt som vi har framställt det i figur 5 och som Anderson och Huang har valt att visualisera det (se Figur 2), kan lätt ge en bild av empowermentprocessen som en lista med punkter som ska bockas av. När arbetsstruktur och arbetsmiljön är "klar" så kan ledaren gå vidare till nästa och så vidare, vilket inte fungerar i praktiken. Vi tror, liksom Anderson och Huang (2006), att denna uppdelning är en konsekvens av att den tidigare empowermentforskningen främst har studerat oberoende delar istället för helheten. Eftersom empowerment handlar om en process, vilket också har visat sig i vår studie, menar vi att denna bör tydliggöras på ett annat sätt. Viktigt att betona är också att ledaren enbart kan skapa organisatoriska förutsättningar, men att personalen måste vara mottaglig och vilja få en känsla av empowerment, något som inte kommer fram i

Anderson och Huangs modell (se Figur 2). Vi menar att personal som har en känsla av empowerment själv, i sin tur hjälper till att utveckla de organisatoriska förutsättningarna, vilket gör att det inte finns tydliga steg i processen utan snarare en växelverkan. Trots att Anderson och Huang (2006) är medvetna om att empowerment handlar om en process i en dynamisk miljö, anser vi att de inte har lyckats tydliggöra detta. Vi anser därmed att deras modell brister, då den inte beskriver hur empowermentprocessen fungerar i praktiken. Då vi i vår studie har kommit fram till att ledarskapet är avgörande för att skapa de organisatoriska förutsättningarna som har ett samband och inverkar på personalens motivation för empowerment, har vi konstruerat en ny modell där detta tydliggörs:



Figur 6. Vår modell av empowermentprocessen i en verksamhet som tillhandahåller människonära tjänster.

Vår avsikt med denna modell är att bidra med en mer rättvisande modell av empowermentprocessen. Ledarskapets avgörande betydelse tydliggörs genom att det ligger som en yttre ring

runt de organisatoriska förutsättningarna som inte går att skilja åt. Ledaren måste arbeta med dem alla för att personalen ska bli motiverad att välja empowerment, vilket är själva kärnan i processen. De streckade linjerna i modellen tydliggör den växelverkan som sker mellan ledarskap, de organisatoriska förutsättningarna och individens egen motivation för empowerment. Vi menar att vår egen modell av empowermentprocessen, framtagen i människonära tjänster, tydliggör att empowerment är en dynamisk process och inte handlar om en statisk och funktionell styrning.

Genom att studera en verksamhet som tillhandahåller människonära tjänster har vi således bidragit med en tydligare modell av empowermentprocessen och visat på hur ledaren kan arbeta med de organisatoriska förutsättningarna för att personalen ska välja att få en känsla av empowerment och därmed bli rustade för den människonära tjänsten.

5. AVSLUTANDE DISKUSSION

I detta kapitel kommer vi att diskutera vårt resultat av studien och lyfta det till ett vidare perspektiv för att visa på vårt bidrag till forskningen.

5.1. Reflektioner kring resultatet av vår studie

Vi har i vår studie haft ambitionen att framställa empowermentprocessen på ett mer tydligt och rättvisande sätt genom att studera fenomenet i människonära tjänster. Vi anser att vår modell (se Figur 6) är mer rättvisande än Anderson och Huangs modell (se Figur 2) då den förra visar på en dynamisk process där ledarskapet skapar organisatoriska förutsättningar och personalens motivation och känsla är central. Empowerment är dock fortfarande ett fenomen som är svårt att greppa, vissa av de organisatoriska förutsättningarna kan tyckas självklara för att skapa en bra verksamhet där personalen trivs och känner arbetsglädje. Det kan således vara svårt att avgöra om empowerment verkligen är benämningen på ett särskilt fenomen eller en benämning på resultatet av sunt ledarskapsförnuft. Som framgår av vår studie menar vi att det är känslan hos personalen som avgör, om de väljer en känsla av empowerment så är det en empowerment-process som det handlar om. Vi är medvetna om att en känsla är svår att fånga och det är svårt att avgöra om vi har använt rätt metod för att göra detta. Som tidigare nämnts har vårt studieobjekt, Blombuketten, fått mycket uppmärksamhet den senaste tiden vilket kan ha påverkat vår studie. Det är möjligt att vi i vår empiriska studie har fått se ett resultat av uppmärksamheten snarare än en tydlig empowermentprocess, eftersom personalen inte har fått tid att reflektera över vad som har hänt och hur de verkligen känner. Vi menar dock, som tidigare har nämnts, att det hade varit svårt att studera fenomenet empowerment i en verksamhet med bristande arbetstillfredsställelse. Vår studie på Blombuketten har ändå bidragit till en klarare bild av hur ledaren kan skapa organisatoriska förutsättningar och därmed också till en klarare bild av empowermentprocessen.

5.3. Vårt bidrag till Service Management

Av vår avhandlande del framgår att empowerment handlar om en känsla hos individen, en känsla av att kunna påverka, vara delaktig och därmed en viktig del av helheten, vilket är viktigt för att kunna ge god service åt kunden. I yrkesgrupper där utbildningsnivån och statusen uppfattas som låg, som exempelvis hos undersköterskor, tror vi att en känsla av empowerment

kan bidra till en yrkesstolthet som utan denna känsla är relativt sällsynt, något som vi också såg exempel på under vår studie. Vi tror därför att denna känsla kan komma att bli viktigare att bygga upp i vissa människonära tjänster, där yrkesrollen i sig inte upplevs som så motiverande. På så sätt skulle kanske en känsla av empowerment kunna minska problemen med bristande psykosocial arbetsmiljö, sjukskrivningar och rekrytering i äldreomsorgen. Om vi istället hade studerat en människonära tjänst där yrkesstatusen redan är befäst, så är det troligt att vår analys hade sett annorlunda ut. Läkare är exempel på en profession med hög status som i utförandet av tjänsten alltid har sin yrkesroll att falla tillbaka på och vi tror att den inger en känsla av säkerhet och betydelse i sig. Empowermentprocessen kanske därför inte blir lika påtaglig och betydelsefull i en människonära tjänst där statusen är högre. Vi tror däremot att empowermentprocessen hade sett likadan ut (se Figur 6) eftersom ledarskapet är viktigt, samtidigt som de organisatoriska förutsättningarna alltid bör vara tillräckligt motiverande för att individen ska välja empowerment. Ledarskapet kan dock se annorlunda ut och vara mer inriktat på samordning i högstatusyrken, men vi tror att det är avgörande för att få alla att känna sig delaktiga i helheten och därmed också grundläggande för empowermentprocessen. Vi menar således att vår modell är överförbar på andra människonära tjänster och att vi därmed kan bidra till ytterligare förståelse kring empowerment i människonära tjänster i stort, vilket är särskilt betydelsefullt då managementlitteraturen är bristande på detta område.

Vår figur över empowermentprocessen i människonära tjänster (se Figur 6) är ett resultat av en studie i kontexten människonära tjänster, men undersökningen skulle ha kunnat ske på i stort sett samma sätt i vilken annan tjänstekontext som helst, men kanske med ett annat resultat där andra aspekter av de organisatoriska förutsättningarna blir viktiga. Att empowermentprocessen är tydlig i människonära tjänster tror vi beror på att råmaterialet i tjänsten är en människa som i det flesta fall är i en beroendesituation, som exempelvis i behov av sjukvård. Således blir det i mångt och mycket omöjligt att reparera en dålig serviceupplevelse, exempelvis kan ett misstag ske på bekostnad av servicebrukarens liv, vilket kräver extra mycket av servicegivaren i sanningens ögonblick. Ett tydligt ledarskap och struktur blir därför betydelsefullt för att rusta personalen för detta. Vi tror att andra typer av tjänsteverksamheter har mycket att lära av människonära tjänster för att skapa nära relationer med kunderna samt minska risken för att tvingas återgälda kunden för misstag i sanningens ögonblick. Ledare för andra tjänsteverksamheter bör tänka på samma sätt och rusta sin personal för att inte förlora kunder. Vi menar därför att vår modell över empowermentprocessen är ett bidrag till hela disciplinen Service Management.

5.4. Vidare forskning

Processen på vårt studieobjekt har som tidigare nämnts inte pågått särskilt länge och vi tycker därför att det vore intressant att göra en upprepad studie när det har gått en längre tid för att se om struktur och klimat håller i sig, om det verkligen är en empowermentprocess som vi har fångat. Vi har i vår analys också kommit fram till att ledaren också ska upprätthålla de organisatoriska förutsättningarna för att empowermentprocessen ska fortgå. Sektionschefen på Blombuketten är, som tidigare nämnts, den som har initierat förändringen och hennes ledarskap verkar betyda mycket för personalen. Det gör oss nyfikna på vilken betydelse ledarens egenskaper och ledarstil har för empowermentprocessen och hur det kommer att se ut på Blombuketten när sektionschefen tar tjänstledigt och hennes dagliga stöd försvinner och ersätts med någon annans.

Det vore även intressant att göra forskning på empowerment i människonära tjänster på någon annan verksamhet för att kunna stärka vårt resultat eller forska djupare om de organisatoriska förutsättningarna för att göra modellen mer tydlig. För att ytterligare kunna stärka vårt bidrag till Service Management vore det också mycket intressant att pröva om vår modell håller i andra tjänsteverksamheter.

REFERENSER

Skriftliga källor

Anderson, R. E. & Huang, W. (2006). Empowering Salespeople: Personal, Managerial and Organizational Perspectives. *Psychology & Marketing Vol. 23 No. 2*, s.139-159.

Appelbaum, S. H., Hébert, D. & Leroux, S. (1999). Empowerment: power, culture and leadership – a strategy for the new millennium? *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today Vol. 11 No. 7*, s.233-254.

Argyris, C. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review Vol. 76 No. 3*, s.98-105.

Arnesson, H. (2006). *Empowerment and Health Promotion in Working Life*.

Doktorsavhandling. Rikscentrum för arbetslivsinriktad rehabilitering. Linköpings universitet: Institutionen för hälsa och samhälle.

Austin, M. D. (2002). *Human Services Management – Organizational leadership in social work practice*. New York: Columbia University Press.

Bartunek, J. M. & Spreitzer, G. M. (2006). The Interdisciplinary Career of a Popular Construct Used in Management. Empowerment in the Late 20th Century. *Journal of Management Inquiry, Vol. 15 No. 3*, s.255-273.

Bowen, D. E. & Lawler, E. E. III (1992) The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *Sloan Management Review Vol. 33 No. 3*, s.31-41.

Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Bäsén, A. (2005). *Vem ska ta hand om mamma? Min dagbok inifrån äldreården*. Avesta: Wahlström & Widstrand.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review Vol.13 No. 3*, s.471-482.

Conger, J. A. (1989). Leadership: The Art of Empowering Others. *The Academy of Management Executive Vol. 3 No. 1*, s.17-24.

Corvellec, H. & Lindquist, H. (red.) (2005). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber Ekonomi.

Grönroos, C. (2002). *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi.

Hardy, C. & Leiba-O'Sullivan, S. (1998). The Power Behind Empowerment: Implications for Research and Practice. *Human Relations Vol. 51 No. 4*, s. 451-483.

Hjalmarsson, I., Norman, E. & Trydegård, G-B. (2004). *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv. En studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar*. Rapport/Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum 2004:2.

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

Merriam, S. B. (1999). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Nationalencyklopedin. (1993). Tofte bandet, sökord: *ledarskap*. Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker AB.

Nordgren, Lars. (2004). *Från patient till kund. Intåget av marknadstänkande i sjukvården och förskjutningen av patientens position*. Akademisk avhandling. Lunds universitet: Samhällsvetenskapliga fakulteten.

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Persson, J. E. & Westrup, U. (2005). När människor arbetar med människor – Lärdomar från sociala tjänsteverksamheter. I Corvellec, H. & Lindquist, H. (red.). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. s.98-109. Malmö: Liber Ekonomi.

Persson, J. E. & Westrup, U. (2006). "Delivering High Touch Services. Management System Support in Service Organizations. Uppsats presenterad vid EIRASS (The European Institute of Retailing and Service Studies) conference 2006 i Budapest, Ungern. Lunds universitet: Institutionen för Service Management.

Quinn, R. E. & Spreitzer G. M. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics Vol. 26 No. 2* s.37-50.

Shaugnessy, J. J., Zechmeister, E. B. & Zechmeister, J. S. (2003). *Research Methods in Psychology*. New York: McGraw Hill Education.

Socialstyrelsen: 2006-123-14. *Påverkar chefens personalansvar kvaliteten i vården och omsorgen*. Underlag från experter. <<http://www.socialstyrelsen.se/NR/rdonlyres/CADCC0CC-D874-4BAC-9214-C98CEDDB2CC4/5017/200612314.pdf>> 2007-03-12

Wolmesjö, M. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Doktorsavhandling. Lunds universitet: Socialhögskolan.

Muntliga källor

Intervju med sektionschef på Blombuketten. 070405 kl.10.15-11.45. Sektionschefens kontor, Blombuketten.

Intervju med avdelningsansvarig på Iris. 070412 kl.10.30-11.00.
Avdelningen Iris, Blombuketten.

Intervju med avdelningsansvarig på Liljan. 070412 kl.11.50-12.30.
Personalrummet, Blombuketten.

Intervju med avdelningsansvarig på Solrosen. 070412 kl.13.00-14.00.
Personalrummet, Blombuketten.

Intervju med avdelningsansvarig på Solrosen. 070425 kl.10.30-11.10.

Undersköterskekontoret, Blombuketten.

Intervjuer med medarbetare 070425. Blombuketten:

Undersköterska, kl.10.00-10.15. Uteplatsen, Anemonen.

Undersköterska, kl.10.00-10.25. Undersköterskekontoret.

Undersköterska, kl.11.15-11.30. Undersköterskekontoret.

Undersköterska, kl.11.30-11.45. Allrummet, Liljan.

Undersköterska, kl.11.30-11.55. Balkongen, Solrosen.

Sjuksköterska, kl.12.50-13.05. Personalrummet.

Undersköterska, kl.13.00-13.20. Undersköterskekontoret.

Undersköterska, kl.13.10-13.25. Personalrummet.

Observation

Måndagsmöte, 070402 kl.10.30-ca 12.00. Dagrummet, Blombuketten. Närvarande: samtliga fyra avdelningsansvariga, två sjuksköterskor, hälsokonsulenten, sektionschefen.

Måndagsmöte, 070416 kl.10.30-ca 12.00. Dagrummet, Blombuketten. Närvarande: samtliga fyra avdelningsansvariga, sjuksköterska, hemvårdsinspektör.

Övrigt material

Informationsskrift sammanställd av Eva Klang-Vänerklint med personal:

”Blombukettenmodellen – en rapport från ett utvecklingsprojekt inom äldreomsorgens särskilda boenden.”

DELTAGARNA:

- Vilka är närvarande?
- Vilka roller har de?
- Finns det icke-verbala budskap som avstånd och klädsel?
- Vilka får vara med i olika resonemang?

MILJÖN:

- Hur ser miljön ut?
- Finns det diskreta eller ”självkla” faktorer i miljön som kan påverka?
- Vilken är kontexten? Varför är de där?
- Vilka slags beteenden uppmuntras, tillåts, motverkas eller hindras?

SKEENDEN OCH SAMSPEL

- Vad händer här?
- Finns de någon viss ordningsföljd i det som görs eller sker?
- Sker några informella och oplanerade aktiviteter?
- Symbolik?
- Hur interagerar deltagarna med varandra?
- Hur kopplas människor och aktiviteter samman?
- Vad händer inte? (som borde ske)

FREKVENS OCH VARAKTIGHET

- När började situationen?
- Hur länge håller den på?
- Är det frågan om en återkommande situation eller är den unik?
- Är den vanlig? Hur ofta förekommer den?
- Hur typisk är den observerade situationen?

Nedan finns ett antal påståenden som beskriver hur människor känner inför sig själva i förhållande till sitt arbete. Var vänlig och ange i vilken grad Du tycker påståendet stämmer med hur Du själv uppfattar Din arbetssituation.

- | | | |
|--------------------------|-----------------|-----------------------|
| A. Stämmer inte alls | D. Varken eller | E. Stämmer bra |
| B. Stämmer mycket dåligt | | F. Stämmer mycket bra |
| C. Stämmer dåligt | | G. Stämmer precis |

Kön: Kvinna Man

Ålder: _____

Jobbar natt: Ja Nej

___ Jag är säker på min förmåga att kunna utföra mitt arbete.

___ Det arbete jag utför är väldigt viktigt för mig.

___ Jag har betydande självständighet att själv få avgöra hur jag ska utföra mitt arbete.

___ Jag har stor inverkan på saker som händer på min arbetsplats.

___ Jag upplever mina arbetsuppgifter som meningsfulla.

___ Jag har betydande kontroll över vad som händer på min arbetsplats.

___ Jag kan själv besluta om hur jag ska utföra mitt arbete.

___ Jag har stora möjligheter att oberoende och fritt avgöra hur jag ska utföra mitt arbete.

___ Jag behärskar de färdigheter som är nödvändiga för mitt arbete.

___ Det arbete jag utför är meningsfullt för mig.

___ Jag har påtagligt inflytande över saker som händer på min arbetsplats.

___ Jag är övertygad om att jag är kapabel att utföra mina arbetsuppgifter.

___ Jag får tillräcklig information om vad som händer på min arbetsplats

___ Jag får tillräcklig information för att kunna utföra mitt uppdrag

___ Jag har goda möjligheter att göra mig hörd och dela med mig av information

ENKÄTSVAR – Personal, Blombuketten

BILAGA 3

| | | |
|--------------------------|-----------------|-----------------------|
| D. Stämmer inte alls | | E. Stämmer bra |
| E. Stämmer mycket dåligt | D. Varken eller | F. Stämmer mycket bra |
| F. Stämmer dåligt | | G. Stämmer precis |

1. Jag är säker på min förmåga att kunna utföra mitt arbete.
2. Det arbete jag utför är väldigt viktigt för mig.
3. Jag har betydande självständighet att själv få avgöra hur jag ska utföra mitt arbete.
4. Jag har stor inverkan på saker som händer på min arbetsplats.
5. Jag upplever mina arbetsuppgifter som meningsfulla.
6. Jag har betydande kontroll över vad som händer på min arbetsplats.
7. Jag kan själv besluta om hur jag ska utföra mitt arbete.
8. Jag har stora möjligheter att oberoende och fritt avgöra hur jag ska utföra mitt arbete.
9. Jag behärskar de färdigheter som är nödvändiga för mitt arbete.
10. Det arbete jag utför är meningsfullt för mig.
11. Jag har påtagligt inflytande över saker som händer på min arbetsplats.
12. Jag är övertygad om att jag är kapabel att utföra mina arbetsuppgifter.
13. Jag får tillräcklig information om vad som händer på min arbetsplats
14. Jag får tillräcklig information för att kunna utföra mitt uppdrag
15. Jag har goda möjligheter att göra mig hörd och dela med mig av information

| | A | B | C | D | E | F | G |
|----|---|---|---|---|----|----|----|
| 1 | | | | | 10 | 17 | 4 |
| 2 | | | | | 8 | 12 | 11 |
| 3 | | 1 | | 1 | 12 | 11 | 6 |
| 4 | | | | 2 | 17 | 5 | 6 |
| 5 | | | | 1 | 9 | 13 | 8 |
| 6 | | | 1 | 2 | 14 | 9 | 5 |
| 7 | | | | 2 | 13 | 10 | 6 |
| 8 | | | | 7 | 8 | 10 | 6 |
| 9 | 1 | | | | 6 | 16 | 8 |
| 10 | | | | 1 | 4 | 15 | 11 |
| 11 | 2 | | | 2 | 14 | 10 | 2 |
| 12 | 1 | | | | 3 | 14 | 12 |
| 13 | | 1 | 1 | | 10 | 12 | 7 |
| 14 | | | | 2 | 11 | 12 | 6 |
| 15 | | | | | 14 | 13 | 4 |

BAKGRUND

1. Kan du berätta om din bakgrund?

- a. *Utbildning, tidigare erfarenheter av vård och omsorg?*
- b. *Varför sökte du dig hit?*
- c. *Hur länge har du arbetat på Blombuketten?*
- d. *Trygg i arbetsrollen?*

FÖRÄNDRINGEN

2. Kan du berätta om förändringen som har skett på Blombuketten?

- a. *Hur initerades den och varför?*
- b. *Motverkande och främjande faktorer i organisationen? Förändringspotential.*
- c. *Ledaregenskaper som krävdes för att genomföra förändringen? Speciella för dig?*
- d. *Kompetensen hos personal innan? Förändring?*

DIMENSIONER AV EMPOWERMENT

Organisationsstruktur och -kultur:

3. Kan du berätta om verksamhetens mål?

- a. *Medarbetarnas medvetenhet om dessa?*

4. Finns det regler som styr verksamheten och vilka är de i så fall?

- a. *För- och nackdelar med det?*
- b. *Frihetens betydelse för personalen att kunna utföra tjänsten/sitt dagliga arbete utifrån vårdragarens behov? Hur ges den?*
- c. *Hur ges frihet till medarbetarna?*

5. Kan du berätta om er värdegrund, vilken betydelse har den i arbetet?

- a. *Hur har denna tagits fram?*
- b. *Samtliga medarbetare delaktiga?*

6. Kan du berätta om hur ansvarsfördelningen går till på Blombuketten?

- a. *Påverkan på medarbetarna?*
- b. *Uppdelningen i avdelningsansvariga - påverkan på arbetsklimatet? Motstånd?*

Självuppfattning/psykologi:

7. Vilka anser du är de huvudsakliga behoven att uppfylla hos personalen?

- a. *Hur identifieras dessa?*
- b. *Hur tillgodoses de?*

8. Vad tycker du är viktigt för att skapa motivation hos medarbetarna?

- a. *Hur fås medarbetarna att känna sig meningsfulla i den dagliga verksamheten?*
- b. *Din betydelse i denna process?*
- c. *Påverkas personaltillfredsställelsen av detta?*

Arbetets struktur och arbetsmiljö:

9. Kan du berätta om beslutsprocessen på Blombuketten?

- a. *Görs medarbetarna delaktiga och i så fall hur?*
- b. *Hur får medarbetare möjlighet att påverka? Får alla det?*

10. Vad har du för uppfattning om arbetsklimatet på Blombuketten?

- a. *Tillit mellan medarbetarna?*
- b. *Tillit till ledare?*

Ledarskap och ledarengagemang:

11. Vad gör du för att stärka medarbetarnas självförtroende?

- a. *Förstår medarbetarna betydelsen av sitt arbete?*
- b. *Hur får medarbetarna respons och feed-back på sitt arbete?*
- c. *Hur tror du att din ledarstil uppfattas?*

Utvecklings- och belöningssystem:

12. Kan du berätta om informationssystemet på Blombuketten?

- a. *Tillgång och behörighet?*
- b. *Kontrolleras att alla medarbetare tar del av all information?*

13. Vad gör du för att ta tillvara och utveckla kunskap som finns i organisationen?

- a. *Kompetensutveckling?*
- b. *Belönas medarbetare?*

BAKGRUND

1. Kan du berätta om din bakgrund?

- a. Utbildning, tidigare erfarenheter av vård och omsorg?
- b. Varför sökte du dig hit?
- c. Hur länge har du arbetat på Blombuketten?
- d. Vilken är din roll som avdelningsansvarig? (Trygg/trivs?)

FÖRÄNDRINGEN

2. Kan du berätta om förändringen som har skett på Blombuketten?

- a. Vad upplever du är den största förändringen som har skett?
- b. Hur påverkades du av denna förändring?
- c. Vad har förändringen för betydelse för dig?

DIMENSIONER AV EMPOWERMENT

Organisationsstruktur och -kultur:

3. Kan du berätta om verksamhetens mål?

- a. Upplever du att alla är medvetna om dessa?
- b. Vilken betydelse har det att alla är medvetna om dessa?

4. Kan du berätta om Blombukettens värdegrund?

- a. Vilken betydelse har den i arbetet?
- b. Hur har denna tagits fram?

5. Kan du berätta om hur ansvarsfördelningen går till på Blombuketten?

- a. Vilket ansvar får du av din chef? Hur?
- b. Hur stor frihet upplever du att du själv har att utforma ditt arbete?
- c. Vad betyder friheten för dig?
- d. Vilket ansvar lämnar du vidare ut på avdelningen? Hur? Vad begränsar hur mycket frihet du kan ge dem?
- e. Hur tror du att ditt extra ansvar uppfattas av den övriga personalen?

Självuppfattning/psykologi:

6. Vad tycker du är viktigt för att skapa motivation på Blombuketten?

- d. Hur fås medarbetarna att känna sig meningsfulla i den dagliga verksamheten?
- e. Din betydelse i denna process?
- f. Påverkas personaltillfredsställelsen av detta?

7. Vilken betydelse har arbetet för dig?

- a. Upplever du ditt arbete som meningsfullt?
- b. Har detta ändrats sedan du blev avdelningsansvarig?

Arbetets struktur och arbetsmiljö:

8. Kan du berätta om hur du upplever ditt inflytande över vad som händer på Blombuketten?

- a. Känner du att du har kontroll över dina arbetsuppgifter? Har du verktyg/färdigheter?
- b. Kan du besluta själv hur du ska utföra dem?
- c. Känner du att du är delaktig i beslut som fattas?
- d. Vilken betydelse har delaktigheten för dig?
- e. Har detta ändrats sedan du blev avdelningsansvarig?

9. Vad har du för uppfattning om arbetsklimatet på Blombuketten?

- a. Tillit mellan medarbetarna?
- b. Tillit till ledare?
- c. Vilken betydelse har arbetsklimatet för dig?

Ledarskap och ledarengagemang:

10. Kan du berätta om din chefs ledarstil, hur leder hon verksamheten och dig?

- a. Får du respons och feed-back på ditt arbete?
- b. Känner du att din chef engagerar sig i ditt arbete/för dig?
- c. Får du det stöd du behöver?
- d. Vilken betydelse har chefens engagemang för dig?

Utvecklings- och belöningssystem:

11. Kan du berätta om informationssystemet på Blombuketten?

- c. Får du den information du behöver för att utföra dina uppgifter?
- d. Hur vidarebefordrar du information på avdelningen och till din chef?
- e. Kontrollerar du att alla medarbetare tar del av all information?

12. Hur ser du på dina utvecklingsmöjligheter?

- c. Uppmuntras du till kompetensutveckling?
- d. Känner du att kompetensutveckling lönar sig för dig?
- e. Vilken betydelse har utvecklingsmöjligheter för dig?

1. Kan du berätta om din bakgrund?

- a. Utbildning, tidigare erfarenheter av vård och omsorg?*
- b. Varför sökte du dig hit? (Skillnad mot andra?)*
- c. Hur länge har du arbetat på Blombuketten? (Förändring?)*
- d. Vilken är din roll här, trivs du i den?*

2. Vilka mål och värden styr ditt arbete?

- a. Vilken betydelse har dessa?*
- b. Upplever du att alla arbetar efter samma mål och värden?*
- c. Känner du att något begränsar din möjlighet att ge en god vård?*

3. Upplever du dig delaktig?

- a. Vad betyder det för dig?*
- b. Känner du att du kan påverka beslut som fattas?*
- c. Känner du att du kan påverka hur ditt arbete skall utföras?*
- d. Upplever du att du får tillräckligt med information om vad som händer?*
- e. Upplever du att din kompetens tas till vara på?*

4. Vilket ansvar har du i ditt arbete?

- a. Vilken betydelse har detta?*
- b. Känner du att du har tillräckligt med kunskap för att ta detta ansvar?*
- c. Hur stor frihet upplever du att du har att utforma ditt arbete och den vård och omsorg som du ger?*
- d. Hur ser du på din möjlighet att utvecklas?*

5. Hur trivs du här på Blombuketten?

- a. Vad betyder det för dig?*
- b. Upplever du arbetet som meningsfullt?*
- c. Vad anser du skapar trivsel och vad motiverar dig?*

6. Hur upplever du ledarskapet här på Blombuketten?

- a. Anser du att du har en god kontakt med din ledare?*
- b. Känner du att du får stöd av ledare och arbetskamrater?*
- c. Hur påverkar ledarskapet här på Blombuketten din trivsel och motivation?*
- d. Vad betyder det för dig att det finns en avdelningsansvarig?*