

# En tulipanaros?

- En studie om vård- och omsorgspersonalens arbetssituation

Författare: Evis Andersson

Uppsats SOC 464, 41-80

Vårterminen 2003

Handledare:

Marianne Gunnarsdotter-Svenning

# Abstract

Författare: Evis Andersson

Titel: En tulipanos? – En studie om vård- och omsorgspersonalens arbetssituation

Uppsats SOC 446, 41-80p

Handledare: Marianne Gunnarsdotter-Svenning

Sociologiska institutionen vårterminen 2003

## Bakgrund till studien:

Organisationer och dess anställda arbetar idag i ett allt hårdare klimat. Avregleringar och allt snävare budget inom den offentliga sektorn har bidragit till nedskärningar. Vilket resulterat i att mängden arbete fördelas på allt färre individer vilket bidrar till ökad arbetsbelastning per anställd. Studiens bakgrund tar sin utgångspunkt i denna utveckling av minskat välbefinnande i arbetslivet och ökade kostnader för sjukskrivningar, där brist på personal och hög personalomsättning är återkommande bekymmer. Av dessa orsaken vill jag undersöka hur personalen på ett äldreboende upplever sin arbetssituation.

## Syfte:

Syftet med studien är att göra en kombinerad kvantitativ och kvalitativ studie för att ta reda på hur anställda upplever sin arbetssituation på vårdboendet Basunen i Malmö. Intressant är att försöka ta reda på vad som motiverar anställda att gå till arbetet samt vad ledningen gör för att motivera anställda. Frågeställningen är: *Hur upplever anställda sin arbetssituation på Basunen samt vad gör dem motiverade att gå till arbetet?*

## Slutsatser:

Vård- och omsorgspersonalen upplever att de har inflytande och kan påverka inom sitt egna arbetsområde medan påverkansmöjligheten på arbetsplatsen och dess vidareutveckling är betydligt mer begränsad. Det finns utvecklingsbehov hos anställda som efterfrågar mer utbildning och kurser. Arbetsgemenskapen sinsemellan är bra och man upplever att arbetet med vårdtagarna är meningsfullt. Arbetsledaren upplever arbetssituationen som stressig eftersom hon kläms mellan olika myndigheter och personalens önskemål. Personalen upplever både psykisk stress och kvantitativ belastning. Från ledningens sida tycker man kommunikationen fungerar väl medan vård- och omsorgsanställda tycker det motsatta.

## Nyckelord:

Motivation, Organisation, Stress, Socialt stöd, Krav, Kontroll, Ledarskap

## Sammanfattning

Studiens utgångspunkt har varit utvecklingen av minskat välbefinnande i arbetslivet och ökade kostnader för sjukskrivningar. Av dessa orsaker ville jag undersöka hur personalen i en omsorgsverksamhet upplever sin arbetssituation. Syftet med studien har varit att ta reda på hur anställda upplever sin arbetssituation på Basunen samt vad som gör dem motiverade att gå till arbetet. För att få bredd och djup kombinerades kvantitativt enkät och kvalitativ intervju. Den kvantitativa delen baseras på 37 respondenter medan den kvalitativa delen baseras på analys av 8 djupintervjuer. Utifrån olika teoretiker har jag försökt belysa och analysera resultaten som framkommit i det empiriska materialet. Till huvudresultaten hör att anställda känner att de har inflytande över det egna arbetet medan att påverkansmöjligheten inte är så stor på arbetsplatsen och dess vidareutveckling. Vård- och omsorgspersonalen anser att deras arbetsuppgifter i omvårdnaden med de äldre är meningsfulla. Extra meningsfullt är att få göra det ”lilla extra” som att sitta och sjunga eller aktivera de gamla. Det upplevs dock inte finnas så mycket tid för detta ”lilla extra” eftersom deras arbetssituation är stressig i olika dimensioner, både kvantitativ belastning och psykisk stress. Arbetsgemenskapen är god och man upplever socialt stöd från arbetskamrater och vårdtagare men även till viss del från arbetsledaren. Det finns ett samband mellan graden av inflytande och det formella ansvaret, ju större makt desto mer påverkansmöjlighet. För att göra anställda mer delaktiga i sin vardag försöker man från ledningens sida föra ut så mycket som möjligt i arbetslaget. För anställda innebär det att de kan bli ombud för olika ansvarsområde vilket upplevs positivt och stimulerande. Från ledningens sida försöker man också motivera anställda med uppmuntran och beröm men även extern och internutbildning. Undersökningen påvisar att det hos anställda finns utvecklingsbehov. Det som kan göra anställda mer motiverade är ökad personaltäthet och högre lön. Det individuella lönesättningsystemet hade kunnat fungera som en motivationsfaktor om det varit rättvist, men som det är idag är det mer av ett irritationsmoment. Det man anser fungerar dåligt i sin arbetssituation är kommunikationen med ledningen och att arbetet är stressigt.

## Förord

Jag vill inleda med ett varmt tack till samtliga som ställt upp för mig och möjliggjort denna uppsats. Att skriva en uppsats kan liknas vid att åka berg- och dalbana, ena stunden ligger man på topp och i nästa stund befinner man sig i djupaste dal. Till mina nära och kära som stått ut med lika stora humörsvängningar, vill jag framföra min uppskattning för ”pep talk” och tålmodighet.

Problemområdets komplexitet och uppsatsens omfång har under resans gång krävt mångas medverkan. Till Er alla vill jag rikta stort tack. Ingen nämnd, ingen glömd.

Ett stort tack!

Borås den 18 maj 2003

*Evis Andersson*

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	3
1.1 Bakgrund.....	3
1.2 Syfte och frågeställning .....	4
1.3 Avgränsning.....	5
1.4 Disposition.....	5
2. Tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter.....	6
2.1 Symbolisk interaktionism .....	6
2.1.1 Jaget .....	6
2.1.2 Roller och scen.....	7
2.1.3 Sammanfattning .....	8
2.2 Organisationsteori .....	8
2.2.1 Taylor och Weber.....	8
2.2.2 Hawthorne och Human Relation skolan.....	9
2.2.3 Den kommunala verksamheten .....	11
2.2.4 Sammanfattning .....	12
2.3 Motivation och behov .....	12
2.3.1 Sammanfattning .....	14
2.4 Chefs- och ledarskap.....	14
2.4.1 Ledarstilar .....	14
2.4.2 Sammanfattning .....	16
2.5 Psykosocial arbetsmiljö .....	16
2.5.1 Arbetskrav och kontroll.....	17
2.5.2 Stress .....	18
2.5.3 Inlärd hjälplöshet.....	20
2.5.4 Socialt stöd i arbetslivet .....	20
2.5.5 Sammanfattning .....	21
3. Basunen .....	22
3.1 Basunen som arbetsplats .....	22
4. Metod.....	24
4.1 Kvalitativ- kvantitativ metod .....	24
4.2 Tillvägagångssätt .....	25
4.2.1 Enkätundersökningen.....	25
4.2.2 Enkäten på Basunen .....	25
4.2.3 Enkätens utformning .....	26
4.2.4 Externt och internt bortfall .....	27
4.3 Intervju undersökningen .....	27
4.3.1 Urval och genomförande.....	28
4.3.2 Intervjupersonerna och intervjusituationerna .....	29
4.4 Reflexioner.....	30
5. Resultat.....	32
5.1 Kvantitativt resultat.....	32
5.1.1 Egenkontroll.....	32
5.1.2 Arbetsledning .....	35
5.1.3 Arbetsuppgifter .....	38
5.1.4 Arbetsgemenskap .....	40
5.1.5 Arbetsbelastning.....	42
5.1.6 Arbetsmotivation och trivsel.....	43
5.1.7 Sammanfattning av kvantitativt material.....	46

5.2 Kvalitativt resultat och analys.....	46
5.2.1 Delaktighet och inflytande .....	47
5.2.2 Kommunikation och ledarskap.....	51
5.2.3 Socialt stöd.....	55
5.2.4 Stress .....	57
5.2.5 Motivation och trivsel .....	60
6. Diskussion .....	66
Referenser.....	70

## Bilagor

1. Målsättningen för vård och omsorg
2. Intervjuguide till enhetschefen
3. Enkät
4. Intervjuguide till arbetsledaren
5. Intervjuguide till anställda
6. Intervjuguide till fackombudet

# 1. Inledning

Människans tillvaro har alltid kännetecknas av förändring. Men samhällets förändringstakt har accelererat och förändringar sker i en bredare omfattning (Angelöw 1991:9). Detta har även påverkat arbetslivet där förändringsvilja och förändringsbenägenhet blir viktiga förutsättningar för att klara konkurrens och krympande budgetanslag. Avgörande faktorer för hur förändringarna mottages, positivt eller negativt, beror på om de är självvalda eller påtvingade, vilka handlingsalternativ som står oss till buds och konsekvenser som de får i våra liv.

Minskat budgetanslag inom den offentliga sektorn har inneburit nedskärningar bl a inom äldreomsorgen. För personalen betyder det att samma mängd arbete ska utföras av färre antal personal. I processens anda har nya mer otrygga anställningsformer vuxit fram och de fackliga organisationernas makt och inflytande har stagnerat. Som en konsekvens av en allt mer osäker och stressig arbetssituation har ohälsa och sjukskrivningar ökat.

För att nå framgång i organisationer är det nödvändigt att så många som möjligt av de anställda är engagerade. Det vill till att organisationen förestår en kultur och miljö som gör att anställda känner sig motiverade. En motivation som växer fram genom att anställda känner sig delaktiga, engagerade, har inflytande, tillgång till information, kompetensutveckling, får lön för mödan samt att de känner sig trygga med sin anställningsform. Dessa faktorer har avgörande betydelse för en organisationsframgång och för att kunna behålla sin personal i ett samhälle som inte har ”råd att snåla” på bättre arbetsvillkor.

## 1.1 Bakgrund

Ett växande intresse för hur anställda upplever sin arbetssituation ligger till grund för denna uppsats. Frågor som, vad motiverar anställda till att gå till arbetet varje dag, vilken människosyn finns hos ledarskapet, vad kan göras för att behålla och rekrytera personal till äldreomsorgen är tankar som lett fram till mitt ämnesval. Men också den pågående debatten om en allt större ohälsa i arbetslivet med sjukskrivningar och ökade samhällskostnader som följd. Näst intill dagligen levererar massmedia budskap om sparkrav, personalbrist och missförhållanden inom äldreomsorgen. Med tanke på alla de människor som arbetar inom dessa organisationer samt mina egna tidigare erfarenheter som undersköterska inom denna sektor, väcktes mitt intresse för att titta närmare på ett vårdboende. Sjukskrivningarna som ökat kraftigt de senaste åren kan vara en konsekvens av nedskärningarna och oron för att få behålla sitt arbete. Arbetsmiljön har hamnat alltmer i fokus men kanske är det så att den psykosociala

arbetsmiljön har fått stå tillbaka för den fysiska? Möjligen kan det bero på att psykosocial arbetsmiljö inte kan kvantifieras och mätas på samma sätt som den fysiska miljön. I en allt magrare organisation ökar kraven och tempot. För anställda blir situationen alltmer stressande och kanske är det så att de har svårt att känna att de räcker till?

Ur sociologisk synvinkel är ämnesvalet intressant eftersom alla människor är involverade i någon typ av organisation under sin livstid. Vi föds på sjukhus och uppfostras allt mer i organisationer såsom dagis, skola, klubbar etc. Många av oss tillbringar våra yrkesverksamma år i organisationer, är medlemmar i olika föreningar och slutligen lämnar vi denna tillvaro med hjälp av organisationer. En organisation kan vara uppbyggd på flera olika sätt men gemensamt för dessa är att de handlar om människor som fungerar och arbetar i grupp.

I dagens organisationer krävs välutvecklade visioner om vad organisationen är till för och vill skapa för att på så sätt hålla ihop grupper och människor och vägleda deras handlande. Men för att organisationen skall fungera måste man inse att organisationens viktigaste resurs är anställdas erfarenheter och kompetens (Angelöw 1991:12).

Vi måste ställa oss frågan vad som fordras för att minska ohälsa och sjukskrivningar i arbetslivet. Men också frågor som, vad krävs för att behålla och rekrytera personal till äldreomsorgen. Det är hög tid att lyssna på anställda, de som bäst vet vad som kan göra deras arbetssituation mer stimulerande, ge ökad trivsel, hälsa och välbefinnande. Psykosocial arbetsmiljö omfattar sociala relationer, arbetets innehåll och dess organisering. Några centrala begrepp är egenkontroll, krav, delaktighet, socialt stöd, stress och motivation. Detta är ämnesområden som kommer att diskuteras i uppsatsen eftersom dessa är relevanta för syftet och frågeställningen.

Det vårdboende som jag haft förmånen att titta närmare på är Basunen. För att försöka få en helhetsbild och belysa det som är mest intressant utifrån syfte och frågeställning valde jag att kombinera kvantitativa och kvalitativa arbetsredskap. Tanken med enkäten är att ta fasta på det som är intressant för att sedan följas upp och belysas i djupintervjuer. Totalt består materialet av 37 enkäter och åtta intervjuer.

## 1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att göra en kombinerad kvantitativ och kvalitativ studie för att ta reda på hur anställda upplever sin arbetssituation på ett vårdboende. Intressant är att försöka ta reda på vad som motiverar anställda att gå till arbetet samt vad ledningen gör för att motivera



anställda. Frågeställningen är: *Hur upplever anställda sin arbetssituation på Basunen samt vad gör dem motiverade att gå till arbetet?*

### 1.3 Avgränsning

Undersökningen är begränsad till vård- och omsorgsanställda på Basunen samt deras närmaste chefer och facklig representant. Genom enkäter till personalen och totalt åtta djupintervjuer har jag valt att belysa deras arbetssituation utifrån faktorer som organisation, krav, egenkontroll, socialt stöd, motivation och stress. Dessa är av central betydelse för att förstå de anställdas situation på Basunen.

En arbetssituation som är så komplex kräver en bred teorigenomgång. För en person insatt i ämnet kan det tyckas väl rikligt med teori medan det för en novis kan vara en förutsättning för att förstå vad som menas med olika begrepp och vad det innebär. När man skriver för två skilda typer av läsare, kurskamrater och vård- och omsorgspersonal, anser jag att man måste beakta det pedagogiska värdet med att låta alla ha möjligheten att förstå. Detta har bidragit till uppsatsens stora omfång. En annan orsak till det stora sidantalet är valet att kombinera kvalitativ och kvantitativ metod för att få bredd och djup i det empiriska materialet.

### 1.4 Disposition

Studien är uppdelad i sex kapitel:

Närmast följer kapitel 2 som är uppsatsens teoretiska förankring. I avsnittet beskrivs symbolisk interaktionism, organisationsteorier och motivation. Men också teorier om stress, krav, kontroll, inlärd hjälplöshet och socialt stöd eftersom de är centrala för att analysera det empiriska materialet.

I kapitel 3 presenteras Basunen och i stora drag den kommunala verksamhet som den ingår i.

I kapitel 4 redogörs för val av metod, tillvägagångssätt och genomförande. Här görs en kort genomgång av kvalitativ och kvantitativ metod. Denna del av uppsatsen utgörs också av urval, reflektioner kring studien samt kort presentation av intervjupersonerna.

I kapitel 5 redovisas resultatet av det empiriska materialet som består av en enkät del och en intervjudel. Här finns även en kort beskrivning av samtliga intervjupersoner.

I kapitel 6 avslutas uppsatsens med en diskussion och förslag till vidare forskning.

Bilagor: Målsättningen för vård och omsorg, intervjumanualer och enkätmanual.

## 2. Tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter

Uppsatsens förutsättning är en teoretisk förankring. För att få en teckning för det empiriska materialet och försöka förstå komplexiteten i arbetsgruppen behandlas organisationsteori, motivation, ledarskap och symbolisk interaktionism i detta kapitel. Under rubriken organisationsteori behandlas de teorier som till största del präglar hur offentlig sektor och kommunal verksamhet organiseras. Motivationsavsnittet behandlar behov och vad som ger drivkraft åt individen. Under rubriken ledarskap behandlas olika ledarskapsstilar och därpå följer ett avsnitt med faktorer som påverkar den psykosociala arbetsmiljön. Som sociologisk teori har jag valt symbolisk interaktionism eftersom teorin fokuserar på individens upplevelser av sin verklighet. Tillika hjälper den oss att förstå varför individer handlar som de gör i en definierad situation. Forskarna är många som haft inflytande över denna teoribildning. Av utrymmesskäl beskrivs här i stora drag endast George Herbert Mead och Erving Goffman.

### 2.1 Symbolisk interaktionism

George Herbert Meads arbeten har påverkat många sociologiska teorier. Mead framhöll språkets och symbolernas roll som avgörande element i mänskligt samspel. Detta perspektiv kallas symbolisk interaktionism. En central tanke inom interaktionismen är att språket gör det möjligt för oss att bli medvetna om vår egen individualitet. Medan *symbolerna* är något som *står* för något annat. När vi vet vad ett begrepp är utan att behöva se det framför oss, t ex ett hus, kan vi tänka på ett hus utan att se det framför oss. Vi har lärt oss att tänka på objektet på symboliskt sätt. Det symboliska tänkandet medför att vi inte behöver vara begränsade till det vi upplever för stunden (Giddens, 1998:600ff).

#### 2.1.1 Jaget

Mead menar att det är i mötet med andra som vi finner oss själva. Jaget är reflexivt och i en ständig förändringsprocess. Vårt jag och medvetande skapas genom social handling i våra vardagliga möten. En individs handling leder till att andra reagerar, och genom andras reaktioner och attityder ”speglar” sig individen och på detta sätt utvecklas ett jag. För att förstå en människa måste man förstå den struktur hon ingår i. ”... en individs beteende kan endast förstås i termer av hela den grupps beteende i vilken han är medlem ...”(Mead, 1976:30). Således är det gruppen som ger sammanhanget för individers handlande.

Jaget är inte statiskt och inte heller enbart en produkt av den sociala miljön. Mead gör en distinktion mellan *I* och *me* för att klargöra vår dubbla jagupplevelse. *I* är den sida av oss som

är subjektssjaget som varseblir, känner, vill och tänker. *I*-delen representerar spontanitet och kreativitet vilket gör jaget aktivt och handlande. *Me-objektssjaget*, är det sociala jaget. I *me* finns våra kunskaper och erfarenheter, normer och attityder. Genom speglingen i andra blir vi medvetna om oss själva, vi får jagmedvetenhet. Detta ger oss förmågan att ta den andres roll och är bakgrunden till vilket sätt vi tycker är det rätta att agera på (Mead, 1976:132ff).

Det organiserade samhället eller den sociala grupp som ger oss vårt jags enhet kallas *den generaliserade andre*. ”Den generaliserade andras attityd är hela samhällets attityd” (Mead, 1976:120). Individerna ser sig själv med det perspektiv som hon varseblir hos den generaliserade andra, samhällets eller gruppens perspektiv på hur man ska bete sig. Termen *den generaliserade andre* ska inte uppfattas som det gäller konkreta enskilda individer i omgivning utan som normer och värderingar som en given grupp eller ett givet samhälle omfattar (Trost, Levin, 1999:63f).

### 2.1.2 Roller och scen

Utifrån Meads grundidéer utvecklade Erving Goffman det dramaturgiska perspektivet som bygger på begrepp från teaterns värld. Utifrån detta perspektiv betraktar han socialt liv som om det utfördes av olika aktörer på ett flertal teaterscener, eftersom det sätt som vi agerar på styrs av de roller vi innehar vid en viss given tidpunkt. Roller utgör socialt definierade förväntningar och normer som styr vad en viss person i en viss position väntas göra och bete sig (Goffman, 1998:23ff).

En stor del av de sociala händelseförloppen kan delas upp i främre och bakre regioner. I den främre regionen sker interaktionen med publiken, i den bakre regionen sker förberedelser för det samspel som kommer att äga rum i mer formella situationer (Goffman, 1998:120).

När man applicerar Goffmans teori på Basunen är främre region där samspelet med vårdtagarna äger rum. Den bakre regionen är personalens fika- och omklädningsrum. Här tillåter man sig själv att säga och göra sådant som man aldrig skulle göra i offentliga sammanhang som att skälla och gorma.

Det Mead kallar för rolltagande använder vi oss av när vi kommunicerar direkt med en person eller när vi tänker på någon. Det är ungefär detsamma som empati, att vi försöker leva oss in i hur andra människor tänker och känner. Rolltagandet innebär att man försöker identifiera sig med andra individer (Trost, Levin, 1999:62). För Basunen del innebär det att anställda försöker sätta sig in i vårdtagarnas roll och vice versa.

### 2.1.3 Sammanfattning

Inom symbolisk interaktionism lägger man stor vikt vid individens handlingar. Det är i mötet med andra som vi finner oss själva. Vårt medvetande blir till i mänskliga möten och det är det som ligger till grund för individens jag. Människans beteende och handlande beror på hur vi tolkar och definierar situationer. Termer från teaterns värld används ofta för att beskriva sociala roller som vi uppbär i samhället. Roll avser det mönster av värderingar, attityder och handlingar som förväntas av en person som innehar en viss social position (Repstad, 1998:49).

## 2.2 Organisationsteori

”Modern organisationslära innehåller många historiska *sediment*. För att kunna förstå dagens organisationslära är det därför viktigt att känna till hur och i vilka sammanhang den har utvecklats och därmed på vilka förutsättningar den bygger” (Bruzelius, Skärvad, 1995:22). Organisationsteorin kan å ena sidan hjälpa oss att förstå och förklara organisationer. Hur de uppstår, utvecklas, fungerar och hur de påverkar oss, och vi dem, i våra roller som t ex arbetstagare. Å andra sidan kan organisationsteorin bidra till att förbättra organisatoriska strukturer och processer. Det kan handla om att utveckla nya lösningar för att t ex göra en organisation mer produktiv eller mer human (Flaa m fl, 1998:11).

### 2.2.1 Taylor och Weber

Arbetsituationen vid sekelskiftets början krävde en organiserad företagsledning för att öka produktiviteten. Därför uppstod bland annat organisationsskolorna Scientific Management och byråkratiskolan. Än idag präglas kommunalverksamhet av denna typ av företagsledning dock med minskat inflytande. Ett experiment på Hawthorne-fabriken ledde till att Human Relationsskolan utvecklades. Det är dess principer som får en allt mer framträdande roll (Bruzelius, Skärvad, 1995:22).

Fredric W Taylor är upphovsmannen till Scientific Management mer känd som taylorismen. På sent 1800-talet utarbetade han läran om hur organisationer kunde ledas efter vetenskapliga principer. Taylor arbetade på fabriksgolvet och han tyckte att man dåligt tog tillvara arbetarnas resurser. För att öka produktiviteten menade Taylor att man skulle specialisera (rätt person på rätt plats), att arbetsmetoderna skulle utformas efter vetenskapliga metoder (inte tumregler) samt att arbetsansvaret ska delas mellan ledningen (de tänkande och kontrollerande) samt arbetarna (som är de utförande). Det skulle vara en planerande och en

utförande del eftersom det finns stora skillnader i fysisk och psykisk kapacitet mellan människor. Ett fåtal ansågs vara tillräckligt intelligenta för att ansvara för planering (Bruzelius, Skärvad, 1995:42f).

Taylorismen utgår från att människan är arbetsovilliga och lata. Oskolade arbetstagare tilldelas enkla och enformiga uppgifter som de lätt klarar av. Vår enda drivkraft för arbete är lönen och vi antas inte ha något emot att avstå från självbestämmande och omväxling i arbetet. Denna människosyn har varit vägledande för långt driven arbetsdelning och hierarkisk arbetsorganisation. Denna syn på människan går stick i stäv med den människokunskap som nu får allt större genomslagskraft i arbetslivet nämligen att människa till sin natur är aktiv och nyfiken. Människan har behov av eget inflytande, omväxling, lära sig nya saker, kunna påverka sin egen situation och vara delaktig i större sammanhang. Gemensamt för alla människor är behovet av meningsfull och utvecklande sysselsättning (Frankenhaeuser, 1993:143ff).

Max Weber är grundare till byråkratskolan. Weber ansåg att byråkratin var den idealiska formen för effektivt tillvaratagande av mänskliga resurser. Effektiviteten skulle uppnås genom formella regler, rapporter och strikt avgränsade ansvarsområden. Webers tanke var att alla anställda skulle få instruktioner för varje tänkbar situation samt få en specialistutbildning. På så sätt skulle ingen bli oersättlig, varken arbetare eller chef. Han förespråkade skriftliga formella opersonliga kontakter dvs kommunikationen ska ske i pappersform från den centraliserade hierarkiska nivån, genom de olika stegen i pyramiden för att slutlig nå de som berörs. Organisationsformen bemästrar komplicerade uppgifter, ger ordning och reda samt är trygg eftersom alla blir lika behandlade. Nackdelarna är att det blir stelt, oflexibelt, krångligt eftersom den formella skriftliga kommunikationen tar lång tid. Weber och Taylor har samma människosyn, de förutsätter att individen låter sig behandlas som en kugge i en stor organisation (Bruzelius, Skärvad, 1995:49f). Nedan tänker jag inte göra någon distinktion mellan taylorismen och byråkratin eftersom jag utgår från Wallenbergs formulering ”Byråkrati ger taylorism. Det gäller både näringsliv och offentlig verksamhet” (Wallenberg, 1997:25).

### 2.2.2 Hawthorne och Human Relation skolan

Taylorismen blev inte så lyckosam som man tänkt sig, organisationer drabbades av sociala problem såsom sjukfrånvaro, lönefusk och hög personalomsättning. Det blev nödvändigt att göra något åt situationen (Södergren, 1987:25). År 1927 utfördes ett test för att studera vilka

faktorer som kunde tänkas påverka produktionen. Några forskare med Elton Mayo i spetsen engagerades av det amerikanska företaget Western Electric's Hawthorne för att ta reda på vad som påverkar produktionen. De använde sig av faktorer som ljus, frisk luft, vilopaus, trötthet, lönesystem etc. Forskarna varierade pausernas längd, belysning och lönesystem-ackordlön, timlön. Vad man än gjorde ökade produktionen. Skälen som anställda uppgav var att arbetsgruppen hade blivit mindre, ledningen var annorlunda och de hade fått mer uppmärksamhet än vanligt. Det är detta som kallas Hawthorne-effekten dvs att undersökningen som sådan hade inverkan på den ökade produktiviteten. Den sociala individen upptäcktes (Angelöw, 1991:104f). Undersökningen påvisade att konflikter mellan arbetare och ledning berodde på olika tankesätt. Ledningen tänker ekonomiskt och rationellt medan arbetarna styrs av känslologiskt tänkande. Hur mycket som producerades bestämdes av arbetsgruppens regler och normer. Arbetarna fruktade att en ökad produktivitet skulle ge sänkt ackord eller att det skulle uppstå arbetsbrist med friställning som följd. Normerna upprätthölls genom sanktioner t ex utfrysning. För första gången hade man lyft fram den informella organisationsstrukturen (Rubenowitz, 1984:37).

Forskarna fann också att motivation och produktion handlade om mänskliga faktorer och inte enbart pengar, som man tidigare trott (Flaa m fl, 1998:44ff). Uppmärksamheten som experimentet innebar för anställda gav dem ökad självkänsla och de sammansvetsades till en arbetsgrupp. Dessa socialpsykologiska aspekter ledde till minskad sjukfrånvaro, ökad produktivitet, och ökad trivsel (Rubenowitz, 1984:37).

Detta kom att bli starten för Human Relationsskolan. Istället för att fokusera på den mekaniska produktionen, samspelet människa - maskin, tittar man på den organiska produktionen där individen, samspelet människa - människa sätts i centrum (Rubenowitz,1984:10). Inom Human Relation beaktas att arbetarna reagerar som gruppmedlemmar och inte som enskilda individer. Påverkan blir effektivast när situationen präglas av deltagande och ömsesidig kommunikation. Vidare anses att social belöning, beröm, ökad självkänsla och trygghet är betydelsefulla för produktionen. Slutligen tycker de att den informella sociala organisationsstrukturen dvs arbetsgruppens regler och normer, är viktigare än den formella och produktiviteten är som störst när trivseln är som störst (Flaa m fl, 1998:44ff).

### 2.2.3 Den kommunala verksamheten

Det kan tyckas konstigt att kommunal verksamhet är präglad av taylorismen eftersom kommunalt arbete till största delen är inriktat på omsorg. Det finns två skäl, dels att taylorismen fungerade väl under den offentliga sektorns uppbyggnad. Dels att verksamheterna ingår i storskaliga hierarkiska organisationer med komplicerade budget- och regelsystem samt flera chefsnivåer (Wallenberg, 1997:31).

Taylors löpandeband kan ha varit effektivt för att tillverka varor, men är inte anpassat för modern tjänsteproduktion. Ju mer den kommunala verksamheten är inriktad på individberoende arbete såsom omvårdnad desto svårare får taylorismen att fungera på ett bra sätt. En dynamisk verksamhet som är oförutsägbar i tid och rum kräver situationsanpassade lösningar (Wallenberg, 1997:27).

På Basunen är vårdtagarnas problem individuella och de har skilda behov, detta kräver stark individualisering. Detta ställer stora krav på personalens engagemang och kreativitet. Vårdgivarna och vårdtagarna fungerar var och en på sitt sätt beroende på personliga egenskaper. Tayloristiska lösningar utgår från att de är mer lika än de verkligen är.

Lösningarna skapar handlingsrutiner som har utgångspunkt i genomsnitts anställda och genomsnitts vårdtagare. I den tayloristiska modellen bestämmer ledningen vilka hjälpinsatser vårdtagaren är berättigad till. Vilka hjälpinsatser som ska utföras förs ned till vårdgivarna i form av regler och direktiv. Detta ger en hämmande och stel organisation med mindre goda resultat som följd. Tillika kan omvärldens förändringar bli störningsmoment i stället för källor till stimulans. Detta kan leda till att kommunala verksamheter skyddar sig mot störningarna i stället för att anpassa sin verksamhet och organisationsform (Wallenberg, 1997:27).

De anställda i ett tayloristiskt system drabbas av både mentala och fysiska förslitningsskador genom specialisering, styrning och förenkling av arbetsuppgifter. För anställda innebär det att de inte får nyttja sin kompetens och kreativitet. Ur samhällsekonomiskt perspektiv är det slöseri med outnyttjad kunskap vilken blir allt viktigare i ett ”kunskapsintensivt” och komplext samhälle där sjukskrivningar kostar allt mer. Detta har bidragit till förändring i synen på hur man ska organisera. Från byråkratiska lösningar till att i högre grad skapa organisationer som bygger på medarbetarnas engagemang, kreativitet och kompetens. Detta sker genom att förlägga planering, beslut och administration hos de utförande så att de självständigt kan genomföra förbättringar under frihet och ansvar. Att framåtskridandet går åt

detta håll kan bero på att omvärlden blir alltmer föränderlig, samtidigt som nya generationer uttrycker andra behov, värderingar och ställer andra krav på verksamheten de ingår i än tidigare generation (Wallenberg, 1997:29ff).

#### 2.2.4 Sammanfattning

Human Relationsskolans principer har fått ökad inverkan på arbetslivet och dess organisering medan taylorismens inflytande har minskat. Detta beror på en förändrad människosyn och på att man inte längre kan organisera med tayloristiska principer på ett tillfredsställande sätt. Förr gick utvecklingen långsamt jämfört med idag, den offentliga servicen var förhållandevis okomplicerad och ställde små krav på samordning. Idag har offentliga tjänster mycket högre tempo och anställda finner sig inte i att vara en kugge i maskineriet (Wallenberg, 1997; Rubenowitz, 1984).

Att taylorismen accepterades av arbetarna berodde på den låga materiella standard och utbildningsnivå som rådde. Arbetslösheten var stor, klarade arbetstagaren inte av det arbete som stod till buds ersattes han lätt av andra. Motivationen för att arbeta var strävan att tillfredsställa basbehoven, mat för dagen, bostad och kläder (Frankenhaeuser, 1997:144). Idag är situationen en annan, de flesta behöver inte oroa sig för att ha mat för dagen. Detta har lett till nya motiv och behov som gör oss motiverade och engagerade att arbeta. Det är detta som behandlas i nedan.

### 2.3 Motivation och behov

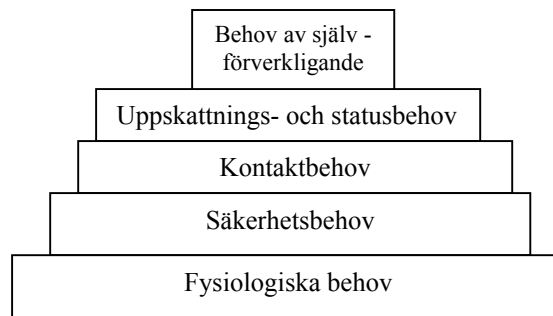
Motivation utgörs av olika motiv som ligger till grund för handling. Motiv definieras som det som stimulerar och är den drivande kraften till att en individs handling blir på ett visst sätt. Motiven är ofta behov eller önskemål av olika slag som man vill tillfredsställa. Motiverad är individen när ett behov eller önskemål påverkar handlingen i viss riktning (Bruzelius, Skärvad, 1995:246). Behov är vår drivkraft. ”I vardagspråket talar vi om behov, inte drivkrafter” (Maccoby, 1991:56). Vi säger att ”jag behöver arbeta” och inte ”jag känner driften att arbeta” (Maccoby, 1991:56).

En ofta använd motivationsteori är behovspyramiden som förknippas med Abraham Maslows. Teorin bygger på att alla individer har behov som konkurrerar med varandra. De behov som inte blir tillfredsställda utlöser energi och aktivitet som påverkar individens tankar och handlingar. Då ett behov är starkare än de övriga behoven drivs individen till att tillgodose



just det behovet. Efterhand som behoven i pyramiden blir tillfredsställda fortsätter individen uppför. Om de tidigare uppnådda behoven på lägre nivå blir hotade rör sig individen nedåt för att på nytt tillfredsställa dessa mera grundläggande behov. Hur länge en individ "stannar på" ett trappsteg avgörs av behovens styrka som varierar från människa till människa (Bruzelius, Skärvad, 1995: 248).

Maslows behovspyramid har fem trappsteg:



Figur 1: Maslows behovspyramid (Bruzelius, Skärvad, 1995:248)

Exempel på fysiologiska behov är mat, dryck, och kläder. Sedan kommer behovet av trygghet både materiell och fysisk. Därpå följer sociala behov som vänskap och grupptillhörighet, därnäst att känna självförtroende. På översta trappsteget handlar behoven om självförverkligande, att uttrycka sina kreativa möjligheter och att fullt ut nyttja sin förmåga. För arbetstagaren kan det avse handlingsfrihet, ta ansvar och att lära sig saker. För att ett självförverkligande ska ske måste ledningen se till att ansvar delegeras och att arbeten inkludera fler arbetsuppgifter (Flaam fl, 1998:51). Utifrån ett arbetslivsperspektiv skulle det innebära en förändring från det tidigare industrisamhällets behov med mindre farlig arbetsmiljö och regelbunden lön, mot mening och självförverkligande som är nutidens behov (Wallenberg, 1997:66f).

Ett annat synsätt har den danske psykologen K G Madsen. Madsen talar om motivsystem, att individens handlingar är motiverade av flera samverkande drivkrafter. Ett exempel är "intresse". Som grundmotiv för intresse ingår ofta prestations- och kontaktmotiv, man vill göra något och gärna tillsammans med någon likasinnad. Att få arbeta med dem man trivs med och känna att man får nyttja sin förmåga fullt ut är behov som är viktiga att få tillgodosedda. Är yrkesarbetet intressebetonat är det gynnsamt för såväl arbetstagaren, verksamheten som för samhället. Det betyder mycket för oss människor om vi trivs med vårt arbete och är nöjda med arbetsituationen (Bruzelius, Skärvad, 1995:246f). Arbetsmotivation är den positiva känsla av mening och engagemang, som gynnar både anställd och verksamhet, viljan att göra sitt bästa på arbetet (Wallenberg, 1997:63).

Beroende på individens personlighet ska människor i arbetslivet motiveras av olika faktorer. Att tillfredsställa den enskilda arbetarens behov är nyckeln till att stimulera arbetsmotivationen. För den självförverkligande som ges en lönehöjning istället för utbildning kan ge oönskad effekt likaväl som en materialist önskar sig lönehöjning men erbjuds utbildning. Arbetsmotivation är inte en entydig och kollektiv faktor som kan stimuleras med generella metoder (Wallenberg, 1997:67f).

### 2.3.1 Sammanfattning

Vilka motiv som driver oss till att arbeta är till viss del individuellt. Individer handlar som de gör för att de vill förverkliga sina mål och önskningar utifrån sin subjektiva verklighet. Generellt kan sägas att vi arbetar för att vi behöver känna att vi behövs. Det är viktigt för vår värdighet och egenvärde att bli erkända av andra människor genom vårt arbete. ”Driften att arbeta är en emotionell nödvändighet som styrs av våra värderingar och möjligheter” (Maccoby, 1991:52). Utan arbete sjunker vi i värde. För att förstå vad som motiverar en människas handlingar måste man veta hur denna tänker, vilka värderingar människan har, föreställningar, attityder, motiv och intressen.

## 2.4 Chefs- och ledarskap

”*Ledarskap* är en viktig faktor för arbetsmotivationen. Bra chefer antas ha en förstärkande effekt, dåliga chefer en försvagande” (Wallenberg, 1997:70). Det är i hög grad den närmaste chefen som främst sätter sin prägel på det psykosociala klimatet på arbetsplatsen (Rubenowitz, 1987:639).

Graner (1994:104) skiljer på chef och ledare. Chefer får uppdrag medan ledarskapet uppstår när någon får följeslagare. I en verksamhet kan chefen uppfattas som ledare men det kan vara så att chefen inte blir erkänd som ledare och gruppen skaffar sig andra ledare. Chefen har då befogenheter men saknar följeslagare, medan ledaren har följeslagarna men saknar befogenheter. Chefer behöver förmågan att kunna motivera sin personal för överordnades direktiv, men även anpassa direktiven så att medarbetarnas behov tillgodoses. Tillika ska chefen hitta en balans mellan den enskildes behov och förmåga, liksom mellan den enskildes och gruppen som helhet. I organisationer såsom äldreomsorg där vårdtagarna kan ha svårt att hävda sina intressen, ingår också att försvara dessa när de kolliderar med personalgruppens.

### 2.4.1 Ledarstilar

Den klassiska indelningen av ledarstilar brukar skiljas mellan:

- Auktoritärt ledarskap, chefen tar själv beslut och delar ut klart definierad arbetsuppgifter. Kommunikationen sker uppifrån och ner. Den anställde är handlingsstyrd dvs får veta precis vad som ska göras och hur det ska göras. Handlingsstyrning var den enda rätta enligt Taylor.
- Demokratiskt ledarskap, chefen rådgör och fattar beslut med sina medarbetare.
- Passivt ledarskap, ”låt gå” ledaren låter gruppen sköta sig själva och undviker konflikter (Bruzelius, Skärvad,1995:288).

Douglas McGregor har utvecklat utgångspunkterna för auktoritärt respektive demokratiskt ledarskap med hjälp av teori X och teori Y. Enligt teori X antas anställda av naturen vara lata, initiativlösa och ansvarslösa smitare. De tycker om att ledas och motiveras enbart av ekonomiska belöningar. X-ledaren tycker att bästa sättet att styra är genom kontroll, hårda regler med order och direktiv (Bruzelius, Skärvad, 1995:289).

Teori Y antar att anställda tycker om att arbeta, ta ansvar och initiativ. Arbetstagarna vill göra sitt bästa i alla situationer. Anställda motiveras genom egenkontroll och personlig utveckling. Y-ledaren formulerar målet för vad som ska uppnås och överlämnar sedan till anställda att själva bestämmer hur de bäst når målen. För att styra verksamheten använder ledaren medel som uppmuntran och entusiasm. Ledaren har respekt för den anställdes behov såväl som önskemål och förespråkar en dialog mellan anställda och ledning. McGregor menar att det föreligger ett orsak- verkan- förhållande dvs att ledarstilen skapar personalens beteende. En X-ledares underställda blir mer initiativlösa och ansvarslösa än en Y- ledares. Olika ledarstilar kan leda till att personer sannolikt försöker uppfylla de förväntningar som ledaren riktar mot dem. ”Vi gör och blir vad som förväntas av oss” (Angelöw, 1991:106). McGregor grundade sitt arbete på Maslows idéer och precis som Maslow var han intresserad av att ta reda på vad som motiverade individer till större personlig utveckling och bättre prestationer (Andersson, 1993:50f).

En studie som Wallenberg gjort påvisar att mellan medicinens, psykiatrins och myndighetsutövande beslutsfattare kläms personalen och deras arbetsledare inom äldre- och handikappomsorgen. Detta tar sig uttryck i en allmän känsla av vanmakt inför den utifrån kommande styrningen vilket ger hämmande effekter på chefsrollen. Att istället styra med demokratiska medel som engagemang, ansvarskänsla och flexibla samarbeten mellan anställda kan leda till en kultur som ger goda arbetsprestationer, ekonomisk hushållning och kvalitet i verksamheten. Detta bidrar till att reducera byråkratiska styrformer och skapa en

arbetsplatskultur som bygger på arbetsglädje, personligt ansvar och känslomässigt engagemang blir möjlig (Wallenberg, 1997:44ff). Detta innebär även att ledarskapets förutsättningar förändras. Förnyelsen av ledarskapsrollen består i att öka medarbetarnas motivation och förändringsbenägenhet samt vara lyhörd för medarbetarnas åsikter. Framtidens ledarskap handlar inte längre om styrning och kontroll av medarbetarna, utan snarare att vara en coach, en utvecklare med uppgift att skapa reella förutsättningar och gemensamma värderingar så att allas engagemang och ansvarstagande utvecklas (Ds, 2001:28).

#### 2.4.2 Sammanfattning

Ledarskap handlar om att få saker och ting utförda via andra utan att behöva tillgripa tvång. Den effektive chefen för samman sina anställda delar sin vision och gör dem delaktiga i hur, och till när, uppsatta mål ska nås. Ledarskap är förmågan att få människor att utträta det man kommit överens om. Förnyelsen av ledarskapets roll består i att försöka öka medarbetarnas motivation och förändringsbenägenhet samt vara en part i verksamhetsdialog med alla medarbetare om visioner, mål och kvalitet. Framtidens ledarskap handlar inte om styrning och kontroll av medarbetarna, utan mer om att vara en coach. En person som har till uppgift att skapa reella förutsättningar och med gemensamma värderingar som grund utveckla allas engagemang, kreativitet och ansvarstagande.

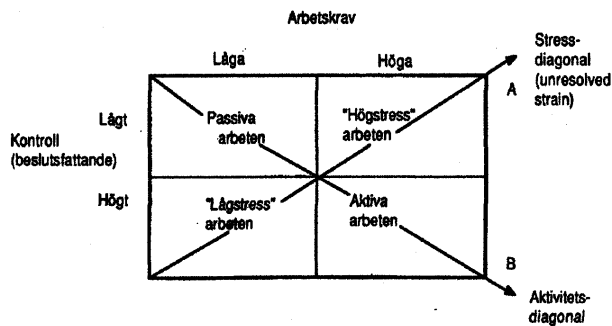
### 2.5 Psykosocial arbetsmiljö

Fram till 1970-talet var arbetslivsforskare främst inriktade på sådant som vi numera definierar som den fysiska arbetsmiljön. Idag kan arbetsmiljö definieras som alla faktorer som omger individen i dennes arbete (Eriksson, 1991:152). Fysiska hälsorisker finns det oftast en medvetenhet om, däremot är psykosociala hälsorisker mer svårupptäckta eftersom de inte är mätbara. Hur ska man till exempel kunna mäta och visa att anställda stressas av för mycket rutinarbete eller att ledningen ger för lite stöd? (Frankenhaeuser, 1993:55)

Termen psykosocial, myntat av Erik Homburger Eriksson, syftar på att människan utvecklas i samspel med sin sociala omgivning. Psykosocial arbetsmiljö är samspelet mellan individ och omgivande arbetsmiljön dvs sociala relationer, arbetets innehåll och dess organisering som påverkar individens upplevelser av arbetet (Eriksson,1991:156f). Nedan presenteras bl a arbetskrav, egenkontroll och socialt stöd. Tre av de viktigaste komponenterna som ingår i psykosocial arbetsmiljö.

## 2.5.1 Arbetskrav och kontroll

Robert Karasek, amerikansk sociolog, har sammanfört två forskningsinriktningar inom arbetspsykologin, kvalifikationsperspektivet och stressperspektivet, i en modell (Karlsson, Eriksson, 2000:30). Inom kvalifikationsperspektivet fokuseras intresset på beslutsinflytande och kvalifikationsnivå medan stressperspektivet fokuserar på belastningar eller stressorer i arbetet (Aronsson, 1987:24).



Figur 2. Arbete – stress - socialisationsmodell

Huvudvariablerna utgörs av *arbetskrav*, den ansträngning/insats som krävs för att utföra arbete och *kontroll*, den handlingsfrihet/beslutsutrymme som ges i arbetet. Genom att kombinera de två dimensionerna i modellen får man fyra typer av arbeten, passiva arbeten, högstressarbeten, lågstressarbeten och aktiva arbeten (Aronsson, 1987:24).

Modellens stigande diagonal (A) representerar graden av stress med ökade arbetskrav och minskad handlingsfrihet. När individen står inför en svår situation och inte kan genomföra någon tillfredsställande handling eller har begränsade möjligheter att fatta beslut och därför måste avstå från önskemål kan den bundna energin vändas inåt och leda till mentala stresssymptom och ohälsa. Orsaken till detta är det ökade glappet mellan arbetskrav och kontroll. Den fallande diagonalen (B) företräder den situation där handlingsfrihet och arbetskrav överensstämmer, förmodligen den optimala situationen för inläring. Aktiva arbeten skapar förutsättningar för att individen ska utvecklas i arbetet. När krav och utmaning motsvaras av individens kontroll och påverkans möjlighet är situationen motiverande. Det måste finnas balans mellan krav och egenkontroll (Karasek, 1983:239f).

Egenkontroll kan ha olika innebörd för arbetare, arbetsledare och chefer på högre nivå. För arbetaren betyder egenkontroll att bestämma *inom* de direkta arbetsuppgifterna, medan det för tjänstemännen betyder möjligheten eller skyldigheten att bestämma *över* och påverka människor samt ansvara för verksamheten och dess effektivitet. Då kan ansvaret upplevas

som krav och leda till ”beslutsstress” snarare än handlingsfrihet. För en majoritet av arbetstagarna är det svårt att få kontroll över arbetssituationen genom enskilt handlande. Ett kollektivt agerande som strävar mot samma mål, är lönearbetarnas viktigaste maktresurs och har varit det sedan industrisamhällets genombrott. Det kollektiva inflytandet kan också vara nödvändigt för att den individuella kontrollen ska kunna öka (Eriksson, 1991:163f).

Förändringar och utmaningar är välkomna så länge de förbättrar vår personliga och yrkesmässiga utveckling. När förändringar är påtvingade kan motstånd och stress uppstå. Att anställda känner stress inför förändringar beror ofta på att de ”serveras” färdiga åtgärdspaket. För att minska förändringsstress och motstånd är det betydelsefullt att anställda får vara med och påverka. Men för att anställda ska våga påverka måste de känna sig trygga, ha tillit till ledningen samt ha tillgång till riklig och direkt information. Brist på information är en grogrund för dåliga beslut och rykten. Att få information i andra hand innebär ofta att den är förvanskad. En annan aspekt av information är makt och kontrollaspekten. Den som besitter information kan använda den som ett styrinstrument, att få andra att göra som man vill (Angelöw, 1991:19ff). Jan Carlzon utgår från att ”den nya människan” inte kan styras med order och instruktioner, han menar att det viktigaste för människan är att denna känner sig behövd och blir behandlad som en individ. Den som inte har information kan inte ta ansvar medan att en människa som har information inte kan undgå att ta ansvar (Carlzon, 1985:5).

Att anställda är delaktiga innebär att de är med och formulerar problem, diskuterar förslag och åtgärder på så sätt kan även deras kunskaper tillvaratas. Genom dessa betingelser kan stress reduceras eftersom de anställda känner att de har kontroll. Arbetslivsforskningen har påvisat att egenkontroll dvs möjligheten att kontrollera och påverka sin situation, är av central betydelse för människans motivation och fungerar som en effektiv buffert mot stress (Angelöw, 1991:38f)

## 2.5.2 Stress

Inom stressforskningen talar man om negativ och positiv stress. Positiv stress innebär att individens talanger får utvecklas, negativ stress är tidspress och konflikter (Frankenhaeuser, 1993:21). Stress förknippas ofta med högt tempo men enformiga arbeten eller förändringar kan vara minst lika stressande. En primär biologisk princip är att hjärnan behöver ett måttligt starkt och omväxlande inflöde av intryck. Vad som är lagom mycket stimulans är individuellt, det som är för mycket för en person är för lite för en annan. När ett alltför svagt inflöde sker uppstår understimulans vilket bidrar till att vi känner oss uttråkade och förlorar förmågan att

ta initiativ. Detta medför att vi presterar sämre eftersom vårt kunnande inte nyttjas (Frankenhaeuser, 1993:18ff).

Wallenberg (1997:80f), talar om rollstress i tre dimensioner, kvantitativ arbetsbelastning, kvalitativ arbetsbelastning och rollkonflikt. Med *kvantitativ arbetsbelastning* avses tidsbrist och tunga arbetsmoment. Ett inom hemtjänsten ofta förekommande problem, som resulterar i långa sjukskrivningar, arbetsskador och förtidspensioneringar. *Kvalitativ arbetsbelastning* är för svåra arbetsuppgifter sådant som ligger utanför individens kompetens. Ett exempel inom hemtjänsten är att tidigare (före ÄDEL- reformen) vårdades äldre som kräver stor omvårdnad på lanstingens sjukhus. Numera när en vårdtagare anses medicinskt färdigbehandlad överlämnas ansvaret till hemtjänstpersonalen. Tillika har svårt handikappade och psykiskt sjuka blivit deras ansvarsområde i en ökad utsträckning. Detta innebär att omvårdnaden har blivit alltmer komplicerad. *Rollkonflikt* uppstår när den anställde inte vet vad som förväntas av henne t ex när det finns motstridiga signaler från ledningen och yrkeskulturen. För hemtjänsten innebar ÄDEL- reformen att arbetsuppgifter som enklare hushållssysslor och socialt umgänge bytes ut mot den medicinska kulturen och därmed har myndighetsutövande funktioner såsom förvaltningens beslut om bistånd fått större betydelse.

Vid extra belastning tar individen till försvarsmekanismer och copingstrategier, dvs medvetna ansträngningar för att tackla påfrestningar (Thylefors, 1999:61). Exempel på copingstrategier i arbetslivet är att förtränga, eller att använda *kognitiva-* eller *instrumentella* strategier. Kognitiva strategier innebär att arbetstagaren försöker reducera belastningen genom att söka ny information eller utveckla nya alternativ. Instrumentella strategier kan vara att be arbetskamrat om hjälp eller att ta paus. Ytterligare en strategi kan läggas till, copingsjukfrånvaro, vilken utgörs av att personen stannar hemma från arbetet exempelvis vid huvudvärk eller trötthet (Eriksson, 1991:162).

Stress som är relaterat till ett för högt tempo (kvantitativ arbetsbelastning) reducerar förmågan att ”tänka klart”. Vårt omdöme försvagas och det blir svårare att göra rätt bedömningar i olika situationer. Hur effektivt vi presterar beror på hur väl hjärnans behov blir tillfredsställda. Om kraven är för stora kan obalansen rättas till genom fortbildning. Yrkesskicklighet är ett effektivt försvar mot stress. När det råder balans mellan yttre krav och egen förmåga känner vi oss motiverade att anta utmaningar (Frankenhaeuser, 1993:18ff).

### 2.5.3 Inlärld hjälplöshet

Om vi människor under lång tid saknar möjlighet att ändra eller påverka vår situation kan vi drabbas av inlärld hjälplöshet. Hjälplösheten ”lärs in” när vi har lång erfarenhet av situationer som vi inte kan kontrollera och påverka (Frankenhaeuser, 1997:148).

Taylorismen och hierarkiska organisationers regelkultur anses ofta vara vaggan för inlärld hjälplöshet. När problem uppstår är det föreskrivet i regler och rutiner hur dessa ska lösas. Anställda har successivt lärt sig att arbetssituationen inte går att påverka i nämnvärd grad och man försöker därför inte heller att göra det. Arbetstagaren har varken befogenheter eller möjligheter att kunna lösa de verkliga problemen, vilket gör att hon distanserar sig känslomässigt från sitt arbete för att stå ut och rädda sin integritet. Ventilen kan vara att beklaga sig, leta syndabockar, lägga skulden på sig själv eller somatiska problem. Individer som inte har något inflytande är mindre benägna att handla. När möjligheten att förändra dyker upp kvarstår passiviteten. Det kan vara svårt att häva den inlärda hjälplösheten, självförtroendet har fått sig en knäck och man vågar inte lita till sin egen förmåga. Det bästa botmedlet är att vidta åtgärder som stärker tilltron till den egna förmågan. För arbetslivets del gäller det att utforma regelsystem och belöningar så att människor tillåts pröva nya saker utan negativa följder vid misslyckande (Frankenhaeuser, 1997:148).

I vilken utsträckning människan själv bestämmer i sitt arbete kan på goda grunder antas ha stor betydelse för hälsa och välbefinnande (Eriksson, 1991:160). Socialt stöd är en annan aspekt som har inverkan på välmåga. Det är detta som berörs härnäst.

### 2.5.4 Socialt stöd i arbetslivet

Socialt stöd kan sägas vara ett samlingsbegrepp för olika aspekter av sociala relationer. Det stöd som människor kan ge varandra kan fungera som skydd mot skadlig stress (Frankenhaeuser, 1997:19).

Aronsson (1987) talar om tre aspekter, den *kvantitativa aspekten* dvs existensen av eller kvantiteten av sociala relationer, den *strukturella aspekten* dvs det sociala nätverk som kan uttryckas i termer av storlek, täthet, varaktighet mm. Den *funktionella aspekten* är av central betydelse inom arbetslivet. Denna kan teoretiskt sätt indelas i fyra olika stödtyper, men i praktiken överlappar de varandra, emotionellt-, värderande-, informativ-, och instrumentellt stöd (Aronsson, 1987:102).



*Emotionellt stöd* tillgodoser behovet av trygghet, gemenskap och uppskattning. Hit hör att arbetskamrater frågar hur det är och bryr sig om hur man mår. Ett stöd som främjar välbefinnande och hälsa. *Värderande stöd* innebär att individen kan jämföra sig med andra och på så sätt bekräfta att hon inte är sämre än någon annan. Genom att ge feedback kan arbetskamraterna sinsemellan ge respons på det de utför vilket är ett effektivt sätt att höja motivationen och yrkeskunskund. *Informativt stöd* betyder att arbetstagaren har tillgång till information från arbetskamrater och chefer. Den anställde får råd och förslag så att en uppgift som är för svår att klara av på egen hand klaras av. Då stärks självkänslan och kompetensen ökar. *Instrumentellt stöd* är ett handgripligt stöd i form av avlastning i arbetet. Det kan vara att någon byter av en arbetskamrat i en besvärlig situation eller att extra personal kallas in (Aronsson, 1987:103ff).

Stöd från arbetskamrater, chefer och överordnad är en effektiv resurs för god hälsa. För många är en god kamratanda en förutsättning för att de ska trivas med arbetet. Att tillfällen ges så att de kan prata sinsemellan och utbyta tankar bidrar till ökad gemenskap på arbetsplatsen. Uppskattning från överordnad är en viktig del av socialt stöd, att bli sedd, att ens prestation uppmärksammas och värderas är starka motivationsfaktorer. Studier har påvisat att socialt stöd från medmänniskor leder till att immunförsvaret påverkas positivt. Den psykologiska trygghet som följer av samhörighet och uppskattning ger således en ökad motståndskraft mot sjukdomar (Frankenhaeuser 1993:63).

Avslutningsvis kan konstateras att en kombination av egenkontroll och starkt socialt stöd ökar förutsättningarna för att människor känner motivation, trivsel och ökat välbefinnande i arbetet.

### 2.5.5 Sammanfattning

Den psykosociala arbetsmiljön påverkas av de krav som arbetslivet ställer på oss. Om individens krav och handlingsutrymme överensstämmer med varandra har individen goda möjligheter att känna egenkontroll över sitt arbete. Delaktighet och inflytande är viktiga faktorer för att minska risken för stress och inlärld hjälplöshet. Stress berör hela människan, hur vi känner oss till mods, hur vi beter oss och hur kroppen reagerar. När vi själva kan påverka kraven i arbetet utifrån vår förmåga minskar risken för skadliga effekter av stress. En god egenkontroll leder ofta till ökad självkänsla vilket gör att upplevelsen av stress dämpas. Socialt stöd kan sägas vara ett samlingsnamn för olika sociala relationer som är viktiga för individen och kan vara en god buffert mot skadlig stress.

## 3. Basunen

Basunen ingår i den kommunala verksamheten. Ytterst ansvarig för den kommunala verksamheten är kommunalrådet, därefter kommer kommunens högsta tjänsteman, under henne finns stadsdelscheferna. År 1996 genomfördes en omorganisation inom Västra Innerstaden som ledde till att en förvaltningschef, som är nästa chefsnivå, blev ansvarig för både myndigheten och driften inom vård och omsorg. Enhetschef Marianne framhåller att det är enbart fördelar med att ha en och samma chef i den positionen eftersom *ett* ledarskap drar åt samma håll med vårdtagarna i centrum. Under sig har denna chef totalt sex enhetschefer. Varav fyra enhetschefer med geografiska områden är på driftsidan, en enhetschef som är chef för myndigheten och rehabenheten. Den sjätte enhetschefen arbetar med statsdelsövergripande verksamheter. Enhetscheferna i sin tur har ett antal vård- och omsorgsledare under sig som i sin tur är chefer för arbetsgrupperna.

Målsättningen<sup>1</sup> för Vård och omsorg i Västra Innerstaden, där Basunen ingår, är att vårdtagaren har rätt till självbestämmande, respekt och trygghet. Delmål sätts och dessa utvärderas en gång om året genom att vårdtagarna fyller i enkäter för att på så sätt se hur långt de kommit.

### 3.1 Basunen som arbetsplats

Basunen är indelad i två olika boendeformer och har totalt 41 boende. Våning ett och två är vårdboende medan våning tre och fyra är gruppboende för dementa. Vid tiden för min undersökning, var det totalt 45 anställda medräknat arbetsledaren och två sjuksköterskor. Av de 37 som har fyllt i enkäten går det att utläsa att 28 personer är tillsvidareanställda och 9 personer har tidsbegränsad anställning. Från de olika befattningarna har 27 undersköterskor och tio vårdbiträden besvarat enkäten. Av dessa arbetar fem på natten och 32 på dagen. Tilläggas kan att av de anställda som medverkat i den kvantitativa undersökningen har elva personer arbetat där i mindre än ett år, lika många har arbetat där i 1-3 år, fem personer 4-6 år och tio personer i mer än tio år.

Arbetsledaren på Basunen anställdes som arbetsledare/sjuksköterska. Idag arbetar hon enbart som arbetsledare vilket anses som positivt eftersom ansvarsområdet är mer lagom. Som föreståndare har hon till uppgift att utveckla boendet med god omsorg till de äldre och se till

---

<sup>1</sup> Se bilaga 1

att ekonomi går ihop men det är enhetschefen som har det övergripande ekonomiska ansvaret. Fortfarande har arbetsledaren det övergripande ansvaret men har inte längre de direkta patientuppgifterna och dess omfattande dokumentation.

Vård- och omsorgspersonalen arbetar i princip självständigt men har två sjuksköterskor att fråga till råds när det gäller medicinska ärenden och arbetsledaren när det gäller personalbiten. För att underlätta för personalen har upphandling som är på entreprenad gjorts med Mederest (som levererar middagen) och Servera (som levererar andra matvaror), vilket gör att vård- och omsorgspersonalen inte längre gör matinköp.

## 4. Metod

Detta kapitel inleds med val av metod och följs av hur det empiriska materialet samlats in. Med redogörelsen för hur genomförandet utförts vill jag ge läsaren insyn i materialet och en möjlighet till att värdera resultatet. Detta är en nödvändighet för att kunna granska studiens vetenskapliga värde men också ge möjligheten att låta någon annan genomföra studien på samma grunder.

### 4.1 Kvalitativ- kvantitativ metod

Beroende på syftet med studien kommer man in på vilken typ av metod som ska användas. Inom samhällsvetenskaplig forskning kan undersökningen vara av kvalitativ eller kvantitativ natur. Något förenklat kan sägas att kvantitativ metod används för att statistiskt bearbeta och analysera materialet medan kvalitativ metod används vid verbal analys (Patel, Davidsson, 1994:12). Ett kvantitativt tänkande går i termer som längre, fler eller mer. Det kvalitativa tänkandet utgår från frågor som ”vad anser du om..” med svar som ”bra”, ”illa” etc. De båda metoderna behöver inte stå i opposition till varandra utan kan med fördel kombineras (Trost, 2001:16ff). Om en forskning är kvalitativ eller kvantitativ beror således på frågornas formulering och svarsalternativ.

Denna undersökning kan sägas vara ett försök till ”metodtriangulering” eftersom samma fenomen studeras utifrån två olika metoder, enkät och intervju (Repstad, 1999:21). Att kombinera metoderna ger ett bredare dataunderlag och kan bidra till en säkrare grund för tolkning. Enkäten är till nytta för att kunna generalisera och resultat kan presenteras i åskådliga tabeller. Vidare kan frågor och intressanta resultat som framkommit i enkätundersökningen följas upp i intervjun. Citat från intervjun kan användas för att förstärka och illustrera enkätens lärdomar (Wallenberg, 1997:86f).

Studiens vetenskapliga förhållningssätt är hermeneutiskt eftersom syfte är att förstå anställdas arbetssituation och vad de upplever motiverade. Inom ramen för hermeneutik försöker man *förstå* andra människor och vår egen livssituation genom att *tolka* hur mänskligt liv kommer till uttryck i språket, det talade och skrivna, och mänskliga handlingar. Det finns inga absoluta sanningar eftersom ingen kan vara objektiv. Alla individer utgår från sin egen förförståelse, de tankar, intryck, känslor och kunskap som vi bär med oss (Patel, Davidsson, 1994:25ff).

Studiens teoretiska perspektiv utgår från symbolisk interaktionism. Inom teorin betonas språket och symbolernas roll i människors sociala liv och att vi hela tiden deltar i processer.

Mitt sätt att se på kvantitativa såväl som kvalitativa studier ligger i linje med Trost (2001:7) teoretiska perspektiv. Det betyder att de som avses besvara enkät och intervjuguide sätts i centrum samt att undersökaren hela tiden försöker ta deras perspektiv genom hela processen i arbetet med enkät och intervjuguide.

## 4.2 Tillvägagångssätt

När jag bestämt inriktning för mitt examensarbete tog jag kontakt med enhetschef Marianne, dåvarande enhetschef för Mellanheden. För att förhöra mig om hur hon ställde sig till en studie på Basunen. Marianne samtyckte när hon hört syftet dvs att ta reda på hur de anställda på Basunen upplever sin arbetssituation och vad som gör dem motiverade att gå till arbetet. Marianne kontaktade arbetsledaren, Eva, på Basunen som också gav sitt medgivande. En vecka senare genomfördes intervjun<sup>2</sup> med Marianne på hennes kontor. Den timma långa intervjun spelades in på band och transkriberades dvs skrevs ut ordagrant för att återge originalspråkets uttal, pauser, skratt etc. Detta för att i efterhand kunna minnas hur svaret framlades, tveksamt eller självklart.

### 4.2.1 Enkätundersökningen

Utifrån min förförståelse<sup>3</sup> samt information och bakgrundsmaterial som jag fick vid intervjun utarbetades enkäten. Tanken med frågeformuläret var att få mer bakgrundsmaterial och hitta intressanta fenomen som kunde följas upp i intervjuer. När jag ansåg enkäten färdig gjordes en pilotstudie<sup>4</sup> med fem personer för att ta reda på om det fanns några oklarheter och hur pass tidskrävande den var. Efter förundersökningen justerades frågornas följd och formulering men inte antal eftersom de var inom tidsramen, 15 minuter. På nytt bad jag tre personer som tidigare arbetat inom äldreomsorgen att fyll i enkäten. De fann inga svårigheter, så det var bara att sätt igång.

### 4.2.2 Enkäten på Basunen

Jag tog kontakt med arbetsledaren på Basunen, Eva, för att förhöra mig och informera närmare om studien. Eva talade om för mig vilka tider som var mest fördelaktiga att komma

---

<sup>2</sup> Intervjuguide, bilaga 2

<sup>3</sup> Mina egna erfarenheter och kunskaper om ämnet. Holme & Solvang (1997:151) förklarar förförståelse som den förståelse man skapat sig av ett fenomen genom utbildning, erfarenhet eller liknande kunskapsrelaterade informationskällor.

<sup>4</sup> Syftet med pilotundersökningar är att i liten skala testa formerna för en mera omfattande datainsamling. Det handlar om att pröva frågeformuläret för att undersöka användbarheten för att t ex se om tillvägagångssättet kommer att ligga inom den tänkta tids- och kostnadsramen (Swedner, 1978:68).

på och informerade personalen att undersökningen var på gång. Därpå fick jag fria händer att ta kontakt med personalen när jag ville dela ut enkäten och göra intervjuerna.

Som tidigare nämnts är enkätens funktion i denna studie att ge att en generell översikt och hitta faktorer som ska belysas i intervjun. Målet var att göra en totalundersökning där jag var närvarande, ”enkät under ledning” (Patel, Davidsson 1994:60). Fördelarna var att jag personligen kan informera om enkäten, förtydliga och hjälpa till om det var något som är oklart. Enkäten är anonym eftersom det inte finns namn, nummer eller annan möjlighet till identifiering. Enkäten delades ut våningsvis. Med tanke på att Basunen är bemannad 24 timmar om dygnet var det omöjligt att nå ut till alla anställda vid ett tillfälle. Vid sju olika tillfällen delades enkäten ut på Basunen. För att omöjligt veta vem som svarat vad, bad jag om namnen på de personer som deltagit i enkätundersökningen efter det att enkäterna var insamlade i förseglade kuvert. Namnen på de olika personerna fördes upp på en lista för att i nästa skede ingå i urvalsgruppen till intervjuerna.

#### 4.2.3 Enkätens utformning

Frågeformuläret<sup>5</sup> är standardiserat<sup>6</sup> och i hög grad strukturerat<sup>7</sup> eftersom jag vill kunna jämföra och kvantifiera hur stor andel som tycker så och så. När jag utformade mina svarsalternativ valde jag att variera de fasta svarsalternativen dels i ojämnt och jämt antal och dels med olika formuleringar. Detta gör att personen som svarar på frågorna behåller sin motivation och inte fastnar i ett visst svarsmönster (Patel, Davidsson 1994:66ff).

För att uppnå en så hög reliabilitet (tillförlitlighet) som möjligt och minska slumpinfltelser formuleras enkätfrågorna med vanliga och begripliga ord på så sätt uppfattar förhoppningsvis i stort sett alla frågan på samma sätt. Om många missuppfattar frågan drabbas också validiteten (giltigheten). Om ett flertal slumpinfltelser gör sig gällande mäts inte det som är avsett att mätas (Trost, 2001:61).

---

<sup>5</sup> Enkäten, bilaga 3

<sup>6</sup> Med standardisering menas att allt ska vara likadant för alla, både frågor och situation. Standardiseringen ger uttryck åt att den ska användas i kvantitativa sammanhang och vänder sig till många (Trost, 2001:56ff).

<sup>7</sup> Grad av strukturering handlar om vilket svarsutrymme intervjupersonen har. Frågor med fasta svarsalternativ är helt strukturerade. Frågor som lämnar svarsutrymmet fritt är ostrukturerade (Patel, Davidsson 1994:61)

#### 4.2.4 Externt och internt bortfall

Av de 42 vård och omsorgsanställda på Basunen fylldes enkäten i av total 37 personer. Vid tillfällena för enkätundersökningen var en person långtidssjukskriven, två föräldralediga och två personer tjänstledig för studier. Av dessa anledningar blev det externa bortfallet<sup>8</sup> fem personer.

På missivet<sup>9</sup> (följebrev) stod en kort beskrivning om mig, syftet med enkäten och endast ett kryss per fråga. Vid utlämnandet av enkäten påtalade jag att det var ett kryss per fråga som önskades. Ändå blev det interna bortfallet<sup>10</sup> på frågorna 42 (11), 43 (9) och 44 (9) (inom parentes antal bortfall/fråga). Jag tror inte att detta beror på att frågorna är av känslig karaktär eller att frågorna är svåra att förstå. Det jag kan konstatera i efterhand är att det vid dessa frågor skulle ha stått ”välj ett svarsalternativ”.

Eftersom populationen ”vård- och omsorgsanställda på Basunen år 2002” är 42 personer är det möjligt att låta alla vara med i enkätstudien, dvs en totalundersökning. På så sätt fick jag fram relevant bakgrundsmaterial och kan se vad som var intressant att följa upp vid intervjuerna.

”Det krävs kunskap om ett fenomen för att kunna ställa viktiga frågor [...]. Kännedom om innehållet i en undersökning erhålls inte bara genom teoretiska studier och litteraturstudier. Genom att hålla till i den miljö där undersökningen ska genomföras kommer man in i den lokala jargongen, de dagliga rutinerna och maktstrukturerna och får därmed en känsla av vad de intervjuade kommer att tala om.” (Kvale, 1997:92)

Citatet belyser vikten av att ha viss kännedom om det som ska undersökas. Vid utformandet av intervjumanualerna hade jag kunskap, dels genom min egen förförståelse och dels genom svaren från enkäterna. Eftersom enkätundersökningen krävde närvaro på Basunen vid flera tillfällen fick jag lite insyn i verksamheten. Mina egna tidigare erfarenheter i yrket gör att jag har kännedom om arbetet som sådant.

### 4.3 Intervju undersökningen

När svaren från enkätundersökningen sammanställdes väcktes nya frågor. För att få svar på hur anställda upplever sin arbetssituation valde jag att gå vidare med explorativ intervju som är öppen och föga strukturerad. Intervjun baseras på teman som är nedskrivna i en manual eller intervjuguide. Manualens innehåll eller ordningsföljd måste inte följas till punkt och pricka, men det är viktigt att intervjun täcker alla ämnesområden. Intervjuaren introducerar en

---

<sup>8</sup> Externt bortfall är de som inte deltog (Patel, Davidsson 1994:110)

<sup>9</sup> Se bilaga 3

<sup>10</sup> Frågor som inte blivit besvarade eller inte är korrekt ifyllt (Patel, Davidsson)

ämnesfråga och följer upp respondentens svar och söker ny information om och nya infallsvinklar till ämnet. Genom att använda denna intervjuform är förhoppningen att maktasymmetrin som råder i intervjusituationen ska reduceras eftersom parterna i intervjun inte är jämställda. Det är intervjuaren som styr dels samtalsämnena och dels i vilken ordning frågorna ställs. Därigenom har intervjuaren större kontroll än respondenten (Kvale, 1997:94ff).

#### 4.3.1 Urval och genomförande

Att intervju samtliga 37 som fyllt i enkäten skulle bli allt för omfattande. Vid val av antal personer till intervjuer beaktas att materialet behöver vara så pass stort att mönster och jämförelser kan göras. Men tidsaspekten måste också beaktas. Utskrifter av intervjuer och analyser är tidskrävande. Efter visst övervägande kom jag fram till att åtta intervjuer är rimligt och bör ge mig en helhetsbild. Min urvalsgrupp ska bestå av fyra personer som arbetar dag, en från respektive våning, en från nattpersonalen, fackombudet, arbetsledaren och enhetschefen. Tanken med ett urval är att gruppen ska representera helheten (Stukat, 1993:64).

Av de 37 personer som besvarade enkäten ska fem väljas för intervju. Listan som jag använde för att pricka av vem som fyllt i enkät blev basen för urvalet. Den person som stod först på listan från varje våning är den person som ska kontaktas. När jag försökte ta kontakt med personen som stod först på listan var hon sjuk. Jag frågade då istället efter personen som stod som nästa, hon hade slutat. Då bad jag att få tala med personen som stod som nummer tre på listan, hon hade också slutat och person fyra hade ledig dag. Då bestämde jag mig för att byta strategi. Fortsättningsvis frågade jag den person som svarade i telefonen på de respektive våningarna om de fyllt i min enkät. Alla som svarade i telefonen hade gjort det och ingen nekade till att ställa upp på intervju.

När tid avtalades för intervjuerna planerade jag att intervjun med arbetsledaren tidsmässigt skulle vara i mitten. Då har jag information om vad anställda tycker som kan följas upp i intervjun<sup>11</sup> med Eva. När intervjun med Eva är genomförd har jag dels mer information och dels hennes syn på sin arbetssituation. Frågor som väcks i intervjusituationerna med anställda kan följas upp i intervjun med arbetsledaren och vice versa. Öppenheten i en kvalitativ intervju ger möjligheten att få svar på frågor som väcks eftersom det är ämnesområdena som är det viktiga.

---

<sup>11</sup> Intervjuguide, se bilaga 4



”Frånvaron av i förväg bestämda regler skapar rika möjligheter för intervjuaren att utveckla sin kunskap, insikt och intuition. Att intervjua är ett hantverk som är mer besläktat med konst än med standardiserade samhällsvetenskapliga metoder.” (Kvale, 1997:82)

Under samma period som min enkätstudie pågick genomförde Basunens fackombud psykosocial skyddsround vilken bestod av en enkätundersökning. Fackets enkät innehöll andra frågor men ämnesområdena var i princip desamma. Det kan nämnas att 30 av de anställda på Basunen är medlemmar i fackförbund. Av dessa upplever två personer att facket kan påverka arbetsplatsen verksamhet, 19 anser att de delvis kan det, fem att de inte kan det och elva vet inte. Fackombudet var avsiktligt den person som fick avsluta intervju undersökningen, eftersom det gav ytterligare ett perspektiv samtidigt som jag kunde jämföra hennes bild av Basunen med min.

När läsaren studerar intervjuguiderna<sup>12</sup> kan det uppfattas som om en mer strukturerad intervjumodell använts. Jag vill dock framhålla att följdfrågornas funktion inte är att slaviskt följa dem. De ska ses som ett hjälpmedel för att få svar på de frågor som var min avsikt. Om strukturerade intervjuer valts hade flexibiliteten gått förlorad. Då är det inte längre möjligt att anpassa ordningsföljden på frågorna efter intervjupersonerna och skapa utrymme för spontana följdfrågor. Intervjuerna har berört samma ämnesområden men det finns variationer i varje intervju eftersom olika intressanta aspekter har följts upp i intervjuerna.

#### 4.3.2 Intervjupersonerna och intervjusituationerna

Sammanlagt gjordes åtta intervjuer där samtaltiden varierade mellan 55 minuter och 2 timmar. Samtliga intervjuer spelades in på band och ingen gav intrycket av att störas av bandupptagningen. De utfrågade var avspända och samtalen var mycket förtroendefulla.

Intervjuperson 1, är Marianne som vid intervjutillfället var enhetschef för bl a Basunen. Marianne har arbetat som chef i 14 år, dessförinnan arbetade hon som distriktssköterska. Som chef har Marianne driftansvar för ett geografiskt område med ca 200 anställda, fem arbetsledare för vilka hon har arbetsmiljö-, budget- och personalansvar. Intervjun genomfördes på hennes kontor.

Intervjuperson 2, är 45 år, arbetar dag och har arbetat på Basunen i fyra år.

Intervjuperson 3, är 61 år, arbetar dag och har arbetat på Basunen fem år.

---

<sup>12</sup> Se bilaga, 2,4,5 och 6

Intervjuperson 4, är Eva som är arbetsledare sedan mars 2001. Intervjun genomfördes på hennes kontor på Basunen.

Intervjuperson 5, är 56 år, arbetar dag och har arbetat på Basunen i två år.

Intervjuperson 6, är 50 år arbetar dag och har arbetat på Basunen i åtta år.

Intervjuperson 7, är 43 år arbetar natt och har arbetat på Basunen i åtta år.

Intervju 2, 3, 5, 6, 7 genomfördes på respektive våning där respondenten arbetar. Gemensamt för samtliga intervjuer är att det har skett i ett rum på den anställdes våningsplan med stängd dörr. I ett stängt rum är det möjligt att skapa en förtroendefull situation där intervjupersonerna kan känna sig bekväma att dela med sig av sina åsikter och tankar.

Intervjuperson 8, är undersköterska och är sedan två år förtroende valt facklig företrädare för bl a Basunen. Intervjun genomfördes i ett avskilt konferensrum på den fackliga arbetsplatsen. Det som är viktigt att påtala är att ombudet inte arbetar på Basunen. Det som refereras till facket är den bild som ombudet fått till sig genom åsikter som anställda på Basunen framfört.

Att intervjuerna sker på respondenternas egna arbetsplatser kan förstärka tryggheten samtidigt som de i intervjusituationen associerar till sitt dagliga arbete eftersom de befinner sig i den miljö där deras dagliga arbete utspelar sig. Utifrån Goffmans terminologi kan sägas att arbetsplatsen utgör scenen där personerna framför rollrepertoaren som är knuten till yrkesrollen. I den yrkesrelaterade frågeställningen kan närvaron av rekvisita utgöra ett stöd för minnet vilket underlättar för respondenten att föra tankarna till vad hon känner och tänker.

## 4.4 Reflexioner

I intervjusituationen finns det omedvetna och medvetna rollförväntningar som påverkar beteendet hos både intervjuare och respondent. Båda parter har både uttalade och outtalade tankar om vad intervjusituationen innebär och kommer leda till. Likaså har vi en förutfattad bild av vad den egna och motparten ska utföra i sin roll. Rollförväntningarna påverkas av tidigare erfarenheter och av våra kunskaper om vad en intervju innebär.

Som intervjuare bör det finnas en medvetenhet om att det ofta kan finnas en önskan hos respondenten att svara ”rätt och vara till lags” eftersom intervjupersonen vill uppfylla den roll som förväntas för att bidra till ett gott resultat. Maktasymmetrin som råder i intervjusituationen kan bidra till att intervjupersonen är extra vaksam på intervjuarens omedvetna signaler såsom byte av kroppsställning, mimik, röstläge, tystnad mm. Informationsflödet påverkas beroende på hur signalerna tolkas. Uppfattas signalerna som uppmuntrande fortsätter

respondenten att berätta eller tystnar om informationen verkar vara tillräcklig. Intervjusituationen påverkas således både av verbal- och ickeverbal kommunikation.

Många gånger har jag funderat över det förtroende som framförallt intervjupersonerna men även andra anställda på Basunen givit mig. Vad beror detta på? Kanske beror det på att mycket få utomstående frågar efter hur de upplever sin arbetssituation. Kan det vara så att min egen bakgrund som undersköterska spelar in, att jag faktiskt i mångt och mycket förstår vad de menar. Att våra ömsesidiga yrkeserfarenheter förstärker varandras och skapar en bekväm samtalsituation. Eller att det finns ett behov av en samtalspartner, någon som lyssnar och är intresserad av hur de har det på sin arbetsplats. Kanske är det också så att anonymitet aspekten spelar in. Hur som helst måste jag få säga att jag är mycket tacksam för förtroende och erfarenheter som har delgivits mig.

## 5. Resultat

Resultatdelen inleds med redovisning av det kvantitativa empiriska materialet. Därpå följer en sammanställning av de kvalitativa intervjuerna och analys av dessa med teoriansknytning.

### 5.1 Kvantitativt resultat

Den kvantitativa delen utgår från de fem kännetecken som Rubenowitz (1987) anser att det goda arbetet utmärks av som ger trivsel och arbetsmotivation. Syftet med denna uppsats är att ta reda på hur anställda upplever sin arbetssituation på Basunen samt vad som gör de anställda motiverade att gå till arbetet. Med anledning av syftet har jag valt att lägga motivation och trivsel under en fristående rubrik.

Varje avsnitt inleds med kort beskrivning av det som är avsett att belysas. Därpå följer redovisning av det kvantitativa empiriska materialet samt summeringar. Avsnittet avslutas med en sammanfattning.

Jag vill göra läsaren uppmärksam på att enkätsvaren till frågorna 8, 13, 14, 22, 28, 32, 33, 38, 39, 40, 42 och 48 har valts bort dels av utrymmesskäl och dels för att de inte har någon direkt betydelse för resultatet som helhet. På frågorna 43<sup>13</sup> och 44<sup>14</sup> är bortfallet som tidigare nämnt stort, 24 procent per fråga. Jag anser dock att dessa frågor är betydelsefulla och väljer att kortfattat presentera dem.

Sägas bör också att tabellernas första kolumn visar hur antalet svar är fördelade medan procentandelen, avrundad till heltal, visas i tabellens andra kolumn. Trots att enkätundersökningen endast omfattar 37 personer kommenteras resultaten mestadels avrundade till hela procent. Jämförelser görs också med det resultat som framkom i facket's psykosociala skyddsrondsundersökning<sup>15</sup>. Även i deras undersökning var det 37 respondenter.

#### 5.1.1 Egenkontroll

En hög grad av egenkontroll innebär att den anställde kan kontrollera den egna arbetssituationen och sätt att arbeta på för att nå uppsatta mål. Har vi ett rimligt inflytande och befogenheter att själva påverka sättet för att nå överenskomna mål så känner vi delaktighet, ansvar och kan vara motiverad. Detaljstyrning och detaljkontroll är det mest förödande för

---

<sup>13</sup> Vilken är den främsta fördelen med din arbetsplats?

<sup>14</sup> Vilken är den största nackdelen med din arbetsplats?

<sup>15</sup> Beskrivning sker under rubriken "egenkontroll".

motivationen (Rubenowitz, 1987:638). Av enkätsvaren från frågorna 23, 24, 25, 26 och 27 framkommer bl a att flertalet anställda tycker att de kan påverka den egna arbetssituationen.

*Tabell 1: Är ditt ansvarsområde entydigt och klart? (fråga 23)*

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Ja	23	62
Delvis	9	24
Nej	3	8
Vet inte	2	6
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

När det gäller anställdas inställning till deras ansvarsområde anser 62 procent att det är entydigt och klart medan 24 procent anser att det delvis är så. Att ansvarsområdet är oklart och otydligt tycker åtta procent och sex procent vet inte. Formuleringen på frågan eller att man varit verksam på Basunen en kort tid kan ha lett fram till att ett fåtal har angivit svarsalternativet vet inte. Detta tyder på att en svag majoritet tycker att krav och förväntningar verkar överensstämma, vilket bl a Karasek (1983) och Frankenhaeuser (1997) framhåller som viktiga komponenter för att må bra i arbetslivet.

Mitt resultat är jämförbart med fackets resultat från den psykosociala skyddsround enkäten<sup>16</sup>. Där fråga lyder ”Upplever Du att krav och förväntningar är tydliga vad det gäller Dina arbetsuppgifter?”.<sup>17</sup>

1	2	3	4	5
Inte tydliga			Tydliga	

Enligt de svar som facket fick anser 51 procent (19 personer) att krav och förväntningar är tydliga medan 27 procent (tio personer) tycker det motsatta. Detta kan tyda på en samstämmighet mellan våra resultat.

*Tabell 2: Skulle du vilja ta större ansvar inom dina arbetsuppgifter som du har behörighet till? (fråga 24)*

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Bortfall	1	3
Ja	16	43
Kanske	13	35
Nej	6	16
Vet inte	1	3
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

<sup>16</sup> Fackets enkät har genomgående fem olika kolumner där endast två ytterligheter är nämnda. Av utrymmesskäl har jag valt att lägga samman antal respondenter i kolumn ett och två respektive fyra och fem. Det är dessa resultat som redovisas, de som tagit ställning för eller emot, och kolumn tre har uteslutits.

<sup>17</sup> Numreringen i kolumnerna har jag lagt till för att underlätta presentationen av resultaten.

Av de tillfrågade vill 43 procent ta större ansvar på sin arbetsplats. Detta kan tyda på att det finns ett utvecklingsbehov hos anställda. Endast 16 procent önskar inte ett ökat ansvar och 35 procent kan kanske tänka sig att ta mer ansvar.

Misstanken om att det finns utvecklingsbehov kan förstärkas genom en jämförelse med facketts fråga ”Tycker Du att Du har möjlighet att utvecklas i Ditt arbetsområde?” Svartalternativen är ”Aldrig” och ”Alltid”. Möjligheten att utvecklas inom arbetsområdet anser 43 procent (16 personer) att de har medan 33 procent (12 personer) tycker det motsatta. Kanske är det så att dessa 33 procent har så många delegeringar som det är möjligt att få från sjuksköterskan och har arbetsuppgifter inom andra ansvarsområden.

*Tabell 3: Kan du ta initiativ och fatta beslut i de arbetsuppgifter du ansvarar för? (fråga 25)*

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Bortfall	1	3
Alltid	14	38
Nästan alltid	18	48
Ibland	3	8
Sällan	1	3
Aldrig	0	0
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Sammanlagt anser 86 procent att de alltid eller nästan alltid kan ta initiativ och fatta beslut inom deras ansvarsområde. Medan elva procent tycker att de ibland eller sällan kan göra det. Detta kan tolkas som anställda upplever stor påverkansmöjlighet i den egna arbetssituationen.

*Tabell 4: Blir du tvingad att fatta egna beslut i ditt arbete? (fråga 26)*

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Ja	14	38
Ibland	16	43
Nej	7	19
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Tvingad till att fatta egna beslut anser 38 procent att de blir medan 43 procent tycker att de ibland blir det och 19 procent anser att de inte blir det. Att åtta av tio svarar ja eller ibland kan bero på deras komplexa arbetssituation. Som vårdpersonal tvingas man ofta till snabba beslut främst när det gäller vårdtagarna men även i kontakten med anhöriga måste olika beslut tas liksom vid förfrågning som kommer från arbetsledningen.

Tabell 5: Har du frihet att bestämma hur ditt eget arbete skall utföras? (fråga 27)

	Antal	Procent
Alltid	7	20
Nästan alltid	15	40
Ibland	15	40
Sällan	0	0
Aldrig	0	0
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Över hälften av respondenterna anser att de alltid eller nästan alltid har frihet att bestämma hur det egna arbetet ska utföras medan resterande 40 procent tycker ibland. Detta kan jämföras med svaren i tabell 3 som förstärker antagandet om att anställda känner att de kan påverka det egna arbetet. Påståendet med att anställda anser att de kan påverka det egna arbetet kan styrkas vid en jämförelse med fackets fråga ”Har Du möjlighet att påverka hur Du ska utföra Ditt arbete?”. I stor utsträckning har 62 procent, 23 personer, svarat medan det motsatta, i liten utsträckning, utgörs av elva procent, fyra personer. Att skillnaden är så pass stor kan bero på ordval, att alltid bokstavligt talat tolkas alltid vilket gör att fackets ordval är att föredra.

Den samlade bild som växer fram är att det råder viss skillnad om krav och förväntningar överensstämmer med varandra. Detta kan bero på att anställda känner att de dels har krav och förväntning på sig från ledningen och dels från vårdtagarna. Av de respondenter som anser att de inte kan utvecklas i sitt arbetsområde och önskar ett ökat ansvar föreligger troligen ett utvecklingsbehov. Enkätundersökningen tyder på att anställda har stor egenkontroll i sin egen arbetssituation eftersom de har handlingsfrihet och påverkansmöjlighet hur det egna arbetet ska utföras.

### 5.1.2 Arbetsledning

Det andra kännetecknet för det goda arbetet, enligt Rubenowitz, (1987:639) är ett positivt samarbetsklimat mellan anställda och chefer. Den som ger ton och har störst inflytande på arbetsklimatet är den närmaste chefen. En ledare som är lyhörd för underställdas synpunkter och som ger materiella och informationsmässiga resurser för att så självständigt som möjligt klara av arbetsuppgifterna förmår att skapa ett gott klimat. Av enkätfrågorna 34, 35, 36, 37 och 41 framkommer bl a tecken på att det finns brister i kommunikationen mellan ledningen och dess medarbetare.

Tabell 6: Anser du att du får tillräckligt med information om förändringar som sker på din arbetsplats? (fråga 34)

	Antal	Procent
Ja	6	16
Delvis	17	46
Nej	14	38
Vet inte	0	0
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Enbart 16 procent tycker informationen är tillräcklig vid förändringar medan 38 procent tycker det motsatta. Flertalet, nästan hälften, av respondenterna anser att informationen delvis är tillräcklig. Detta tyder på att de är relativt få som är nöjda med informationsmängden. När jag jämför med fackets fråga ”Hur fungerar informationen på arbetsplatsen?”, där svarsalternativen är ”fungerar dåligt” och ”fungerar bra”. Nästan 50 procent, 18 personer, anser att informationen fungerar dåligt (kolumn 1 och 2) medan 16 procent (6 personer) har kryssat i kolumn fyra. Eftersom inga kryss finns i kolumn 5 blir tolkningen att ingen anser att informationen är fullgod. Facket har ytterligare en fråga som rör information ”Hur upplever Du att arbetsplatsträffarna fungerar?” Av de tillfrågade har 51 procent, 19 personer, svarat dåligt och 16 procent, sex personer, har svarat bra. Dessa resultat tyder på att kommunikationen fungerar otillfredsställande.

Tabell 7: Tycker du att ledningen engagerar dig i långsiktig verksamhetsplanering och målformulering? (fråga35)

	Antal	Procent
Bortfall	2	5
Ja	8	22
Delvis	15	40
Nej	7	19
Vet inte	5	14
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Omkring en femtedel tycker att ledningen engagerar dem i långsiktig planering och målformulering medan nästan lika många tycker det motsatta. På frågan har 40 procent svarat delvis och 14 procent vet inte. Fråga kan jämföras med fackets ”Är Du delaktig i vidareutvecklingen av ert arbete på arbetsplatsen?” Nästan hälften (18 personer) anser att de är delaktiga i liten utsträckning<sup>18</sup> medan 38 procent (14 personer) anger i stor utsträckning. Att det finns en stor skillnad i resultaten kan bero på att fackets fråga har en bättre formulering som minskar risken för missuppfattning. Av denna anledning tror jag att facket

<sup>18</sup> Svarsalternativen på skalan utgörs av ”I liten utsträckning” och ”I stor utsträckning”.



har högre reliabilitet och validitet på frågan eftersom samtliga 37 respondenter har besvarat frågan.

*Tabell 8: Känner du att du har möjligheter att påverka beslut på Basunen genom dina åsikter? (fråga 36)*

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Alltid	3	8
Nästan alltid	7	19
Ibland	13	35
Sällan	8	22
Aldrig	6	16
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Enligt de tillfrågade anser 27 procent att de alltid eller nästan alltid ha möjligheten att påverka genom sina åsikter medan 38 procent svarar tvärtom. Möjligheten att påverka anser 35 procent att de har ibland.

*Tabell 9: Blir du tillfrågad om vad du tycker på din arbetsplats? (fråga 37)*

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Alltid	3	8
Nästan alltid	10	27
Ibland	13	35
Sällan	8	22
Aldrig	3	8
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Vid en indelning i tre svars kategorier, ”alltid/nästan alltid”, ”ibland” och ”sällan/aldrig” framträder en intressant fördelning. I princip utgör varje kategori en tredjedel av svaren. Detta visar på stora åsiktsskillnader i vilken mån anställda anser att överordnade frågar om vad de tycker (i enkäten ligger frågan under rubriken överordnad och ledning).

Den samlade bild som framträder av tabell 7, 8 och 9 samt facket resultat är att fördelningen är förhållandevis jämn mellan dem som har positiv respektive negativ inställning till om man kan påverka den egna arbetsplatsen.

*Tabell 10: Är du nöjd med samarbetet mellan överordnad och underordnad? (fråga 41)*

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Mycket nöjd	1	3
Ganska nöjd	22	59
Missnöjd	14	38
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Av respondenterna är tre procent mycket nöjda med samarbetet med överordnad, missnöjda är 38 procent och en majoritet, 59 procent är ganska nöjda. Facket formulerar frågan ”Hur tycker Du att samarbetet med din arbetsledare fungerar?” Tillfredsställande tycker 46 procent, 17

personer, medan 38 procent, 14 personer, anser att det är otillfredsställande. Vid en jämförelse mellan våra resultat kan konstateras att det finns samstämmighet när det gäller de antal som svarat missnöjda och otillfredsställande, därför borde det även vara ett samband mellan dem som är tillfredsställda.

Sammanfattningsvis visar resultatet på att flertalet respondenter anser att informationen fungerar otillfredsställande. På frågor som berör om man kan påverka den egna arbetsplatsen visar resultatet på en förhållandevis jämn fördelning mellan de som anser att man kan det och de som tycker det motsatta. En svag majoritet är positivt inställda till samarbetet med arbetsledaren.

### 5.1.3 Arbetsuppgifter

Rubelowitz tredje kännetecken är att anställda ska uppleva att de har stimulerande och utvecklande arbetsuppgifter. För att arbetet ska kännas meningsfullt och stimulerande ska det finnas utrymme för någon utmaning som kan stärka vår självkänsla, utveckla oss och leda till uppskattning från omgivningen (Rubelowitz,1987:639). Enkätsvaren på frågorna 7, 9, 29, 30 och 31 tyder på att flertalet anställda trivs med sina arbetsuppgifter och ser dem som meningsfulla.

*Tabell 11: Trivs du med dina arbetsuppgifter? (fråga 7)*

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Mycket bra	13	35
Ganska bra	19	51
Inte så bra	4	11
Inte alls bra	1	3
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

De som trivs med sina arbetsuppgifter utgörs av 86 procent medan 14 procent anser det motsatta.

*Tabell 12: Upplever du dina arbetsuppgifter som meningsfulla? (fråga 9)*

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Alltid	14	38
Nästan alltid	15	40
Ibland	7	19
Sällan	1	3
Aldrig	0	0
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

En tydlig majoritet, 78 procent, upplever att deras arbetsuppgifter alltid eller nästan alltid är meningsfulla, tvärtom tycker enbart tre procent. Ungefär en femtedel tycker att arbetsuppgifterna är meningsfulla ibland.

*Tabell 13: Kan du använda dina kunskaper och färdigheter i arbetet? (fråga 29)*

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Alltid	8	22
Nästan alltid	17	45
Ibland	8	22
Sällan	3	8
Aldrig	1	3
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Flertalet, 67 procent, anser att de alltid eller nästan alltid kan använda sina kunskaper och färdigheter i arbetet och 22 procent tycker ibland. Endast ett fåtal, elva procent, upplever att de inte kan använda sina kunskaper och färdigheter. Fackets snarlika fråga lyder ”Får Du använda Dina kunskaper och kompetens i arbetet?” Nästan 50 procent, 18 personer, tycker att de alltid får göra det medan 27 procent, tio personer, tycker tvärtom. Med tanke på frågornas likhet är svarsfördelningen förvånande.

*Tabell 14: Har du möjlighet att lära dig nya saker i ditt arbete? (fråga 30)*

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Alltid	8	22
Nästan alltid	3	8
Ibland	20	54
Sällan	4	11
Aldrig	2	5
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Lite mer än hälften, 54 procent anser att de ibland har möjlighet att lära sig nya saker i arbetet. Nästan en tredjedel, 30 procent, svarar alltid eller nästan alltid på frågan medan 16 procent svarar det motsatta. Detta kan jämföras med fackets fråga ”Tycker Du att Du har möjlighet att utvecklas i Ditt arbetsområde?”. Alternativet alltid uppgår 43 procent, 16 personer, medan 33 procent, 12 personer, svarar aldrig. Detta tyder på att det finns ett utvecklingsbehov hos anställda.

*Tabell 15: Får du det kunskapsmässiga stöd som du behöver för att klara av dina arbetsuppgifter? (fråga 31)*

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Bortfall	1	3
Alltid	6	16
Nästan alltid	10	27
Ibland	16	43
Sällan	3	8
Aldrig	1	3
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

På denna fråga svarar 43 procent av respondenterna att de alltid eller nästan alltid upplever att de får det kunskapsmässiga stödet som de behöver för att klara av arbetsuppgifterna. Det motsatta upplever elva procent medan 43 procent anser att de ibland får det kunskapsmässiga stödet. Enligt Wallenberg (1997) kan en individ utsättas för rollstress vid kvalitativ arbetsbelastning.

Den sammanfattande bild som framträder är att flertalet av personalen trivs med sina arbetsuppgifter och upplever dem meningsfulla. Det verkar finnas utrymme för utmaningar eftersom majoriteten anser att det finns möjlighet, om inte alltid så åtminstone ibland, att lära sig nya saker i arbetet. Det verkar dock finnas en efterfrågan på att få mer kunskapsmässigt stöd.

#### 5.1.4 Arbetsgemenskap

Gemenskap och samhörighet med människor som vi uppskattar och uppskattas av oss är ett djupt rotat mänsklig behov. För många människor är det just arbetsgemenskapen som är den betydelsefullaste faktorn för tillfredsställelsen i arbetet. För att behålla personal på en arbetsplats krävs en god arbetsgemenskap och socialt stöd (Rubenowitz, 1987:639). Att arbetsgemenskapen är tämligen god på Basunen framträder från svaren på frågorna 18, 19, 20 och 21.

*Tabell 16: Är samarbetet bra med dina arbetskamrater? (fråga 18)*

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Bortfall	1	3
Mycket bra	18	48
Ganska bra	17	46
Inte alls bra	1	3
Dåligt	0	0
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Att samarbetet med arbetskamraterna är mycket bra eller ganska bra anser så när som alla. Det motsatta upplever enbart tre procent. Detta resultat kan jämföras med fackets resultat på frågan ”Hur tycker Du att samarbetet fungerar med Dina arbetskamrater?” Tillfredsställande menar över hälften, 21 personer. Otillfredsställande anser en femtedel, sju personer. Resultatet är förvånande med tanke på frågornas snarlikhet.

Tabell 17: Får du uppskattning av dina arbetskamrater när du gjort ett bra arbete? (fråga 19)

	Antal	Procent
Alltid	6	16
Nästan alltid	13	35
Ibland	9	24
Sällan	7	19
Aldrig	2	6
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Hälften av respondenterna anser att de alltid eller nästan alltid får uppskattning av arbetskamraterna medan en fjärdedel uppger det motsatta. En fjärdedel är också de som tycker att de sällan eller aldrig får uppskattning.

På facket's enkät finns det två frågor som berör uppskattning. Den ena lyder ”Ger du uppskattning åt Dina arbetskamrater?” Resultatet visar att 78 procent, 29 personer, anser att de alltid ger uppskattning åt sina arbetskamrater och elva procent, fyra personer, gör det inte. Den andra frågan lyder ”Får Du uppskattning av Dina arbetskamrater?” Resultatet visar att 43 procent, 16 personer, anser att de får uppskattning medan 24 procent tycker det motsatta. Det som är intressant är att 78 procent ger uppskattning men enbart 43 procent får uppskattning. Varför tolkas inte den uppskattning som ges som uppskattning? Eller är det ett fåtal personer som får uppskattning från många?

Tabell 18: Upplever du att dina arbetskamrater bryr sig om dig? (fråga 20)

	Antal	Procent
Alltid	14	38
Nästan alltid	9	24
Ibland	10	27
Sällan	4	11
Aldrig	0	0
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Alla anställda på Basunen känner att arbetskamraterna bryr sig om dem men i olika mån. Alltid eller nästan alltid tycker 62 procent att arbetskamraterna bryr sig om dem, 27 procent upplever att det är så ibland och elva procent anser att det sällan är så.

Tabell 19: Hjälps du och dina arbetskamrater åt för att få arbetet utfört? (fråga 21)

	Antal	Procent
Bortfall	1	3
Alltid	18	48
Nästan alltid	11	30
Ibland	6	16
Sällan	1	3
Aldrig	0	0
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Av de tillfrågade anser 78 procent att alltid eller nästan alltid hjälps åt för att utföra arbetet medan tre procent anser att det sällan är så. Att man hjälps åt ibland tycker 16%.

Den bild som framträder är att arbetskamraterna är bra på att hjälpa och bry sig om varandra. Detta tyder på att det finns både emotionellt och värderande stöd arbetskamraterna emellan. Det emotionella stödet är välgörande för välbefinnande och hälsa medan värderande stöd är effektivt för motivationen och yrkeskunnandet (Aronsson, 1997).

### 5.1.5 Arbetsbelastning

Rubenowitz avslutande punkt är att det ska finnas balans mellan kvalitativ och kvantitativ arbetsbelastning. Ingen människa mår bra av en kravlös och spänningslös arbetsmiljö men ingen mår heller bra av att ständigt befinna sig i stresstillstånd. Det optimala är när individen har en lagom arbetsbelastning som ger hanterbara utmaningar (Rubenowitz,1987:639). Frågorna 10 och 11 handlar om arbetsbelastning och det är svaren på dessa som presenteras nedan.

*Tabell 20: Har du oftast tillräcklig med tid att utföra dina arbetsuppgifter? (fråga 10)*

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Bortfall	1	2
Alltid	4	11
Nästan alltid	14	38
Ibland	14	38
Sällan	4	11
Aldrig	0	0
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Av respondenterna svarar elva procent alltid, 38 procent nästan alltid vilket är samma antal som svarat ibland på frågan. Alternativet sällan har elva procent svarat. Resultatet tyder på stor åsiktsskillnad i vilken mån tiden räcker till för att utföra arbetsuppgifterna.

*Tabell 21: Upplever du att det begärs av dig att du skall utföra ett övermått av arbete (stress)? (fråga 11)*

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Alltid	3	8
Nästan alltid	5	14
Ibland	24	65
Sällan	3	8
Aldrig	2	5
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Tre personer, åtta procent, upplever alltid stress. Andelen som nästan alltid känner stress är 14 procent medan flest antal av respondenterna, 65 procent, tycker ibland. De som tycker sällan

utgör åtta procent medan de som tycker aldrig är fem procent. Vid en jämförelse mellan tabell 20 och 21 uppstår problem med validiteten och reliabilitet. Fördelningen av svar, fast motsatt, dvs alltid i tabell 20 motsvaras av aldrig i tabell 21, nästan alltid i tabell 20 motsvaras av sällan i tabell 21. Frågorna är liktydiga men det är inte svarsfördelningen. Av denna anledning blir det svårt att utläsa hur många som upplever ett övermått av arbetsbelastning.

I intervjuerna framkommer att anställda känner sig stressade dels över att de ofta är för lite personal och dels över att det är svårt att hitta vikarier. Tillika finns det en stress över att inte hinna med det lilla extra som är viktigt både för de boende och för personalen för att förgylla vardagen. Detta kan vara en förklaring till ovanstående problematik.

### 5.1.6 Arbetsmotivation och trivsel

Inom den kommunala verksamheten sker organisationsförändringar där taylorismen allt mer överges för att ersättas av organisationer som bygger på motivation, kreativitet och kompetens (Wallenberg, 1997). För att en organisation ska kunna bygga på dessa komponenter krävs en god arbetsmiljö där individen trivs och känner sig motiverad. Om en individ ska känna sig motiverad gäller det att ta reda på vilka drivkrafterna är som leder till handling och prestation. Det är bl a det som frågorna 12, 15, 16, 17, 43, 44, 45, 46, 47 berör. Av enkätsvaren framkommer bl a att flertalet känner sig motiverade att gå till arbetet och är stolta över det arbete de utför.

*Tabell 22: Är du nöjd med din arbetssituation? (fråga 12)*

	Antal	Procent
Bortfall	1	3
Ja	12	32
Delvis	20	54
Nej	4	11
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

En majoritet, 54 procent, är delvis nöjda med sin arbetssituation. Nöjda är 32 procent medan elva procent tycker det motsatta.

*Tabell 23: Känner du dig nöjd över din arbetsinsats efter arbetsdagen? (fråga 15)*

	Antal	Procent
Alltid	12	32
Nästan alltid	16	43
Ibland	7	19
Sällan	2	6
Aldrig	0	0
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Alltid eller nästan alltid känner sig 75 procent nöjda med sin arbetsinsats efter arbetsdagen. Av de övriga 25 procent har 19 procent svarat ibland medan sex procent anser att det sällan är så.

*Tabell 24: Är du stolt över det arbete du utför? (fråga 16)*

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Alltid	24	65
Nästan alltid	9	24
Ibland	4	11
Sällan	0	0
Aldrig	0	0
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Nio av tio tycker att de alltid eller nästan alltid är stolta över det arbete de utför medan en av tio anser att de är det ibland. Noteras kan att ingen har svarat sällan eller aldrig på frågan.

*Tabell 25: Ser du dig som en betydelsefull medarbetare på Basunen? (fråga 17)*

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Alltid	20	54
Nästan alltid	10	27
Ibland	5	13
Sällan	1	3
Aldrig	1	3
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

En majoritet, 54 procent, upplever att de alltid är betydelsefulla medarbetare på Basunen medan 27 procent anser att de nästan alltid är det. De som ser sig som betydelsefulla medarbetare ibland utgörs av 13 procent. De övriga sex procent utgörs av de som sällan eller aldrig ser sig som betydelsefulla medarbetare.

Den bild som sammanfattningsvis framträder av resultaten från tabellerna 23, 24 och 25 är att övervägande del känner sig nöjda och stolta över sin arbetsinsats. Detta tyder på en hög självkänsla hos anställda i deras yrkesroll, vilket kan vara en kraftfull buffert mot stress (Frankenhaeuser, 1997).

*Tabell 26: Vilken är den främsta fördelen med din arbetsplats (fråga 43)?*

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Bortfall	9	24
Själv planera sitt arbete	9	24
Få ta eget ansvar	7	19
Kunna påverka beslut	1	3
Att få lösa problem på egen hand	1	3
Förhållandet med arbetskamraterna	9	24
Annat	1	3
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>



Nästan en fjärdedel, 24 procent anser att den främsta fördelen med sin arbetsplats är att ”själv planera sitt arbete” lika många tycker att den främsta fördelen är ”förhållandet med arbetskamraterna”. Nästan en femtedel, 19 procent, anser att ”få ta eget ansvar” är den främsta fördelen.

*Tabell 27: Vilken är den största nackdelen med din arbetsplats ?(fråga 44)*

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Bortfall	9	24
Lönesättningen	17	46
Lite information	5	13
Lite befogenheter	1	3
Svårt att avancera	3	8
Förhållandet med arbetskamraterna	1	3
Annat	1	3
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Nästan hälften, 46 procent, anser att lönesättningssystemet är den största nackdelen på deras arbetsplats. Lite information anser 13 procent är den största nackdelen medan åtta procent tycker att största nackdelen är att det är svårt att avancera.

*Tabell 28: Anser du att lönesättningssystemet är rättvis? (fråga 45)*

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Bortfall	1	3
Ja	3	8
Delvis	4	11
Nej	26	70
Vet inte	3	8
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Endast åtta procent anser att lönesättningssystemet är rättvist medan 70 procent tycker det motsatta. Att det delvis är rättvist anser elva procent och åtta procent svarar att de inte vet.

*Tabell 29: Känner du dig motiverad att gå till arbetet? (fråga 46)*

	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Alltid	10	27
Oftast	21	57
Sällan	5	13
Aldrig	1	3
<b>Totalt</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Enkätundersökningen visar på att 84 procent känner sig alltid eller oftast motiverade att gå till arbetet. 13 procent känner sig sällan motiverade och enbart tre procent, vilket utgör en person, känner sig aldrig motiverad.

Fråga 47 är öppen i sin karaktär och lyder ”*Vad skulle få dig mer motiverad att gå till arbetet?*”

Inledningsvis kan sägas att 24 anställda har besvarat frågan, således är det interna bortfallet 35 procent. Högre lön och mer personal är de svar som återkommer mest frekvent. På 17 enkäter uppges att högre lön skulle ge ökad motivation och på nio enkäter mer personal så att vårdbehovet kan täckas in. Annat som gör anställda motiverade är ett ökat ansvarstagande och vilja att hjälpas åt med gemensamma sysslor. Tilläggas kan också önskan om bättre arbetstider, bättre schema, fler morötter såsom att kunna avancera, uppskattning, bättre arbetsmiljö, bättre information och samarbete med ledningen. Det som efterfrågas av ledningen är att chefen ska vara uppriktig och rättvis.

Efter detta anförda kan konstateras att anställda trivs med sitt arbete och det är väldigt få som är direkt missnöjda med sin arbetssituation. Att anställda känner engagemang och motivation bidrar till att anställda vill göra sitt bästa på arbetet (Wallenberg, 1997).

### 5.1.7 Sammanfattning av kvantitativt material

Enkätresultaten visar på att anställda har egenkontroll eftersom de har handlingsfrihet och inflytande i den egna arbetssituationen. Därtill finns det vissa möjligheter att utvecklas genom inläring av nya arbetsuppgifter. Flertalet av de tillfrågade trivs med sina arbetsuppgifter och anser att de är meningsfulla dock efterfrågas ett visst kunskapsstöd. När det gäller möjligheten att ha inflytande på arbetsplatsen och dess vidareutveckling föreligger mindre påverkansmöjlighet än inom det egna arbetsområdet. En svag majoritet är positivt inställda till samarbetet med arbetsledaren, dock upplevs informationen fungera dåligt. Svar som rör frågor kring arbetsgemenskap visar på att arbetsgemenskapen är stor och att man bryr sig om varandra. Det som efterfrågas mest för att ge ökad motivation är högre lön och ökad personaltäthet.

## 5.2 Kvalitativt resultat och analys

Resultatet av de sammanställda intervjuerna redovisas i följande fem avsnitt och kopplas samman med den teoretiska bakgrunden. De olika ämnesområdena är delaktighet och inflytande, kommunikation och ledarskap, socialt stöd, stress, arbetsmotivation och trivsel. Under varje ämnesområde presenteras först hur arbetsledaren och enhetschefen ser på saken därpå följer vård- och omsorgspersonalens uppfattning och slutligen vad facket har fått kännedom om samt sammanfattningar.

## 5.2.1 Delaktighet och inflytande

I en organisation som är dynamisk och oförutsägbar i tid och rum krävs situationsanpassade lösningar. För att kunna anpassa sig till situationen och möta vårdtagarnas behov krävs det befogenheter och kunskap men också ett ansvarstagande hos vårdpersonalen.

Förändringar är ett ständigt återkommande fenomen inom vårdsektorn. För att minska motstånd mot dessa är det viktigt att låta de som berörs vara delaktiga och ha inflytande i processen (Angelöw, 1991).

### *Enhetschefen och arbetsledaren*

Enhetschefen tycker att hennes ansvarsområde är klart och tydligt samt att hon har befogenheter att kunna lösa sina arbetsuppgifter. Inom rimliga gränser anser Marianne att hon har inflytande på beslut och förändringar t ex när det gäller omfördelning av personal.

Som arbetsledare upplever Eva att hon har visst inflytande men också att hon är kringskuren och kommer i kläm mellan olika direktiv från MAS<sup>19</sup> och socialstyrelsen. Även när det gäller sparkrav som kommer uppifrån och personalens önskemål. Trots de olika premisserna anser Eva att det går att erbjuda god vård till de boende i deras sista tid i livet. När det gäller personalen tycker Eva att hon kan påverka genom att påvisa att saker är viktiga.

”... det är klart att en del kan jag påverka men det som kommer högt uppifrån det liksom bara kommer och det kan man inte säga någonting om, man får göra det som ska göras. [...] Jag kan ju inte göra allting själv så mitt mål är då att via personalen få dem till att se sådana saker som jag då ser, inte tvunget jag va, men det kan inte slarvas va, det måste göras vissa saker. [...] många av personal är mycket engagerad, jätte duktiga på ett väldigt fint sätt till de boende det tycker jag är väl värt att säga.”

Utifrån dramaturgiska begrepp kan de olika myndigheterna ses som en slags dold rekvisita. Alla parter vet att de finns där men det är ingenting som man skyltar med i det vardagliga framträdandet. Det faktum att rekvisitan finns där kan leda till normkonflikt för individen som känner sig klämd mellan förhållningsregler om ekonomiskt ansvar, sparbetning och att upprätthålla den innehållsmässiga kvaliteten i verksamheten (Repstad, 1998).

Marianne och Eva anser att vård- och omsorgspersonalen har befogenheter och ett stort ansvar eftersom de arbetar närmast vårdtagarna. De ska dels se till att de boende har det bra och dels slå larm vid förändringar. Personalen har möjlighet till inflytande och att vara delaktiga i sitt

---

<sup>19</sup> Medicinskt ansvarig sjuksköterska, en sjuksköterska med medicinskt ansvar som ska finnas för varje verksamhetsområde som kommunen definierar (SOU 1999:66, s, 72)

dagliga arbete, vilket kräver ett eget ansvar och engagemang, ett givande och tagande. Som exempel nämns att många av personalen med formell kompetens har delegerats av sjuksköterskan, vilket gör att deras kunskaper och erfarenheter tas tillvara. Personalen arbetar i självstyrande grupper där de kan påverka sitt arbete i regelbundna arbetsplatsträffar. Till viss del kan man själv påverka sitt schema. Kraven är att det finns tillräckligt med personal för att tillgodose vårdbehovet och att rättspraxis följs. En våning på Basunen prövar för närvarande att arbeta efter tvättstugeschemamodellen<sup>20</sup>.

Från ledningens sida vill man föra ut så mycket uppgifter som möjligt i arbetslaget så att personalen kan vara ombud för olika ansvarsområden. För att personalen ska få det kunskapsmässiga stöd som krävs dels för det vardagliga arbetet och dels för de olika ansvarsområdena, ges både interna och externa utbildningar. Det finns t ex matråden som får utbildning av dietist. Blöj- och inkontinensombuden arbetar tillsammans med MAS och ansvarar för att det är rätt inkontinenshjälpmedel som används. Att rätt hjälpmedel såsom liftar och badstolar används ansvarar medicinsktekniska ombud för. De får sin utbildning på rehabenheten som håller i fortlöpande ergonomiutbildning. Det finns två aktivitetsråd, ett på vårdboendet och ett på demensboendet.

”Så att det finns, alltså ansvaret är fördelat på väldigt många personer i arbetslaget där var och en har sitt ansvarsområde. Sen har vi då ansvaret, de som är ansvariga för sjuk- och frisknämnan. Vi har någon som är ansvarig för semesterbiten och så vidare. Så vi försöker att föra ut allting i arbetslaget, så att de är delaktiga i sin vardag.”

Att man från ledningens sida vill göra allt fler delaktiga i sin vardag kan vara ett steg i att alltmer frångå byråkratiska lösningar till att i högre grad skapa en arbetsplats som bygger på medarbetarnas engagemang, kreativitet och kompetens. Planering, beslut och administration förläggs hos de utförande så att de självständigt kan genomföra förbättringar under frihet och ansvar (Wallenberg, 1997)

Både enhetschefen och arbetsledaren tycker att anställda kan påverka och vara delaktiga i sin vardag.

”...Men visst, naturligtvis maten kommer på vissa speciella tider, de ska ju upp på speciella tider, tandläkaren kommer. Visst, det är ju sådant som inkräktar men jag tycker ändå att det är ganska stor frihet faktiskt. [...] naturligtvis måste man följa lite rutiner och regler. Men vill man så har man möjlighet att planera. Man kan planera en utfärd, alltså man har faktiskt stora möjligheter att faktiskt förgylla sin arbetsdag va, om man vill. Naturligtvis är personalsituationen och tyngden på avdelningen en begränsande faktor.”

---

<sup>20</sup> Tvättstugeschema innebär att schema läggs för tio veckor där x- antal timmar/anställd ska arbetas. Gruppen kommer själva överens om hur de ska arbeta. Att det finns personal hela tiden ansvarar personalgruppen för.

## *Vård- och omsorgspersonalen*

Enkätundersökningen påvisade att anställda kunde påverka den egna arbetssituationen. Tanken med intervjuerna var att följa upp det som var intressant från enkäterna varpå här följer citat som visar vad anställda är delaktiga i och har inflytande över.

”Vi jobba ju ganska självständig, alltså i det praktiska, det gör vi ju, vi lägger ju liksom upp det på morgonen. Det är ju vi som ansvar för de boende ju, vi ansvarar ju för att de har det bra [...] sen har vi ju våra ansvarsområden.”

”Jag tror nog att det är upp till var och en vilket ansvar man vill ta. Det finns många här som inte vill ta något ansvar.”

”Man känner att man har ju ganska mycket kontroll över det hela så kan jag känna, va. Eftersom jag har jobbat ganska länge och ja, man har ganska stort förtroende från sköterskorna, så tycker jag faktiskt.”

”Jag försöker få inflytande så gått jag kan, det går ju inte alltid, men jag lägger mig i, i alla fall. Jag är lite kontroll människa, jag vill gärna ha fullständig kontroll över det mesta.”

”Vi har ju börjat med tvättstugeschemat nu på prov och det är positivt, det är något roligt för då händer det något, då testar vi. Det går kanske inte, men va då, det är också någonting som gör att vi kommer närmare varandra det är ge och ta. Där får man ändra sig, man kan inte hålla stelbent på sig själv hela tiden.”

”...att ta maten någon annanstans ifrån, alltså slippa handla, och sånt det lyssnar de ju på. Men det är ju klart det är ju sådant som kommer uppifrån också. [...] det måste ju komma uppifrån det är ju en pengafråga, det handlar ju om pengar.”

Det man känner att man inte kan påverka så mycket är vem man vill arbeta med dels när det gäller korttidsvikarier och dels anställda som flyttades till en annan våning mot personalens och de boendes vilja. Det framkom också av respondenterna att de upplevde att deras inflytande har minskat eftersom de har blivit av med befogenheter.

”Vi har varit vana vid att sköta nästan allting själva av våra två första chefer. Då fick personalen väldigt mycket befogenheter. Därför att de kände att vi fixade det ...allting flöt alltså perfekt. Sen blev det ju kaos här för oss ju, när vi då får en sjuksköterska som helt plötsligt kommer in och tar över massor med uppgifter som personalen har haft innan utan att överhuvudtaget diskutera det. PANG, det här tar jag hand om nu. Här blev rena ramaskriet ju.”

”... innan hade jag delegering på att spola kateter men numera måste jag ringa till sjuksköterskan så hon kan ge mig en muntlig delegering på att göra det va. Jag tror inte att det är någon här på natten som är delegerade till att spola kateter, så det är vi inte kapabla till. [...] men det är ju dubbelmoral hon kan ge mig en delegering per telefon men jag kan inte få den på papper.”

Om man applicerar det interaktionistiska synsättet på citaten kan det sägas att det i vård- och omsorgspersonalens roller skett en förskjutning. Från det att de vet vad de har rättigheter att göra i sin yrkesroll till att ha hamnat i en oklart definierad roll, vilket kan vara både frustrerande och problematiskt att hantera.

Samtidigt som det finns besvikelse över att delegeringar frångäts personalen anser flertalet av respondenterna att sjuksköterskorna är till stor hjälp. Det som uppskattas är att man prova

på olika saker såsom komplicerad såromläggning och sätta kateter i deras närvaro. Detta upplevs positivt.

” Vi har ju handledning och vi har ju rätt så nära kontakt med våra två sköterskor, va. En som då är på demens avdelningarna hon är här mycket och jag tycker att det är bra. Jag känner att hon litar på en, lyssnar på vad man säger och sådär va, det tycker jag väldigt mycket om.”

”Jag är van vid att jobba med sjuksköterskor, och många tycker att de lägger sig i och allt möjligt, det tycker inte jag. Vill dom komma upp och hjälpa till så varsågod. Det ser jag som en resurs istället för att de lägger sig i.”

Interaktionen mellan sjuksköterskorna och vårdpersonalen kan leda till ett ömsesidigt utbyte av erfarenheter men också en möjlighet för vård- och omsorgspersonalen att utöka sina medicinska kunskaper.

Störst inflytande upplever intervjupersonerna att de har i omvårdnadsarbetet med vårdtagarna. Det är också detta som är det mest meningsfulla i deras arbete. Ansvarsområdena anses stimulerande och ge mer delaktighet eftersom man känner att man får mer kontroll över den egna arbetssituationen.

I intervjuerna påtalas önskan om att få gå mer utbildningar så att de kan utvecklas mer inom sina arbetsområden samtidigt som det finns förståelse för att de inte kan få gå på hur många olika kurser som helst. Det som också framkommer är att unga borde bli mer delaktiga och få mer inflytande så att de stannar i yrket. Förslag på hur det ska gå till är att låta de unga få gå på mer kurser och utbildningar så att de får ta del av mer roligt så att de bli mer engagerade och intresserade.

” Det är ju bra att det är mycket utbildningar men alla ska ju gå på det. Det blir oftast så att de ordinarie som redan går mycket, dom tar på sig mer och mer, och går mer på kurser. För de nya vill inte och har inte lust, de som egentligen skulle behöva det mer.”

”...jag har nästan stannat på denna nivån, ja ibland kommer det nya kurser men det är så lite det är inte mycket man får. Men för ett eller två år sedan fick vi taktmassagekurs det är jättebra, jättebra för de gamla när de har ont och så masserar vi lite och så det är jättebra och det är jättebra för oss också att kunna [...].Men jag tycker att vi som jobbar med dementa ska ha nästan en veckas kurs om året där vi får lära oss nya saker så man inte står i samma spår hela tiden.”

”Jag har fått inbjudan personligen då om någon demensvård, en hel dag i Lund, men nu blev det inte av för det kostade väl för mycket. Vi får ju personliga inbjudningar ibland sen är det inte alls säkert att vi får gå ju. Det är ju pengar som vanligt.”

### ***Facket***

På facket anser man att anställda borde känna att de är delaktiga och har inflytande eftersom Basunen har arbetsplatsträffar där man tar beslut som gäller arbetsplatsen. Men facket har fått till sig att det inte är så eftersom personalen känner sig överkörda av arbetsledaren och att det alltid blir som arbetsledaren säger.

”Sen finns där ju som du säkert har märkt två läger. Vissa är väldigt, väldigt negativa och andra är positiva va, och de som är väldigt negativa har ju inget inflytande alls tycker de. Sen är det ju de som blir hörda, de som gapar mest ju och i detta fallet har det ju varit de negativa i alla fall hit. För hit ringer man ju inte och berättar att man har det bra på sin arbetsplats, hit ringer man ju bara när man tycker att det är hemsk ju.”

### ***Sammanfattning***

Det finns ett samband mellan graden av inflytande och det formella ansvaret, ju större makt desto mer påverkansmöjlighet. Ledningen anser att vårdpersonalen har inflytande och är delaktiga på sin arbetsplats och i sitt arbete. Som fackets och min enkätundersökning visade på finns där två ungefär jämnstora grupper där den ena delen anser att de har inflytande och en som inte har det. Intervjuerna påvisar dock att anställda känner att de kan påverka hur man fördelar arbetet sinsemellan och har stort inflytande i sitt dagliga arbete med vårdtagarna. Att vara med i de olika ansvarsområdena ses som roligt och stimulerande. De tillhörande utbildningarna uppskattas liksom de externa kurserna, det framhålls dock att det är fler av de yngre som borde gå på kurser. De som har varit med och påverkat vilken schemamodell man vill arbeta efter känner att de är delaktiga. Det som upplevs mindre positivt är att man frångåtits befogenheter och delegeringar, inte för att man gjort något fel, utan för att man inte är betrodd.

### **5.2.2 Kommunikation och ledarskap**

För att kunna vara delaktig och ha inflytande över sin arbetssituation krävs det att man har tillgång till riklig och direkt information. Brist på information kan ligga till grund för dåliga beslut och ryktesspridning. God kommunikation på arbetsplatsen ger möjlighet att svara upp mot de krav som ställs på oss att utföra våra arbetsuppgifter men minskar också risken för missförstånd och konflikter (Angelöw, 1991). Förnyelsen av ledarskapet handlar om att vara lyhörd för medarbetarnas åsikter och vara part i verksamhetsdialogen med alla medarbetare om visioner, mål och kvalitet (Ds 2001:28).

### ***Enhetschefen och arbetsledaren***

För att informera personalen vid stora förändringar som ska ske snabbt sammankallar enhetschefen och arbetsledaren tillsammans all personal. En heldag om året träffas all personalen, en dag träffas de från vårdboendet och en dag de från demensboendet, för att engageras i verksamhetsplanering och målformulering. Under denna heldag diskuteras målen och vad verksamheten ska uppnå.

För att föra ut information och göra Basunen till en demokratisk arbetsplats finns det olika forum för kommunikation såsom arbetsplatsträffar, veckoträffar och utvecklingssamtal. Det som bestäms på arbetsplatsträffarna skrivs ner, sätts i en pärm varpå anställda sätter sin namnteckning när det är läst, så alla kan ta del av vad som sagts. Att ta del av informationen måste ligga i vars och ens intresse. På arbetsplatsträffarna informeras anställda och i den mån det går att påverka grejer som inte kommer ”för högt” ifrån bestäms det demokratiskt. Då tycks alla vara överens men sen följs det inte i alla fall vilket leder till missnöje för dem som vill göra som det är bestämt.

”... jag har deklarerat vad det gäller mig att säg vad ni tycker på ett bra sätt va, sen kan man inte alltid få rätt, men man måste säga vad man tycker annars är den ingen som vet, ingen vet ju något om ingen säger nåt. Sen har jag hört det från andra också ”ja, här är ingen öppen dialog” och man har hört det lite så va, att man gärna kör lite runt om. [...] Det är ju inte ovanligt att man kommer och säger till mig och så tror de att jag ska sköta resten, för då har man gjort sitt. Så man har lite svårt för att vara raka. Det är inte så lätt men man lär sig med åren också.”

Arbetsledaren tycker att kommunikationen mellan henne och anställda fungerar bra. Men sen fackets psykosociala skyddsrand är hon medveten om att alla anställda inte tycker detsamma vilket gör att hon försöker bli en god lyssnare och lägga band på sig själv.

Utvecklingssamtalen anser Eva är en möjlighet för anställda att tala om vad de vill ha för att utvecklas och vad de vill ha för att må bra på deras arbetsplats. Men också en fingervisning av vad de önskar av sin chef.

Eva säger själv att hon tycker att en bra chef ska lyssna men också vara rättvis och att man ska kunna bolla idéer. Andra viktiga egenskaper är att vara positiv och se möjligheter och sen måste man kunna lita på sin chef. Detta är kvalitéer som Eva själv försöker leva upp till samtidigt som hon har som mål att se anställda växa i sin roll.

”När jag kan se den här glädjen, den här tillfredsställelsen i ögonen det är belöningen för mig va. Om jag kan se någon annan växa i sin roll, det tycker jag nog är det viktigaste egentligen. Det är det jag vill göra med ledarskapet.”

Utifrån McGregors ledarskapsteori kan sägas att Eva har den människosyn som en Y-ledare har. Dels eftersom hon vill styra verksamheten med hjälp av uppmuntran och entusiasm, dels att hon förespråkar en öppen dialog mellan sig och sina medarbetare.

De nackdelar som Eva kan uppleva med att vara arbetsledare är mellanställningen mellan anställda och de som ger direktiv samt att det kan vara lite ensamt i rollen.

”Ja, det är ju den här mellanställningen, man har ändå ansvaret och man får liksom rätt mycket uppifrån. Jag har mina grejer att rätta mig efter. Jag gör ju inte som jag vill, jag måste ju också handla på ett visst sätt. [...] Alltså jag vill mina medarbetare väl, man är ju liksom misstrodd också. Jag kan känna det nästan lite kränkande att uppleva den känslan för det stämmer inte med min



person. Det kan jag känna är en jobbig sits. Men annars vet jag min roll och min uppgift i huset. Ibland kan man ju känna gör jag rätt eller gör jag fel, hur skulle jag ha gjort? Hur ska jag tackla den här problematiken?”

I ett demokratiskt ledarskap rådgör chefen med sina medarbetare och fattar beslut tillsammans med dem. Wallenberg (1997) har konstaterat att detta inte är en lätt uppgift eftersom anställda och arbetsledare inom äldreomsorgen kläms mellan medicinens, psykiatrin och myndighetsutövande beslutsfattare vilket ger hämmande effekter på chefsrollen. Problematiken i att vara en chef mitt i ledet är att kunna motivera sin personal för överordnades direktiv, men även anpassa direktiven så att medarbetarnas behov tillgodoses (Graner, 1994).

### ***Vård- och omsorgspersonalen***

Enkätundersökningen visade på att information och kommunikation inte fungerade väl på arbetsplatsen. Men intervjuerna visar på ett helt annat resultat, att informationen är riklig, kanske på gränsen till för mycket, vilket citaten nedan belyser.

”Ja, informera är hon bra på, det är lappar överallt. Och om inte jag är med på en arbetsplatsträff så finns det en pärm som jag kan gå in och läsa i. Man ska ju söka informationen också om man inte är på plats, man ska inte sitta där å få det slängt rätt i ansiktet. Och det kommer ju ut, vi har ju vars en box, kommer det ut någonting till all personalen så går Eva in och lägger alla papper i våra fack, ett papper i varje fack.”

”Ja, det kan ligga där i facket och det kan sitta papper på kylskåpet till exempel, vi har en dagbok där vi skriver i. Informationen finns tillgänglig så vill jag ha reda på det så kan jag ta reda på det, man får söka information själv [...] Sen har vi hela kylen full med papper, det är ingen som läser det om det är 20 papper när man kommer inom dörren, så det är för mycket buppbuppbupp liksom.”

”Eva lägger allting i boxarna, det är hon väldigt noga med att hon kommer med information, det får jag säga.”

Eftersom det i intervjuerna sades att det var så riklig med information misstänkte jag att det kanske var informationen sinsemellan och främst mellan de olika arbetspassen som fungerade mindre bra.

”Vi har pärmar, anteckningsböcker, veckoträffar. [...] I rapporteringen mellan de olika arbetspassen har det också blivit bättre men det missas fortfarande lite troligtvis på grund av att man inte använder sina anteckningsböcker.”

”...sen står man där som handfallen när till exempel anhöriga kommer jaha, han ska iväg och då har de kanske en tid hos tandläkaren att passa. Det är lite små brister det tycker jag”

Arbetsplatsträffarna ses som ett bra forum för kommunikation och personalen tycker att Eva är en synlig chef som de känner sig välkomna till om det är något som behöver ventileras. Men i vilken mån arbetsledaren lyssnar på dem finns det visst tvivel om.

”Det är rätt så lustigt här, ofta är det så här, om man kommer på någonting som man tycket ska bli bättre så ger man det då som förslag . Oftast är det då att antingen är det väldigt svårt att genomföra eller så är det inte bra. Men så kan det gå, bara en liten tid, sen är det helt plötsligt en sjuksköterska

eller arbetsledaren som kommer på någonting och det är i regel precis det som du har sagt innan. Så det gäller vem som kommer på det, vem som säger det. Alltså det är så jäkla glyttigt va, men så är det.”

”... jo sjuksköterskorna lyssnar ju faktiskt. De kommer ofta upp och frågar och där har man ju, där är bra dialog ju. Och vård och omsorgsledaren, ja, jo hon lyssnar när man säger till henne, men det är precis som om hon inte lyssnar, men sen så fattar man liksom att hon tar till sig ändå fastän hon inte, kanske erkänner det.”

Den främsta egenskapen som anställda tycker att en chef ska ha är lyhördhet. Viktigt är också att vara konsekvent, kunna känna av stämningen, kunna lita på, säga ifrån och bry sig. Det som uppskattas av arbetsledaren är att hon är tillgänglig.

”...vi kan gå upp och prata med henne när vi vill, vi är så välkomna upp där och prata med henne. Och hon kommer ner, alltså det tycker jag är någonting som är bra. Och sen har vi veckoträff och då går hon runt och fikar med oss och informerar. Det är jätte bra, det tycker jag har fungerat bra.”

Några av respondenterna säger att de inte vet vem som har dragit i gång allt det här med att det är så dåligt på arbetsplatsen och att arbetsledaren inte är bra.

”det tar ju tid att lära känna nya chefer och hennes rutiner och att det tar tid för henne att lära våra rutiner. Det kanske är missförstånd mellan chefen och oss, det kan vara missförstånd.”

”En del är ganska ettriga här, det har varit mycket tjafs och ...hon har haft det rätt tufft alltså... komma ny där alltså, och ska hålla måttet i alla lägen det är tufft alltså. Jag skulle inte vilja ha jobbet, aldrig i livet alltså, så är man mitt emellan personalen och ledet uppåt, ekonomin pengarna. Men det är därför det har blivit så mycket tjafs här, ingen fattar det liksom, att hon sitter mittemellan två hötappar.”

När det gäller utvecklingssamtalen råder det skilda meningar om de är bra eller inte. Det som är bra är att de lär känna sin arbetsledare bättre. Det som anses mindre bra är att det inte framgår av samtalen hur deras arbetsinsats påverkar lönen.

### ***Facket***

På facket har man fått till sig att arbetsledaren inte lyssnar, man blir inte hörd. Arbetsledaren talar i ett utan att lyssna och bestämmer saker överhuvudet på personalen. På facket misstänker man att det kan finnas brister i dialogen mellan arbetstagarna också.

### ***Sammanfattning***

Från ledningens sida tycker man att informationen och kommunikationen fungerar bra mellan ledningen och medarbetarna. Från personalens sida tycker man inte att kommunikationen dem emellan fungerar väl. Däremot anses informationen vara riklig, på gränsen till för mycket. Dialogen och informationen mellan de olika arbetspassen finns det brister i även om det anses att den blivit bättre och har möjlighet att bli bättre om det skrivs ner sinsemellan vad som ska rapporteras.

Vård- och omsorgspersonalen känner att de inte blir hörda av arbetsledaren på ett tillfredsställande sätt och att beslut tas över deras huvud som rör deras vardagliga arbete. Det som också sägs är att man inte vet hur väl Eva lyssnar eftersom förändringar som personalen anser kan ge förbättring blir genomförda, men då tillskrivs de arbetsledaren själv eller sjuksköterskorna. Man upplever att vilken position man har i den sociala strukturen spelar roll.

### 5.2.3 Socialt stöd

Socialt stöd kan uttryckas som ett samlingsnamn för sociala relationer och kan ses utifrån olika aspekter, som beskrevs i teorikapitlet. Forskning har påvisat att stöd och uppmuntran från sina medmänniskor har goda effekter på hälsan (se t ex Karasek,1983; Frankenhaeuser, 1997)

Psykologen K G Madsen talar om kontaktmotiv, att man vill göra något tillsammans med människor som tänker likadant som en själv. Att få arbeta med dem man trivs med och känna att man får nyttja sin förmåga fullt ut är behov som är viktiga att få tillgodosedda (Bruzelius, Skärvad, 1995)

#### ***Enhetschefen och arbetsledaren***

Marianne inte är stationerad på Basunen vilket gör att kontakten med de anställda inte är så frekvent. När det är några problem får anställda eller arbetsledaren själva höra av sig.

Eva känner socialt stöd dels från cheferna i form av att de backar upp henne i svåra situationer och dels från vissa anställda. Uppskattning känner Eva från cheferna i form av beröm när hon gjort något bra och likaså på utvecklingssamtalen har anställda visat positiv inställning.

”Men det är ju inte så va att man springer där och säger i ett, och klappar på axeln hela tiden. [...] någonstans är det ju också så va att får man inte skäll så är det också bra va. Jag har inget behov av att hör hela tiden, du är jätte duktig, däremot har jag behov av att när jag pratar med folk att de är positiva det känner jag ju som en uppskattning själv va. När jag träffar de boende och pratar med dem och ser deras glada ögon och de trivs vid frukostbordet det tar jag som en uppskattning. Så jag får ju mycket sådant som jag tar som en indirekt uppskattning och suger åt mig lite här och där.”

För att ge personalen emotionellt stöd försöker Eva uppmuntra och stödja. När anställda är upprivna försöker hon att lugna och är någon nere försöker hon puffa på. När någon kommer in på Evas kontor, vars dörr alltid står öppen eftersom hon vill vara tillgänglig, försöker hon lyssna och ge goda råd om det är man vill ha. Eva försöker vara positiv och se positiva

lösningar och möjligheter. När anställda har gjort något bra eller ställt upp försöker Eva ge beröm och visa sin uppskattning.

”Men det har jag fått kritik på att någon tycker att jag berömmer för lite. Kanske direkt på något vis, man har ställt upp för någonting så får man inget tack och så. Men det försöker jag faktiskt att göra [...] jag försöker berömma dem nu till exempel det här nu med aktiviteterna och säga vad bra det här går på någon avdelning jag försöker, men jag kan nog berömma mer det kan jag känna, men jag försöker ändå lite granna och puffa på och berömma de som kommit i rätt riktning så att säga va.”

Utifrån symboliskt interaktionistiskt synsätt anser man att stimuli inte har någon verkan om inte mottagaren har tagit det till sig på det sätt som det var avsett från sändaren att mottagaren skulle uppfattad det. Ett stimuli är således inte givet bara för att det är avsett att vara det (Trost, Levin, 1996:55).

### ***Vård- och omsorgspersonalen***

Enkätresultaten visar på att stämningen och gemenskapen mellan anställda är god vilket ger socialt stöd i arbetet. Detta anser intervjupersonerna är a och o för att trivas på sin arbetsplats, vilket illustreras med citaten:

”Trivs man inte med sina kolleger så spelar det ingen roll vilket jobb man har.”

”Det kan vara lite tjafsigt i arbetsgruppen men ändå har vi rätt kul och trevlig stämning ändå trots att det är tufft och tungt jobbet.”

”Att man trivs på sitt jobb beror ju inte egentligen på arbetsuppgifterna, alltså detta jobbet är ju inte egentligen så himla kul alltså på ett vis, det är mycket jobb som egentligen är ganska tråkigt va, torka bajs och allt det här är liksom inte alls så himla kul. Men stämningen, ja man ändå trivs med de flesta. Jag tycker egentligen det är mer än jobbet på ett vis, alltså det går ju hand i hand men, alltså skulle man gå till ett jobb där man hatade alla man jobbade med skulle man inte stanna en vecka. Alltså så är det bara va.”

Anställda känner att de har stöd dels sinsemellan och dels från arbetsledaren men även från sjuksköterskorna.

”Ja, det är om man har något problem, hon ställer ju upp när man kommer med sina problem. Ibland är det något problem med en vårdtagare [...] Då går jag upp och pratar med Eva att nu är det så och så, skulle du vilja gå ner och prata med henne och då gör Eva detta.”

”Jag känner att jag skulle få socialt stöd av min arbetsledare om jag skulle behöva det, om problem hade uppstått, personliga problem hade uppstått så tror jag att hon hade ställt upp, faktiskt, alltså jag har sett vad hon har ställt upp mot andra, så det tror jag.”

”Jag känner att jag har förtroende för henne och jag skulle kunna anförtro mig åt henne. I mina arbetsuppgifter och sånt känner jag att jag får uppmuntran både från sjuksköterskorna och chefen. Hon går ofta runt och frågar hur har ni det här idag och det högaktar jag henne för, för det är faktiskt som hon bryr sig socialt.”

Med Aronssons (1987) termologi kan sägas att citaten belyser den funktionella aspekten av socialt stöd. Det första citatet visar att respondenten känner informativt stöd medan de två

andra visar på emotionellt stöd. Informativt stöd känner vård- och omsorgspersonalen att de får från sjuksköterskorna bl a genom handledning.

Den mesta uppmuntran kommer från vårdtagare och arbetskamrater. De anser också att arbetsledaren ger beröm och uppmuntran men att det kan vara lite mer frekvent.

”Vid speciella tillfällen har man ju fått uppmuntran att vi har varit rådiga och duktiga men jag tycker egentligen att man är duktig annars också i det långa sega jobbet, i det jobbet är man ju egentligen ännu mer duktig att man orkar,... fast jag vet ju att hon är stressad.”

### ***Facket***

På facket har man fått intrycket av att det inte finns så mycket socialt stöd men att man har stöd av varandra i sina små grupper. Vissa medlemmar har sagt att de känner att de inte har stöd från sin arbetsledare. På facket upplever man att det finns konflikter mellan de två olika ”lägren”.

Ur sociologisk synvinkel är detta intressant med ”vi” och ”dem”. Att det finns denna spänning mellan två olika grupper bidrar oftast till att stämningarna inom de respektive grupperna blir bättre. Det leder också oftast till en informell ledare i respektive grupp vilket kan försvåra för den formella ledaren att få följeslagare (Graner, 1994). För arbetsplatsens del finns det dock inte någon större vinning.

### ***Sammanfattning***

Arbetsledaren känner att hon har socialt stöd dels från sina chefer och dels från vissa av personalen. För att ge stöd åt anställda försöker hon lyssna när det är problem och ge råd när man vill ha det. Vård- och omsorgspersonalen känner att de får många olika typer av stöd dels sinsemellan och dels från arbetsledaren men även från sjuksköterskorna. Den mesta uppmuntran och uppskattningen får man från vårdtagaren men även sinsemellan i sina små grupper.

### **5.2.4 Stress**

Det finns både negativ och positiv stress. Nedan kommer enbart den negativa stressen att beröras utifrån olika perspektiv.

### ***Enhetschefen och arbetsledaren***

Den förändringsprocess som var på Basunen ledde till att anställda var mycket stressade. Men vid tillfället för intervju upplevde inte Marianne att personalen var stressade.

Eva upplever periodvis sin arbetssituation som stressig när det ”dräller in grejer” och när hon känner att hon inte räcker till. Men det är också stressande att försöka få in vikarier och tillika känner Eva att hon inte kan styra så mycket över tjänsterna. Som har nämnt innan måste Eva rätta sig efter direktiv från MAS och socialstyrelsen. Ett exempel som Eva ger är att MAS har sagt att minsta möjliga ska vara delegerade samtidigt som avvikelserna varit många.

”Samtidigt är jag ansvarig för att ta hand om avvikelser och då står det på avvikelserna, stressig situation fick ge medicin på flera avdelningar för det är lösningen va, för där är bara en som är delegerad. Då kan jag känna så här okej vi får inte ha för många delegeringar för det har MAS sagt och det är helt riktigt MEN det är också en ökad risk till att göra fel om man är för få. Det visar sig i alla avvikelser att de är stressade. [...] Det blir faktiskt en konflikt genom de reglerna som någon annan faktiskt säger och det jag egentligen ska stå upp för. För jag ansvar ju genom personalen här att det här fungerar. Jag kan förstå att det är jobbigt att behöva springa omkring och ge medicin på två avdelningar. Jag märkte det själv i somras när jag skulle ge insulin. Det tar en stund och springa omkring på olika avdelningar. Jag kan förstå att de upplever det som jobbigt. De kanske jobbar som den enda som är delegerad på sin våning och så ska de springa på andra våningar också och ge medicin eller insulin för att de inte är någon som är delegerad där. Det är sagt att det inte är så många som får vara delegerade, det är ju som att göra en tulipanos.”

Eva säger att hon har förståelse för att anställda känner sig stressade men också att det är svårt att diskutera det här med tid.

”En del får alltid tid, en del får aldrig tid hur mycket tid som än finns. Det är också att ta sig tid. Att säga att nu måste jag göra det här för det här är min syssla, men det vet jag är svårt va. Men jag kan förstå en del att det blir väldigt mycket, de ska ha in väldigt mycket vikarier si och så låt säga på helgen det kan vara tufft.”

Eva arbetar mycket för att få in duktiga vikarier till tjänsterna men säger att det inte är lätt att få tag i personal.

”Får vi in en dålig vikarie så kan ju inte jag hjälpa det, det är inte helt lätt i den personal situationen som är. Då blir det ökad belastning och så blir det trist och så är man tillbaka på ruta ett”. [...] Ett problem med timvikarier är att de oftast inte vet hur mycket jobb det finns till dem nästa månad så de tar så mycket de får och då jobbar de så mycket så att de blir sjuka, vilket inte är ovanligt. Ligger det inte över två hundra timmar för mycket får man inga signaler. De tvåhundra timmarna är på ett helt år. Och sjukfrånvaron ökar i hela Västra innerstaden men det gör det ju överallt.”

För att få ner sjukantalet är Västra Innerstaden, där Basunen ingår, med i ett projekt som heter sätt sydvästen i rörelse. En hälsoambassadör är tillsatt på Basunen som får en speciell utbildning i livsfaktorer. Ambassadören ska verka för en hälsosammare arbetsmiljö och propagera för t ex ökad motion och kanske mindre rökning. Anställda har också varit på föreläsning för att få kunskap om vad som ger ökad hälsa i arbetslivet.

### ***Vård- och omsorgspersonalen***

Anställda tycker att arbetsbelastningen ökat och att det har blivit allt mer stress. Man har också märkt att det är stor omsättning på vikarier samtidigt som det blir allt svårare att hitta vikarier.

”...nya vikarier hela tiden, man känner sig stressad för man ska lära upp dem hela tiden, hela tiden det är jobbigt men det är så.”

”Det är ingen som vill jobba inom vården , speciellt inte unga.”

”...någon gång har de beordrat in den fasta personalen. Men det blir bara en ond cirkel, ja det blir det ju, för sen blir de sjuka ju. Först går man på knäna och jobbar och jobbar och jobbar för att få i hop det, sen blir man själv sjuk och blir hemma och sen kommer nästa och så blir det så hela tiden.”

När vikarier inte stannar på ett ställe kan det innebära problem dels för den fasta personalen och dels för vikarien själv. För den fasta personalen innebär det att vikarien inte socialiseras in och därmed kan individen inte normer och färdigheter som krävs (Repstad, 1998: 50). För vikarien själv betyder det att hon får en mer diffus roll eftersom hon inte vet vad som krävs. Att jämt hoppa runt på olika arbetsplatser kan också innebära att man inte har fasta arbetskamrater som kan utgöra en referensgrupp.

På demensboendet upplever man dels den kvantitativa arbetsbelastningen och dels psykisk stress. Den psykiska stressen utgörs av att vårdtagarna kan bli våldsamma samt ett evigt upprepande.

”Det är hela tiden ett tjtande, du vet, vissa personer frågar hundra gånger samma sak och man blir trött och tossig i huvudet om man så vill eller inte, man blir det.”

”Vi är för lite personal och kan inte stressa de dementa, det tar mycket längre tid allting. [...] Jag tycker att det är för tungt alltså.”

En annan stress som de känner av som arbetar dag är att de måste byta våning. Stressen beror dels på att man måste lämna sina arbetskamrater på ”sin” våning vilket gör att man känner att man lämnar arbetskamraterna i sticket men också en oro för att man inte riktigt vet vad de boende på andra våningarna behöver hjälp med.

”När jag jobbade 75% jobbade jag på alla våningarna och det var rätt, för man kände ungefär hur de har det och patienterna också, ja. Det är egentligen inte jobbigt att byta våning utan det är det att man får skuldkänslor när man lämnar sin arbetskamrat ensam. Det går lättare att hjälpa till när man känner till det, när man är där ofta och känner patienterna.”

Utifrån Goffmans dramaturgiska terminologi kan man förklara oron med att aktören inte vet vad som förväntas på den andra scenen. Rollinnehavaren vet inte vilka förväntningar som de andra aktörerna har på rollen.

De som är ansvarsfulla utsetts för allt mer stress eftersom de tar på sig det som andra egentligen har ansvar för.

”...jag tycker alltså att fler personal måste, alla måste ta sitt ansvar tycker jag. [...] när jag då känner det alltså att de inte tar sitt ansvar de som ska göra det, känner jag det att då mår jag dåligt va och se detta va och så gör jag det.”

Bristen på personal leder till att man inte är tillfredsställd med sitt arbete när man går hem eftersom enbart det nödvändigaste har hunnits med. För några leder detta till att man tar arbetet med sig hem.

”... när man går hem är man aldrig nöjd, man skulle ha gjort det och det och det och det. Jag tar väldigt mycket med mig hem och det snurrar i huvudet på mig där hemma. Och jag kan vakna och tänka på jobbet. Och då ska jag göra det och det och vi är bara tre inne och då ska det och det fungera och sådana grejer.”

”... sen är det ju det här med att man inte hinner med att göra det där lilla extra som är det roliga, det är det man vill göra va. Det andra är inte så himla kul tvätta dem och byta blöjor och mata dem, men att pyssla om dem att gå ut en runda, kunna sitta här och sjunga eller måla naglarna eller ja, gå och fika med dem som kan det, ja vad som helst liksom. Alltså man strävar efter att man ska hinna det men nästan varje dag så kommer vi aldrig dit det fattas tid. Man hinner lite av det men det är väldigt lite. Och det är jätte synd, för det är detta som krävs för att man ska känna sig nöjd med det man gör. När man tänker på Maslows behovstrappa, de kan inte komma ändå upp det inser väl jag också men de kan komma ett steg till kanske va.”

### ***Facket***

På facket vet man om att personalen på Basunen önskar mer personal och att de har det slitsamt. Men det fackliga ombudet säger att det ser ut så överallt. Det är tufft för den ordinarie personalen med mycket vikarier och timanställda som kommer in. Sen har de ju trycket från de boende, trycket från anhöriga och trycket från arbetsledningen inte bara från arbetsledaren utan arbetsgivaren. De känner sig pressade och att det är ”måsten” hela tiden. Är man mycket stressad och mår dåligt så visar det ju sig på olika sätt.

### ***Sammanfattning***

Arbetsledaren känner att hon är stressad i sin arbetsituation dels för att hon är klämd mellan olika myndigheter och dels för personalsituationen med vikarier och tjänster. Enhetschefen anser att vård- och omsorgspersonalen inte längre är stressade. Arbetsledaren tycker dock att personalen har det stressig och jobbigt med vikariesituationen. Personalen upplever stress i flera dimensioner, dels kvantitativbelastningen med tids brist och tunga arbetsmoment och dels psykiskstress.

## **5.2.5 Motivation och trivsel**

Om man applicerar Maslows motivationsteori på arbetslivet kan det understa steget sägas utgöras av att man får lön och det andra säkerheten av att ha en anställning. De sociala, tredje steget, är att ha bra gemenskap med arbetskamraterna medan det fjärde är att den anställde får erkännande från både arbetskamrater och ledning. Det översta trappsteget är möjligheten till självförverkligande. Vilka motiv som driver oss till arbete och vad som gör att vi trivs är till



stor del individuellt. Om man tittar på lönen i en annan dimension, än bara som ett medel för att kunna tillfredsställa fysiologiska behov, är den också viktig i det femte trappsteget, självförverkligande eftersom en god självkänsla är en grogrund för självförverkligande.

Så här uttryckte sociologen Arthur Henningsson sig i Uppdrag granskning. Lönen är en viktig motivationsfaktor för många eftersom den kan ge självkänsla. Personal med självkänsla klarar att hålla distans när de blir provocerade. Men lönen är också en spegel på hur övriga samhället värderar ens insats (Uppdrag granskning, 2002-09-17).

I detta avsnitt har lönen en central roll och det jag vill tillägga utifrån Henningssons resonemang är att det även är en spegel arbetskamrater sinsemellan. Ett medel som man applicerar på sig själv för att värdera sin arbetsinsats.

### ***Enhetschefens och arbetsledaren***

Det man gör från ledningens sida för att uppmuntra och motivera anställda är dels att ge muntligt beröm och dels sociala aktiviteter. Personalklubben har fina erbjudande fortlöpande hela året med bl a vinprovning och bio. Om det hade funnits mera pengar kunde det naturligtvis ha varit mera.

För att motivera anställda har man varit med i EU-projekt<sup>21</sup> och har internutbildning samt köper in extern utbildning till personalen.

När det gäller lönen som motivationsfaktor anser Marianne att den individuella lönesättningen är mer rättvis.

”...eftersom man pekar på dem som är duktiga och man pekar också på dem som kanske behöver ta sig en funderare”.

När lönen sätts är det arbetsledaren, arbetsplatsombudet och den fackliga organisationen som tillsammans sätter lönen. Slutligen är det Marianne som granskar att spridningen är rimlig.

Den individuella lönesättningen bygger på olika kriterier såsom yrkesskicklighet och ansvarstagande men även samarbetsförmåga mm. Eva anser att detta lönesystem är rättvisare eftersom eldsjälarna får lön för mödan. Oavsett hur engagerad man var förr fick man samma lön. Nu finns i alla fall möjligheten att bli värderad och sedd, att det faktiskt visar sig i lönekuvertet.

”Eftersom det var första gången för mig i fjol var jag otroligt noga med kriterierna. Därför tycker jag att det är väldigt viktigt att vara med ute i huset för jag vill inte bara ha andra hans uppgifter. Jag

---

<sup>21</sup> EU-projektet hette kreativa broar. På Basunen fick personalen på demensboendet bl a undervisning i hur man kan sysselsätta och stimulera senil dementa.

vill se hur folk arbetar, sen tar jag ibland fel men det kan också bero på att man visar sig på ett annat sätt när jag är där även om jag försöker vara en naturlig del och komma i olika situationer. Det har inte alltid upplevts så bra heller för det har inte tidigare arbetsledare gjort så mycket va. Men jag tycker det är viktigt att träffa personalen och de boende. Jag vill inte sitta här, jag vill vara ute och se de i olika situationer, därför att jag har också det ansvaret att jag ska sätta lönen. Samtidigt känner de då att hon kanske kommer och kollar men det vill jag inte att man ska ha den känslan. Så det hoppas jag att de ska lägga sig efterhand.”

När jag frågar Eva om vad det kan bero på att en majoritet upplever lönesättningsystemet som orättvis får jag svaret att vissa ligger lågt i grundlön andra gör det inte. Tillika är det så att ingångslönen är högre nu vilket kan innebära att nyanställda går in på en högre lön än redan anställda, som har börjat utifrån andra villkor och regler. Men de som ligger högre i lön är de som har gått en del utbildningar, är engagerade, ansvarsfulla och förändringsbenägna.

”Det är ju som de har sagt att man ska röra på sig för att få upp lönen. Säg upp sig, börja på ett nytt ställe och sen komma tillbaka för att få upp lönen. Men så har det inte varit för oss innan. Det är då man kan förhandla lön [...] Sen är det klart att de som får lite mer lönepåslag och får de det hela tiden, så drar de iväg lönemässigt.”

För att stärka gemenskapen och få det till att fungera på arbetsplatsen kanske man skulle kunna göra mer gemensamt.

”Jag kan känna att det är lite svårt, för det är kanske inte riktigt min bit, till viss del kanske jag också ska dra i det och ordna det. [...] men det kan vara en festkommitté. Som i julas hade vi ju lucia här och då bakade jag lussekatter på morgonen här och så hade vi glögg och så träffades vi nere i entrén och sen hade vi likadant till jul, då hade vi lite julklapps utdelning där nere och då bjöd vi på frukost sköterskan och jag då. Och det tycker jag också att det bidrar. Jag känner att jag inte kan dra i allt det måste finnas någon kommitté som fixar lite sånt. Det ligger mycket på en själv, man måste också engagera sig för egen trivsel, man kan inte bara bli matad med allt. Man måste bjuda till, då får man göra något trevligt. Vi har en, det är vår fackliga representant, som lägger ner mycket stort arbete för att öka den sociala gemenskapen. Man gick ut tillsammans och man hade trevligt tillsammans osv, för att dra i gång lite här. Men det är lite olika intressen, ibland är det fler och ibland är det färre”.

Eva berättar att i fjol fick man biljetter till Bo-01 på sommaren och sen fick man 100 kr i bidrag till när det gick ut och åt till julen samt två biobiljetter.

”... det var väldigt generöst. Jag kommer från en annan stadsdel där har de inte fått så alltså. Så jag tyckte det var väldigt generöst, sen vet jag inte om det fortsätter för det har blivit ett annat ekonomiskt i år.”

Eva upplever att ledningen motiverar henne genom att få gå på utbildning och att hon får råd och stöd.

De ändringar som skulle kunna öka trivseln och motivationen på Basunen är att man provar på olika arbetstidsmodeller eftersom det kan leda till ökad kvalitet i omvårdnaden vilket kan leda till att det på något vis påverkar allting. Det kan ge trivsel eftersom det är samma

personer så man kan utveckla mer gemenskap som kan ge ökad trivsel. Ansvarsområdena kan göra att man är mer delaktig i sitt arbete.

”Sen tror jag att man måste hjälpa varandra i huset man får inte isolera sig på våningarna, man måste hjälpa varandra i huset det ger också gemenskap och mindre egoism.”

### ***Vård- och omsorgspersonalen***

Det som anställda framhåller som kan ge ökad motivation och trivsel är högre lön, ett rättvisare individuellt lönesättningssystem, mer gemenskap, ökad personaltäthet och kontinuitet bland vikarier. Både enkätundersökningen och intervjuerna visar på att lönen är det man är mest missnöjd med.

När det gäller det individuella lönesättningssystemet så är de flesta både för och emot det. Det man tycker är bra är möjlighet att kunna få lite mer i lönekuvertet när man gör lite extra och tar ansvar. Men ett problem är att man har bytt arbetsledare tre gånger. Som exempel gavs att det var en arbetsledare som efter bara två månader på Basunen skulle sätta lönerna och att då är det inte lätt att sätta rättvisa löner. En respondent säger att det negativa alltid kommer fram, medan om man gjort något positivt så kommer det nästan aldrig fram till arbetsledaren. Det som lyfts fram som nackdel är att det inte är rättvist, att de som bara precis gör det de ska, och knappt det, får lika mycket eller till och med högre höjning. Personkemin nämns som orsak till varför det är så här.

”Okej, man blir nöjd om man får en tusenlapp per år, då blir man nöjd. [...] jag var nöjd med den summa jag fick men när jag fick veta att andra som inte gör någonting får bättre ändå, då blir man arg.”

”När man har arbetat inom vården i nästan 25 år och det nästan inte skiljer någonting i lön mot de unga som kommer in som knappt gör sitt jobb och inte mer, då kan man känna varför arbetar jag här? Det känns ju orättvist, jag tar ju inte på mig de där extra uppdragen för att jag ska få mer i lön utan man gör det för att man vill utvecklas va, lite stimulerande och lite kul också va. Jag tycker att det ska finnas ett individuellt lönesättningssystem men det ska vara mer rättvist.”

”... jag är missnöjd med det individuella lönesättningssystemet och alltså inte min lönehöjning. Men det individuella lönesättningssystemet blir ett irritationsmoment. [...] Ibland mår man illa. Dom som jobbar med dem som inte gör mer än hälften eller ännu mindre och man får lika mycket i lönekuvertet så det klart att man retar sig som fan.”

När jag frågade vad ledningen gör för att anställda skulle bli mer motiverade fick jag svar som att man fick beröm och uppskattning men också...

”Nej, ingenting. Inte ett dugg, det är bara spara, spara hela tiden.”

För att trivseln ska bli större anser några av intervjupersonerna att gemenskapen ska bli större.

”Sammanhållningen här på Basunen har ju förändrats drastiskt under två år. Den gemenskapen vi hade innan den finns inte längre i huset. Och man kan tycka att det är idiotsaker men för oss är det

inte det. I nästan sex år har vi gått ut mycket ihop på jobbet med chefen då naturligtvis alltid, de två cheferna vi hade innan, de två första och den tredje också faktiskt. Då samlades vi alla på fjärde våningen, huset bjöd på lite mat. Vi var säkert 20-25 personer, då träffades vi privat och det är annorlunda. Vi drack lite vin och så och hade trevligt och sen gick vi ut ihop. Men vi får inte det längre, alltså den gemenskapen har försvunnit här. Vi går fortfarande ut här, men vi är kanske, nu sist vi var ute, vad var vi, vi var 3 från Basunen, vi vanliga som brukar gå ut. Därför att det är så, vem kan bjuda hem 20 stycken och här uppe var det liksom att vi träffas på jobb. Bara det gör kontakten så jäkla bra, alla våningar som träffas där uppe. Man får inte förtära alkohol på arbetsplatsen så är det, det finns en lag som kom till 1975 eller vad det nu är för någonting.”

Andra motivations faktorer än lön och gemenskap som anställda anger kan leda till ökad trivsel följer nedan.

”Ja, att jag skulle vilja ha större inflytande, det tycker jag. Och lite lugn och ro med kolleger.”

”Att vi alltid är full bemanning och att man har att, utbildning alltså mer utbildningar det vill jag inte vara utan för det finns alltid nya grejer man kan lära sig, men framförallt till de nya som kommer va. Att man får motiverad personal hit, men var ska man hitta dem va en ”sketen” lön liksom, men det är ju önskningar i alla fall (ha ha).”

”Jag tycker det är värst när det är helg, sådan storhelg, då skulle man gott kunna få lite mer pengar, alltså till personalen så man kunde ha lite extra, det får man ju inte här. Lite extra så man hade kunnat äta lite gott, för det gör det också lite roligare att gå och jobba om man kan det.”

”... gärna killar i vården det behövs, det blir inte så mycket tjafs, men de stannar inte.”

”Lite mer karlar här så. [...] När vi bara är kärringar snackar vi bara en massa skit här. Killar gör inte det.”

### ***Facket***

Fackombudet tycker inte att det individuella lönesättningssystemet fungerar fullt ut men att det är bättre än det gamla systemet. Det som krävs är ett medarbetarsamtal med sina arbetstagare och lönesamtal. På lönesamtalet ska arbetsledaren tala om hur arbetstagaren ligger till och sen ska det bemötas med vad arbetstagaren säger innan lönen förhandlas. Sen är det arbetsplatsombudet och fackligföreträdare som är med i förhandlingen. När man sen får sin lön ska arbetsledaren berätta vilka kriterier arbetstagaren ska göra någonting åt för att få högre lön nästa gång. Det är viktigt att det finns, och det hade varit önskvärt att det fanns arbetsplatsombud på varje våning och en på natten, som vet vad man gör eftersom dessa är med i löneförhandlingen.

### ***Sammanfattning***

Det som man gör från ledningen sida för att motivera anställda är att ge muntligt beröm och sociala aktiviteter. Man har också varit med i EU-projekt och köper in utbildningar till anställda. Från ledningens sida anser man att det individuella lönesättningssystem är mer rättvis än det man hade förr, vilket man också anser från fackligthåll. Personalen anser att den

individuella lönesättningen kan vara en bra motivationsfaktor om den fungerar. Men som det är idag upplevs den som orättvis eftersom de som inte gör någonting har lika mycket i lön.

För att öka trivseln på Basnuen tror både arbetsledaren och personalen att det är bra att man gör mer gemensamt. Eva tror också på att prova olika arbetstidsmodeller eftersom de kan leda till kvalitét i vården. För att arbetstrivseln ska bli bättre finns önskan om att få lugn och ro, mer inflytande samt ökad personaltäthet (gärna fler killar).

## 6. Diskussion

Syftet med den här studien var att ta reda på hur anställda upplever sin arbetssituation på Basunen samt vad som gör de motiverade. För att ta reda på detta valde jag att använda mig av två metoder för att få djup och bredd. I enkäten hade jag med olika variabler som ålder, arbetar dag eller natt osv för att kunna se samband mellan åsikter och t ex ålder. Efter olika körningar i SPSS kunde konstateras att inga sådana samband fanns. Men att använda sig av två metoder har vissa fördelar som kan ge intressanta skillnader som man kan spekulera i.

Ett sådant exempel är informationen. Både min och fackets enkät påvisade att informationen fungerade på ett otillfredsställande sätt. Vid uppföljningen i intervjuerna visar det sig att de tycker informationen är riklig. Kunde det vara så att mitt urval inte var representativt? Med tanke på att ingen har svarat att informationen fungerar bra på fackets enkät verkar det inte troligt. Nej, jag tror att det finns andra anledningar. Kanske är det så att när man väl sätter sig ner för att vara med på arbetsträffarna eller veckoträffarna är man trött och disträ. Då är det lätt att tankarna svävar iväg. Eller att man är så stressad så att man inte har ro till att vara psykiskt närvarande utan sitter och planerar för vad som måste hinnas med innan arbetsdagen är slut? Men, den skriftliga informationen då? Till viss del fick jag svar på frågan av respondenten som sa, hela kylan är full med lappar men ingen läser det. I pärmen där man ska sätta sin namnteckning, när man tagit del av informationen, det kanske man gör men utan att ha tagit del av informationen. I en stressig arbetssituation kanske man inte tar sig tid till att läsa om det är för mycket information.

Att ha tillgång till och att ta del av information är viktigt ur många aspekter som t ex för att kunna ta ansvar och ha kontroll. Angelöw (1991) framhåller, för att kunna påverka måste man ha tillgång till riklig och direkt information medan att brist på information är en grogrund för dåliga beslut och rykten. Detta låter ju sanningsenligt men med tanken på resultaten från min undersökning som tyder på att informationen är för riklig kan man ju undra vilket som är bäst. Mycket information som man inte tar till sig eller att få mindre information som är högst relevant och i den mängd att man som individ orkar ta till sig informationen.

I den kvantitativa resultatdelen finns enkätsvaren på två frågor som rör stress, mycket snarlika, där konstaterades att jag troligen inte undersökt det som var avsett. Uppföljningen i intervjuerna visar på att personalen kan känna sig stressade på många sätt och från olika håll. Uppifrån genom olika direktiv, stressad av de vårdtagarna som anser att de inte får den hjälp som de är berättigade till eller från missnöjda anhöriga. Man kan också känna stress från

arbetskamraterna att man inte presterar det man förväntas. En stor omsättning på vikarier innebär dels att man kanske inte vet vem man ska arbeta med och dels att nya hela tiden måste läras upp, om man ens får tag på vikarier. Senildementa kan dels vara tjatiga, dels provocerande och lynniga vilket kan vara psykiskt stressande för dem som arbetar med dem. Att tillika känna tidspress, att tiden bara räcker till det mest nödvändiga och knappt till det, gör att man inte känner sig nöjd med det arbete man utför samtidigt som det inte är stimulerande vare sig för personal eller för vårdtagare.

Utifrån det interaktionistiska synsättet sker ett rolltagande när vi interagerar med andra individer. På Basunen innebär det att vårdtagarna också blir stressade av att personalen är stressad, detta gör att hela arbetssituationen blir stressig. För att kunna tänka klart i en provocerande situation krävs det att man i någon mening är i balans och kan tänka efter, vilket kan vara svårt om man är stressad. Men för att kunna bete sig professionellt krävs också utbildning och kunskap.

Frankenhaeuser (1993) har i sin undersökning funnit att när vi blir understimulerade känner vi oss uttråkade och förlorar förmågan att ta initiativ, vilket medför att vi presterar sämre. Medan stress som är relaterad till för högt tempo reducerar förmågan att ”tänka klart”. Det optimala är när det råder balans mellan yttre krav och egen förmåga. Det kanske effektivaste sättet att förebygga skadlig stress inom arbetslivet är att erbjuda sina anställda kontinuerlig utbildning. Bättre utvecklingsmöjligheter för de anställda ger både minskad stress och ökad trivsel.

Hos anställda finns det behov av att få gå utbildningar och kurser. En del anser det för att de vill utvecklas som individer medan att andra behöver det för att få det kunskapsmässiga stöd som krävs för att klara av sina arbetsuppgifter. För att motivera anställda erbjuder ledningen både intern- och externutbildning. Personalen på Basunen har varit med i olika EU-projekt och annat som görs för att öka personalens motivation och trivsel är att ge uppskattning och beröm.

Högre lön och mer personal är de faktorer som flest anställda anser kan öka motivationen. Det som också efterfrågas är ökat inflytande, bättre samarbete med ledningen och en rättvis chef. Personalen anser att det individuella lönesättningsystemet kan vara bra som motivationsfaktor om det hade fungerat som det är tänkt och om det är rättvist. I dag upplevs det snarare som ett irritationsmoment eftersom de som inte gör så mycket och inte tar ansvar har lika mycket i lön som de som gör mycket och tar ansvar.

Just när det gäller ansvar visade enkätresultatet på att nästan hälften vill ta ett större ansvar inom de uppgifter som de har behörighet till. Av respondenterna i intervjuerna kom det fram att de som tog ansvar oftast tog väldigt mycket ansvar medan andra inte tog något ansvar alls. Att ta hand om ansvarsområden anses av respondenterna som stimulerande och motiverande men att vissa inte ville ha något ”extra” alls. En tänkbar orsak, i alla fall för några som svarat att de önskar större ansvar, kan vara att man inte litar på sin egen förmåga. Svedberg (1997) och Frankenhaeuser (1997) menar att om man inte är van vid att kunna påverka så kanske man inte heller tar möjligheten när den dyker upp. När individen har lång erfarenhet av situationer som hon inte kan kontrollera och påverka hamnar individen i en hjälplöshet som lärs in. När väl möjligheten, som på Basunen med olika ansvarsområden och arbetsplatsträffar dyker upp, att man kan vara med och påverka kvarstår passiviteten p g a rädsla att misslyckas eller säga något dumt.

För att öka personalens inflytande och delaktighet i sin vardag försöker man från ledningens sida att föra ut så mycket som möjligt i arbetslaget. Intervjupersonerna upplever detta positivt och stimulerande med olika egna ansvarsområden. Rubenowitz (1987:638) säger att ”Vi har alla behov av att ha en liten nisch, ett eget arbetsområde inom vilket vi själva inom vissa gränser kan styra arbetstakten och arbetssättet.”

Det som upplevs som negativt är att personalen blivit av med medicinska delegeringar och befogenheter. Utifrån Karaseks (1983) tankebanor skulle detta kunna leda till stress hos dessa personer. Vårdtagarna förväntar sig att de ska få hjälp med vad de brukar få, men eftersom personalen inte längre har handlingsutrymme att utföra uppgiften kan de inte genomföra någon tillfredsställande handling. Att avstå från önskemålet att hjälpa vårdtagaren kan leda till att den bundna energin vänds inåt och kan leda till mentala stresssymptom och ohälsa, eftersom kravet är större än egenkontrollen.

Anställda säger att arbetsuppgifterna kanske inte alltid är så kul men att arbetet är meningsfullt, speciellt det där ”lilla extra” som att t ex sitta och sjunga tillsammans. I arbetsgrupperna känner man att arbetsgemenskapen är god och att man har olika typer av stöd. Från arbetsledaren känner man också att man får socialt stöd men många anser att dialogen fungerar dåligt. Orsaken till detta är att man inte vet i vilken mån arbetsledaren lyssnar. Vissa känner att hon tar beslut över deras huvud medan andra upplever att det har betydelse vem som kommer med förslag till förbättring, om man är vård- och omsorgsanställd eller sjuksköterska.



Vid en eventuell vidare forskning anser jag det intressant att ta reda på vad som kan göra unga mer intresserade för yrket. Men också att ta reda på vad som görs för att rekrytera ungdomar till vård- och omsorgsutbildningen. För att få bukt med den allt mer växande ohälsan i arbetslivet med sjukskrivningar och ökade samhällskostnader som följd, menar jag att ett helhetstänkande måste införlivas hos våra politiker. I dag fokuseras det bara på vad olika delar kostar. För att ha en möjlighet att få ner sjuktalen och kostnader för omsorgsverksamheten anser jag att sektorn måste få en högre personaltäthet där man har tid för stimulerande arbetsuppgifter och inte bara det nödvändigaste. Det bör också finnas tid för återhämtning på arbetsplatsen, att man faktiskt har tid att sätta sig ner och ”små prata” några minuter personalen emellan. Å ena sidan kostar det att anställa fler men å andra sidan minskar troligen kostnaderna för sjukskrivningarna och människors ohälsa. Teoridelen visade på att stress är roten till mycket ont för vår hälsa. Men för att ha möjligheten att öka personaltätheten och ha kvalitet i vården krävs det att det finns individer som vill utbilda sig och vill arbeta i yrket.

Hur vi har det på våra arbetsplatser påverkar i hög grad vår hälsa, och vår hälsa påverkar i hög grad vår arbetsförmåga.

# Referenser

Andersson, T. 1993. *Transformativt ledarskap, nytt organisationstänkande ställer nya krav på ledaren*. Göteborg: ISL.

Angelöw, B. 1991. *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Aronsson, G. 1987. *Arbetspsykologi stress- och kvalifikationsperspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Bruzelius, L, Skärvad P – H. 1995. *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Carlzon, J. 1985. *Riv pyramiderna –en bok om den nya människan, chefen och ledaren*. Stockholm: Bonniers.

Ds, 2001:28. 2001. *Långsiktig verksamhetsutveckling ur ett arbetsmiljöperspektiv*: Regeringskansliet, Näringsdepartementet.

Eriksson, N. 1991: ”Arbetskrav, egenkontroll och socialt stöd – komponenter i den Psykosociala arbetsmiljön”, i Bengt Furåker (red): *Arbetsvillkor*. Lund: Studentlitteratur.

Flaa, P m fl. 1998: *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Frankenhaeuser, M. 1993. *Kvinnligt, manligt, stressigt*. Höganäs: Bra böcker/Wiken.

Frankenhaeuser, M. 1997. *Kvinnligt, manligt, stressigt*. Stockholm: Bromberg

Giddens, A. 1998. *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur.

Goffman, E. 1998. *Jaget och maskerna – En studie i vardagslivets dramatik*. Stockholm: Prisma. Fjärde upplagan

Granér, R. 1994. *Personalgruppens psykologi*. Lund: studentlitteratur.

Henningsson, A. 2002-09-17, *Vem leder äldre vården?* (Uppdrag granskning, reporter Karin Jonsson)

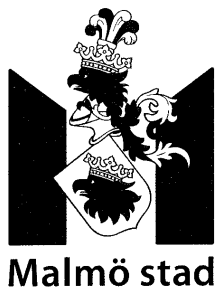
Holme, I, Solvang, B. 1997. *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur. Andra upplagan

Karasek, R. 1983. ”Arbetsocialisation och stress”, i Gunnar Aronsson (red) *Arbetets krav och mänsklig utveckling. Socialpsykologisk arbetslivsforskning*. Stockholm: Prisma.

Karlsson, J, Eriksson, B. 2000. *Flexibla arbetsplatser och arbetsvillkor. En empirisk prövning av en retorisk figur*. Lund: Arkiv förlag.

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

- Mead, G H. 1976. *Medvetande jaget och samhället – från social behavioristisk ståndpunkt*. Lund:Argos.
- Maccoby, M. 1991. *Arbeta- varför det?* Borås: Centraltryckeriet AB.
- Patel, R, Davidsson, B. 1994. *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Repstad, P. 1998. *Sociologiska perspektiv i vård, omsorg och socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Repstad, P.1999. *Närhet och distans – kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Rubenowitz, S. 1984. *Organisations psykologi och ledarskap*. Göteborg: Akademiförlaget.
- Rubenowitz, S. 1987. *Organisations, motivation och produktivitet i arbetet*. i Eds Lundgren, Luthman, Elgstrand. Almqvist & Wiksell Göteborg: Akademiförlaget
- SOU 1999:66. *God vård på lika villkor?- Om statens styrning av hälso- och sjukvården*. Stockholm: Gotab.
- Stukát, S 1993. *Statistikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Swedner, H,1978. *Sociologisk metod –En bok om kunskapsproduktion och förändringsarbete*. Lund: LiberLäromedel.
- Södergren, B. 1987. *När pyramiderna rivits, decentralisering i praktiken*. Stockholm: Timbro
- Thylefors, I. 1999. *Syndabockar. Falun:Natur och kultur*
- Trost, J, Levin, I, 1999. *Att förstå vardagen*. Lund:Studentlitteartur.
- Trost, J, 2001. *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Wallenberg, J.1997. *Kommunaltarbetsliv i omvandling –styrning och självständighet i postindustriell tjänsteproduktion*. Stockholm: SNS



# Målsättning för Vård Och Omsorg i Västra Innerstaden

## Självbestämmande

Som vårdtagare har jag rätt till:

- Att påverka min livssituation, genom att jag får information och aktivt deltar i planeringen av mitt boende, min service och omvårdnad
- Att bli erbjuden aktiviteter och gemenskap

## Respekt

Som vårdtagare har jag rätt till:

- God omvårdnad, individuellt anpassad utifrån en helhetssyn
- Att bemötas med lyhördhet, inlevelseförmåga, vänlighet och serviceinriktning

## Trygghet

Som vårdtagare har jag rätt till:

- En kontaktperson som är ansvarig för att jag får den hjälp jag behöver, på de tider som vi avtalat och att jag vet när och hur jag kan nå personalen
- Att alltid informeras om förändringar och att mina synpunkter/kritik respekteras och åtgärdas

## Bilaga 2

### Intervjuguiden till enhetschefen

1. Hur länge har du arbetat som enhetschef?
2. Vad arbetade du med innan du blev enhetschef?
3. Hur ser dina arbetsuppgifter ut idag?
4. Tycker du att du har en klar bild över ditt arbete och ansvarsområde?
5. Tycker du att du har befogenheter att kunna lösa dina arbetsuppgifter?
6. Vilka ledarkvaliteter tycker du din chef har som te x hans förmåga att lösa problem och se möjligheter?
7. Vilka egenskaper tycker du en bra chef ska ha?
8. Tycker du din chef har de egenskaperna?
9. Vilka ledarkvaliteter tycker du att du själv har?
10. Tycker du att du kan påverka beslut och förändringar?

### Organisationen i stort

11. Hur är organisationen uppbyggd?
12. Har det skett en omorganisation för att organisationen skulle få färre hierarkiska nivåer?
13. Hur många chefsnivåer finns det idag? (samordnare, enhetschef, verksamhetschef osv.)
14. Hur många chefsnivåer fanns det förut?
15. Om det varit omorganiseringar, blev det som ni hade tänkt?
16. Fördelar och nackdelar med omorganisationen?
17. Är organisationens mål realistiska? b) Tydliga? c ) Mätbara?  
På vilka sätt?
18. Hur väl känner du till ledningssystemet och hur man arbetar inom det?
19. Hur många anställda finns det inom äldre omsorgen i Malmö?
20. Antal kvinnor?

21. Tycker du att lönesättningssystemet blivit mer rättvist efter den individuella lönesättningen?

## Basunen som organisation

22. Hur trivs du med dina anställda på Basunen?

23. Hur många arbetar på äldreboendet?

24. Hur många vård och omsorgsledare finns det på Basunen?

25. Hur många är anställda som vårdbiträde?

- Undersköterskor?
- Sjuksköterskor?

26. Hur är schemat upplagt är det dag personal, kvällspersonal och nattpersonal?

27. Hyr ni personal från entreprenadföretag typ poolia?

28. Tycker du att de anställda har befogenheter?

- På vilket sätt?

-

29. Har de anställda handlingsutrymme?

- På vilket sätt?

30. Hur ser företagskulturen ut? (värderingar och idéer som ska gälla i organisationen)

31. Tycker du att Basunen är en demokratisk arbetsplats?

32. På vilka sätt får anställda ta ansvar?

33. Vad gör man från ledningens sida för att motivera anställda?

34. Vad tycker du om att anställda tar egna initiativ för att förbättra utförandet av sina arbetsuppgifter?

35. Tycker du anställda får det kunskapsmässiga stöd som krävs för att de ska klara av sina arbetsuppgifter?

36. När det sker förändringar på Basunen, på vilket sätt informeras de anställda?

37. På vilket sätt engageras personalen i verksamhetsplaneringen och målformuleringen?

38. På vilka sätt kan anställda påverka sin arbetssituation?

39. Tycker du anställda får uppskattning när de gjort ett bra arbete?

40. På vilket sätt tas anställdas kunskaper och erfarenheter tillvara?

41. Får anställda vara med och påverka vem som ingår i deras arbetsgrupp?
42. På vilka sätt medverkar du till att ge de anställda socialt stöd?
43. Har du haft utvecklingssamtal med de anställda det senaste året?
44. På vilket sätt tycker du utvecklingssamtalen fyller en funktion?
45. Har du någon uppfattning om hur många av de anställda som är med i facket?
46. Avslutningsvis undrar jag över om du gör något speciellt för att Basunen ska vara en attraktiv arbetsplats?

Tack så mycket!

## Enkät

Hej!

Jag heter Evis Andersson och skriver en magisteruppsats i sociologi. Eftersom jag är intresserad dels av den organisation som du arbetar i och dels vad du tycker om din arbetssituation ber jag dig om hjälp med att besvara denna enkät. Syftet är att enkätsvaren ska utgöra en central roll i uppsatsen. Ditt svar är anonymt och kommer endast redovisas i olika tabellsammanställningar. Var vänlig och sätt kryss för lämpligt svarsalternativ, endast ett kryss per fråga.

Tack på förhand!



1. Är du anställd som?  
Vårdbiträde ( )<sub>1</sub> Undersköterska/sjuksköterska ( )<sub>2</sub>
2. Arbetar du dag eller natt?  
Dag ( )<sub>1</sub> Natt ( )<sub>2</sub>
3. Hur länge har du arbetat på Basunen?  
Mindre än 1 år ( )<sub>1</sub> 1-3 år ( )<sub>2</sub> 4-6 år ( )<sub>3</sub> Mer än 6 år ( )<sub>4</sub>
4. Har du en tillsvidareanställning eller tidsbegränsad anställning?  
Tillsvidareanställning ( )<sub>1</sub> Tidsbegränsad anställning ( )<sub>2</sub>
5. Är du medlem i något fackförbund?  
Ja ( )<sub>1</sub> Nej ( )<sub>2</sub> Vet inte ( )<sub>3</sub>
6. Upplever du att din fackförening kan påverka arbetsplatsens verksamhet?  
Ja ( )<sub>1</sub> Delvis ( )<sub>2</sub> Nej ( )<sub>3</sub> Vet inte ( )<sub>4</sub>

#### Arbetsuppgifter

7. Trivs du med dina arbetsuppgifter?  
Mycket bra ( )<sub>1</sub> Ganska bra ( )<sub>2</sub> Inte så bra ( )<sub>3</sub> Inte alls bra ( )<sub>4</sub>
8. Tycker du att dina arbetsuppgifter intressanta?  
Alltid ( )<sub>1</sub> Nästan alltid ( )<sub>2</sub> Ibland ( )<sub>3</sub> Sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>
9. Upplever du dina arbetsuppgifter meningsfulla?  
Alltid ( )<sub>1</sub> Nästan alltid ( )<sub>2</sub> Ibland ( )<sub>3</sub> Sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>
10. Har du oftast tillräckligt med tid att utföra dina arbetsuppgifter?  
Alltid ( )<sub>1</sub> Nästan alltid ( )<sub>2</sub> Ibland ( )<sub>3</sub> Sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>
11. Upplever du att det begärs av dig att du skall utföra ett övermått av arbete (stress)?  
Alltid ( )<sub>1</sub> Nästan alltid ( )<sub>2</sub> Ibland ( )<sub>3</sub> Sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>

#### Arbetsituation

12. Är du nöjd med din arbetsituation?  
Ja ( )<sub>1</sub> Delvis ( )<sub>2</sub> Nej ( )<sub>3</sub>  
Svarar du ja eller delvis på frågan så gå vidare till fråga 14.
13. Om fråga 12 besvarats med nej, skulle du vilja förändra nuvarande arbetsituation eller ha ett nytt arbete?  
Förändra nuvarande arbetsituation ( )<sub>1</sub> Vill ha ett annat arbete ( )<sub>2</sub>
14. Hamnar du ofta inför arbetsuppgifter som du måste lösa på egen hand?  
Varje dag ( )<sub>1</sub> Varje vecka ( )<sub>2</sub> Någon gång/månad ( )<sub>3</sub>  
Mer sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>

15. Känner du dig nöjd över din arbetsinsats efter arbetsdagen?  
Alltid ( )<sub>1</sub> Nästan alltid ( )<sub>2</sub> Ibland ( )<sub>3</sub> Sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>

16. Är du stolt över det arbete du utför?  
Alltid ( )<sub>1</sub> Nästan alltid ( )<sub>2</sub> Ibland ( )<sub>3</sub> Sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>

17. Ser du dig som en betydelsefull medarbetare på Basunen?  
Alltid ( )<sub>1</sub> Nästan alltid ( )<sub>2</sub> Ibland ( )<sub>3</sub> Sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>

#### Arbetskamrater

18. Är samarbetet bra med dina arbetskamrater?  
Mycket bra ( )<sub>1</sub> Ganska bra ( )<sub>2</sub> Inte alls bra ( )<sub>3</sub> Dåligt ( )<sub>4</sub>

19. Får du uppskattning av dina arbetskamrater när du gjort ett bra arbete?  
Alltid ( )<sub>1</sub> Nästan alltid ( )<sub>2</sub> Ibland ( )<sub>3</sub> Sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>

20. Upplever du att dina arbetskamrater bryr sig om dig?  
Alltid ( )<sub>1</sub> Nästan alltid ( )<sub>2</sub> Ibland ( )<sub>3</sub> Sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>

21. Hjälps du och dina arbetskamrater åt för att få arbetet utfört?  
Alltid ( )<sub>1</sub> Nästan alltid ( )<sub>2</sub> Ibland ( )<sub>3</sub> Sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>

22. Delar du med dig av din kompetens och dina erfarenheter till dina arbetskamrater för att arbetsgruppen ska bli bättre som helhet?  
Alltid ( )<sub>1</sub> Nästan alltid ( )<sub>2</sub> Ibland ( )<sub>3</sub> Sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>

#### Ansvar

23. Är ditt ansvarsområde entydigt och klart?  
Ja ( )<sub>1</sub> Delvis ( )<sub>2</sub> Nej ( )<sub>3</sub> Vet inte ( )<sub>4</sub>

24. Skulle du vilja ta större ansvar inom dina arbetsuppgifter som du har behörighet till?  
Ja ( )<sub>1</sub> Kanske ( )<sub>2</sub> Nej ( )<sub>3</sub> Vet inte ( )<sub>4</sub>

25. Kan du ta initiativ och fatta beslut i de arbetsuppgifter du ansvarar för?  
Alltid ( )<sub>1</sub> Nästan Alltid ( )<sub>2</sub> Ibland ( )<sub>3</sub> Sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>

26. Blir du tvingad att fatta egna beslut i ditt arbete?  
Ja ( )<sub>1</sub> Ibland ( )<sub>2</sub> Nej ( )<sub>3</sub>

27. Har du frihet att bestämma hur ditt eget arbete skall utföras?  
Alltid ( )<sub>1</sub> Nästan alltid ( )<sub>2</sub> Ibland ( )<sub>3</sub> Sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>

28. Väger du in de konsekvenser som besluten kan medföra för dina arbetskamrater?  
Alltid ( )<sub>1</sub> Nästa alltid ( )<sub>2</sub> Ibland ( )<sub>3</sub> Sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>

## Kunskap

29. Kan du använda dina kunskaper och färdigheter i ditt arbete?  
Alltid ( )<sub>1</sub> Nästan alltid ( )<sub>2</sub> Ibland ( )<sub>3</sub> Sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>
30. Har du möjligheter att lära dig nya saker i ditt arbete?  
Alltid ( )<sub>1</sub> Nästan alltid ( )<sub>2</sub> Ibland ( )<sub>3</sub> Sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>
31. Får du det kunskapsmässiga stöd som du behöver för att klara av dina arbetsuppgifter?  
Alltid ( )<sub>1</sub> Nästan Alltid ( )<sub>2</sub> Ibland ( )<sub>3</sub> Sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>

## Överordnad och ledning

32. Uppmuntrar dina överordnade dig till att ta eget initiativ?  
Alltid ( )<sub>1</sub> Nästan Alltid ( )<sub>2</sub> Ibland ( )<sub>3</sub> Sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>
33. Känner du att dina överordnade litar på ditt omdöme vad det gäller att fatta beslut?  
Alltid ( )<sub>1</sub> Nästan Alltid ( )<sub>2</sub> Ibland ( )<sub>3</sub> Sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>
34. Anser du att du får tillräcklig information om förändringar som sker på din arbetsplats?  
Ja ( )<sub>1</sub> Delvis ( )<sub>2</sub> Nej ( )<sub>3</sub> Vet inte ( )<sub>4</sub>
35. Tycker du att ledningen engagerar dig i långsiktig verksamhetsplanering och målformulering?  
Ja ( )<sub>1</sub> Delvis ( )<sub>2</sub> Nej ( )<sub>3</sub> Vet inte ( )<sub>4</sub>
36. Känner du att du har möjligheter att påverka beslut på Basunen genom dina åsikter?  
Alltid ( )<sub>1</sub> Nästan alltid ( )<sub>2</sub> Ibland ( )<sub>3</sub> Sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>
37. Blir du tillfrågad om vad du tycker på din arbetsplats?  
Alltid ( )<sub>1</sub> Nästan alltid ( )<sub>2</sub> Ibland ( )<sub>3</sub> Sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>
38. Tycker du att din arbetsledare respekterar dig i din yrkesroll?  
Ja ( )<sub>1</sub> Delvis ( )<sub>2</sub> Nej ( )<sub>3</sub>
39. Får du uppskattning av dina överordnade när du gjort ett bra arbete?  
Alltid ( )<sub>1</sub> Nästan alltid ( )<sub>2</sub> Ibland ( )<sub>3</sub> Sällan ( )<sub>4</sub> Aldrig ( )<sub>5</sub>
40. Hur väl känner du till hur man arbetar inom ledningen?  
Mycket bra ( )<sub>1</sub> Ganska bra ( )<sub>2</sub> Inte så bra ( )<sub>3</sub> Inte alls bra ( )<sub>4</sub>
41. Är du nöjd med samarbetet mellan överordnad och underordnad?  
Mycket nöjd ( )<sub>1</sub> Ganska nöjd ( )<sub>2</sub> Missnöjd ( )<sub>3</sub>
42. Vilken av din arbetsledares egenskaper tycker du är viktigast?  
Att hon kan hålla i alla trådar ( )<sub>1</sub> Kreativ ( )<sub>2</sub> Begåvad ( )<sub>3</sub> Flexibel ( )<sub>4</sub>  
Förtuse förändringar ( )<sub>5</sub> Lojal ( )<sub>6</sub> Skapa gott samarbete ( )<sub>7</sub> Kunna motivera ( )<sub>8</sub>  
Annat:.....  
.....

43. Vilken är den främsta fördelen med din arbetsplats?

Själv planera sitt arbete ( )<sub>1</sub> Få ta eget ansvar ( )<sub>2</sub> Kunna påverka beslut ( )<sub>3</sub>

Att få lösa problem på egen hand ( )<sub>4</sub> Lönesättningen ( )<sub>5</sub>

Förhållandet med arbetskamraterna ( )<sub>6</sub>

Annat: .....

.....

44. Vilken är den största nackdelen med din arbetsplats?

Lönesättningen ( )<sub>1</sub> Lite information ( )<sub>2</sub> Lite befogenheter ( )<sub>3</sub> Svårt att avancera ( )<sub>4</sub>

Förhållandet med ledningen ( )<sub>5</sub> Förhållandet med arbetskamraterna ( )<sub>6</sub>

Annat: .....

.....

45. Anser du att lönesättningssystemet är rättvist?

Ja ( )<sub>1</sub> Delvis ( )<sub>2</sub> Nej ( )<sub>3</sub> Vet inte ( )<sub>4</sub>

46. Känner du dig motiverad att gå till ditt arbetet?

Alltid ( )<sub>1</sub> Oftast ( )<sub>2</sub> Sällan ( )<sub>3</sub> Aldrig ( )<sub>4</sub>

47. Vad skulle få dig mer motiverad att gå till arbetet?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

48. Vilket år är du född .....

**Tack för din medverkan!**

## Bilaga 4

### Intervjuguide till arbetsledaren

#### Bakgrundsfaktorer

Tidigare yrkeserfarenhet:

Utbildning:

Anställningstid på Basunen:

Ansvarsområde:

Arbetsuppgifter.

#### Arbetssituation och inflytande

Hur upplever du din arbetssituation?

(följa upp det positiva och negativa)

Hur upplever du dina arbetsuppgifter?

(Meningsfulla?, Enformiga?, Varierande?, För stort/litet ansvarsområde?, Befogenheter som motsvarar de krav och förväntningar som ställs på dig? osv).

- Vad kan bli bättre?

- Har du någon lösning på hur det kan genomföras?

Om du är missnöjd med något i din arbetssituation, hur hanterar du det?

Vilka problem ser du med att vara arbetsledare (länken mellan de som utför, usk och vbtr, och de som bestämmer direktiven?)

Tycker du att du har möjlighet att utvecklas inom ditt arbetsområde?

(Internutbildning?, Varierande arbetsuppgifter?, erhålla fler delegeringar?).

- På vilket sätt? Eller – Varför inte?

Upplever du din arbetssituation som psykiskt stressande?

- Vid ja svar på vilket sätt?

Tycker du att du har en klar bild över ditt arbete och ansvarsområde?

- På vilka sätt eller varför inte?

Anser du att du har befogenheter att lösa dina uppgifter som arbetsledare?

- Vilka befogenheter och resurser har du t ex om det blir konflikter?

- Vilket ekonomiskt ansvar har du?

- Vilket utrymme har du att skapa resurser för t ex rehabilitering och sjukfrånvaro?

Vilket beslutsutrymme har du?

(Tycker du att du kan påverka beslut och förändringar som kommer från cheferna över dig?,

Tycker du att du kan genomföra förändringar som personalen på Basunen önskar utan att fråga cheferna över dig?)

- På vilket sätt?

Anser du att du kan organisera ditt arbete efter ditt eget önskemål?

- På vilket sätt?

- Om inte vad skulle du vilja förändra?

- Tycker du målen (de målen som finns på papper) för Basunen är a) realistiska? b) mätbara? c) tydliga? (te x är det tydligt hur målen ska verkställas och bli utförda?)
- Känner du att du kan påverka vilka mål som sätts?

Hur upplever du samarbetet mellan dig och din närmaste chef?

- Vilka egenskaper tycker du en bra chef ska ha?
- Tycker du att din närmaste chef har dessa egenskaper?
- Vilka ledarkvaliteter tycker du att du själv har?

## Attityd och inställning

Vad innebär en bra arbetsmiljö för dig?

Tycker du att det är bra arbetsmiljö på Basunen?

- fördelar och nackdelar.

Anser du att Basunen är en arbetsplats där alla kan komma till tals och blir hörda?

- På vilket sätt? Eller Varför inte?

Anser du att de anställda på Basunen har möjlighet att påverka sin arbetssituation?

- På vilket sätt? Eller – Varför inte?

På vilka sätt tycker du att de anställda får ta ansvar?

Tycker du att anställda har inflytande och kontroll i frågor som rör deras arbetssituation? (handlingsutrymme, befogenheter t ex att planera sitt arbete)

- På vilket sätt? Eller Varför inte?

Vad tycker du om att anställda tar egna initiativ för att förbättra utförandet av sina arbetsuppgifter?

## Kommunikation

Har du haft utvecklingssamtal med de anställda det senaste året?

- Vilken funktion tycker du utvecklingssamtalen har?

Tycker du arbetsplatsträffarna fyller en viktig funktion?

- På vilket sätt? Eller – varför inte?

I vilka sammanhang, mer än på arbetsplatsträffarna, kan anställda framföra sina åsikter och synpunkter?

Hur upplever du att kommunikationen mellan dig och cheferna över dig fungerar?

- Vid bra, på vilket sätt? Vid dåligt - Varför anser du att den inte fungerar?

Hur upplever du att kommunikationen mellan dig och de anställda fungerar?

- Vid bra, på vilket sätt? Vid dåligt - Varför anser du att den inte fungerar?

Finns det något forum där samtliga anställda inklusive du och dina chefer för en dialog?

- Hur ofta (i sådana fall)?

## Socialt stöd

På vilka sätt visar du din uppskattning mot de anställda på Basunen när de gjort ett bra arbete?

Hur uttrycks uppskattning mellan dig och dina chefer?

- Känner du att du får uppskattning från dina chefer? – På vilket sätt eller varför inte?

Känner du att du har socialt stöd från dina chefer?

- På vilket sätt? Eller – Varför inte?

På vilket sätt får anställda information när de är borta från arbetet t ex vi sjukfrånvaro?

På vilket sätt blir du informerad när du är borta från arbetet?

## Trivsel och motivation

Hur upplever du att det sociala arbetsklimatet är på Basunen?

Trivs du på din arbetsplats?

(Vad är bra/ vad är dåligt?)

- Finns det något som kan förbättras?

Vad tycker du att du som arbetsledare och cheferna över dig gör för att anställda ska trivas på Basunen?

Hur upplever du att samarbetet mellan dig och anställda på Basunen fungerar?

Anser du att det individuella lönesättningssystemet är rättvist?

- Vi ja svar, på vilket sätt. Vid nej svar, - Varför inte? Vad anser du kan göras för att det ska bli mer rättvist?

Anser du att det finns konflikter på Basunen?

- På vilket sätt försöker du undvika så att det inte uppstår konflikter på Basunen?

- Vad gör ni från ledningens sida för att lösa konflikter?

Vad gör du för att motivera de anställda i deras arbetsituation?

Vad gör ledningen för att motivera dig?

- Vad gör anställda för att motivera dig?

Tycker du Basunen är en bra arbetsplats?

- På vilket sätt? Eller – Varför inte?

Vilka ändringar anser du skulle kunna bidra till ökad trivsel och motivation på Basunen?

Är det många som slutar på Basunen?

- I så fall, vad tror du är anledningen till detta?

Är det något du vill tillägga?

Tack så mycket!

## Bilaga 5

### Intervjuguide till anställda

#### Bakgrundsfrågor

Anställningstid på Basunen:

Ålder:

Utbildning:

Tidigare yrkeserfarenhet inom vårddyrket?

#### Arbetssituation och inflytande

Hur upplever du din arbetssituation?

(följ upp det positiva och negativa?)

Hur upplever du dina arbetsuppgifter?

(Meningsfulla?, Enformiga?, Varierande?, För stort/litet ansvarsområde?, Befogenheter som motsvarar de krav och förväntningar som ställs på dig? osv).

- Vad kan bli bättre?

- Har du någon lösning på hur det kan genomföras?

Känner du att du har inflytande över frågor som rör dina arbetsuppgifter?

(Kan du t ex påverka hur arbetet fördelas?, Kan du påverka hur du ska utföra arbetet?).

- Hur? Eller – Varför inte?

Känner du att facket har möjlighet att påverka din arbetssituation?

- Vid ja svar, kan du ge något exempel? Vid nej, varför anser du att de inte har det? Hade du önskat att facket kunde påverka?

Tycker du att du har möjlighet att utvecklas i ditt arbetsområde?

(Internutbildning?, Varierande arbetsuppgifter?, erhålla fler delegeringar?).

- På vilket sätt? Eller – Varför inte?

Upplever du din arbetssituation som psykiskt stressande?

- Vid ja svar på vilket sätt?

#### Attityd och inställning

Vad innebär en bra arbetsmiljö för dig?

Tycker du arbetsmiljön är bra på Basunen?

- Fördelar och nackdelar.

Anser du att Basunen är en arbetsplats där alla kan komma till tals och blir hörda?

- På vilket sätt? Eller Varför inte?

Anser du att de anställda på Basunen har möjlighet att påverka sin arbetssituation?

- På vilket sätt? Eller – Varför inte?



På vilka sätt tycker du att ni anställda får ta ansvar?

Tycker du att du som anställd har inflytande och kontroll i frågor som rör din arbetssituation? (handlingsutrymme, befogenheter t ex att planera ditt arbete)

- På vilket sätt? Eller Varför inte?

Tar du initiativ för att förbättra utförandet av dina arbetsuppgifter?

- På vilket sätt, eller varför inte?

## Kommunikation

Hur tycker du att dialogen mellan anställda, arbetsledaren och cheferna fungerar?

- På vilket sätt? (Finns det något som fungerar bra, mindre bra)  
- Vad är bra?

I vilka sammanhang, förutom på arbetsplatsträffarna kan ni anställda framföra sina åsikter?

- Vad anser du om arbetsplatsträffarna??

Har du varit på utvecklingssamtal det senaste året?

(Vad pratade ni om?, t ex erbjudande om utbildning eller dylikt)

- Vad anser du (i sådana fall) om dessa samtal?

Om du är missnöjd med något i din arbetssituation hur hanterar du detta med ansvariga?

## Socialt stöd

Upplever du att du får socialt stöd från din arbetsgrupp?

- På vilket sätt? Kan du ge några exempel?

- Vid nej svar, hur upplever du det? Kan du ge något exempel.

(Hur är kontakten med anställda på de andra våningarna?, ”Arbetar ni över gränserna?”)

Känner du att du får socialt stöd från din arbetsledare?

- Vid ja svar, kan du nämna något exempel.

- Övriga chefer?

- Vid ja svar, kan du nämna något exempel.

(Såsom att tala om svårigheter i arbetet, få uppmuntran, få information, värderas din kompetens, återkoppling så att du vet att du gör ett bra arbete och hur du ska komma vidare i din utveckling, är kontakten god med cheferna?).

När konflikter uppstår, hur hanterar du dessa?

På vilket sätt visar arbetsledaren och chefer sin uppskattning när du utfört ett bra arbete?

Känner du att information som gäller din arbetsplats och ditt arbete ges på ett tillfredsställande sätt?

På vilket sätt får du information när du är borta från arbetet?

## Trivsel och motivation

Trivs du på din arbetsplats?

- Vad kan förbättras? Vad är bra?

Vad tycker du att arbetsledaren och chefer gör för att anställda ska trivas på Basunen?

Hur upplever du att samarbetet med arbetsledaren fungerar?

Vilka egenskaper tycker du en bra chef ska ha?

Har din arbetsledare dessa ledarkvalitéer?

Anser du att det individuella lönesättningssystemet är rättvist?

- På vilket sätt? Varför inte?
- Vad kan göras för att det ska bli mer rättvist?

Är du missnöjd med något i din arbetssituation?

Vilka ändringar anser du bör göras för att trivseln och motivationen ska öka på Basunen?

Är det många som slutar på Basunen?

- I så fall, vad tror du är anledningen till detta?

Är det något du vill tillägga?

Tack så mycket!

## Bilaga 6

### Intervjuguide till fackombudet

#### Bakgrundsfrågor

Hur länge har du varit facklig företrädare?

Tid som facklig företrädare på Basunen?

Tidigare yrkeserfarenhet inom vårddyrket?

Ålder:

Utbildning:

#### Fackligt engagemang

Hur arbetar ni från fackets sida för att få information om Basunen?

Hur arbetar ni (vilka redskap) för att få veta hur de anställda har det i sin arbetssituation?

Känner du att ni från fackligt håll har möjlighet att påverka de anställdas arbetssituation?

- Vid ja, kan du ge något exempel? Vid nej, varför anser du att ni inte har det? Hade du önskat att ni på facket kunde påverka mera?

Gör facket någonting för att anställda ska ha utvecklingsmöjligheter såsom att te x förhandla om utbildningar eller dylikt?

- Vid ja svar, vad?

#### Arbetssituation och inflytande

Hur upplever du att arbetssituation är för de anställda på Basunen?  
(följa upp det positiva och negativa).

Upplever du att de anställda upplever sin arbetssituation som psykiskt stressande?

- Vid ja svar på vilket sätt?

#### Attityd och inställning

Vad anser man från fackligt håll är en bra arbetsmiljö?

Tycker du arbetsmiljön är bra på Basunen?

- Fördelar och nackdelar.

Tycker du att de anställda har inflytande och kontroll i frågor som rör deras arbetssituation?  
(handlingsutrymme, befogenheter, påverkans möjligheter)

- På vilket sätt? Eller Varför inte?

Vilket ansvar tycker ni från fackligt håll att den anställda bör ta över sin arbetssituation?  
(såsom att ta dialog, lösa konflikter och dylikt).

#### Kommunikation

Anser du att Basunen är en arbetsplats där alla kan komma till tals och blir hörda?

- På vilket sätt? Eller Varför inte?

Hur tycker du att dialogen sinsemellan de anställda verkar fungera?

(Vad verkar fungera bra/mindre bra?)

Hur tycker du dialogen mellan de anställda och arbetsledaren verkar fungera?

(Vad verkar fungera bra/mindre bra?)

I vilka sammanhang för ni från facket en dialog med anställda?

- Hur ofta sker dessa dialoger?

Hur upplever du att kommunikationen mellan facket och anställda fungerar?

## Socialt stöd

Hur upplever du att det sociala arbetsklimatet är på Basunen?

På vilket sätt kan facket ge anställda socialt stöd?

(tala om svårigheter i arbetet, ge uppmuntran, ge information, värdera anställdas kompetens, ge återkoppling, möjliggöra utvecklingsmöjligheter?).

Hur hanterar du som facklig företrädare konflikter som uppstår (som te x denna på Basunen)?

Vad tror du kan vara upphov till konflikten som har varit/är på Basunen?

(brist i kommunikationen?, hårdare reglering? Mer auktoritär arbetsledare)

## Trivsel och motivation

Vad tycker ni från facket sida att man kan göra för att öka trivseln på Basunen?

Vad skulle kunna göras för att öka motivationen bland de anställda?

Vilka egenskaper tycker du en bra chef ska ha?

Tycker du att arbetsledare på Basunen har dessa ledarkvalitéer?

Vilken roll/egenskaper tycker du att man ska ha när man arbetar fackligt?

Anser ni från den fackligt sidan att det individuella lönesättningssystemet är rättvist?

- På vilket sätt? Varför inte?

- Vad kan göras för att det ska bli mer rättvist?

(hur ska man kunna mäta kompetens?, mindre lön för att personkemin inte stämmer?)

Är det många som slutar på Basunen?

- I så fall, vad tror du är anledningen till detta?

Hur pass tillförlitlig anser du att informationen som ni har om Basunen är?

Är det något du vill tillägga?

Tack så mycket!