



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

”Vi får alltid den hjälp vi behöver” – en explorativ studie om undersköterskors upplevelse av att arbeta i team

Alexandra Bengtsson

Kandidatuppsats ht 2011

Handledare: Robert Ragneklint

Abstract

Tidigare forskning visar på att organisationer blir allt plattare och att mer ansvar lämnas åt individen. Ett begrepp som växer fram är delat ledarskap vilket också har visat sig effektivisera teamarbete. Denna studien syftar till att undersöka hur teamarbete upplevs bland undersköterskor och vårdbiträden. En kvalitativ ansats har varit grunden. Sex undersköterskor/vårdbiträden samt en verksamhetschef är intervjuade. De deltagande kommer ifrån arbetsplatser där man uttalar sig om att man arbetar i team och fördelar ansvar. Slutsatsen är att de deltagande upplever det interna och externa klimatet på sin arbetsplats och inom teamet som gott, men att utvecklingen av ett genuint delat ledarskap hämmas av den hierarki som vården bygger på.

Nyckelord: psykologi, organisation, team, ledarskap, delat ledarskap, vården

Introduktion

Inledning

Under de senaste decennierna har vården utsatts för omfattande förändrings- och effektiviseringsarbete (Sandberg, 1997). Man kan fråga sig varför och vad syftet är. Man vill effektivisera vården på flera sätt, både ur ett ekonomiskt- och ur ett patientperspektiv, men samtidigt finns det flera sätt att se på vad effektivitet egentligen är (Ragneklint, 2004). Sennett (2000) menar att hela arbetslivet är i förändring och att vi idag rör oss mot ett mer kortsiktigt tidsperspektiv. Organisationerna blir allt plattare och mer ansvar lämnas åt individen vilket i sin tur också kräver mer resurser av denne.

Enligt statistik från Statistikcentralen (n.d.) har det under de senaste åren har det blivit allt vanligare att arbeta i team och man räknar med att två av tre löntagare arbetar i någon form av team. Ett bra team-arbete innebär goda sociala relationer, gemensamma mål och möjligheter att själv påverka arbetets målsättningar (Wheelan, 2010). Detta går inte väl i hop med de normer och belöningsystem som finns inom arbetslivet idag som allt oftare betonar individuella prestationer (Statistikcentralen, n.d.). Offentlig verksamhet bärs mer eller mindre upp av team och dessa nämns ofta i sammanhang med kvalitet och effektivitet. Teamet ska uppnå vissa resultat, men förutsättningarna för detta varierar bland annat med arbetsmetoder och samhällsekonomi. Som individ i teamarbete ställs kravet att man ska leva upp till förväntningar inom organisationen. Hur man kan uppnå dessa förväntningar och resultat påverkas starkt av vilka förutsättningar som finns (Sundberg, 1997). Teamarbete och plattare organisationer som en följd av ekonomiska rationaliseringar gör att ledarskap som förr kommit ur rena hierarkiska strukturer nu lämnar luckor som skapar nya behov i organisationerna. Detta i sin tur kräver mer ansvar av individerna och att ledarskapet i vissa fall fördelas (Carson & Tesluk, 2007). Sennett (2000) beskriver detta som ”vertikal spridning” vilket innebär att de arbetsgrupper som är resultatet av en platt organisation får fler sorters uppgifter att utföra. Organisationer som förut var pyramidliknande med ledaren på toppen är nu istället nätverk av individer (Sennett, Ibid.). Ett nytt begrepp som då växer fram är *delat ledarskap* vilket grundar sig i en interaktionsprocess mellan teammedlemmar och externa ledare (Carson et al., 2007).

Syfte

Forskning visar att ett delat ledarskap har betydelse för effektiviteten i team (Pescosolido, 2001). För väl fungerande team krävs förutsättningar som grundar sig på support från ledare, men klimatet inom gruppen har också en betydande påverkan (Carson et al., 2007; Sundberg, 1997; Wheelan, 2010).

Jag har valt att fördjupa mig inom området team på arbetsplatsen eftersom jag har den egna erfarenheten från att ha arbetat i team då jag under sju år arbetat extra som timanställd undersköterska på olika typer av äldreboenden, på sjukhus och inom hemtjänst. Vid dessa tillfällen har vi arbetat, som jag uppfattat det, mot målet att ge vårdtagarna god vård. Vad jag tyckt mig se är att målen inte alltid är klara bland undersköterskor och vårdbiträden i teamen samtidigt som det ställs krav på att mål ska vara uppnådda och ett gott resultat ska uppnås. Forskning visar på att klara mål är en väsentlig faktor för att ett effektivt arbete och ett gott resultat ska kunna uppnås (Carson et al., 2007; Lumsden, Lumsden & Wiethoff 2010; Wheelan, 2010). Nu pågår i media en debatt kring vilken kvalitet vården egentligen har och man frågar sig om man kan leva upp till målen (www.dn.se). Med detta som grund syftar denna undersökning till att undersöka hur undersköterskor och vårdbiträden som arbetar i team själva upplever detta.

Intervjuer har gjorts med sex stycken undersköterskor/vårdbiträden och en verksamhetschef. Deltagarna kommer ifrån tre arbetsplatser som enligt intervjuer och information från arbetsplatsernas hemsida (se bilaga 5) arbetar på ett sätt där ansvaret inom verksamheten är fördelat på arbetsgrupperna med undersköterskor/vårdbiträden. Denna ansvarsfördelning stämmer väl överens med vad som i tidigare forskning nämns som ”delat ledarskap” (Carson et al., 2007; Lumsden et al., 2010).

En explorativ ansats (Kvale, 1997) är grunden och syftet är vidare att fånga in information kring en upplevelse. På grund av detta har inga hypoteser gjorts. I den teoretiska bakgrunden kommer forskning rörande motivation tas upp eftersom motivation är något som avgör hur personliga resurser används i arbetet (Kanfer, Chen, & Pitchard, 2008).

Frågeställning

Syftet med denna undersökningen är att ta reda på hur anställda inom äldreboenden som arbetar i team upplever teamarbetet.

Frågeställningen som uppsatsen grundar sig på är därför:

- △ Hur upplever undersköterskor och vårdbiträden inom äldreården det att arbeta i team där delat ledarskap förutsätts finnas?
 - △ Får man det stöd som behövs i relation till de krav som ställs?
 - △ Hur tänker man kring ett delat ansvar och hur upplevs det?

Teoretisk bakgrund

Team. Lumsden et al. (2010) menar att ett team är en grupp med människor som arbetar mot samma gemensamma mål. Detta skulle kunna förklaras genom att medlemmarna i teamet var och en fokuserar på målet som de arbetar mot. Men för att nå dit krävs både fokus på att lösa uppgifterna som arbetet innebär, liksom på kommunikationen emellan medlemmarna. Denna process tolkas som en typ av ledarskap.

Sandberg (1997) menar att för att en arbetsgrupp ska kallas ett verkligt team krävs ett visst mått av oberoende mot omvärlden. Detta innebär att teamet självt till relativt hög utsträckning bestämmer över sitt arbetssätt för att nå de mål som verksamheten har. Han menar dock att ett team snarare är ett ideal att arbeta efter, ett sätt på vilket arbetsgrupper borde arbeta, än vad som faktiskt ofta förekommer. Däremot kan man tala om att ha förutsättningar för bra teamarbete och arbeta på ett sätt som leder mot de mål som finns inom verksamheten.

Wheelan (2010) anser att en grupp blir ett team först när målen är delade och en effektiv metod finns för att nå dessa. Yukl (2010) förklarar vad ett team är genom att jämföra det med ett fotbollslag. Spelarna är beroende av varandra och har olika roller i spelet. Detta kan jämföras med ett lag som bowlar tillsammans. De spelar tillsammans, men är inte beroende av varandra för att kunna spela, de är alltså inte till samma utsträckning ett team. På en arbetsplats kan personalen vara indelade i mindre enheter för t.ex. försäljning, produktion osv. och detta kallar Yukl (ibid.) för functional work teams. Här har deltagarna olika ansvar men hjälps alla åt att nå samma mål. De arbetar ofta tillsammans under en längre tid och har en utsedd ledare som har kontakt med övriga delar av organisationen. I dessa team ligger ledarskapet främst hos ledaren, men medlemmar i teamet assisterar också i vissa ledarskapsfunktioner.

Det finns vissa problem som kan uppstå i team (Wheelan, 2010). Ett kommunikationsrelaterat problem rör det faktum att medlemmarna ofta står inför val som rör kommunikationen. Det kan handla om att kommunicera problem som upptäcks eller att dela med sig av information som är relevant för arbetet. I denna situation kan en rädsla skapas för

att de andra ska tycka det individen bidrar med är dåligt eller att denne ska framstå i sämre dager. Medlemmar kan då i vissa fall välja att vara tysta eller ännu värre hålla med övriga för att skapa konsensus. Detta kan skapa en effekt längre fram i tiden som påverkar teamet negativt, vilket gör att ledaren för teamet måste vara uppmärksam på problematiken. Denna problematik kan också benämnas som grupptänk (Wheelan, Ibid.).

Det finns mycket skrivet om ledare och det man kan lära om ledarskap. Det finns ofta ledarskapsträning på en arbetsplats, men hur ofta får teammedlemmar gå på teammedlemsutbildning. Wheelan (Ibid.) menar att om inte alla i ett team är med på att nå framgång, så kommer teamet inte heller att nå dit. Det är ingen som kan vara passiv i en grupputvecklingsprocess, vilket det faktiskt är att arbeta i team. Hon anser också att det inte är rättvist att låta människor delta i ett arbetslag utan att ha fått kunskapen kring hur man ska vara som en bra gruppmedlem. Vad som bör betonas är att det finns ett problem rörande att alla inte är intresserade av att delta i ett delade ledarskap vilket teamarbete till viss del innebär. Vissa anser sig inte veta tillräckligt om ledarskap, medan andra inte anser sig ha självförtroendet att delta (Wheelan, Ibid.).

Delat ledarskap. Man kan tala om delat ledarskap. Lumsden et al. (2010) menar att begreppet inte är nytt, men ansvaret som varje individ har för att utföra delat ledarskap har ökat allt eftersom att arbeta i team blir vanligare och teammedlemmar lämnas att själva ta beslut oftare. Detta gör att skillnaden mellan att vara en ledare och att vara en medlem i ett team har minskat. Ansvaret fördelas liksom ledarskapet och detta sägs bero på att kommunikationen blir allt mer komplicerat. På grund av detta kan ledaren omöjligt ha den kontroll som tidigare varit möjlig och följden blir en maktfördelning.

Att förklara vad det delade ledarskapet innebär är komplicerat. Andréas och Lindström (2008) skriver "At first sight, the difficulties of the shared leadership research area obviously seem to be lack of common definitions. Lack of common definitions is however not unusual in the field of leadership, and it might also be a sign of that the area is multifaceted and ambiguous" (s. 6). En annan förklaring till hur ett delat ledarskap inom team växer fram är:

Leadership can be explored as a social process - something that happens between people. It is not so much what leaders do, as something that arises out of social relationships. As such it does not depend on one person, but on how people act together to make sense of the situations that face them. (Infed, n.d.)

Forskare anser också att ett delat ledarskap uppstår när medlemmar i team engagerar sig i aktiviteter som som influerar teamet och dess medlemmar i områden rörande ledning, motivation och support. Detta engagemang skapar interaktioner mellan teammedlemmar när det kommer till att fördela ansvar och det är här kärnan i delat ledarskapet ligger. Begreppet kan förklaras påverka beteende och resultat inom teamet och detta grundar sig i en interaktionsprocess mellan teammedlemmar och externa ledare (Carson et al., 2007).

En grupps effektivitet kan försämrats när medlemmars status inte uppmärksammas och när medlemmars bidrag till teamet ignoreras. Hur det delade ledarskapet fungerar påverkar vidare också hur väl arbetet fungerar med att nå målen i teamet. Resultat visar dock att det är den formella ledarens roll som har störst betydelse för resultatet och inte det delade ledarskap som skapas av övriga medlemmar (Lumsden et al., 2010).

Motivation. Arbetslivsrelaterad motivation är enligt Kanfer, et.al. (2008) en psykologisk process som influerar hur personliga resurser används relaterat till arbetet, i intensitet, styrka och riktning. Att förstå en individs upplevelse av meningsskapande i en organisation är grunden till att förstå hur denne motiveras att utföra uppgifter.

Bandura (1997) menar att en motiverande faktor i arbetslivet är graden av self-efficacy. Self-efficacy beskrivs som uppskattningen om sin egna kapacitet och detta i sig är något som inverkar på vilka beslut vi tar i livet och vilka mål vi arbetar mot vilket också kan förklaras som en prediktor för framtida resultat hos individen. Individer med hög self-efficacy har högre tro på sig själva när det kommer till att klara av problem och nå önskade mål. Tro på sin egen förmåga reglerar också motivationen vilket baseras på de ambitioner och visioner av resultat som uppskattas komma från individens egna ansträngningar (Bandura, 1997). De individer som har hög grad av self-efficacy utformar också i högre grad fungerande och mer effektiva strategier än de med låg grad av self-efficacy (Locke, 2002). Forskning visar att self-efficacy och organisationsresurser så som klara mål ökar arbetsmotivationen (Kanfer, et.al., 2008).

Vilka mål vi har kan också avgöra hur vi agerar. Locke (2002) har utvecklat en teori som kommit att benämnas *goal-setting theory*. Mål påverkar genom att de riktar uppmärksamhet mot målrelevanta beteenden, samtidigt som fokus suddas ut på icke målrelevanta beteenden. Detta handlar också om tankar och inte enbart handlingar. När individer är konfronterade med mål som ska uppnås använder de enligt forskning redan

existerande kunskap för att nå dessa. Om denna kunskap inte finns väljer individen att istället fokusera på att planera för att utforma en strategi mot målet. Mål kan också sättas omedvetet. Människor kan agera utan att vara fullt medvetna om vad som egentligen motiverar dem eller vilken kunskap de använder för att ta beslut. Detta är dock ett område som enligt författaren kräver mer forskning (Locke, 2002).

Man kan också tala om social motivation. Vilka motiv vi har för att kommunicera med andra kan påverka vilka beslut vi tar och hur vi beter oss i en grupp. Några av dessa motiv anses vara att kommunicera för att det är ett nöje, för att individen har viljan att bry sig om andra, för att skapa eller ha kontroll, och för att känna sig som en i gruppen dvs. inte vara utesluten (Lumsden et al., 2010).

Utveckling av ansvar inom team. Ett delat ledarskap kan ses som en fördelning av ansvar (Lumsden et al., 2010) och denna process i sig kan förbättra och effektivisera teamarbete (Carson et al., 2007). Om ledare görs uppmärksamma på fenomenet kan de hjälpa till att utveckla det delade ledarskapet i sina team. Först genom att skapa en gynnsam miljö och ett tillåtande klimat, men sedan också genom att själva ge det stöd och support som teammedlemmarna behöver för att utveckla ledande roller (Carson et al., Ibid.). Det finns forskning på delat ledarskap inom team, dess betydelse för arbetsgruppen och vad för egenskaper en informell ledare har. Däremot är inte mycket forskning gjord på hur medlemmar i ett team själva resonerar kring, eller hur de upplever det att ha en del i mer ansvar. Att det finns lite forskning på området informellt och delat ledarskap är något som Pescosolido (2001) också beskriver. Trots detta visar undersökningar på att informella ledare, och informellt ledarskap har ett starkt inflytande på grupprocesser, normer och resultat (Lumsden et al., 2010). Hur ledarrollerna vidare ser ut beror på vilken typ av organisation det handlar om, men också hur organisationen är uppbyggd när det kommer till hur ansvaret är fördelat och hur ledarskapet ser ut (Lumsden et al., Ibid.).

Sandberg (1997) skriver om den ”egentliga uppgiften”. För en lärare skulle detta innebära att undervisa och för en undersköterska, som i detta fallet, att hjälpa vårdtagarna. Planering, utvärdering osv. anses inte tillhöra denna uppgiften. Forskning visar på att ju längre bort man rör sig från sin egentliga uppgift, desto sämre blir den upplevda trivseln på arbetsplatsen.

Carson et al. (2007) menar att för att ledarskapet ska kunna fördelas måste en tillåtelse från medlemmarna i teamet samt från ledaren finnas. Det finns två huvudfaktorer som påverkar hur väl ett delat ledarskap utvecklas och fungerar i ett team och dessa är det interna

och det externa klimatet. Det *interna klimatet* kan förklaras bestå av flera delar; klara, väldefinierade och välgrundade mål, en känsla av support och stöd emellan teammedlemmar som skapar en känsla av uppskattning och uppmuntran, men också en hög nivå av deltagande i beslutsfattande och i konstruktiva diskussioner rörande mål, uppgifter och alternativa lösningar och idéer. Är det interna klimatet bra skapas en miljö där medlemmarna känner sig respekterade och uppskattade för vad de gör, detta nämns som ”interpersonal glue”. Ur uppmuntran och stöd där man känner ett gemensamt ansvar och förståelsen är delad kan sedan ett delat ledarskap utvecklas vilket anses positivt för teamets prestation. Det *externa klimatet* består av coaching och support utifrån vilket behövs för att leda teammedlemmarna rätt. När det interna klimatet är bra behövs inte lika mycket stöd och support ifrån den formella ledaren (Carson et al., 2007). Tillåtelse, och kvalitén på det interna och externa klimatet är alltså avgörande för hur väl ledarskapet inom team utvecklas.

Liksom Carson et al. (Ibid.) menar Sandberg (1997) att teamarbete är beroende av olika förutsättningar som också han kallar för inre och yttre faktorer. *Inre faktorer* är det som skapar trivsel i arbetslaget och som ger ett gott arbetsklimat. Det interna klimatet spelar stor roll eftersom detta påverkar graden av samarbete. Samarbete i sin tur skapar ett klimat där kompetensen som finns till större utsträckning kan användas. Om det inre klimatet är bra kan större delar av kompetensen utnyttjas i teamet då detta är beroende av samarbete. Gemenskapen bland arbetskamrater är också en av de störst bidragande faktorerna till trivsel på arbetsplatsen. *Yttre faktorer* ses som resurser som krävs i arbetet liksom välformulerade mål. Det kan vara svårt att skilja mål från syfte, men med mål menas uttryck för framtida önskade resultat. Genom välformulerade mål kan också arbetet mätas.

Carson et al. (2007) anser att det externa klimatet är viktigt och Wheelan (2010) resonerar på samma sätt, men väger inte till samma utsträckning in gruppmedlemmarnas egna ansvar för att skapa en god miljö vilket i detta fallet skulle kunna kallas det interna klimatet. Istället lägger hon mer ansvar på den formella ledaren som en mycket viktig faktor för ett teams framgång och ledarskapets fördelning. Enligt henne spelar också gruppens mognad en stor roll. Det är först efter ett effektivt arbetssätt skapats, då rollerna i gruppen är tydliga, medlemmarna delats in i subgrupper och är delaktiga i beslutsfattande och problemlösande, som ett delat ledarskap kan uppstå. Den formella ledarens koordination behövs då inte på samma sätt (Wheelan, 2010).

Metod

Deltagare

De deltagande i undersökningen kommer från tre arbetsplatser. Sex av de som deltagit är undersköterskor/vårdbiträden, men en intervju är också gjord med verksamhetschefen från en av arbetsplatserna. Skillnaden mellan en undersköterska och ett vårdbiträde är att en undersköterska har en 3-årig gymnasieutbildning eller motsvarande.

Arbetsplatserna är i detta fallet äldreboenden belägna i sydvästra Sverige med åtta vårdtagare eller flera. De äldre personerna som bor på äldreboendena är här kallade vårdtagare. På arbetsplatserna arbetar man i så kallade team. Under ett arbetspass arbetar undersköterskorna oftast tillsammans med minst en annan undersköterska/vårdbiträde, men bemanningen är högre vid vissa tillfällen som t.ex. under förmiddagen då arbetsbelastningen är högre. Detta bland annat på grund av att vårdtagarna vid ungefär samma tidpunkt ska upp på morgonen, och för att aktiviteter så som bingo och gymnastik hålls på dessa tider. På en av arbetsplatserna fanns en särskild teamsamordnare som stöd för de anställda.

Kontakt togs med verksamhetschefen på en av arbetsplatserna via telefon för att undersöka intresset för deltagande i en kommande studie. Vid detta tillfälle gavs information om att Vetenskapsrådets etiska riktlinjer kommer följas, med betoning på frivilligt deltagande och sekretess. Urvalet gick sedan till genom att de anställda på arbetsplatsen fick information av verksamhetschefen att de frivilligt kunde delta i en enskild intervju som en del i en uppsats som höll på att skrivas av en student från Lunds Universitet. Tre deltagare kom vid intervjutillfället som med verksamhetschefens hjälp hade passats in med de deltagandes schema.

Tre personer deltog ifrån de andra två arbetsplatserna. Urvalet av dessa personer gjordes genom ett ”snöbollsurval” (Shaugnessey, 2009). En intervju gjordes även med en verksamhetschef från en av dessa arbetsplatserna.

Alla undersköterskor eller vårdbiträden som deltog i studien var kvinnor, två av dessa var vikarier. En av de deltagande arbetade även som teamsamordnare. Fyra år som timvikarie var den kortaste tiden som en deltagande arbetat inom vården, 27 år var det längsta. Den yngsta deltagande var i tjugofemårsåldern och den äldsta 65 år.

Valet att ha deltagande från tre arbetsplatser beror främst på bristen av deltagare och på grund av sjukdom bland de som anmält sig som frivilliga. Studien är en begränsad fallstudie med ambition att vara teorigenererande inför en eventuell större undersökning.

På arbetsplatserna hade enligt intervju de fasta anställda undersköterskorna/vårdbiträderna var och en ansvar för ett särskilt område inom verksamheten vilket kunde röra sig om ansvar för mathantering, städning av gemensamma utrymmen, schemaläggning eller utbildning och förbättring.

Validitet och reliabilitet är något som noga måste belysas, men kvalitativa metoder kräver inte samma tillvägagångssätt som kvantitativa metoder då de inte syftar till att generalisera. Dock bör man kunna beskriva i vilken miljö som resultatet av undersökningen kan tänkas representera (Wedin & Sandell, 2004).

Procedur

Wedin & Sandell (2004) menar att hurvida man väljer att göra en kvalitativ eller kvantitativ undersökning har blivit en moralisk fråga. På grund av detta inleds ofta kvalitativa undersökningar med en lång försvarande förklaring till varför just inte en kvantitativ metod använts (Wedin & Sandell, 2004). En kvalitativ undersökning har i detta fallet gjorts eftersom syftet är att bättre förstå fenomenet som ska undersökas än att förklara ett samband till hur det uppstår. Det är också detta som Trost (2005) menar att kvalitativa studier syftar till.

Tre av undersköterskorna/vårdbiträderna intervjuades på deras arbetsplats under eftermiddagen på samma dag och i samma rum. De övriga tre deltagande intervjuades via telefon på grund av långt avstånd till arbetsplatsen. Varje intervjun tog sedan mellan cirka tjugo och trettio minuter. De hade kunnat utvecklas och varit längre, men hölls korta på grund av tidsbrist hos de deltagande. Intervjun med verksamhetschefen skedde även denna via telefon av samma anledning som ovan.

Innan intervjun började presenterade jag mig och informerade om forskningens etiska regler. Jag delade även ut ett informationsbrev, eller gav denna information muntligt (se bilaga 3). De deltagande fick då informationen att undersökningen handlade om trivsel bland personal på arbetsplatsen. Denna typ av medvetna val att inte explicit framhålla studiens egentliga syfte kan användas för att undvika försöksledareffekter (Shaughnessey, 2009). Effekten skulle kunna innebära att den intervjuade försöker lista ut önskade svar som denne tror är korrekta. I själva verket finns i detta fallet inga rätta svar utan syftet med studien är att undersöka hur personen upplever ett fenomen. Vi kan vidare bara få veta en individs upplevelse av något, inte den egentliga sanningen (Wedin & Sandell, 2004). Detta bör inte ses som ett problem, eftersom det just är individens upplevelse som i detta fall ska fångas.

Intervjuguide 1 (se bilaga 1) följdes under intervjuerna med

undersköterskorna/vårdbiträderna och intervjuguide 2 följdes vid intervjun med verksamhetschefen (se bilaga 2), men följdfrågor lades även ibland till för att få en klarare förståelse och för att utveckla resonemang och beskrivningar av upplevelser.

Innan intervjun började informerades de deltagande om de etiska regler som följts. Dessa etiska regler innebär bland annat informerat samtycke, konfidentialitet, men också hur personen kan gå tillväga om denne vill ha uppföljning eller läsa den färdiga undersökningen (Kvale, 1997). Kvale (Ibid.) poängterar också vikten av att skapa en god stämning i samtalet, vilket jag har valt att också lägga fokus på.

Trost (2005) menar att spela in intervjun har fördelen att den i efterhand kan skrivas ut och det är möjligt att läsa vad som sagts ordagrant. Detta medför också att man kan lyssna noggrannare under själva intervjun då anteckningar inte behöver göras i samma utsträckning. Meningen var att intervjuerna skulle spelas in, men detta var inte möjligt vid intervjutillfällena. En av orsakerna var att en deltagare inte ville att intervjun skulle spelas in, att fyra av intervjuerna skedde via telefon, och att det i två av fallen fanns en vårdtagare med i rummet, vilket gjorde att detta inte ansågs vara lämpligt. Istället gjordes anteckningar under alla intervjuerna, men även efter det att de var klara. Att anteckningar görs snabbt efter intervjun menar Kvale (1997) är väsentligt.

Vad jag särskilt valt att tänka på innan undersökningens början är min egen roll. Kvale (1997) menar att detta är en viktig fråga att ställa sig då det är av betydande vikt att vara objektiv och att skapa en professionell distans. Detta rör även moraliska frågor samt analysprocessen och kan starkt påverka undersökningens kvalitet. I kvalitativa undersökningar där intervjuer görs har forskaren dessutom en viktig roll eftersom denne använder sig själv som instrument i intervjuerna. Jag tänkte särskilt på att vara neutral och öppen i intervjusituationerna samtidigt som jag var medveten om mina egna värderingar. Intervjuarens egna värderingar kan påverka hur man väljer att tolka det som den intervjuade (Trost, 2005).

Material

Kvales (1997) diskussion kring den kvalitativa forskningsintervjun har legat till grund för intervjuernas utformning och genomförande. Intervjuer kan ha olika former och olika nivåer av standardisering och strukturering. I detta fallet har jag valt att använda samma öppna grundfrågor till alla deltagande där de själva kunnat utveckla svaren vilket kan beskrivas som en semistrukturerad intervju eller en explorativ intervju. Det finns en debatt angående att använda ledande frågor eller ej i en intervju. Kvale (Ibid.) tar upp frågan, men anser också att

det finns vissa fördelar med att använda slutna frågor eftersom de kan ha syftet att klargöra, de kan också i vissa fall vara nödvändiga. Jag har valt att använda några slutna frågor, men följt upp dessa med följdfrågor.

Tematisering innebär att efter att syftet med studien formulerats klargörs vilket problemområde man är intresserad av varefter man väljer ut några teman att fokusera på. Tematiseringen bygger på att förkunskap skaffas, att syftet med undersökningen klargörs och att hitta rätt innehåll för intervjun för att få svar på forskningsfrågorna (Kvale, 1997). Detta har gjorts och tre teman (se bilaga 1) har valts ut vilka är:

- ▲ Internt klimat
- ▲ Externt klimat
- ▲ Ansvar

Utöver detta har också inledande och avslutande frågor lagts till för att starta samtalet, skapa god stämning och tillit, liksom avslutande frågor är till för att ge den deltagande en positiv känsla vid intervjuens slut (Kvale, 1997). Frågorna är medvetet formulerade på ett vardagligt språk.

Intervjufrågorna grundas på den tidigare beskrivna teoribildningen inom det undersökta fältet. Carson et al., (2007) Sundberg (1997) och Wheelan (2010) menar att för väl fungerande team krävs förutsättningar som grundar sig på support från ledare, och ifrån övriga medlemmar i teamet. Intervjufrågorna som ställdes till verksamhetschefen har som syfte att beskriva hur ansvaret fördelas på arbetsplatsen och hur man tänker kring detta, men också vilka insatser som konkret görs för att skapa ett gott teamarbete.

Intervjufrågorna som ställdes till undersköterskorna/vårdbiträderna är grundade i tidigare forskning. Vad de syftar till att beskriva kan förklaras genom de tre teman som de är grupperade inom. Temat internt klimat syftar till att ge en bild av det interna klimatet och hur intervjupersonen upplever detta. Mer i detalj innebär detta att få information om det sociala och psykologiska stödet i gruppen, hur man arbetar kring mål, om dessa målen är klara för den deltagande, och om personen i fråga anser sig få det stöd och resurser denne behöver ifrån sina arbetskamrater. Detta beskrivs av Carson et al., (2007) som internt klimat varför jag valt denna benämning på temat. De använder också benämningen externt klimat. Temat externt klimat ämnar att bidra till information kring hur den deltagande upplever det externa klimatet vilket innefattar stöd och support personerna i fråga upplever sig få ifrån ledare/teamledare. Detta tema ämnar också att beskriva hur engagemang mottas, och hur en extra insats mottas.

Valet att ställa frågan om engagemang och hur upplevelsen är kring att anstränga sig lite extra i arbetet grundar sig i att få mer information kring hur tillåtande klimatet på arbetsplatsen är. Hur upplevs mottagandet av t.ex. ett förslag till förändring eller förbättring ifrån den anställda?

Ansvar är det tredje temat och här ligger fokus på att få information kring hur personen upplever det att ha och ta ansvar utöver det som Sandberg (1997) kallar för den ”egentliga uppgiften”. Frågorna syftar till att ge svar på hur detta ansvar, om det upplevs finnas, fördelas. Har den intervjuade blivit tilldelad detta eller själv tagit extra ansvar, och hur upplevs i så fall detta. Dessutom finns en fråga om konkurrens för att vidare få information kring bilden av eventuella andra anledningar till fördelning av ansvar och uppgifter. Finns de arbetsuppgifter som är mer önskvärda att få för att då slippa andra tråkigare uppgifter. Vad för detta i så fall med sig och ses detta ansvar som något positivt eller negativt.

Analysmetod

För analys av intervjuerna har en metod kallad meningskoncentrering använts (Kvale, 1997). Efter det att intervjuerna var klara, anteckningar gjorda och insamlad data renskriven genomlästes materialet ett antal gånger. De deltagandes svar ”koncentrerades” sedan och sammanfattades i kortare meningar. Denna procedur genomfördes på alla svar vilka sedan sammanfattades tillsammans så att de på ett enkelt och överskådligt vis skulle kunna jämföras. Citaten som redovisas i resultatdelen är alla tagna ifrån den första textraderna i anteckningarna tillhörande respektive fråga.

Resultat

Resultatet presenteras här i text och tabellform efter de teman som intervjuerna bygger på (se bilaga 1). Citat från de intervjuade är skrivna i kursiv stil.

Internt klimat

Syftet är att ge en bild av det interna klimatet i gruppen och hur de intervjuade upplever stödet ifrån sina arbetskamrater (se tabell 1).

Alla deltagande säger att de uppmuntrar varandra i arbetslaget, men på vilket sätt de gör detta skiljer sig något åt. Övergripande är att man uppmuntrar varandra genom att säga

positiva saker, genom att ge komplimanger, feedback samt tips och råd.

Deltagare 5 berättar att de är ett sammansvetsat gäng *"Vi ger både ger ris och ros. Vi peppar varandra och säger 'bra' "*

Deltagare 4 beskriver det som att *"det fungerar ju inte med alla, men det fungerar bra att arbeta med de jag trivs med. Är det problem så tar vi tag i det och liksom ordnar upp det.."*

Samtliga deltagande är medvetna om att det finns målarbete på deras arbetsplats som de arbetar efter. På grund av de etiska riktlinjerna har resultatet formulerats så att personer inte ska kännas igen i texten. Därför har ordningen deltagarna står i ingen inbördes betydelse för vilken arbetsplats de kommer ifrån. Dock angav inte deltagande från en och samma arbetsplats samma svar på frågan *"Vilka nedskrivna mål vet du finns på din arbetsplats?"*.

Vilket mål som de själva anser är det viktigaste är nästintill samma för alla deltagare. De anser att det viktigaste målet är att ge god vård och att vårdtagarna ska ha det bra. En deltagare svarar att det viktigaste målet är att förbättra verksamheten.

"Målen vi har handlar om anhörigstöd, sen har metoden X vi arbetar efter för förbättring inom vården, men vi ska också ha kännedom om ekonomiska mål."

"Det viktigaste tycker jag är att hela tiden bli bättre, att göra förbättringar, att mäta så att vi kan följa upp." (Deltagare 1)

"Det står i vår vision att vi ska ge ett gott liv varje dag [till vårdtagarna]. Det är det viktigaste, och att alla gör något". (Deltagare 3)

Alla sex deltagande anser på något vis att de tillsammans når eller i alla fall delvis når målen. Fyra av de sex intervjuade nämner i någon form att de hjälps åt i arbetet och att *"alla gör sitt"*. En deltagare säger att de försöker, men att de inte alltid lyckas.

"Delvis så uppnår vi väl målen. Alla gör sitt" (Deltagare 1)

"Jag tycker att jag gör det, men alla drar nog sitt strå till stacken, på sitt vis"
(Deltagare 4)

”Det är lite så och så. Vi försöker, men vi är ju olika, vi som vårdar.. sådär kanske..det sägs att vi gör det, men det blir ju inte alltid så.” (Deltagare 6)

Tabell 1. Internt klimat

Namn	Uppmuntrar man varandra? På vilket sätt?	Kunskap om vilka mål som finns på arbetsplatsen.	Vilka mål värderas högst?	Anser man att målen uppnås?
Deltagare 1	Ja. Positiv feedback, beröm för bra saker.	Att ge stöd åt anhöriga, ha kunskap om ekonomiska mål, att förbättra.	Att förbättra verksamheten.	Ja, alla gör sitt.
Deltagare 2	Ja. Ger feedback, säger positiva saker.	Vet inte.	-	Ja.
Deltagare 3	Ja. Uppmuntrar, ger feedback, håller gott humör.	Att ge vårdtagarna ett gott liv.	Att ge ett gott liv åt vårdtagarna.	Ja, alla arbetar mot samma mål. Alla gör något.
Deltagare 4	Ja. Uppmuntrar varandra, men alla går inte att arbeta med.	Vet inte. Tror att det handlar om att ge vårdtagarna god vård.	Att de gamla ska ha det bra.	Ja, vi uppnår målen jättebra.
Deltagare 5	Ja. Ger beröm, ris och ros.	Att ge vårdtagarna ett gott liv.	Att ge de gamla ett gott liv.	Jag har resurserna. Men alla drar sitt strå till stacken.
Deltagare 6	Ja. Påminner varandra om målen, att ge vårdtagarna god vård.	Många, se vårdtagarna, ha gemensamma mål, bemöta anhöriga på ett bra sätt.	Att de gamla ska trivas.	Inte alltid, alla personal är olika.

Externt klimat

Temat externt klimat syftar att ge en bild av det upplevda stödet ifrån ledaren på arbetsplatsen. Detta innebär också att beskriva om de deltagande upplever sig delaktiga i arbetet och hur engagemang, förslag och synpunkter mottas.

Samtliga intervjuade anser att de får det stöd de behöver, antingen ifrån sina arbetskamrater eller ifrån chef/ledare (se tabell 2).

”Vi får alltid de stöd vi behöver. Från teamledaren, de hjälper till och ordnar. Annars

kan vi ju kontakta sjuksköterskan till exempel.” (Deltagare 3)

När något inte fungerar i arbetet för de deltagande väljer de oftast att i första hand be om hjälp hos sina arbetskamrater. Alternativ två ser de som att prata med chefen. Ett alternativ ses också som att lösa problemet själv.

”Då [när något inte fungerar] lämnar jag förslag, till de andra i arbetslaget eller till verksamhetschefen. Är det ett bra svar?” (Deltagare 1)

Då går jag till chefen. Jag som person är rak och kan säga ifrån (Deltagare 6)

”Då får jag se till att det fungerar” (Deltagare 3)

De intervjuade tycker även allihop att det lönar sig att lägga fram sin åsikt och att engagera sig extra i arbetet.

”Ja det tycker jag, det kan göra skillnad.” (Deltagare 2).

”Ja det är roligast när vi bjuder på oss själva, det ger så mycket mer. Det man ger får man tillbaka.” (Deltagare 4)

Svaren på frågan vad de intervjuade ser som positivt med att anstränga sig lite extra i arbetet eller lägga fram sin åsikt skiljer sig något åt. Tre deltagarna svarar att deras engagemang gör att vårdtagarna får det bättre, medan de övriga i första hand uppger andra svar.

”Det gör ju att det blir bättre och roligare. För de gamla.” (Deltagare 4.)

”Det märks i lönekuvertet”. (Deltagare 1)

”Det [att engagera sig lite extra] gör att vi kommer framåt” (Deltagare 3)

Fyra av de intervjuade uppger att extra engagemang ifrån deras sida gör att de upplever att de får ”mer tillbaka”. Detta beskrivs av två intervjuade som en ”bra känsla i

magen när man går hem från jobbet”.

”Man får ju så mycket tillbaka, ger man lite så kan det skapa trivsel för vårdragarna..” (Deltagare 6)

”Ja men det är som att vara med i ett teaterprojekt, som i ett spex. Man ger mycket av sig själv. Man kan inte gå till jobbet bara för att jobba, man måste vilja nåt mer, annars får man inte ut mycket. Jag brukar spela pajas” (Deltagare 5)

Alla svarar att de, om de ber om hjälp hos arbetskamrater eller hos chef/teamledare, får den hjälp de behöver.

”Vi får hjälp av teamledaren. Men man försöker ju alltid hitta en lösning själv” (Deltagare 4)

Tabell 2. Externt klimat

Namn	Initiativ vid problem i arbetet.	Fås önskat stöd.	Är det lönt att lägga fram sin åsikt eller anstränga sig extra.	Vad är vinsten för personen i fråga.
Deltagare 1	Pratar med de andra i arbetslaget.	ja	ja	Höjd lön.
Deltagare 2	Pratar med de andra i arbetslaget.	ja	ja	Arbetet blir bättre gjort.
Deltagare 3	Löser själv problemet.	ja	ja	Att komma framåt i arbetet. Får mer tillbaka, bra känsla.
Deltagare 4	Pratar med de andra i arbetslaget.	ja	ja	Att man får mer tillbaka.
Deltagare 5	Går till chefen.	ja	ja	Skapar en trevlig miljö för de äldre. Får mer tillbaka.
Deltagare 6	Går till chefen.	ja	ja	De gamla mår bättre. Får mycket tillbaka.

Ansvar

Syftet var att få veta mer om hur de deltagande upplever att ta ansvar för områden som faller utanför den ”egentliga uppgiften” (Sandberg, 1997) (se tabell 3) och hur fördelningen av ansvaret ser ut, liksom om denna fördelning sker som beskrivet i tidigare forskning.

Samtliga intervjuade säger att de fördelar ansvar och uppgifter genom diskussioner och på möten. De fasta anställda berättar att de har ett särskilt ansvar på sin arbetsplats. Detta extra ansvar, som enligt Sandberg (1997) skulle falla utanför den ”egentliga uppgiften”, rör sig om ansvar för mathantering, blöjor, kontoret på arbetsplatsen, trädgården, schemaläggning och förbättringsarbete rörande t.ex. anhörigstöd. Alla tyckte att det kändes helt okej att ha ansvar för ett visst område och de som hade en tilldelad uppgift ansåg att den passade dem väl.

Deltagare 1 berättar att *”Det börjar bli modernt med planering, vi får gå på föreläsningar och så. Vi har blivit tilldelade uppgifterna vi har, som till exempel ansvar för mat, schema och så, men vi diskuterade det på möten tillsammans. Har någon av oss mycket att göra och inte hinner med vår uppgift diskuterar vi så att arbetet kan fördelas. Man kan också tacka nej.”*

”Det bestäms tillsammans, vi fördelar.” (Deltagare 2)

”Någon har ansvar för tvättstugan, någon för köket – det är såna uppgifter som måste göras varje dag. Men det diskuterar vi fram och så. Vi har ett möte en gång i veckan, för att se hur det går och så. Vi har allt på en lapp på kontoret.” (Deltagare 3)

Deltagare 4 säger att *”vissa har ju en speciell uppgift eller ansvar, det vet jag. Blöjor eller data, eller trädgård. Jag skulle aldrig ta hand om trädgården, jag skulle ha ihjäl varenda jävla blomma. Det passar inte mig. Det är efter intresse och det är bra.”*

De deltagande anser heller inte att de finns någon konkurrens om vem som gör vad på deras arbetsplats bland de övriga undersköterskorna eller vårdbiträdena.

”Nej, vi planerar på det på möten... Vi har möten angående detta och då diskuterar vi fram... Så kanske vi blir tilldelade på ett sätt, men vi får också vara med och bestämma och säga vårt” (Deltagare 1)

”Det är något som de diskuterar fram. Liksom en kompromiss. Det är så vi arbetar”.
(Deltagare 4)

”Nej det är det inte! Vi fördelar efter intresse och efter vad vi kan. Vi hjälps också åt så att ingen bara får det tråkiga, några delar på ett ansvar på de andra avdelningarna så att ingen ska behöva göra något själv. Det är bra.” (Deltagare 5)

Tabell 3. Ansvar

Namn	Hur fördelas ansvar	Hur upplever personen ansvaret
Deltagare 1	Diskuterar på speciella möten.	Bra, det är roligt.
Deltagare 2	Diskuterar tillsammans	-
Deltagare 3	Diskuterar fram på möten.	Det passar bra, är en del av arbetet.
Deltagare 4	Fördelas efter intresse, det man är bra på.	Passar bra, jag gillar det verkligen och delar ansvaret med en annan.
Deltagare 5	Fördelas efter intresse och diskussioner.	-
Deltagare 6	I diskussion med chefen.	Den passar bra. En del i arbetet.

Intervju med verksamhetschef

En intervju är också gjord med en verksamhetschef från en av arbetsplatserna. Frågorna i intervjuguide 2 följdes (se bilaga 2). Syftet är att ge en bild av hur ansvaret på arbetsplatsen fördelas, hur man tänker kring att fördela ansvar och vad som görs för att förbättra teamarbetet bland de anställda.

Verksamhetschefen berättar att det på arbetsplatsen finns vissa ansvarsområden som är fördelade. Detta rör sig bland annat om ansvaret för brandsäkerhet, larm, dokumentation, hjälpmedel och bilar eftersom viss del av verksamheten bedrivs som hemtjänst. Hon benämner inte dessa uppgifter som ansvar liksom undersköterskorna/vårdbiträderna utan berättar att det finns ”ombud” på arbetsplatsen. Ombud kallas man när man har ett ansvar för ett visst område.

Hon beskriver det som att *”Det [ansvarsområdena] är en del i omsorgsarbetet” med kunderna [de äldre].*

Dessa ansvarsområdena fördelas efter intresse och i diskussion på arbetsplatsmöten. Hon säger att *”Det är ett delat ansvar.”* Vid en följdfråga angående hur stor roll detta fördelade

ansvar spelar för verksamheten berättar hon att de är väldigt viktigt *”Annars fungerar inte verksamheten”*.

”De [undersköterskorna/vårdbiträdena] har ett totalansvar för sina områden, men också ett obegränsat svängrum”. Men tillägger att *”vissa saker kan de inte påverka”* och berättar vidare att de arbetar efter socialstyrelsens bestämmelser.

”De har ett ansvar att hålla sig uppdaterade på nyheter inom sitt område, men också att de andra på arbetsplatsen är uppdaterade, men det finns tid för att informera de andra på arbetsplatsmötena.”

Verksamhetschefen beskriver att de gör saker för att förbättra teamarbetet och för att de anställda ska trivas.

”Alla får en friskvårdspeng på 1500kr. Då kan man välja vad man vill, att göra något tillsammans med de andra, eller en egen aktivitet”. Hon tillägger även att *”Ibland går vi ut och äter, och under hösten vi varit på utbildningar.”*

Diskussion

Syftet med denna undersökningen är att ta reda på hur anställda som arbetar i team inom äldreården upplever teamarbetet. Frågeställningen som uppsatsen grundar sig på är: Hur upplever undersköterskor och vårdbiträden inom äldreården det att arbeta i team? Får man det stöd som behövs i relation till de krav som ställs? Hur tänker man kring ett delat ansvar och hur upplevs detta?

Intervjuerna som resultatet är baserat på var fokuserade på tre teman vilka var; internt klimat, externt klimat och ansvar, varefter diskussionen också kommer följa dessa punkter så långt det är möjligt för att skapa en röd tråd i texten. I texten benämns undersköterskorna/vårdbiträdena även som *”de deltagande”* eller *”de intervjuade”*.

I intervjusituationen förklarades det att studien skulle handla om trivsel bland personalen på arbetsplatsen. Frågorna syftade till att ge en bild av upplevelsen av att arbeta i ett team. Trots följdfrågor och försök till att fånga en bild av de deltagandes upplevelse återgår de intervjuade ständigt till vårdtagarnas trivsel, inte sin egen upplevelse. Två av de

intervjuade nämner att vilka man arbetar med påverkar resultatet i arbetet och associerar detta med att vårdtagarna får sämre vård, inte i första hand som en nackdel för dem själva. Som exempel berättar Deltagare 6 att målen [att vårdtagarna ska ha det bra] inte alltid uppnås eftersom de som vårdar är olika. Det skulle kunna tyda på att även här spelar vårdtagarnas välmående in och att målet som de intervjuade verkligen arbetar efter är de äldres välmående. En hypotes till varför upplevelsen av att arbeta i team är svår att få fram i intervjuerna kan vara att de intervjuade är ovana att prata om ämnet. Ett annat sätt att se på saken är att undersköterskorna/vårdbiträderna trivs bra och att teamarbetet också fungerar vilket gör att de vidare inte reflekterar över detta.

Vad som också är viktigt är att här se till den kulturella kontext som vården som organisation befinner sig i. Teamarbete blir allt vanligare vilken också innebär att ansvar fördelas. Nu kan man ha samma titel som förut, men trots detta även mer ansvar. Har detta att göra med hur den svenska kulturen ser ut: att vi alla ska ha rätt till en åsikt och till medbestämmande, eller beror det på något annat. Man talar om att effektivisera vården, men handlar det främst om att se effektiviteten ur ett ekonomiskt perspektiv eller ur ett patientperspektiv. Något klart svar finns inte på frågan, men det kan vara av vikt att reflektera över detta och försöka att se helheten.

Internt klimat

Wheelan, 2010, Carson et al., 2007 och Sandberg, 1997 anser att det interna klimatet har betydelse för en gruppens prestation. Wheelan (2010) och Carson et al. (2007) anser även att en klar målsättning är en del i detta. När målen är klara menar Wheelan (2010) att en grupp kan arbeta effektivt. Två av de deltagande säger att målet på deras arbetsplats är att ge vårdtagarna ett gott liv. De övriga anger att flera målbilder finns på arbetsplatsen. Detta skulle kunna ses som att det finns mål som det arbetas mot, men att dessa inte är helt klara för de anställda. En förklaring skulle kanske kunna vara att det finns många mål som ska uppnås vilket skapar en oklarhet kring vad som gäller. En bild av detta ger Deltagare 6 som nämner att de har många mål att arbeta efter och väljer att nämna tre stycken av dem. Att tillägga är att det kan se som positivt att fem av de sex deltagande vet om att det finns målbilder på arbetsplatsen och att de nämner målbilden ”att ge god vård” kan också vara ganska logiskt. Socialstyrelsens har utarbetat en nationell värdegrund som ska gälla inom äldreomsorgen vilket grundar sig på ett riksdagsbeslut som togs den första januari 2011 (Kunskapsguiden,

n.d.). Denna värdegrund kan beskrivas kort genom att den syftar till att socialtjänstens omsorg ska inriktas på att ge de äldre ett värdigt liv och uppleva välbefinnande (Socialstyrelsen, n.d.) vilket stämmer väl överens med vad de deltagande framställer som målet de arbetar efter.

Vad som är intressant är att tre av de intervjuade inte nämner de mål som de själva tycker är viktigast i första hand när de får frågan ”vilka mål vet du om att det finns på din arbetsplats?”. Fyra av de deltagande uppger att ge god vård är det viktigaste målet för dem. Locke (2002) beskriver att mål påverkar oss genom att de riktar fokus på målrelevanta beteenden, men med detta försvinner också fokus från icke målrelevanta beteenden. Det skulle kanske i detta fallet betyda att fokus läggs på det målet man själv värderar högst, vilket här sammanfattningsvis skulle vara att ge bra vård. Däremot försvinner fokus på andra mål som inte är relaterade till detta. Vad som bör nämnas är att Wheelan (2010), Carson et al. (2007) och Sandberg, (1997) alla nämner att samarbete inom gruppen är väsentligt för att skapa ett effektivt och väl fungerande team. Ingen av de intervjuade nämner något om att de har som mål att förbättra klimatet inom arbetsgruppen. Detta kan gå hand i hand med vad Wheelan (2010) skriver om teammedlemsträning. Hon menar att det finns träning för ledare, men att det väldigt sällan talas om träning för teammedlemmar. Den intervjuade verksamhetschefen nämner att man för att förbättra teamarbete ibland går ut och äter. Wheelan (Ibid.) menar att aktiviteter så som olika typer av sporter eller liknande evenemang kan vara trevliga för teammedlemmarna, men att de oftast inte förbättrar ett teams prestation. Man kanske också här kan fråga sig hur mycket utbildning verksamhetschefer har fått för att kunna förbättra teamarbetet på deras arbetsplatser.

Vad som kan ses som positivt är att alla intervjuade anser att de får gott stöd ifrån sina arbetskamrater. Detta sker oftast genom att man säger positiva saker till varandra. Samtliga intervjuade berättar också att de trivs på jobbet och att de har roligt. Att det finns ett gott klimat inom teamen skulle kanske också kunna ses i att fyra av de sex intervjuade i någon form nämner att ”alla gör sitt”. Dessa fyra deltagande anser också att målen som finns på arbetsplatsen, och de mål som de själva tycker är viktigast uppnås. Det skulle kunna tolkas som att alla gör något för att målen ska bli uppnådda och att man samarbetar för att komma dit liksom att man uppskattar varandra då man inser att alla behövs för att arbetet ska fungera. Denna beskrivning stämmer väl överens med hur Yukl (2010) definierar ett team: som ett lag där gruppmedlemmarna är beroende av varandra och har olika roller i spelet. Sandberg (1997) menar dock att ett team kan ses som ett ideal, men att det är ett bra ideal att arbeta efter. Insamlat material tyder dock på att man på flera vis arbetar som ett team.

Externt klimat

Carson et al. (2007) menar att det externa klimatet påverkar ett team. Externt klimat innefattar bland annat att stöd fås ifrån ledare, men också till vilken grad teammedlemmar själva får vara med och ta beslut och lägga fram sina åsikter. Wheelan (2010) anser att den externa ledaren spelar stor roll för teamet då det är denne som ska leda teammedlemmarna framåt så att de tillsammans kan utvecklas och skapa ett effektivt team.

Oavsett vilken vikt man lägger vid ledarens roll anser alla deltagare att de får det stöd som de önskar ifrån sin chef eller teamledare vilket här kan ses som positivt då Wheelan (2010) menar att ledarens roll och dennes support är viktigt för att skapa ett bra teamarbete.

Frågorna i intervjuguide 1 (se bilaga 1) som handlar om engagemang och upplevelsen av att lägga fram sin åsikt var tänkta att ge svar på frågan hur den intervjuade tänker kring att ta en ledande roll i arbetet, men också ge en bild av hur engagemang och egna initiativ mottas på arbetsplatsen. Engagemang och involverande i beslutsfattande ses som en del i ett delat ledarskap (Carson et al., 2007). Samtliga intervjuade anser att det är lönt att engagera sig lite extra i arbetet och tycker även att det är lönt att lägga fram sin åsikt. På frågan ”vad för din extra insats med sig” svarar fyra av de sex deltagande att det handlar om att som de säger ”*få tillbaka*” och som en deltagare nämner det ”*det man ger får man tillbaka*”. Här resulterar svaren igen kring något som kretsar kring vårdtagarna och som inte direkt är relaterat till undersköterskorna/vårdbiträdenas upplevelse av teamarbete eller delat ledarskap. Dock skulle detta kunna tyda på en motiverande faktor i arbetet. Jonas Lundstens (2008) studier visar bland annat på att personer som arbetar direkt med människor har högre yttre motivation samt att de också i hög grad motiveras av den sociala relationen i sig. Detta tycks stämma väl överens med vad som kommit fram i intervjuerna. Kanfer, et.al. (2008) beskriver motivation som en psykologisk process som influerar hur personliga resurser används relaterat till arbetet, i intensitet, styrka och riktning. Sociala relationer skulle alltså också kunna ses som en motiverande faktor för att utföra arbetet. Både de sociala relationerna man har med sina arbetskamrater, men också de som skapas till vårdtagarna. En av de deltagande nämner dock att det som hon tycker en extra insats ger är högre lön. I intervjun ställdes även inledande och avslutande frågor som från början var tänkta endast som ett sätt att skapa trivsel i intervjusituationen och för att inleda intervjun på ett bra sätt. I analysen av intervjuerna fanns ändå intressant information i svaren på dessa frågor. Fem av de sex intervjuade svarar i första hand att de som de tycker är intressant med deras arbete är ”*det sociala*”, ”*människor*”,

eller ”*de gamla*”. På frågan ”när har ni som roligast på jobbet” handlar svaren åter igen om det sociala. De intervjuade beskriver att de har som roligast på rasterna, i sociala situationer med vårdtagarna, och när de skrattar tillsammans (se bilaga 4).

De deltagande lägger också mycket fokus i samtalen på vårdtagarna. Engagemang handlar i första hand inte om att man själv ska få det bättre på något vis, utan om att vårdtagarna ska ha det så bra som möjligt. Att skapa en trevlig miljö för de äldre och att de gamla ska må bättre (se tabell 2). Ansvarsområdena som de beskriver sig ha ses även som en del i arbetet. De intervjuade nämner uppgifter som förbättringsarbete och trädgårdsarbete, men associerar ändå dessa till arbete rörande vårdtagarna. Även verksamhetschefen berättar samma sak då hon säger att ansvar rörande brandlarm och bilar faktiskt också är en del i arbetet med de äldre. Sandberg (1997) skriver att arbete som hamnar utanför den ”egentliga uppgiften” så som planeringsarbete eller kontorsarbete kan sänka trivseln på arbetsplatsen, men de intervjuade verkar inte resonera på samma sätt. Man ser inte det ansvar man har rörande t.ex. kontorsuppgifter som arbete skiljt från den ”egentliga uppgiften”, som i detta fallet skulle vara att ge omvårdnad till vårdtagarna. Vad som här på något sätt är motsägelsefullt är att alla intervjuade nämner att det finns *extra* ansvarsområdena vilka benämns som ”*ansvar*”, eller av verksamhetschefen som uppgifter för ”*ombuden*”, men dessa ansvarsuppgifter ses samtidigt som en del i arbetet med de äldre.

Ansvar

När det kommer till temat ansvar berättar samtliga deltagande som också är fast anställda att de på sin arbetsplats har ett ansvar som faller utanför ett direkt arbete med vårdtagarna. Detta rör sig om ansvaret för mathantering, blöjor, kontoret på arbetsplatsen etc. Lumsden et al. (2010) menar att skillnaden mellan att vara en ledare och att vara en teammedlem har minskat. Då kommunikationen blir allt mer komplicerad, och då organisationerna blir plattare kan inte endast en ledare ha kontroll som tidigare (Lumsden et al. Ibid.). Tre av de intervjuade nämner att ansvarsuppgifterna de har fördelas i diskussion på antingen möten eller i samtal med chefen. Tre intervjuade berättar att de fördelar efter intresse, och att de får en uppgift de är bra på. Detta stämmer också väl överens med vad den intervjuade verksamhetschefen berättar. Hon benämner anställda med extra ansvar som ombud, men säger även hon att de fördelar ansvar genom diskussioner på möten och efter intresse. Denna process skulle kunna ses som en del i ett delat ledarskap (Carson et al., 2007; Lumsden et al., 2010). De intervjuade anser inte att det finns någon konkurrens om vem som

får vilken uppgift, vilket skulle kunna tyda på att klimatet ibland undersköterskorna/vårdbiträderna är tillåtande för att ett delat ledarskap ska kunna uppstå.

Frågan man kan ställa sig är om det finns ett genuint delat ledarskap på de arbetsplatser som undersköterskorna/vårdbiträderna arbetar på. På frågan ”vad gör du om det uppstår problem i arbetet” svarar tre av de intervjuade att de i första hand väljer att i arbetslaget försöka lösa problemet tillsammans. Man väljer alltså att själv ta eget initiativ till en lösning. Det skulle kunna tyda på ett bra stöd hos arbetskamraterna liksom på en typ av fördelat ledarskap. Å andra sidan svarar två deltagande att de i första hand går till chefen om problem uppstår. På de undersökta arbetsplatserna säger man att man arbetar efter principen att fördela ansvar vilket också kan ses i en av arbetsplatsernas vision (se bilaga 5). Man väljer att fördela ledarskap och ansvar och strävar efter en ickehierarkisk organisationsstruktur. En del i det delade ledarskapet är att teammedlemmar ges tillåtelse att ge synpunkter och förslag till förändring samt att varje individ tar större ansvar (Carson et al., 2007). Om ett problem uppstår skulle i så fall detta innebära att själv försöka hitta en lösning och att ta eget initiativ. Att som två deltagande säger ”gå till chefen” kan inte liknas vid ett delat ledarskap. Man kan då fråga sig om de verkligen handlar om ett genuint delat ledarskap. Man uttalar sig om att man arbetar på detta sätt, men frågan är om den hierarki som vården bygger på trots allt påverkar mer än vad man tror. I intervjun med verksamhetschefen framkommer det att ansvar fördelas och hade det inte varit på detta sätt så hade verksamheten inte fungerat. Ansvar ges, och man uttalar sig om att undersköterskor och vårdbiträden har obegränsat svängrum när det kommer till att påverka, men att ”*vissa saker kan de [undersköterskorna/vårdbiträderna] inte påverka*”. Deltagare 3 berättar att de har en lapp på kontoret där de kan se vem som ansvarar för vad. Vid frågan ”hur fördelar ni ansvar på arbetsplatsen” refererar hon till ”lappen på kontoret” som de följer. Detta skulle också kunna ses som en motsats till en organisation med fördelat ledarskap. Att följa en lapp där arbetsuppgifter är nedskrivna passar inte in i en platt organisation där man fördelar ledarskap. En fråga man kan ställa sig är om det igen är den hierarkiska vårdstrukturen som man inte vågar gå utanför och om denna struktur även hämmar den vision man har om en platt organisation med fördelat ledarskap och fördelat ansvar.

Carson et al. (2007) menar att en fördelning av ledarskap förbättrar teams resultat och effektivitet, men att det interna och externa klimatet på arbetsplatsen spelar in, liksom tillåtelsen för att låta processen uppstå. Det interna klimatet består av klara, väldefinierade och välgrundade mål, en känsla av support och stöd emellan teammedlemmar, men också en hög nivå av deltagande i beslutsfattande och i konstruktiva diskussioner rörande mål, uppgifter

och alternativa lösningar och idéer. Det externa klimatet bygger på support ifrån ledare (Carson et al., Ibid.) Om man jämför detta med insamlad data skulle man kunna dra slutsatsen att det interna klimatet i grupperna trots allt är gott. De intervjuade anser sig få stöd ifrån sina arbetskamrater och man arbetar efter mål, trots att de inte alltid är helt väldefinierade.

Undersköterskorna/vårdbiträderna säger sig också få vara med när beslut ska tas och de tycker det lönar sig att lägga fram sin åsikt. Lika så anser de att engagemang lönar sig, liksom att de får det stöd de behöver ifrån sin teamledare/chef. Detta skulle kunna tyda på även ett gott externt klimat, och om detta vore fallet borde detta vara en miljö där ett delat ledarskap kan fungera och utvecklas. Man säger sig dessutom arbeta på ett sätt där ansvar fördelas, vilket borde tyda på ett tillåtande klimat, men frågan är om det verkligen är så. Insamlad data visar snarare på att den hierarkiska organisationsstruktur som vården grundar sig på hämmar denna process och man kan fråga sig vad detta får för följder för teamens resultat med att nå målen.

Vad som också bör nämnas här är begreppet self-efficacy. Individer med hög self-efficacy har högre tro på sig själva när det kommer till att klara av problem och nå önskade mål. Detta grundar sig delvis i tron på sin egen förmåga och vilka resultat man kan uppskattas nå genom sina egna ansträngningar (Bandura, 1997). Om man som individ kan se att ens egna insatser leder till en önskad förändring ökar motivationen att utföra dem. Har man hög grad av self-efficacy är chansen också större att fler egna initiativ och beslut tas eftersom man tror på sin egen förmåga att kunna förändra (Bandura, Ibid.). Har en individ hög grad av self-efficacy är chansen större att denne tar fler egna initiativ, men också snabbare tar en ledande roll och en del i ledarskapet på arbetsplatsen. Än nivån av self-efficacy låg skulle detta snarare innebära att individen i fråga hellre anpassar sig efter de normer och beteenden som redan finns i gruppen, vilket kanske får en bromsande effekt för en utveckling av ett delat ledarskap. För att knyta an till ämnet kunde det, igen, vara intressant att få veta vad för träning man som undersköterska/vårdbiträde generellt får i teamarbete. Kraven ställs på att det ska finnas ett gott samarbete, att resultat ska uppnås, men också att man har ett ansvar både för sitt eget område, men i vissa fall också för att de övriga på arbetsplatsen hålls informerade kring det som ens eget ansvar innebär. Ännu en fråga man då kan ställa sig är vad för stöd undersköterskor och vårdbiträden behöver för att kunna ta ledande roller som sammanfattningsvis skulle kunna beskrivas som ett delat ledarskap.

Metoddiskussion

Studien är en begränsad explorativ fallstudie med ambition att vara teorigenererande

inför en eventuell större undersökning. Syftet är att fånga upplevelsen av att arbeta i team. Under intervjuerna fokuserar de intervjuade undersköterskorna/vårdbiträderna på vårdtagarnas välmående. Trots följdfrågor faller deras berättelser tillbaka på de äldre människorna de arbetar med, inte på sin egen upplevelse av teamarbetet eller sin trivsel på arbetsplatsen. Som nämnt ovan är en hypotes att de inte är vana att prata om ämnet. På grund av detta svarar resultatet inte direkt på forskningsfrågan, men de ger ändå en bild av sättet man arbetar på och hur detta upplevs.

Det finns faktorer som kan påverka resultatet och man kan fråga sig om en kvantitativ studie hade varit bättre. Alvesson (2003) skriver att eftersom intervjuer är relativt löst strukturerade skapas också en öppenhet gentemot vad den intervjuade själv tycker är relevant att prata om. Intervjun kan trots detta inte förenklas för mycket och tron skapas att det som framkommer i intervjun är sanningen (Alvesson Ibid.). Om man ser det på detta sättet var en kvalitativ studie lämplig. Hade frågorna varit fasta hade inte informationen som intervjuerna gav kommit fram. På arbetsplatserna framställer man ett sätt att arbeta på som inte överensstämmer helt med verkligheten.

Förbättringar kunde gjorts i intervjusituationerna. Trost (2005) menar att spela in intervjuerna har en fördel för senare analys, vilket inte gjordes. Man måste dessutom vara medveten om att den stökiga miljö som två av intervjuerna skedde i kan ha påverka resultatet då de intervjuade kände sig stressade i situationen. Tidsbristen som fanns hos de deltagande gjorde dessutom att intervjuerna hölls korta. Hade det funnits möjlighet till längre intervjuer med mer tid för att utveckla samtalen hade detta varit positivt för att kunna fördjupa intervjuerna mer. En annan sak som kunnat gjorts var att kontakta de intervjuade igen för att få en djupare förståelse för informationen som kommit fram i de första intervjuerna.

Vad jag vill betona är problemet som uppstår med operationalisering av begrepp. Shaughnessey (2009) skriver att operationella definitioner har fått kritik. Om vi hittar en förklaring som vi inte gillar, så finns det inget som hindrar oss från att ge ett begreppet en helt ny definition. Detta innebär att det kan finnas många förklaringar till ett och samma begrepp men att dessa tyvärr inte alltid är meningsfulla. Fördelen med att operationalisering är dock att göra begrepp tydliga och på detta sätt förenkla kommunikation och förståelse (Shaughnessey Ibid.). Jag har här valt begreppet delat ledarskap eftersom det kan liknas vid det sätt man arbetar efter på de undersökta arbetsplatserna, men har samtidigt varit kritisk till begreppet i sig.

Under studiens gång har jag även varit kritisk till min egen roll, vilket Kvale (1997) poängterar är viktigt. Demand characteristics (Shaughnessey, 2009) är något som alltid bör

beaktas. Det kan finnas en risk att de intervjuade svarar så som de tror är rätt. För att ge ett exempel syns detta tydligt i intervjun med Deltagare 1 som undrar ”*var det ett bra svar?*”. På grund av detta måste man också ställa sig kritisk till resultatet av studien och dess validitet. Alvesson (2003) pekar på vikten av att ha ett reflexivt synsätt. Genom att vara reflexiv i sitt sätt att arbeta har man två stora fördelar. En av fördelarna är att man undviker naivitet genom att inte förlita sig på insamlad data verkligen beskriver verkligheten. Han menar vidare att

If it can be credibly argued that specific interview accounts have validity beyond the local context, beyond the reproduction of discourse, and so on, those statements can be treated as indicating something "out there". The point is that it is insufficient just to present, or refer to, a number of interview accounts or the use of a particular tactic of managing interviewees in order to claim trustworthiness. (sid. 28).

Studien syftar inte till att generalisera, men som Alvesson (Ibid.) visar på kanske den antyder på något ”out there”. Ett vanligt sätt att resonera kring validitet är också att tro att ju fler intervjuade som talar för samma sak, desto validare är studien. Men så är inte alltid fallet.

Interview reports from several people are not necessarily an indication of high validity; they may indicate that these people engage in similar impression management tactics or are caught in the same discourse. (Alvesson Ibid. sid. 28).

Att endast sex stycken undersköterskor/vårdbiträden, samt en verksamhetschef deltog kan se som en nackdel. Men behöver inte betyda, just som Alvesson (2003) antyder att studien på grund av detta har lägre validitet, men att den är begränsad. Däremot hade kanske det varit ett bättre om alla deltagande kom ifrån samma arbetsplats där företagskulturen och arbetsmiljön är samma för alla deltagande. Endast en verksamhetschef har intervjuats eftersom de övriga inte kunde nås för intervjuer. Man måste ha i åtanke att detta bara är *en* verksamhetschef, som pratar för sin verksamhet och visar på hur det ser ut på sin arbetsplats. Dock uttalar man sig om att man arbetar efter att fördela ansvar på liknande sätt på alla tre arbetsplatserna.

Slutsats

En klar beskrivning av upplevelsen av att arbeta i team för undersköterskor inom äldreomsorgen fångas inte. På arbetsplatserna uttalar man sig om att man strävar efter att fördela ansvar och

att detta i sig är något som gör att verksamheten fungerar. De intervjuade undersköterskorna/vårdbiträderna beskriver att de stöttar varandra i arbetslaget och att de får de stöd de upplever sig behöva av sin chef/teamledare. Detta skulle i stora drag kunna beskriva ett upplevt gott internt och externt klimat. De deltagande i studien beskriver att de arbetar efter mål på sin arbetsplats. Sammanfattningsvis är det övergripande målet som undersköterskorna/vårdbiträderna själva arbetar efter att ”ge god vård”. Ingen av de intervjuade eller verksamhetschefen nämner att de lägger någon stor vikt vid att förbättra samarbete inom teamen och fokus ifrån samtliga intervjuade faller ständigt tillbaka på vårdtagarnas välmående.

De fast anställda undersköterskorna/vårdbiträderna berättar att de har ett ansvarsområde på sin arbetsplats, men upplever detta som en del i arbetet med de äldre. Dessa ansvar fördelas i diskussioner och efter intresse. Engagemang och förslag till förbättringar anser de mottas på ett bra sätt och man skulle kunna dra slutsatsen för att ett delat ledarskap finns på arbetsplatsen eller att de faktorer som framhålls i tidigare forskning (Carson et al. 2007; Lumsden et al. 2010; Wheelan, 2010) antyder att det finns goda möjligheter att ett delat ledarskap kan utvecklas. En faktor som Carson & Tesluk (2007) framhåller är viktig är tillåtande. Klimatet måste vara tillåtande för att ett delat ledarskap ska kunna utvecklas. Trots att man på arbetsplatserna uttalar sig om att målet är en platt organisation med mer ansvar åt de anställda undersköterskorna eller vårdbiträderna verkar det som att tillåtelsen inte ges. Hierarkin som vården generellt bygger på hämmar processen som ett delat ledarskap innebär. Man kan fråga sig vad detta får för konsekvenser för teamarbetet i sig, men också för resultaten som ska uppnås.

Vidare forskning. Det hade varit intressant att göra ytterligare studier och flera möjliga områden finns att fokusera på. Det hade varit intressant att veta vad görs för att förbättra teamarbete liksom hur ledare inom vården tänker kring att fördela ledarskapet, vad skulle ett genuint delat ledarskap innebära för resultaten inom vården och kan ett effektivare sätt att arbeta på utvecklas där både vårdtagarnas välmående gynnas såväl som undersköterskorna? Vidare kan det vara intressant att göra en kvantitativ studie för att få en mer generell bild av hur man arbetar i team inom äldre vården och hur detta upplevs av personalen.

Referenslista

- Alvesson, A. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management*. 28 (1)13-33. Hämtad från <http://www.jstor.org/stable/30040687>
- Andréas, E. & Lindström, S. (2008). *Shared Leadership as a Future Leadership Style will the idea of the traditional top-down manager be an obstacle?*. Master Thesis, University of Gothenburg, Department of Business Administration Management
- Bandura, A. (1997). *Self Efficacy, the exercise of control*. Freeman and company.
- Infed (n.d.). *Shared Leadership*. Hämtad December 2 2011 från Infed: http://www.infed.org/leadership/shared_leadership.htm.
- Kanfer, R., Chen, G. & Pritchard, R.D. (Red.). (2008). *Work Motivation Past, Present and Future*. New York: Pritchard. Rouledge.
- Kunskapsguiden (n.d.) Nationell värdegrund. Hämtad 15 december 2011 från Kunskapsguiden: <http://www.kunskapsguiden.se/aldre/Teman/nationellvardegrund/Sidor/default.aspx>
- Leadership in organizations, Yukl, G. A. (2010) Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting. A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*. 57(9) 705-717. doi: 10.1037//0003-066X.57.9.705
- Lumsden, G., Lumsden, D. & Wiethoff, C. (2010). *Communicating in Groups and Teams. Sharing Leadership*. Boston: Wadsworth Cenage Learning.
- Lundsten, J. (2008). *The Motive to Care about Others, Actualization of the Public Sector*. Doctoral thesis, Lund University. Department of Psychology.
- Pescosolido, A.T. (2001). *Informal Leaders and the Development of Group Efficacy. Small Group Research*. 32(74) 74-93. doi:10.1177/104649640103200104
- Pielstick, C., D. (2000). Formal vs. Informal Leading: a Comparative Analysis *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 7(99) 99-114. doi: 10.1177/107179190000700307
- Ragneklint, R. (2004). *Effektivitet – vad är det? perspektiv på effektivitet i offentlig sektor : exemplet sjukvården*. Lövestad : Akademi och samhälle 2000 förlag
- Salanova, M., Bakker, A. B. & Llorens, S. (2006). Flow at Work: Evidence for an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22.

Shan, J. Y. & Gardner, W. L. (Red.). (2008). *Handbook of motivation science*. London: The Guildfordpress.

Socialstyrelsen (n.d.) Nationell värdegrund. Hämtad 15 december 2011 från Socialstyrelsen: <http://www.socialstyrelsen.se/aldre/nationellvardegrund>

Statistiska centralbyrån (n.d.). *Statistik Förvärvsarbete*. Hämtad 22 November 2011 från Statistiska centralbyrån: http://www.scb.se/statistik/_publikationer/LE02_2010A01_BR_08_X10BR1001.pdf

Statistikcentralen (n.d.). *Svårare att arbeta i team under 2000-talet*. Hämtad 16 november 2011 från Statistikcentralen: http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2008/tiedote_032_2008-12-16_sv.html.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer* (3.uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Wedin, L. & Sandell, R. (2004). *Psykologiska undersökningsmetoder – en introduktion* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Wheelan, S. A. (2010). *Creating Effective Teams, a Guide for Memembers and Leaders*. London: SAGE Publications,

Bilaga 1

Intervjuguide 1

Innan intervjun börjar inleds samtalet med lite småprat kring ett allmänt ämne för att få personen att känna sig bekväm och för att skapa tillit. Information ges också kring att etiska riktlinjer följs och att det är sekretess på allt insamlat material samt att materialet kommer att förstöras efter underökningen är klar. Den intervjuade får veta att intervjun ska handla om trivsel bland personal på arbetsplatsen.

Inledande frågor

- △ Vad arbetar du som?
- △ Hur länge har du arbetat med det här?
- △ Finns det något speciellt med ditt arbete som får dig att tycka att det är intressant?

Upplevelsen av klimatet i gruppen

- △ Tycker du att ni uppmuntrar varandra i arbetslaget?
 - △ Hur uppmuntrar ni varandra i arbetslaget?
- △ Vilka nedskrivna mål vet du om att ni har på arbetsplatsen?
 - △ Vilket av dessa målen/målet är viktigast för dig?
 - △ Hur känner du att ni uppnår detta/dessa mål/målet?

Upplevelsen av stöd/support

- △ När något inte fungerar i arbetet, vad gör du då?
 - △ Tycker du då att du får en hjälp du behöver?
- △ När det ska tas beslut om något, tycker du då att det är lönt att lägga fram din åsikt?
 - △ Om ja/nej, på vilket sätt då?
- △ Tycker du det är lönt att anstränga sig lite extra i arbetet?
 - △ Vad tycker du din extra insats för med sig?

Upplevelsen av ansvar

- △ Hur fördelar ni ansvarsuppgifter på din arbetsplats?
- △ Har du blivit tilldelad ett särskilt ansvar?
 - △ Hur tycker du att den uppgiften passar dig?
- △ Upplever du att det är konkurrens över vem som får vilken uppgift?
 - △ På vilket sätt?

Avslutande frågor

- △ När har ni som roligast på arbetet?

Efter intervjun är färdig tackar jag för att de deltagit och ger information om hur den intervjuade kan gå tillväga om de vill läsa arbetet när det är färdigt. Det finns även plats för frågor.

Bilaga 2

Intervjuguide 2

Information ges också kring att etiska riktlinjer följs och att det är sekretess på allt insamlat material samt att materialet kommer att förstöras efter underökningen är klar. Den intervjuade får veta att intervjun ska handla om trivsel bland undersköterskor och vårdbiträden på äldreboenden.

- △ Vad arbetar du som?
- △ Skulle du säga att ni fördelar ledarskapet på arbetsplatsen, så som att man har ett eget ansvarsområde?
 - △ Vilka ansvar rör det sig om?
 - △ Hur fördelar ni dessa ansvar?
 - △ Vad innebär denna fördelning av ansvar för verksamheten?
 - △ Vilket svängrum ges åt undersköterskorna/vårdbiträdena att ta eget ansvar?
- △ Vad gör ni för att förbättra teamarbetet på arbetsplatsen?

Bilaga 3

Informationsbrev

Hej!

Jag läser psykologi på Lunds Universitet och skriver just nu min C-uppsats. Ämnet är organisationspsykologi - trivsel på arbetsplatsen.

Därför undrar jag om jag skulle kunna få genomföra intervjuer på eran arbetsplats.

Jag gör en kvalitativ studie, vilket innebär att jag har valt att göra intervjuer för att närmare undersöka området som jag vill fokusera på.

Jag följer Vetenskapsrådets etiska principer, vilket innebär att det är sekretess på allt insamlat material. Efter det att uppsatsen är klar kommer all insamlad data att förstöras, namn på organisationer, personnamn och liknande kommer heller inte att nämnas eller beskrivas i uppsatsen så att man kan förstå vem eller vilka som intervjuats. Det är helt frivilligt att delta.

Varje intervju kommer ta ca 30 minuter, och jag uppskattar om ni vill vara med.

Tack på förhand,

Alexandra

alexandra.bengtsson.mail@gmail.com

tel: 0733-xxxxxx

Bilaga 4

4. Inledande och avslutande frågor

Namn	Intresse med jobbet	När är det roligast
Deltagare 1	Samspelet mellan människor.	På rasterna.
Deltagare 2	"De gamla"	På rasterna.
Deltagare 3	Allt är roligt!	Alltid, mest när vi skrattar.
Deltagare 4	Att få ge och vara ett stöd.	När vi bjuder på oss själva.
Deltagare 5	Den sociala biten, att ge av kunskaper och få vara tillhands.	När vi har tid för de gamla, det sociala.
Deltagare 6	Människorna.	När jag arbetar med någon som tänker på samma sätt.

Bilaga 5

Exempel på beskrivning av arbetsplatsernas visioner. Hämtad från en av arbetsplatsernas hemsida.

”Vår verksamhet är personalintensiv och våra medarbetare är därför vår allra viktigaste investering X anser därför att ett gott ledarskap är vårt allra viktigaste framgångsrecept.

Vår ledningsfilosofi ingår i företagets etiska riktlinjer och bygger på en positiv människosyn. Alla medarbetare har erfarenhet, kompetens, kunskap och kapacitet som vi vill vidareutveckla på bästa möjliga sätt. Vi arbetar efter principen maximalt decentraliserad ledning med centraliserade stödfunktioner. Vi har ett inkluderande ledarskap med ledare som är skickliga beslutsfattare. X har en ledningsfilosofi som bygger på stor handlingsfrihet inom gällande ramar.

Vår ledningsfilosofi bygger på principen att alla medarbetare ska ta ansvar och se möjligheter att vidareutveckla verksamheten till det bästa för boende, gäster och medarbetare. På så sätt får vi ett flexibelt samarbete mellan medarbetare och ledning där kunskap och kompetens vidareutvecklas genom system för dialog och rapportering i form av medarbetarsamtal, personalmöten och regelbundna frågeundersökningar.”