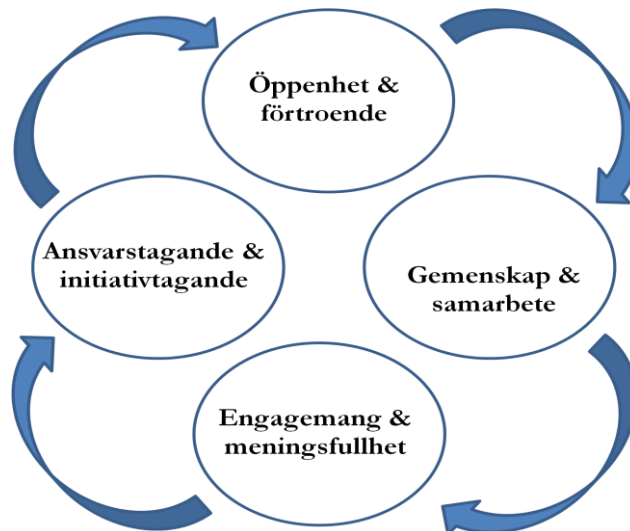




GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

Inriktning mot Management  
VT 2009

En studie om **Medarbetarskap** i två  
äldreomsorgsverksamheter



**Magisteruppsats**

**Författare:**

Gabrijel Juraskovic 830617

Sandra Persson 850328

**Handledare:**

Gill Widell

## Sammanfattning

Medarbetarskapet har på senare tid blivit mer och mer aktuellt i både den privata och offentliga sektorn. Organisationer och företag har börjat se sina medarbetare som de centrala aktörerna i sina verksamheter, istället för att enbart se till cheferna och deras ledarskap. I stort handlar medarbetarskapet om hur medarbetarna på en arbetsplats hanterar sin relation till sin arbetsgivare, till det egna arbetet och till sina arbetskamrater. Det medarbetarskap som råder på en arbetsplats kan, enligt litteraturen, beskrivas i termer av öppenhet och förtroende, engagemang och meningsfullhet, gemenskap och samarbete samt ansvarstagande och initiativtagande.

Vårt syfte med den här uppsatsen har varit att undersöka det medarbetarskap som existerar i två av Lilla Edets kommuns äldreomsorgsverksamheter. Genom enkäter och intervjuer har vi undersökt medarbetarnas och chefernas uppfattning om det rådande medarbetarskapet, och deras vilja till delaktighet gällande förbättring och utveckling av deras medarbetarskap. Från verksamhetschefernas perspektiv har vi undersökt vilka möjligheter som finns och ges, för att medarbetarna ska kunna utveckla och förbättra sitt medarbetarskap. Vi vill ge en bild av hur de två arbetsplatsernas medarbetarskap förhåller sig i jämförelse med det teoretiska idealet, det vill säga "det myndiga medarbetarskapet", för att kunna lyfta fram de möjligheter som finns för medarbetarna att utveckla och förbättra sitt medarbetarskap ytterligare.

Vår analys av det empiriska materialet visar att de två äldreomsorgsverksamheterna i Lilla Edets kommun har ett relativt välutvecklat medarbetarskap. De utvecklings- och förbättringsmöjligheter vi ser för de båda verksamheterna gäller främst öppenheten och förtroendet på arbetsplatserna. Vi poängterar vikten av att föra konstruktiva dialoger och att ta ansvar över den egna arbetssituationen, för att bland annat förbättra kommunikationen och förståelsen för varandra. Att förbättra och utveckla medarbetarskapet sker inte över en natt, utan över en längre tid och i små steg där alla är delaktiga. Med vår undersökning i ryggen kan vi konstatera att det finns en god grund för en aktiv strävan mot ett mer myndigt medarbetarskap, då medarbetarna har den vilja och det engagemang som krävs.

Eftersom det myndiga medarbetarskapet är ett teoretiskt ideal, och inget man egentligen kan uppnå i realiteten, kan man säga att det i praktiken inte finns någon övre gräns för ett gott medarbetarskap. Det är med andra ord upp till verksamheterna och medarbetarna själva att bestämma var ribban skall läggas, det är dem som sätter gränserna och skapar möjligheterna. Dock är det inte alltid lätt att få nya perspektiv på den arbetssituation som råder, eftersom man

gärna blir ”hemmablind” i den miljö som man vistas i varje dag. Därför hoppas vi att vår uppsats, utifrån vårt perspektiv, kan bidra till nya tankegångar och idéer hos alla medarbetare i Lilla Edets kommun.

## Förord

Vi heter Gabrijel Juraskovic och Sandra Persson. Våra vägar korsades för några månader sedan, då vi båda läste en kurs inom (vår gemensamma fördjupning) företagsekonomi och management på Handelshögskolan i Göteborg. I grund och botten läser Gabrijel ett program inom miljövetenskap med inriktning mot företagsekonomi, och Sandra ett program inriktat mot personal och arbetslivsfrågor. Våra olika bakgrunder har bidragit till att den skapande processen, som den här uppsatsen är ett resultat av, har varit intressant samtidigt som den utgjort en utmaning. Tiden under vilken vi har skrivit denna uppsats har för oss varit oerhört givande på många sätt, inte minst på grund av att vi har fått nya erfarenheter och kommit i kontakt med nya människor. När vi började skrivandet kändes det som att det var en evighet till att vi skulle vara klara, men nu är vi här, och tiden har flugit förbi.

Vi vill rikta ett stort tack till Medarbetarna och Cheferna som har deltagit i vår undersökning på Lindkullens och Solängs äldreboende i Lilla Edets kommun. Tack för ert engagemang och trevliga bemötande! Vi vill också tacka vår handledare Gill Widell för hennes insiktsfulla synpunkter, goda råd och det stöd vi har fått under vårt uppsatsskrivande. Tack!

Trevlig Läsning!

2009-06-11

# Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	<b>7</b>
<b>Problemdiskussion</b> .....	<b>9</b>
<b>Syfte &amp; Frågeställningar</b> .....	<b>10</b>
<b>Metod</b> .....	<b>11</b>
Tillvägagångssätt.....	11
Val av studieobjekt .....	12
Insamling av primärdata .....	12
Intervjuer .....	12
Enkäter .....	13
Insamling av sekundärdata.....	13
Undersökningens trovärdighet .....	13
<b>Bakgrund - Lilla Edets kommun</b> .....	<b>14</b>
Organisationen.....	14
De två äldreomsorgsverksamheterna .....	16
<b>Teoretisk referensram</b> .....	<b>17</b>
Medarbetarskap .....	17
Det myndiga medarbetarskapet .....	19
Att förbättra och utveckla medarbetarskapet .....	21
Utveckling och förändring i allmänhet .....	21
Förändring och utveckling i termer av lärande .....	22
Att utveckla öppenheten och förtroendet .....	26
Att utveckla och förbättra engagemanget och meningsfullheten .....	28
Att utveckla gemenskapen och samarbetet .....	29
Att utveckla och förbättra ansvarstagandet och initiativtagandet.....	29
Förändrade relationer i arbetslivet.....	31
Sammanfattningsvis.....	32
<b>Empiri</b> .....	<b>33</b>
Öppenhet och förtroende på arbetsplatserna.....	33
Summering .....	36
Medarbetarnas engagemang och känsla av meningsfullhet .....	37
Engagemang .....	37
Meningsfullhet.....	37
Summering .....	39
Medarbetarnas gemenskap och samarbete.....	40
Gemenskap .....	40
Samarbete.....	41
Summering .....	42
Medarbetarnas förmåga att ta ansvar och initiativ .....	43
Ansvarstagande.....	43
Initiativförmåga .....	44
Summering .....	47
Sammanfattningsvis.....	48
<b>Analys</b> .....	<b>50</b>
Öppenhet och förtroende på arbetsplatserna .....	50

Lindkullen .....	50
Soläng .....	53
Summering .....	57
Medarbetarnas engagemang och känsla av meningsfullhet .....	58
Lindkullen & Soläng .....	58
Summering .....	59
Medarbetarnas gemenskap och samarbete .....	60
Lindkullen .....	60
Soläng .....	61
Summering .....	62
Medarbetarnas förmåga att ta ansvar och initiativ .....	63
Lindkullen .....	63
Soläng .....	64
Summering .....	66
Sammanfattningsvis.....	67
<b>Diskussion &amp; Slutsats .....</b>	<b>69</b>
<b>Referenslista .....</b>	<b>71</b>
<b>Bilaga 1. Intervjuguide .....</b>	<b>73</b>
<b>Bilaga 2. Enkät svar Solängs äldreboende .....</b>	<b>75</b>
<b>Bilaga 3. Enkät svar Lindkullens äldreboende .....</b>	<b>79</b>

## Inledning

Medarbetarskap är ett begrepp som på senare år har fått stor uppmärksamhet i både den privata och den offentliga sektorn. Organisationer och företag har börjat fokusera mer och mer på medarbetarna och medarbetarskapet, istället för att enbart se till cheferna och deras ledarskap. Medarbetarskapet har med åren vuxit fram som en konsekvens av linjechefens förändrade roll. Historiskt sett har linjechefens roll gått från att ha ett stort operativt driftansvar och personalledningsansvar, till en roll som har ett stort inslag av administration och personalarbete. Att linjecheferna har fått ett mer generellt ansvar för personal, information och ekonomi har gjort att driftansvaret har förskjutits till medarbetarna och personalledningsansvaret har förflyttats till centrala enheter.<sup>1</sup> Det decentraliserade ansvaret har bidragit till framväxten av en mer aktiv och myndig medarbetarroll.<sup>2</sup> Idag är det medarbetarna som utövar den centrala rollen i verksamheterna.

*Med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare, till det egna arbetet och till sina kollegor.<sup>3</sup>*

Om man tar en titt på ord i det svenska språket som slutar på -skap, som exempelvis föräldraskap, ledarskap, chefskap, medborgarskap och stadsmannaskap, förstår man ganska snart att de är kopplade till ett ansvarstagande och dygdigt beteende. Begreppet medarbetarskap är inget undantag, eftersom det syftar till att beskriva medarbetarnas agerande i just termer av ansvarstagande, självständighet och dygd.<sup>4</sup>

Medarbetarskap existerar i alla företag och organisationer, men är mer eller mindre utvecklat. Idealet är ett välutvecklat medarbetarskap och benämns i litteraturen som ett *myndigt* medarbetarskap. När en verksamhet har bestämt sig för att förbättra och utveckla sitt medarbetarskap, med sikte på det myndiga medarbetarskapet, ligger utmaningen i att finna arbetssätt som resulterar i förändring och utveckling som för verksamheten i rätt riktning. Det är viktigt att den förändring och utveckling som sker främjar det myndiga medarbetarskapet och blir bestående.

---

<sup>1</sup> Tengblad (2003)

<sup>2</sup> Tengblad (2003)

<sup>3</sup> Hällstén och Tengblad (2006) sid. 10

<sup>4</sup> Tengblad (2003)

Som Hällstén och Tengblad skriver i sin bok ”Medarbetarskap i praktiken”, är ledarskapet och medarbetarskapet varandras förutsättningar. *Lilla Edets kommun* är en organisation som har bestämt sig för att komplettera sitt arbete med chefernas ledarskap, genom att inom en snar framtid även börja arbeta mer aktivt med kommunens medarbetarskap. Därför har vi nu fått en möjlighet att fördjupa oss inom detta intressanta ämne, och bidra till kommunens framtida arbete genom att låta vår uppsats fungera som en förstudie. Uppsatsen kommer att ge kommunens medarbetare en inblick i ämnet, samt ge en bild av hur medarbetarskapet ter sig i två av kommunens äldreomsorgsverksamheter.



## Problemdiskussion

Begreppet medarbetarskap har under de senaste åren blivit något av en trend i det svenska arbetslivet. Man pratar om medarbetarskapet som det moderna, ändamålsenliga och effektiva sättet att organisera sig på. Medarbetarskapet har därmed börjat likna vad Røvik kallar för ett *institutionaliserat organisationsrecept*, ett recept som skapar legitimitet i arbetslivet.<sup>5</sup> Problematiken med medarbetarskapsreceptens utbredning i det svenska arbetslivet är att den vetenskapliga forskningen inte har hängtt med i utvecklingen. Det finns relativt lite forskning på området, vilket innebär att många konsulter framgångskoncept inte har någon vetenskaplig förankring och är därför inte heller helt tillförlitliga.

Problematiken med medarbetarskapet ligger också i att själva begreppet inte är entydigt. Då Hällsten och Tengblad menar på att begreppet delvis har hämtats från det engelska *empowerment* som i huvudsak är en ledningsstrategi.<sup>6</sup>

*Skilnaden mellan empowerment och medarbetarskap är att det sistnämnda utgår från hur medarbetarna hanterar relationen till sitt arbete, sin arbetsgivare och sina arbetskamrater, medan empowerment mer handlar om hur organisationer skall hantera medarbetarna.<sup>7</sup>*

En annan aspekt av medarbetarskapet som ett framgångsrecept, är de traditionella svårigheter som kan uppstå när ett recept skall implementeras i en organisation. När det kommer till medarbetarskapet, ställer sig inte medarbetarna alltid positiva till den förändrings- och utvecklingsprocess som medarbetarskapet innebär.<sup>8</sup> Oftast är det så att medarbetarna saknar den vilja och det engagemang som en lyckad implementering kräver.

---

<sup>5</sup> Røvik (2004)

<sup>6</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

<sup>7</sup> Hällstén och Tengblad (2006) sid 18

<sup>8</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

## Syfte & Frågeställningar

Vi kom i kontakt med Lilla Edets kommun och fick reda på deras planer om medarbetarskapet, genom att en av oss har praktiserat på kommunens personalavdelning. Eftersom kommunen är i behov av diverse förstudier och information om medarbetarskap, fann vi det intressant att få medverka genom att skriva vår uppsats om ämnet.

Därmed syftar den här uppsatsen till att undersöka medarbetarskapet i två av Lilla Edets kommuns äldreomsorgsverksamheter. Vi vill få en bild av hur verksamheternas medarbetarskap förhåller sig i jämförelse med det myndiga medarbetarskapet. Dels för att ge medarbetarna en bild av det existerande medarbetarskapet, och dels för att kunna lyfta fram de möjligheter som finns för dem att utveckla sitt medarbetarskap ytterligare. Vi hoppas att uppsatsen ger Lilla Edets kommun förslag och idéer kring hur deras arbete med sitt medarbetarskap kan fortskrida.

Vår undersökning kommer att visa på hur medarbetarna uppfattar sitt medarbetarskap idag, samt deras attityder och vilja till delaktighet gällande förbättringen och utvecklingen av medarbetarskapet. Är medarbetarna överhuvudtaget intresserade av att utveckla sitt medarbetarskap till att bli mer myndigt, eller tycker de att det fungerar bra som det är? Ur chefernas perspektiv kommer vi även undersöka vilka möjligheter som finns, och vilka möjligheter som ges, för att medarbetarna ska kunna utveckla och förbättra sitt medarbetarskap. Om medarbetarna är engagerade och motiverade gällande utvecklingen och förbättringen av sitt medarbetarskap, har de då de befogenheter och det stöd som krävs?

*Utifrån vårt syfte har vi ställt oss följande frågor:*

1. Hur förhåller sig verksamheternas medarbetarskap i jämförelse med det myndiga medarbetarskapet?
2. Vilka möjligheter finns för medarbetarna att utveckla sitt medarbetarskap ytterligare?
3. Vilka rekommendationer kan vi ge verksamheterna gällande deras framtida arbete med medarbetarskapet?

# Metod

## Tillvägagångssätt

För att kunna besvara våra frågeställningar samt få en djupare förståelse för medarbetarskapet, har vi valt en teoretisk referensram som dels består av forskning om medarbetarskap men även om hur medarbetarskapet kan utvecklas i termer av förändring och utveckling.

Då vi ser medarbetarskapet som ett sätt att kontinuerligt utveckla och förändra organisationer, har vi valt att använda oss av teori som är inriktad mot organisationsförändring. För att förstå problematiken gällande utveckling och förändringar har vi även valt att fokusera vår läsning på individuellt och kollektivt lärande.

Vi har valt att använda oss av enkätundersökningar, för att som Backman skriver hjälper den kvantitativa metoden oss att få ett numeriskt och lättöverskådligt underlag.<sup>9</sup> Detta för att sedan kunna analysera och jämföra resultaten på ett konkret och sakligt sätt. Vi har även använt oss av den kvalitativa metoden<sup>10</sup> för att komplettera medarbetarnas uppfattningar, då vi har genomfört en personintervju med respektive verksamhetschef.

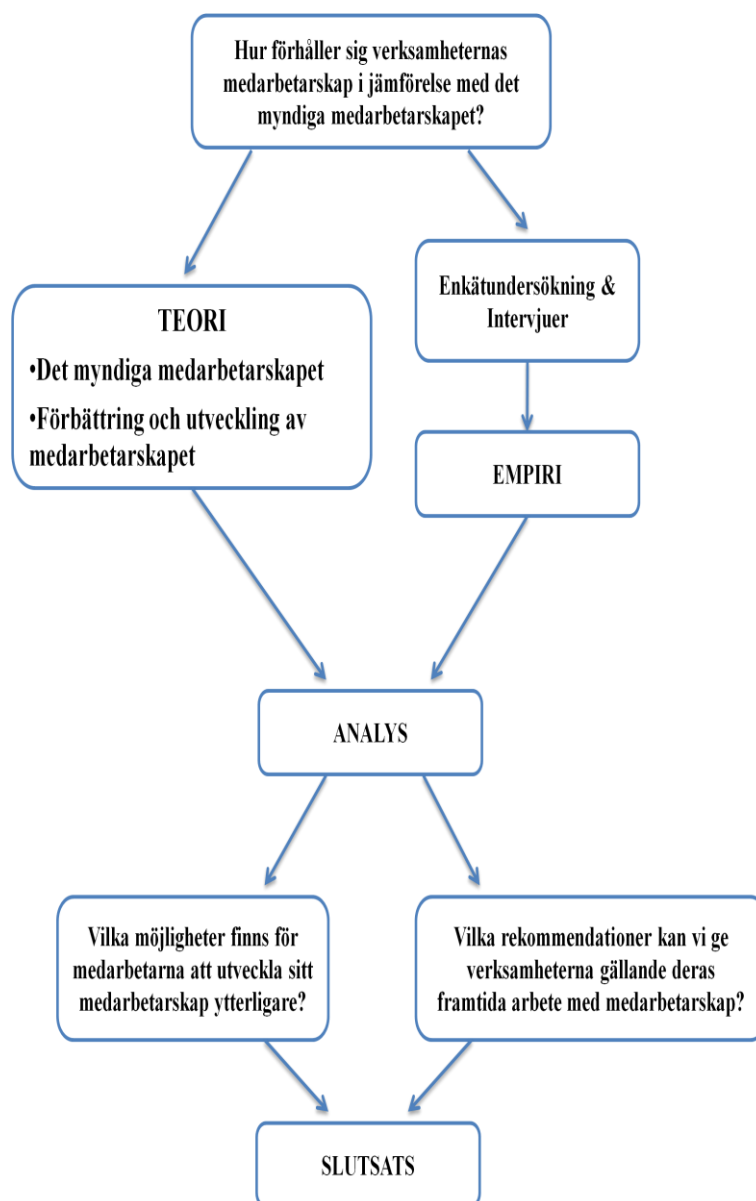


Bild 1. Uppsatsdisposition

<sup>9</sup> Backman (2008)

<sup>10</sup> Backman (2008)

Med teorin om medarbetarskap kommer vi sedan att granska det empiriska materialet och göra en idealtypsanalys. Det innebär att vi kommer att göra en jämförelse mellan det idealistiska medarbetarskapet med verksamheternas existerande medarbetarskap. Samtidigt kommer vi med hjälp av teorierna om förändring och utveckling föra en diskussion och analys om hur de två verksamheterna kan förändras och utvecklas i termer av öppenhet och förtroende, engagemang och meningsfullhet, gemenskap och samarbete samt ansvarstagande och initiativtagande.

## **Val av studieobjekt**

För att begränsa oss har vi, i samråd med kommunens personalsekreterare och personalchef, valt att fokusera vår undersökning på två av kommunens äldreomsorgsverksamheter (Soläng och Lindkullen). Vi valde att göra vår undersökning inom äldreomsorgen, på grund av vår egen nyfikenhet. Ingen av oss har varit aktiv eller kommit i kontakt med den här formen av verksamhet tidigare. Eftersom vår uppsats sker under en avgränsad period var vi även tvungna att begränsa oss ytterligare. Med rekommendationer från verksamhetscheferna Tina (på Lindkullen) och Maria (på Soläng), valde vi ut två arbetsgrupper i respektive verksamhet.

## **Insamling av primärdata**

### **Intervjuer**

Som vi nämner ovan valde vi att intervjua de båda verksamhetscheferna. Intervjuerna skedde i form av ett ledigt samtal där strukturen grundades i en frågemall vilken vi bitvis frångick då frågorna redan hade besvarats tidigare under samtalet. Frågorna i mallen har grundats i litteraturen om det myndiga medarbetarskapet, och syftar till att undersöka medarbetarnas uppfattning om deras öppenhet och förtroende, engagemang och meningsfullhet, gemenskap och samarbete samt ansvarstagande och initiativförmåga. De två intervjuerna varade mellan 90-120 minuter. Intervjuerna med de båda verksamhetscheferna bandades samtidigt som vi förde löpande anteckningar. Efter intervjuerna gjorde vi en sammanställning av resultaten samtidigt som vi förde en diskussion kring de svar vi fick. De bandade materialet fungerade som ett stöd under det empiriska sammanställandet, då även tilläggsanteckningar gjordes. De väsentliga resultaten av intervjuerna återfinns i det empiriska materialet.

## **Enkäter**

För att komplettera chefernas uppfattning om det rådande medarbetarskapet, valde vi att dela ut enkäter till arbetsgrupperna. Enkäterna utformades med grund i litteraturen om det myndiga medarbetarskapet. Frågor och påståenden formulerades utifrån vad som i litteraturen anses vara ett myndigt medarbetarskap samt hur medarbetarna och dess motivation ställer sig till ett mer myndigt medarbetarskap. Vi valde att dela ut enkäterna under möten där alla medarbetarna i arbetsgruppen var närvarande, detta för att vi skulle vara tillgängliga och kunna besvara eventuella frågor och oklarheter som eventuellt kunde ha uppstått bland medarbetarna under besvarandet av enkäterna. Vid sammanställandet av enkätsvaren sammanfogades svaren från de två arbetsgrupperna på varje äldreboende. Slutligen gjordes en sammanställning av enkätsvaren för Soläng och Lindkullen i form av diagram med procentuella svarsfrekvenser som finns i bilaga 2 och 3.

## **Insamling av sekundärdata**

Denna studies sekundärdata består av både tryckt och elektronisk litteratur. Denna litteratur behandlar i huvudsak den teoretiska referensramen (Medarbetarskap, förändring och utveckling), men även översiktlig information om Lilla Edets kommun. Litteraturen som använts i studien sökte vi främst efter i Göteborgs Universitetsbiblioteks databaser, men även på internet i olika databaser och med hjälp av sökmotorer.

## **Undersökningens trovärdighet**

Vi är medvetna om att våra subjektiva uppfattningar kan påverka och färga den empiriska redovisningen och analysen av enkät- och intervju svaren. Vi är även medvetna om att de som har deltagit i vår undersökning kan ha tolkat våra frågor på ett annat sätt än vad vi har förutsett, och därför kan vårt resultat och våra tolkningar av resultatet vara missvisande och inte alltid spegla den egentliga verklighet som råder.

## Bakgrund - Lilla Edets kommun

Lilla Edets kommun finns belägen i Västra Götalands län och angränsar till Ale kommun och Kungälv kommun i söder, Stenungsunds- och Uddevalla kommun i väster, Trollhättans kommun i öster och Vänersborgs kommun i norr. Kommunen är till stor del en landsbygdskommun med drygt 12800 invånare. I de tre största tätorterna; Lilla Edet, Lödöse och Göta bor det cirka 5000, 1300 respektive 1000 invånare.<sup>11</sup>



Bild 2. Karta

## Organisationen

Kommunens organisation består av fyra förvaltningar med tillhörande sex nämnder och kommunstyrelse. Äldreomsorgens verksamhet får sina direktiv och resurser tilldelade från socialförvaltningen via omsorgsnämnden.

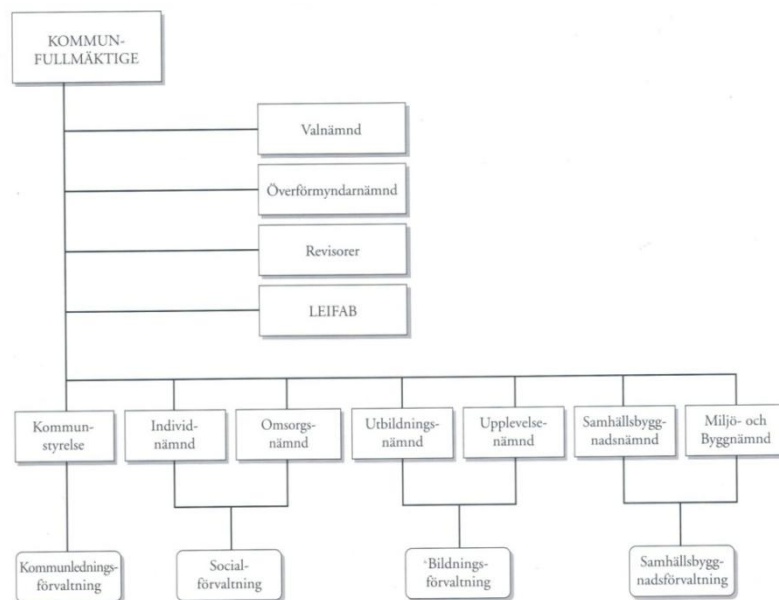


Bild 3. Organisationsschema<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Lilla Edets kommuns årsredovisning (2008)

<sup>12</sup> Lilla Edets kommuns årsredovisning (2008) sid. 5

Från och med år 2008 har kommunen använt sig av målstyrning. Genom målstyrningen vill man följa upp hur den politiska viljan tas omhand och verkställs på alla nivåer i organisationen. Man vill även:<sup>13</sup>

- dra nytta av medarbetarnas kunskap
- skapa engagemang och kreativitet, vilket i sin tur leder till utveckling
- få en ökad kunskap om sambanden mellan nytta för brukaren och resursförbrukningen i verksamheten
- säkerställa att alla arbetar åt samma håll<sup>14</sup>

I stora drag innebär målstyrningen att kommunfullmäktige beslutar om kommunens vision och översiktliga mål som antingen skall uppnås under mandatperioden eller verksamhetsåret. Det är sedan nämndernas uppgift att konkretisera fullmäktiges mål och besluta om hur målen skall uppnås i termer av finansiering och resursfördelning. Varje förvaltning arbetar därefter fram en detaljbudget som skall ligga till grund för en arbetsplan som varje arbetsplats/enhet arbetar efter. På så sätt har samtliga medarbetare i organisationen fått en konkret uppgift att göra utifrån politiskt fattade beslut. Uppföljning av måluppfyllningen och ekonomin sker var tredje månad till kommunfullmäktige.<sup>15</sup>

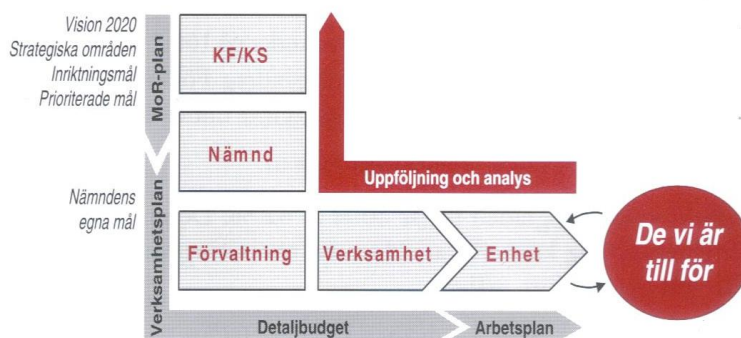


Bild 4. Kommunens målstyrning<sup>16</sup>

Kommunens ambition är att en väl fungerande verksamhet kan kombineras med ett hållbart arbetsliv över tid, i linje med kommunens vision om att uppnå Växtkraft, Välbefinnande, Stolthet

<sup>13</sup> Lilla Edets kommuns årsredovisning (2008)

<sup>14</sup> Lilla Edets kommuns årsredovisning (2008)

<sup>15</sup> Lilla Edets kommuns årsredovisning (2008)

<sup>16</sup> Lilla Edets kommuns årsredovisning (2008)

och Identitet. Medarbetarna i kommunen skall arbeta på arbetsplatser där alla kan trivas och må bra.<sup>17</sup> Totalt har kommunen 268 personer tillsvidareanställda och 125 personer visstidsanställda.<sup>18</sup>

Lilla Edets kommun har som många andra kommuner runt om i landet påverkats av den rådande finansiella oron. För år 2008 redovisar kommunen ett underskott på 0,7 mkr. Det negativa resultatet har resulterat i att kommunfullmäktige har tvingats anta en särskild åtgärdsplan som bland annat innebär att omsorgsnämnden har fått göra stora anpassningar i sina verksamheter under året. Om man tar en titt på kommunens arbetslöshet så har den stigit något under år 2008 men är ändå lägre än Västra Götalandsregionens snitt och på samma nivå som i Göteborgsregionen.<sup>19</sup>

## De två äldreomsorgsverksamheterna

Lindkullens äldreboende, som är en av de två äldreomsorgsverksamheter som vi har valt att fokusera på i vår undersökning, har totalt 48 vårdplatser<sup>20</sup> som är fördelade på cirka 60 anställda<sup>21</sup>. De två arbetsgrupper som har besvarat vår enkät består av kvinnor som är deltidsanställda, och varav 61 % är vårdbiträden och 39 % är undersköterskor. Totalt sett är gruppernas medelålder 47 år och de har i genomsnitt arbetat på Lindkullen i 15 år.<sup>22</sup>

De 16 personer som har besvarat våra enkäter motsvarar cirka 27 % av det totala antalet anställda. Tina som är verksamhetschef, har arbetat på Lindkullen sedan 2007.

Den andra äldreomsorgsverksamheten, Solängs äldreboende, har totalt 33 vårdplatser<sup>23</sup> som är fördelade på cirka 40 anställda<sup>24</sup>. De två arbetsgrupper som har besvarat vår enkät består till majoritet av kvinnor och samtliga är deltidsanställda. 69 % av medarbetarna i de båda arbetsgrupperna är undersköterskor och 31 % är vårdbiträden. Sammantaget är de två gruppernas medelålder 44 år och de har i genomsnitt arbetat på Solängs äldreboende i 9 år.<sup>25</sup> De 13 personer som har besvarat våra enkäter motsvarar cirka 33 % av det totala antalet anställda. Maria som är verksamhetschef, har arbetat på Soläng sedan 2004.

---

<sup>17</sup> Lilla Edets kommuns årsredovisning (2008)

<sup>18</sup> Lilla Edets kommuns årsredovisning (2008)

<sup>19</sup> Lilla Edets kommuns årsredovisning (2008)

<sup>20</sup> [www.lillaedet.se](http://www.lillaedet.se)

<sup>21</sup> Intervju, april 2009

<sup>22</sup> Enkätundersökning, april 2009

<sup>23</sup> [www.lillaedet.se](http://www.lillaedet.se)

<sup>24</sup> Intervju mars 2009

<sup>25</sup> Enkätundersökning, april 2009



## Teoretisk referensram

I detta avsnitt redogör vi för den teori som kommer att ligga till grund för vår idealtypsanalys av enkätresultaten från de två äldreboendena. Teorin vi valt beskriver bland annat vad som menas med begreppet medarbetarskap, och vad det myndiga medarbetarskapet innebär. Den beskriver också på vilket sätt medarbetarskapet kan utvecklas i termer av förändring och lärande. Förutom idealtypsanalysen kommer teorin även ligga till grund för våra rekommendationer samt de möjligheter som vi ser finns för kommunens medarbetare att utveckla sitt medarbetarskap.

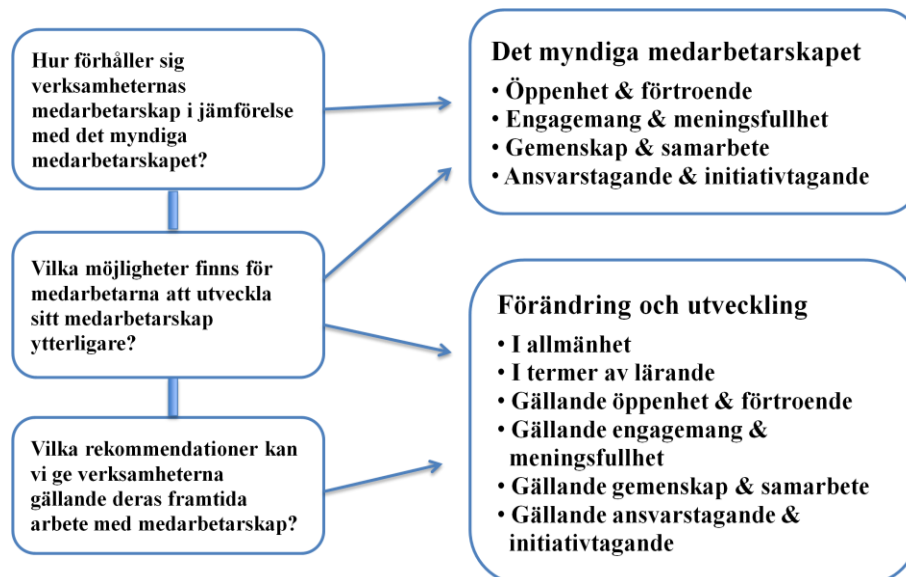


Bild 5. Teoretiska kopplingar till valda frågeställningar

## Medarbetarskap

Under alla år har organisationer och företag anammat olika koncept och ledningsstrategier för att på bästa sätt försöka skapa drivkrafter som ökar medarbetarnas arbetsprestationer. Historiskt sett har man gått från att tillämpa ackordsystem till att delegera ansvar och inrätta meningsfulla arbeten. I samband med att organisationer plattades till och blev mer chefsglesa på 1990-talet aktualiserades begreppet medarbetarskap.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

*Med medarbetarskap avses hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare, till det egna arbetet och till sina kollegor.<sup>27</sup>*

I och med införandet av mer platta och chefsglesa organisationer har linjechefens och medarbetarens roll fått en ny innebörd. Linjechefens roll har gått från att ha ett stort inslag av operativt driftansvar och personalledningsansvar, till en roll som idag nästan enbart fokuserar på administration och personalarbete. Då linjechefen har ett mer generellt ansvar för sin personal, kommunikation och ekonomi, har det operativa driftansvaret förskjutits till medarbetarna och personalledningsansvaret förflyttats till centrala enheter.<sup>28</sup>

Medarbetarens roll har därmed kommit att innebära ett större ansvarstagande för den egna verksamheten. Medarbetaren förväntas att vara mer aktiv och myndig i sin roll för att främja organisationens utveckling och framgång. Medarbetaren förväntas hantera relationen till sin arbetsgivare, till det egna arbetet och till sina kollegor på ett önskvärt och främjande sätt.<sup>29</sup> Därför handlar medarbetarskapet mycket om hur man på bästa sätt kan öka medarbetarnas vilja att ta mer ansvar för verksamheten.<sup>30</sup>

Ledningsstrategin för medarbetarskapet handlar om ett ”coachande” förhållningssätt. Chefens uppgift är att vägleda och stötta medarbetarna i sitt beslutsfattande, samt skapa förutsättningar som möjliggör medarbetarnas ansvarstagande över den egna verksamheten.<sup>31</sup> I litteraturen beskriver man denna strategi med begreppet *medledarskap*. Strategin i sin helhet bygger på ett samarbete där medarbetarskapet och ledarskapet är varandras förutsättningar. Om de anställdas medarbetarskap är undermåligt kan inte chefen nå goda resultat, samtidigt som det bästa medarbetarskapet är beroende av chefens coachande förhållningssätt.<sup>32</sup> Genom medledarskapet stärks relationen mellan chefen och medarbetarna, vilket i sin tur stärker ledarskapet och medarbetarskapet.<sup>33</sup>

---

<sup>27</sup> Hällstén och Tengblad (2006) sid. 10

<sup>28</sup> Tengblad (2003)

<sup>29</sup> Tengblad (2003)

<sup>30</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

<sup>31</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

<sup>32</sup> Tengblad (2003)

<sup>33</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

## Det myndiga medarbetarskapet

Det bästa och mest idealistiska medarbetarskapet benämns i litteraturen som; *Det myndiga medarbetarskapet*, och det innebär att:<sup>34</sup>

- Medarbetarens relation till sin chef och sina kollegor präglas av *öppenhet* och ett ömsesidigt *förtroende*. Medarbetaren skall kunna diskutera sådant som rör arbetsplatsen genom en öppen och ärlig dialog med sin chef och sina kollegor. Meningskiljaktigheter som uppstår respekteras och genom konstruktivitet finner man lösningar på uppkomna problem. Organisationens ledning strävar efter att få medarbetarens förtroende och försöker upprätthålla en öppen dialog.
- Medarbetarens relation till sin chef och sina arbetskollegor präglas av tillhörighet och trivsel i en *arbetsgemenskap*. *Samarbetet* sker på ett prestigelöst sätt över yrkes-, avdelnings- och funktionsgränser. Man värdesätter varandras kompetenser och insikter, och alla försöker dra sitt strå till stacken. Chefen försöker å sin sida stärka gemenskapen och samarbetet genom olika aktiviteter.
- Medarbetarens relation till sitt arbete präglas av *engagemang* och att man försöker göra ett gott arbete. Arbetet och arbetsuppgifterna upplevs som *meningsfulla*, samtidigt som man känner stolthet över att tillhöra organisationen. Chefen försöker ta reda på vad den enskilda medarbetaren upplever som engagerande och meningsfullt.
- Medarbetarens relation till sitt arbete präglas av förmågan att ta *ansvar* för det egna arbete och de egna resultaten. Man har förmågan att ta *initiativ* samtidigt som man har de befogenheter som krävs för att ta initiativ som utvecklar verksamheten. Man har förmågan att balansera fysisk och psykisk välbefinnande med ansvar och initiativ över tid. Chefen tar reda på i vilket grad enskilda medarbetare vill och kan ta ansvar, samt ser till så att de befogenheter som krävs också ges.

---

<sup>34</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

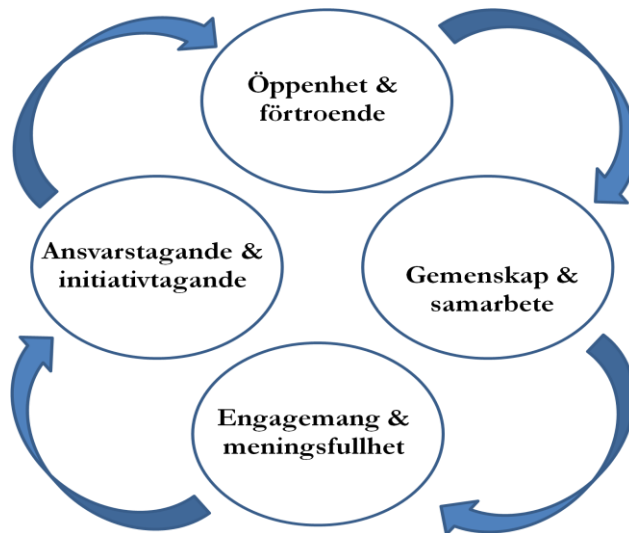


Bild 6. Det myndiga medarbetarskapets beståndsdelar<sup>35</sup>

Forskarna poängterar att det är mycket viktigt att det myndiga medarbetarskapet är konstruktivt, det vill säga att det råder en ansvarsbalans mellan vad en medarbetare kan, vill och får ta ansvar för. Ansvarstagandet bör även vara realistiskt i förhållande till medarbetarens utveckling och kompetensnivå, samt upplevas som meningsfullt.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Lilla Edets kommuns årsredovisning (2008)

<sup>36</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

## Att förbättra och utveckla medarbetarskapet

### Utveckling och förändring i allmänhet

Alvesson och Sveningsson skriver att förändring och utveckling kan uppstå genom organisationsinterna drivkrafter, exempelvis när nya människor kommer i ledande positioner eller när anställda kommer med förslag och nya idéer. De interna drivkrafterna bestämmer dock inte i vilken riktning en organisations utveckling rör sig. De menar att eftersom det alltid finns utrymme för de anställda att göra egna tolkningar baserade på personliga preferenser, beror deras handlande på vad som händer i omgivningen. Även yttre faktorer driver på förändring och utveckling, det vill säga samhälleliga faktorer som företagen och organisationerna inte kan påverka. Det kan till exempel vara politiska, kulturella, tekniska eller ekonomiska faktorer.<sup>37</sup>

Organisationsförändringar är ofta av olika omfattning. Den typ av förändring som Alvesson och Sveningsson benämner som evolutionär, avser enbart operationella förändringar som påverkar delar av organisationen och som sker inom organisationens befintliga ramar. En evolutionär förändring sker under en längre och mindre tydligt avgränsad period, och betecknas därför ofta som en kontinuerlig förändring.<sup>38</sup>

Det är inte heller ovanligt att skilja mellan planerad och framträdande förändring. Den planerade organisationsförändringen kännetecknas av att vara planerad av företagsledningen utifrån deras ambitioner. Den framträdande förändringen däremot kännetecknas av att även lyfta fram andra nyckelpersoners planer och ambitioner, samt ta hänsyn till andra kontextuella aspekter. Alvesson menar att det inte är ovanligt att höra talas om framgångsrika förändringar som initieras från lägre nivåer i organisationer. Exempel på framträdande förändringar är kontinuerliga förbättringsprojekt och spontant experimenterande från mellanchefer och anställda. Sådana mindre förändringsprojekt brukar sägas karakterisera lärande organisationer.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Alvesson och Sveningsson (2008)

<sup>38</sup> Alvesson och Sveningsson (2008)

<sup>39</sup> Alvesson och Sveningsson (2008)

## **Förändring och utveckling i termer av lärande**

Under 1990-talet har begreppet *lärande organisation* vuxit sig allt starkare. Fokus för lärande har därmed förskjutits från individen till att gälla själva organisationen. Granberg menar att begreppet inte är särskilt bra eftersom det signalerar att om det finns lärande organisationer, så finns det också icke lärande organisationer vilket inte är fallet. Istället säger han att lärande sker i alla organisationer, både på individuell som kollektiv nivå. Däremot är det inte säkert att detta lärande kommer organisationen till del. Exempelvis så kan organisationsstrukturen vara ett hinder för själva lärandet, och/eller bidra till att lärandet inte kan nyttiggöras i organisationen.<sup>40</sup> För att en lärande organisation skall uppstå, det vill säga att lärandet skall gagna organisationen, menar Ohlsson att det krävs att både individen och kollektivet lär.<sup>41</sup>

### **Individuellt lärande – att lära genom erfarenhet**

Granberg skriver att lärande baseras på ett antal nyckelfaktorer där erfarenhet är den viktigaste faktorn. För att erfarenhetens kvalitet och tillgänglighet skall öka samt främja det kontinuerliga lärandet måste det råda demokratiska förhållanden. För att det erfarenhetsbaserade lärandet skall uppstå, menar han att individen själv måste tolka och lösa en uppgift, annars så fäster inte den kunskap som förvärvats genom erfarenheten i minnet.<sup>42</sup>

*Erfarenhet i sig är inte en garanti för att man lär sig något.*

*Vi måste skilja mellan enbart erfarenhet respektive lära genom erfarenhet.<sup>43</sup>*

Argyris poängterar handlingen i lärandet; *lärande sker varje gång misstag uppdagas och korrigeras. Ett misstag är allting där avsikter och aktuella konsekvenser inte stämmer överens.*<sup>44</sup> Han presenterar två typer av lärande, single lopp-lärande samt double lopp-lärande.

---

<sup>40</sup> Granberg (2003)

<sup>41</sup> Ohlsson (1996)

<sup>42</sup> Granberg (2003)

<sup>43</sup> Argyris (1965)

<sup>44</sup> Argyris (1965)

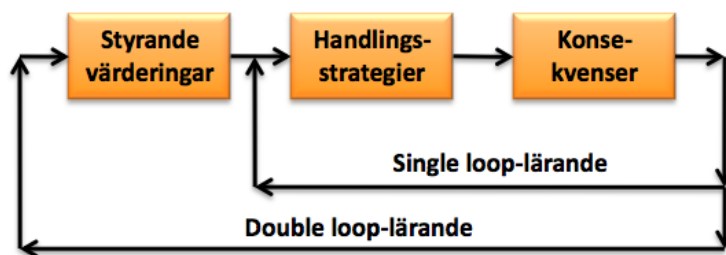


Bild 7. Beskrivning av single och double lopp-lärande<sup>45</sup>

Med ett single loop-lärande menas att man handlar och märker konsekvenserna av handlandet, men man frågar sig inte varför det som händer sker. Man kan säga att ett single loop-lärande uppstår genom trial-and-error, man gör ett försök för att se vad som händer.<sup>46</sup> Granberg förklarar single loop-lärandet med följande metafor:

*Hemma hos oss, i Kärningstan i södra Stockholm, har vi på handfatet på toaletten en vattenkran som ger en stark vattenstråle om man inte är försiktig. För oss som bor i villan är detta inget problem. Vi vet ju hur kranen fungerar. Men tillfälliga gäster som inte reflekterar över det lilla anslaget "Lyft kranen försiktigt" kommer inte sällan ut från toaletten med nedstänkta kläder.<sup>47</sup>*

Single loop-lärandet uppstår alltså om man har skvätt ner sig varje gång man har tvättat sina händer, man har fått erfarenheten men inte lärt sig något genom den. Om man istället är försiktig när man ska tvätta händerna, eller avstår helt från att tvätta händerna just där, har man dragit en slutsats av erfarenheten och därmed lärt sig något genom erfarenheten. Man kan säga att ett double loop-lärande uppstår när ett misstag korrigeras och förändringen av beteendet blir varaktigt.<sup>48</sup>

För att fördjupa förståelsen för Argyris två lärandemodeller, kan man säga att ett beteende kan förändras genom ett single loop-lärande, men för att det förändrade beteendet skall bli varaktigt

<sup>45</sup> Argyris (1993) sid. 50

<sup>46</sup> Granberg (2003)

<sup>47</sup> Granberg (2003)

<sup>48</sup> Granberg (2003)

och ett double loop-lärande skall uppstå, är reflektionen hos individen viktig. Det är genom reflektionen som vi människor drar slutsatser av våra erfarenheter, och därför blir reflektionen nödvändig för att vi skall lära oss någonting genom våra erfarenheter.<sup>49</sup>

### **Kollektivt lärande – att lära tillsammans i arbetsgruppen**

*I en arbetsgrupp har personer relationer till varandra, och de interagerar. Deras huvuduppgift är att identifiera, tolka och lösa de arbetsuppgifter som tilldelats dem... Från lärandesynpunkt kan arbetsgruppen också beskrivas som ett kollektiv.<sup>50</sup>*

Ohlsson skriver att det kollektiva lärandet uppstår genom medlemmarnas samverkan och interaktion. Genom interaktionen utvecklas nämligen sådant som inte en enskild medlem självklart skulle ha utvecklat på egen hand.<sup>51</sup> Hansson styrker detta genom att påstå att individers ansträngningar i ett kollektiv kan ge synergieffekter så att den kollektiva kompetensen blir högre än individernas sammanlagda kompetens.<sup>52</sup> Därför genererar det kollektiva lärandet något annorlunda än det som skulle ha varit summan av alla enskilda medlemmarnas kunnande.

Många forskare frågar sig dock om man överhuvudtaget kan tala om ett kollektivt lärande, eftersom det i så fall skulle kräva ett kollektivt tänkande. Och kan alla medlemmar i en arbetsgrupp tänka exakt lika? Ohlsson menar inte att ett kollektivt tänkande innebär att alla medlemmar tänker exakt lika, utan att alla tänker tillräckligt lika för att det skall uppstå en samstämmighet. Det kollektiva tänkandet, menar han, är ett resultat av arbetsgruppens gemensamma föreställningar om vad organisationen är, vilken funktion den har samt vad som skapar mening med arbetsgruppens arbete.<sup>53</sup>

När Ohlsson nämner samverkan och interaktionen mellan gruppmedlemmar syftar han på deras relationer. Det är genom relationerna som man lär av varandra, vilket också innebär att det är genom relationerna som gruppen lär. Därför skapar samverkan mellan gruppmedlemmarna

---

<sup>49</sup> Granberg (2003)

<sup>50</sup> Granberg (2003) sid. 260

<sup>51</sup> Ohlsson (1996)

<sup>52</sup> Hansson (2003)

<sup>53</sup> Ohlsson (1996)



möjligheter för lärandet. Samtidigt säger han att gruppen i sig inte kan lära utan sina gruppmedlemmar, men däremot kan medlemmarna lära utan att gruppen gör det.<sup>54</sup> Han fortsätter:

*”Lärande är en aktivitet som innebär en förändring av tänkande och/eller handlande hos individen i hennes relation till omgivningen. Det är inte fråga om en aktivitet som innebär att lära in något på förhand givet och avgränsat”.*<sup>55</sup>

Eftersom det är i samspelet med andra människor som våra erfarenheter byggs upp, påverkas vårt lärande av medlemmarna i arbetsgruppen. Det finns mycket forskning som visar att arbetsgruppen påverkar och präglar vår varseblivning, våra attityder, våra beteenden och beslutsfattande.<sup>56</sup> Därför måste man vara medveten om att det skapas en viss grad av grupptryck i arbetsgrupperna som kan påverka det kollektiva lärandet negativt. *Group-think* är ett sådant fenomen som har en negativ inverkan på det kollektiva lärandet.<sup>57</sup>

Group-think innebär att det skapas en social konformism (likformighet) i arbetsgruppen. Gruppmedlemmarna ser sig själva och arbetsgruppen som perfekt, vilket gör att det kritiska ifrågasättandet av gruppens handlande ofta uteblir. Grupptrycket kan även bli så pass hög att medlemmarna inte vågar annat än att följa strömmen. En arbetsgrupp som har drabbats av group-think kan ha utvecklat defensiva handlingsrutiner för att undvika besvärande och hotande situationer. Exempel på sådana rutiner är att man gör minsta möjliga och väntar på ”bättre tider”, undviker laddade frågor genom att förneka frågans vikt eller försöker fly till andra frågor, och den individuella friheten ges större tyngd än gruppens arbetsmål och uppdrag.<sup>58</sup>

---

<sup>54</sup> Ohlsson (1996)

<sup>55</sup> Ohlsson (1996) sid. 141

<sup>56</sup> Granberg (2003)

<sup>57</sup> Ohlsson (1996)

<sup>58</sup> Lennér Axelson & Thylefors (2005)

Ett fenomen som tvärtom har positiv inverkan på det kollektiva lärandet är *team-think*. Fenomenet innebär i motsats till group-think att arbetsgruppen utvecklar konstruktiva tankemönster, det förekommer en konstruktiv diskussion och kritiskt tänkande om arbetsgruppens handlande.<sup>59</sup>

### **Att utveckla öppenheten och förtroendet**

Som vi har nämnt ovan innebär ett myndigt medarbetarskap att medarbetarnas olika relationer präglas av öppenhet och ömsesidigt förtroende. För att lyckas utveckla de existerande relationerna ytterligare blir därför medarbetarens förmåga att reflektera och föra en konstruktiv dialog av central betydelse.<sup>60</sup>

Granberg benämner det som Ohlsson kallar team-think, för *kollektivt reflekterande* och menar att det är nyckeln till hur kollektivt lärande kan förstås. Han poängterar också att dialogen är av stor betydelse för det kollektiva lärandet. Utan dialog kan gruppens medlemmar inte utveckla en riktig kommunikation, eftersom de annars inte vet om de tänker på ett gemensamt sätt kring olika frågor eller om de förstår varandras sätt att använda ord och begrepp.<sup>61</sup>

*... vi kan inte utvecklas utan den aktiva speglingen vi får av andra individer.*<sup>62</sup>

Enligt Granberg är det genom reflektionen som erfarenheten av ett handlande bidrar till att nya eller förändrade sätt att tänka utvecklas. Med reflektion menas att återspegla, tänka efter och begrunda. För att göra reflektionen möjlig måste ett *reflektionsutrymme* skapas, vilket i praktiken innebär att man är distanserad från den situation som reflektionen gäller. Reflektionen kan ske i flera olika former; i gruppsamtal, i samtal mellan individer, genom dialog med sig själv eller individuellt på tankeplanet.<sup>63</sup> Ohlsson har gjort ett försök i att förklara den *kollektiva reflektionen*:

---

<sup>59</sup> Ohlsson (1996)

<sup>60</sup> Hällstén & Tengblad (2006)

<sup>61</sup> Granberg (2003)

<sup>62</sup> Hansson (2003) sid. 43

<sup>63</sup> Granberg (2003)

*Den gemensamma reflektionen är en kollektiv aktivitet som utmärks av att uttalanden och tolkningar ifrågasätts och problematiseras... Reflektionen kan också inriktas mot handlandet och dess relevans...*

*Den gemensamma reflektionen kan bedömas som en kritisk aktivitet i det kollektiva lärandet... Det gemensamma intentionsskapandet innebär att gemensamma strategier utvecklas.<sup>64</sup>*

Dialogen är en viktig nyckel för att den lärande organisationen skall uppstå. Begreppet dialog härstammar från grekiskan och har betydelsen att människor fritt skall kunna föra fram tankar, föreställningar och åsikter. Syftet med dialogen är att bekantgöra, klargöra och offentliggöra den enskildas erfarenheter, tankar och tankemönster. Tanken med dialogen är att man skall kunna delge varandra sina tankar utan att sträva efter att övertyga varandra, komma fram till ett gemensamt synsätt eller ställningstagande. I en dialog har alla samma möjligheter att initiera och vidmakthålla dialogen genom frågor och svar samt anspråk och motanspråk. Alla ges samma förutsättningar att uttrycka attityder, känslor och intentioner i syfte att klargöra de frågeställningar som behandlas. Med dialogen menas att genom samtal komma fram till en djupare mening.<sup>65</sup> Ohlsson poängterar att kommunikation av dialogkaraktär är av central betydelse för arbetsgruppens lärande:

*Dialogen omfattar det berättande, det gemensamt reflekterande och det gemensamt intentionsskapande samtalet. Genom berättandet rekonstruerar den enskilde konkreta erfarenheter och gör dem tillgängliga för de andra gruppmedlemmarna. Berättandet innebär ett organiserande och återgivande av det som varit. Den enskildes sätt att förstå det som hänt och/eller det egna handlandet lyfts upp på ett verbalt plan.<sup>66</sup>*

Enligt Granberg uppstår ett kollektivt lärande när arbetsgruppen har utvecklat gemensamma handlingsrutiner, genom gemensam reflektion och dialog om medlemmarnas olika erfarenheter. Detta skapar ett kollektivt tänkande som bidrar till att gruppmedlemmarnas enskilda handlingar riktas åt samma håll. I praktiken innebär det exempelvis att arbetsgruppen stöter på en problemsituation. De för en dialog och reflekterar över varför situationen har uppstått, vad som

---

<sup>64</sup> Ohlsson (1996) sid. 143f

<sup>65</sup> Granberg (2003)

<sup>66</sup> Ohlsson (1996) sid. 143

kännetecknar den, vad som skiljer den från andra problem eller situationer, vad som kan tänkas ligga bakom, vilka tänkbara lösningar som kan finnas etc.<sup>67</sup>

Dialogen och reflektionen pågår till dess att arbetsgruppen uppnått samstämmighet i sin uppfattning om problemet. Gruppmedlemmarna kan då sägas ha skapat likartade tankesätt om just den här problemsituationen. När sedan en ny problemsituation uppstår som påminner om den tidigare problemsituationen, finns det redan en handlingsrutin hos arbetsgruppen för hur situationen skall hanteras. Och därmed ha ett kollektivt lärande skett.<sup>68</sup>

### **Att utveckla och förbättra engagemanget och meningsfullheten**

När ett välutvecklat medarbetarskap råder präglas medarbetarens relation till sitt arbete av engagemang och meningsfullhet.<sup>69</sup> Hansson skriver om meningsskapande och menar att det är genom utvecklingen av medarbetarnas praktiska och interpersonella kompetens som det *gemensamma meningskapandet* växer fram. Med den praktiska kompetensen menar han den kompetens som medarbetaren behöver för att utföra en arbetsuppgift, och den utvecklas i utförandet av en uppgift. Med den interpersonella kompetensen syftar han på medarbetarens förmåga att tillsammans med de övriga gruppmedlemmarna utföra en specifik uppgift. Den interpersonella kompetensen är alltid kopplad till ett specifikt mål eller syfte, och för att utveckla den här kompetensen krävs det att medarbetaren är lyhörd för symboler såsom ödmjukhet, balans mellan att ge och ta i sociala relationer, hierarkiska positioner etc.<sup>70</sup>

Hansson menar att i praktiken handlar meningsskapande om att skapa en kollektivt gemensam bild av hur en situation ser ut. Att medarbetarnas bilder sedan skiljer sig åt lite grann må vara hänt, men det är den gemensamma bilden som är avgörande för att meningsfullheten skall uppstå.<sup>71</sup>

---

<sup>67</sup> Granberg (2003)

<sup>68</sup> Granberg (2003)

<sup>69</sup> Hällstén & Tengblad (2006)

<sup>70</sup> Hansson (2003)

<sup>71</sup> Hansson (2003)

## Att utveckla gemenskapen och samarbetet

Det myndiga medarbetarskapet innebär att medarbetarnas relationer präglas av ett bra samarbete, känsla av tillhörighet och arbetsgemenskap. Hansson menar att *arbetsgemenskap* innebär en fördjupning och förfining av medarbetarnas meningsskapande (se tidigare avsnitt). Gemenskapen mellan arbetskamrater skall präglas av att distansen och omtanken befinner sig i en balans mellan den känslomässiga och den yrkesmässiga relationen. Det vill säga, man befinner sig på lagom distans för att bry sig om, men att man samtidigt inte går för nära och lägger sig i sådant som är för personligt.<sup>72</sup> Han skriver att:

*Processen att utveckla och bibehålla relationen till arbetskamraten ses här som ett interaktivt flöde och sammanfattar gemenskapen i kollektivet.<sup>73</sup>*

Gemenskapen är det som präglar en grupp med en hög grad av praktisk och interpersonell kompetens. Gemenskapen är relaterad till den interpersonella kompetensen, eftersom det är genom den professionella interaktionen med de övriga medarbetarna i arbetsgruppen som gemenskapen uppstår. Dock menar Hansson att det är den praktiska kompetensen som öppnar upp för gemenskapens möjligheter.<sup>74</sup>

## Att utveckla och förbättra ansvarstagandet och initiativtagandet

I ett myndigt medarbetarskap präglas medarbetarens relation till sitt arbete av förmågan att ta de initiativ och det ansvar som det egna arbetet kräver. Stockhult menar att en yrkesroll och att vara medarbetare innebär alltid någon form av medföljande ansvar och krav på ansvarstagande.<sup>75</sup>

*Med medarbetaransvar menas den ansvarsrelation som skapas inom ramen för ett anställningsförhållande och som är ett resultat av samspelet mellan det tillskrivna, ålagda och iklädande ansvaret.<sup>76</sup>*

---

<sup>72</sup> Hansson (2003)

<sup>73</sup> Hansson (2003) sid. 138

<sup>74</sup> Hansson (2003)

<sup>75</sup> Stockhult (2005)

<sup>76</sup> Stockhult (2005) sid. 42

Ansvar kan tillskrivas, åläggas och iklädas. Stockhult menar att det tillskrivna och ålagda ansvaret är givet medarbetaren och yrkesrollen. Att tillskrivas och åläggas ansvar innebär att ansvarets ramar sätts av någon annan, vilket i praktiken kan innebära att någon tänker ut ett lämpligt handlingsätt som någon annan skall utföra. Medarbetaren har inte full kontroll över detta ansvar, vilket även begränsar ansvarstagandet. Ansvaret handlar därför enbart om att *ha* och inte om att *ta* vilket bidrar till en slags osjälvständighet. Det tillskrivna och ålagda ansvaret blir ett sätt att göra såsom man blir tillsagd, och medarbetarnas kunskap och bedömningsförmåga urholkas.<sup>77</sup>

Att ikläda sig ansvar, menar Stockhult, innebär att det är medarbetaren själv som aktivt skapar ramarna för det ansvar som hon tillskrivits eller ålagds. Medarbetaren kan även utifrån egna överväganden ikläda sig ansvar som hon inte är formellt tvingad eller ombedd att ta. Därför kopplar Stockhult även ansvar till normer och värderingar, och menar att ansvar innebär ett sökande efter det förhållningssätt som är normgivande. I förlängningen innebär detta förhållningssätt att medarbetaren självkontrollerar sig i enlighet med de normer som råder på arbetsplatsen. Det iklädande ansvaret kan därför också vara ett svar på de normer som skapas i samspel och tillsammans med andra. Hon menar att när en medarbetare handlar så att det går i samklang med socialt accepterade normer eller moraliska principer är det ett sätt att förstå ansvarstagandet.<sup>78</sup>

Stockhult skriver vidare att vikten av att bli tilldelad ansvar kan ha stor betydelse, utan att det för den sakens skull behöver medfölja formella befogenheter. Genom att bli tilldelad en ansvarig roll, skapar man ett eget handlings- och befogenhetsutrymme vilket leder till en konstruktion av sig själv som ansvarig. Man kan också säga att det iklädande ansvaret är ett svar på de olika behov som en situation kräver, och som gör att man vidgar synen på vilket ansvarstagande som är berättigat. Stockhult menar att ansvaret och ansvarstagandet på så sätt kan växa fram i organisationen, där övergripande principer mer än specifika regler kan verka vägledande. På detta sätt *tar* medarbetaren ansvar i en situation utöver de regler och bestämmelser som är utfärdade för att lösa praktiska situationer.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> Stockhult (2005)

<sup>78</sup> Stockhult (2005)

<sup>79</sup> Stockhult (2005)

## Förändrade relationer i arbetslivet

Föreställningen om att samhället genomgår en stor omvandling till följd av tekniska, ekonomiska och kulturella förändringar har lett till en upplösning mot de etablerade institutionerna vilket har bidragit till att en postmodern våg haft en stor påverkan på idéerna kring arbetslivets organisering.<sup>80</sup> Dessa föreställningar om att arbetslivet är satt i snabb omvandling har de senaste decennierna varit mycket populära. Det som sägs karaktärisera denna omvandling är begrepp som flexibilitet, globalisering, IT, decentralisering, självförverkligande m.fl. alla är dock inte eniga om vilken form av förändring som verkligen sker. Tengblad menar att dessa förändringar bygger på lösa grunder då förändringar sker för förändringens skull.<sup>81</sup>

Arbetsplatsen i dagens företag ser annorlunda ut om vi ser till hur det var under industrialiseringen, ledorden idag är flexibilitet, egenansvar, personlig utveckling etc. Medarbetarna skall ha en viss frihet i sitt arbetsutövande där de själva kan utvecklas, lösa problem och fatta beslut. Chefens roll skall inte längre vara att styra medarbetarna utan snarare att leda och motivera dem. Detta har lett till större möjligheter till individualisering och självförverkligande, detta är dock inte en trend vars effekter man enbart ser på arbetsplatsen utan snarare i samhället i stort. Det handlar alltså om att individen skall ha frihet och möjlighet att själv styra över sitt liv.<sup>82</sup>

Den här nya *filosofin* kan kopplas till de relationer individen har på arbetsplatsen, mellan chef och medarbetar, medarbetare och arbete samt relationen mellan medarbetarna. Det är i huvudsak dessa förhållanden som skall förbättras och utvecklas för att individen skall kunna uppnå sin fulla potential, först och främst i sitt arbete men även i sin privata sfär.

---

<sup>80</sup> Tengblad (2003)

<sup>81</sup> Tengblad (2003)

<sup>82</sup> Hanson (2004)

## Sammanfattningsvis

Den teori som handlar om att förbättra och utveckla medarbetarskapet, kommer att ligga till grund för den diskussion som kommer att föras längre fram i uppsatsen. För att kunna besvara vår första frågeställning grundar sig våra enkät- och intervjufrågor i teorin om det myndiga medarbetarskapet. Det myndiga medarbetarskapet innebär som vi nämner ovan, att medarbetarens relation till sin chef och sina kollegor präglas av öppenhet och ömsesidigt förtroende. Den präglas också av tillhörighet och trivsel i en arbetsgemenskap, och samarbetet sker på ett prestigelöst sätt. Medarbetarnas relation till sitt arbete präglas av engagemang och arbetsuppgifterna upplevs som meningsfulla, den präglas också av ansvarstagande och initiativförmåga. Följande empiriavsnitt syftar till att redovisa de två äldreomsorgsverksamheternas existerande medarbetarskap, samt vara en analysgrund.

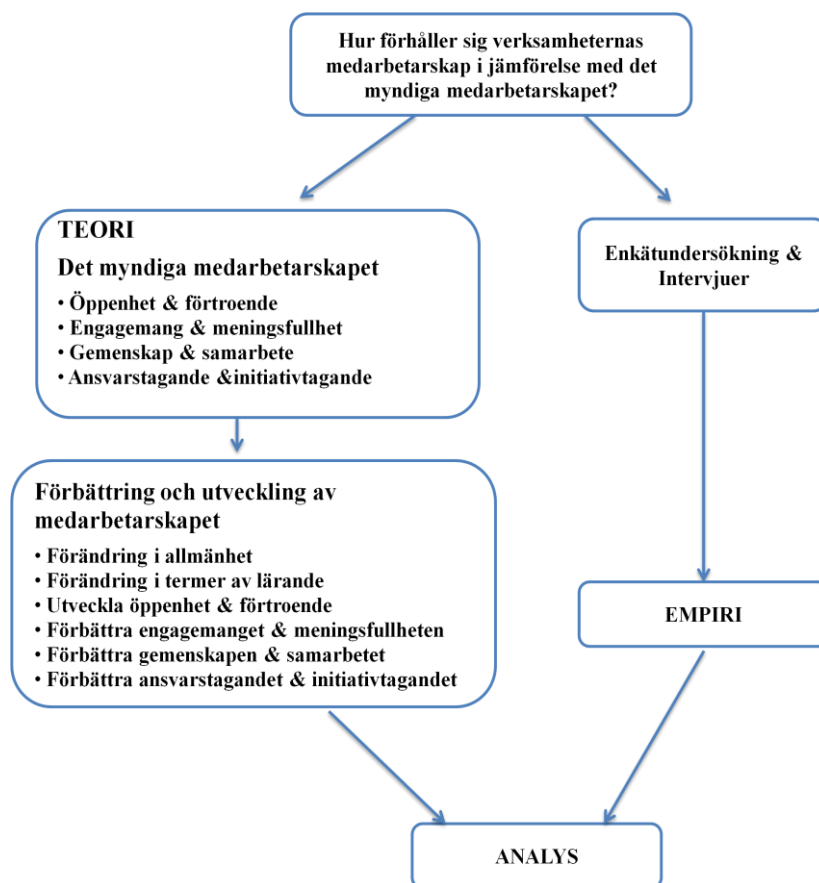


Bild 8. Uppsatsens fortsatta disposition



## Empiri

*I detta avsnitt kommer vi att redogöra för den information vi har fått från våra intervjuer och enkäter (ni finner intervjuguiden och de fullständiga enkätsvaren i bilaga 1-3). För att redovisa vårt resultat på ett strukturerat och lättförståeligt sätt, har vi valt att dela in resultatet efter det myndiga medarbetarskapets fyra beståndsdelar; öppenhet och förtroende, engagemang och meningsfullhet, gemenskap och samarbete samt ansvarstagande och initiativförmåga. Chefernas och medarbetarnas svar kommer att kombineras för att få en klarare bild av de båda parternas syn på hur arbetet på arbetsplatsen fungerar.*

*Verksamheterna kommer att beskrivas var för sig för att vi skall kunna behysa de eventuella skillnader som finns däremellan.*

### Öppenhet och förtroende på arbetsplatserna

Medarbetarna på *Lindkullen* uppger att de kan framföra frågor, synpunkter och önskemål under medarbetarsamtalen. Tina (verksamhetschef på Lindkullen) menar att hon under medarbetarsamtalen försöker att fokusera på att lära känna medarbetaren, samt se till så att alla får en chans att ta upp det de vill prata om. Hon anser dock att hon har för många anställda då medarbetarsamtalen inklusive lönesamtalen uppgår till 124 samtal per år, vilket hon anser är en omöjlighet att hinna med.

Även på *Soläng* anser medarbetarna att de kan framföra sina frågor, önskemål och synpunkter under medarbetarsamtalen. Maria (verksamhetschef Soläng) berättar att hon under åren har använt sig av många olika upplägg för samtalen, och hon har ingen direkt uppfattning om att det ena upplägget är bättre än det andra. Många gånger tycker hon att de formella samtalen blir för krävande och mindre givande. Istället tycker hon att de mer informella samtal som brukar ske spontant ute i verksamheten är mer givande. Dock tycker hon att det viktigaste är att försöka upprätthålla en öppen dialog.

En stor majoritet av både *Lindkullens* och *Solängs* medarbetare har förtroende för sina arbetskolligor, och de anser även att deras kolligor har förtroende för dem själva. Alla är även eniga om att det är betydelsefullt att ha förtroende för varandra i arbetsgruppen. Mellan 77 % och 92 % uppger också att de känner sig respekterad i arbetsgruppen, att de brukar och kan säga vad de tycker och tänker till sina kolligor. Majoriteten tycker även att de brukar och kan diskutera

meningsskiljaktigheter i arbetsgruppen. Dock uppger 46 % på Lindkullen och 38 % på Soläng, att de ibland känner sig osäkra i sin arbetsgrupp. Tina anser att hon har en avslappnad relation till sina medarbetare, men hon önskar även att relationen var mer öppen. Enligt Tina handlar hela verksamheten om att bygga relationer, och därför menar hon att kommunikationen är nyckeln till att uppnå goda relationer. För att hålla relationen på en professionell nivå menar Tina att hon gärna är personlig men inte privat med medarbetarna.

38,5 % av *Lindkullens* medarbetare instämmer i påståendet ”min chef ger mig konstruktiv feedback”, och 23 % instämmer inte. Nästan hälften uppger att de brukar ge sina kollegor konstruktiv kritik och att de är bra på att ta kritik, samt 15 % uppger att de inte är bra på att ta kritik. På *Soläng* menar 57 % av medarbetarna att deras chef ger dem konstruktiv feedback, och resterande ställer sig tveksamma till påståendet. En tredjedel anser att de ger sina kollegor konstruktiv kritik och 39 % anser att de inte brukar göra det. Näst intill alla anser att de är bra på att ta emot konstruktiv kritik.

92 % av medarbetare på *Lindkullen* anser att det är viktigt med en stöttande chef, dock är det bara drygt 15 % som uppger att de tycker att Tina har en coachande och stöttande ledarstil. Det råder en splittrad uppfattning om Tina är tillgänglig när det behövs; 31 % både instämmer och instämmer inte i påståendet samtidigt som 38 % uppger att de inte vet. En tredjedel tycker att hon är engagerad i personalsociala frågor, och drygt 15 % anser att hon reder ut meningsskiljaktigheter.

Tina anser att hon är tillgänglig, hon uppger att hon alltid kan kontaktas på mobiltelefonen, genom e-post eller genom att besöka henne på hennes kontor. Hon tycker att det är få som försöker kontakta henne genom de medel som finns, eftersom de flesta kräver hennes fysiska närvaro. När det handlar om meningsskiljaktigheter och konflikter försöker hon bolla tillbaka ansvaret så mycket hon kan till medarbetarna. Hon vill att de skall försöka lösa problemen på egen hand, och hon ser sig själv mer som ett stöd och bollplank. Dock har hon märkt att det finns en ovilja hos medarbetarna att ta tag i problemen, vilket har gjort att hon har fått rycka in. Blir det för många involverade söker hon utomstående professionell hjälp.

På *Soläng* däremot anser mer än två tredjedelar av medarbetarna att deras chef är tillgänglig när det behövs, och att hon även reder ut de meningsskiljaktigheter som uppstår på deras arbetsplats. Alla är eniga om att det är betydelsefullt med en stöttande chef, samtidigt som en stor majoritet

anser att deras chef är engagerad i personalsociala frågor. De tycker även att deras chef har en stöttande och coachande ledarstil. När konflikter och meningsskiljaktigheter uppstår försöker Maria lösa dem genom en öppen dialog. Hon bollar också gärna tillbaka ansvaret för problemen och försöker uppmuntra dem till att själva lösa konflikten.

En stor majoritet av *Lindkullens* medarbetare anser sig vara lojala mot sin arbetsgivare och chef, och knappt hälften tycker att deras arbetsgivare är lojal gentemot dem. Tina instämmer i att medarbetarna är lojala mot sin arbetsgivare, och hon tycker även att arbetsgivaren är lojal gentemot dem. Dock menar hon att medarbetarna i dagsläget mycket väl kan uppfatta en illojalitet från arbetsgivarens sida i och med de nedskärningar som ägt rum.

Alla medarbetare på *Solängs* äldreboende anser sig vara lojala mot sin arbetsgivare, och en stor majoritet tycker även att deras arbetsgivare är lojal gentemot dem. Maria anser också att lojaliteten i dagsläget är bra, men att den också har förbättrats under den senaste tiden. Hon tycker liksom Tina att kommunen är lojal mot sina anställda.

## Summering

	<b>Lindkullen</b>	<b>Soläng</b>
<b>Öppenhet &amp; Förtroende</b>	<p>85 % kan framföra frågor, synpunkter och önskemål under medarbetarsamtalen.</p> <p>85 % har förtroende för sina kollegor, och de anser även att kollegorna har förtroende för dem.</p> <p>77 % känner sig respekterad och brukar säga vad de tycker och tänker i arbetsgruppen.</p> <p>46 % känner sig osäkra i sin arbetsgrupp ibland.</p> <p>38,5 % tycker att deras chef ger dem konstruktiv feedback. 46 % brukar ge sina kollegor konstruktiv kritik.</p> <p>15 % tycker att chefen har en stöttande och coachande ledarstil, och 31 % tycker hon är tillgänglig.</p> <p>85 % anser sig vara lojala mot sin arbetsgivare, och 46 % tycker att arbetsgivaren är lojal.</p>	<p>100 % kan framföra frågor, synpunkter och önskemål under medarbetarsamtalen.</p> <p>92 % har förtroende för sina kollegor, och de anser även att kollegorna har förtroende för dem.</p> <p>92 % känner sig respekterad och 77 % brukar säga vad de tycker och tänker i arbetsgruppen.</p> <p>39 % känner sig osäkra i sin arbetsgrupp ibland.</p> <p>57 % tycker att deras chef ger dem konstruktiv feedback. 31 % brukar ge sina kollegor konstruktiv kritik.</p> <p>85 % tycker att chefen har en stöttande och coachande ledarstil, och 69 % tycker att hon är tillgänglig.</p> <p>100 % anser sig vara lojala mot sin arbetsgivare, och 85 % tycker att arbetsgivaren är lojal.</p>

Tabell 1. Summering av öppenhet och förtroende

## Medarbetarnas engagemang och känsla av meningsfullhet

### Engagemang

Mer än två tredjedelar av medarbetarna på *Lindkullen* uppger att de ofta har roligt på sin arbetsplats, och samtliga anser sig vara engagerade i sitt arbete. I stort menar Tina att medarbetarna är engagerade och hon upplever att de trivs. Alla medarbetarna på *Soläng* har svarat att de ofta har roligt på jobbet, och 92 % uppger att de är engagerade i sitt arbete. Marias uppfattning är också att hennes medarbetare trivs och är engagerade.

Av medarbetarna på *Lindkullen* vill en stor majoritet ha en större frihet i utövandet av sitt arbete, samtidigt som 46 % menar att de i dagsläget redan har en stor frihet. Tina uppger att hennes medarbetare har en viss frihet att fatta egna beslut och agera relativt fritt inom givna ramar. Medarbetarna på *Soläng* anser i full samstämmighet att de har en stor frihet i utövandet av sitt arbete, och drygt två tredjedelar vill även ha en större frihet. Maria tycker att hon ger medarbetarna en rätt så stor frihet i deras utövande av sitt arbete, och menar att hon själv inte tycker om när arbetet är för strukturerat och reglerat.

På frågan ”Hur engagerad är din chef i frågor som rör dina kunskaper, färdigheter och utveckling?”, svarade 54 % av medarbetarna på *Lindkullen* att deras chef är engagerad i viss mån. Knappt hälften tycker att Tina är engagerad i deras sociala arbetssituation i viss mån, och drygt 31 % tycker att hon är engagerad i liten grad. Tina uppger att hon försöker att vara närvarande, intresserad och lyssnande gentemot sina anställda.

Drygt 61 % av medarbetarna på *Soläng* anser att deras chef är engagerad i hög grad gällande frågor som rör deras kunskap, färdigheter och utveckling. Vidare anser också 69 % att Maria är engagerad i hög grad gällande deras sociala arbetssituation. Maria försöker visa sitt engagemang genom att uppmuntra medarbetarna att lita på sig själva och låta dem göra egna val, samtidigt som hon försöker stötta dem i de beslut som de fattar.

### Meningsfullhet

Medarbetarna på *Lindkullen* och *Soläng* är samstämmiga om att tycka att deras arbetsinsatser är av stor betydelse och att det arbete som de uträttar känns meningsfullt. Tina (verksamhetschef på *Lindkullen*) tror att medarbetarna känner att de gör någonting gott, något meningsfullt för både

vårdtagarna och kommunen. Dock tror hon inte att medarbetarna känner sig särskilt uppskattade från kommunens sida, inte minst på grund av nedskärningar och dylikt. Maria (verksamhetschef på Soläng) tror också att alla medarbetarna tycker att de har ett meningsfullt arbete och att de känner sig betydelsefulla även om det många gånger kan kännas svårt och stressigt. Framför allt tror hon att de känner att de gör ett gott arbete när både vårdtagarna och deras anhöriga visar uppskattning för det arbete som de utför.

Mellan 90 % och 100 % av *Lindkullens* medarbetare anser att deras arbetsmotivation i hög grad beror på meningen med deras arbete, de arbetsuppgifter de utför samt de kollegor de arbetar med. Vidare anser 69 % att deras arbetsmotivation i hög grad påverkas av tydliga mål och lön. Som vi nämner ovan menar Tina att medarbetarnas arbetsmotivation främst beror på visad uppskattning och känslan av att kunna bidra med något meningsfullt. Hon tror även att de sociala relationerna på arbetsplatsen är en stark motivationsfaktor. Själv försöker hon motivera sina medarbetare genom uppmuntran.

92 % av *Solängs* medarbetare har svarat att deras arbetsmotivation i hög grad beror på deras arbetsuppgifter och meningen med deras arbete. 77 % respektive 69 % tycker att deras arbetsmotivation i hög grad beror på tydliga mål och på arbetskolllegorna. Det är endast en tredjedel som anser att deras motivation i hög grad beror på lönen. Maria tror, liksom Tina, att medarbetarnas arbetsmotivation främst beror på arbetskolllegorna samt den uppskattning som vårdtagarna och deras anhöriga visar. Hon tror inte att lönen bidrar till att man jobbar just på Solängs äldreboende, men hon menar att lönen bidrar till att man går till jobbet.

## Summering

	<b>Lindkullen</b>	<b>Soläng</b>
<b>Engagemang &amp; Meningsfullhet</b>	<p>77 % tycker att de ofta har roligt på jobbet, och 100 % tycker att de är engagerade.</p> <p>92 % vill ha större frihet i utövandet av sitt arbete, och 46 % tycker att de har stor frihet.</p> <p>54 % tycker att chefen är engagerad i frågor som rör deras kunskaper, färdigheter och utveckling i viss mån.</p> <p>46 % tycker att chefen är engagerad i deras sociala arbetsituation.</p> <p>100 % tycker att deras arbete är av stor betydelse, och 92 % tycker att arbetet känns meningsfullt.</p> <p>100 % tycker att deras arbetsmotivation i hög grad beror på meningen med deras arbete.</p> <p>70 % tycker att deras arbetsmotivation i hög grad beror på tydliga mål.</p> <p>85 % tycker att deras arbetsmotivation i hög grad beror på arbetsuppgifterna.</p> <p>92 % tycker att deras arbetsmotivation i hög grad beror på arbetskolllegorna.</p> <p>69 % tycker att deras arbetsmotivation i hög grad beror på lönen.</p>	<p>100 % tycker att de ofta har roligt på jobbet, och 92 % tycker att de är engagerade.</p> <p>85 % vill ha större frihet i utövandet av sitt arbete, och 100 % tycker att de har stor frihet.</p> <p>62 % tycker att chefen är engagerad i frågor som rör deras kunskaper, färdigheter och utveckling i hög grad.</p> <p>69 % tycker att chefen är engagerad i deras sociala arbetsituation.</p> <p>92 % tycker att deras arbete är av stor betydelse, och att arbetet känns meningsfullt.</p> <p>92 % tycker att deras arbetsmotivation i hög grad beror på meningen med deras arbete.</p> <p>77 % tycker att deras arbetsmotivation i hög grad beror på tydliga mål.</p> <p>92 % tycker att deras arbetsmotivation i hög grad beror på arbetsuppgifterna.</p> <p>69 % tycker att deras arbetsmotivation i hög grad beror på arbetskolllegorna.</p> <p>38 % tycker att deras arbetsmotivation i hög grad beror på lönen.</p>

Tabell 2. Summering av engagemang och meningsfullhet

## Medarbetarnas gemenskap och samarbete

### Gemenskap

Vår enkätundersökning visar att 46 % av medarbetarna på *Lindkullen* är nöjda med sitt arbete.

Tina anser att medarbetarna trivs på sina arbetsplatser eftersom verksamheten har en låg personalomsättning, men samtidigt menar hon att stämningen har blivit sämre på grund av lågkonjunkturen och dess effekter som ovisshet och stress. Till skillnad från *Lindkullen* är medarbetarna på *Soläng* till stor majoritet nöjda med sitt arbete. Maria anser att arbetstillfredsställelsen är god, speciellt efter företagshälsovårdens genomförande av balansprofiler<sup>83</sup> för ett och ett halvt år sedan. Hon tror att det är intresset från kommunens sida som har bidragit till att medarbetarnas attityder har blivit positivare.

På både *Soläng och Lindkullen* instämmer alla medarbetare i att stämningen i deras arbetsgrupper är god, och de försöker alla bidra till att en god stämning skapas. De tycker även att en god stämning i arbetsgruppen är betydelsefull.

85 % av *Lindkullens* medarbetare har svarat att de brukar visa sina kollegor uppskattning, och 75 % anser att de ofta visas uppskattning från sina arbetskollegor. Det råder en splittrad uppfattning bland medarbetarna gällande påståendet ”Jag känner mig uppskattad av min chef”, då det är 30 % som instämmer, 15 % som inte instämmer och 54 % som inte vet. Tina försöker visa uppskattning och uppfylla det sociala engagemanget genom att vara närvarande, intresserad och lyssnande. För att förstärka gemenskapen har hon anordnat någon form av aktivitet varje vår och höst, som exempelvis bowling, frågesport och olympiad.

85 % av *Solängs* medarbetare har svarat att de brukar visa sina kollegor uppskattning, och nästan 70 % anser att de ofta visas uppskattning från sina arbetskollegor. Solängs medarbetare är eniga om att de känner sig uppskattade av sin chef. Maria tycker att hennes relation till sina medarbetare är god och hon försöker att arbeta på ett motiverande och stödjande sätt.

---

<sup>83</sup> En balansprofil är resultatet av en hälsoinriktad undersökning



## Samarbete

Medarbetarna på *Lindkullen* anser till stor del att alla är väl insatta i varandras arbeten, och att ett bra samarbete i arbetsgruppen är betydelsefullt. 85 % av medarbetarna tycker även att de har ett bra samarbete i den egna arbetsgruppen, och 77 % anser att ett bättre samarbete hade förbättrat den egna arbetssituationen. Drygt hälften anser också att deras idéer och försök till utveckling respekteras av sina kollegor.

En stor majoritet av *Sölängs* medarbetare tycker att alla är väl insatta i varandras arbetsuppgifter, och att de har ett bra samarbete i arbetsgruppen. Alla är eniga om att det är betydelsefullt att samarbetet fungerar. 62 % anser att ett bättre samarbete i arbetsgruppen hade förbättrat deras nuvarande arbetssituation, och 69 % instämmer i att deras idéer och försök till utveckling respekteras av sina kollegor.

Av medarbetarna på *Lindkullen* anser 54 % att den information som ges ofta är tydlig och tillräcklig, samt att tydligare direktiv hade underlättat deras arbete. Dock menar majoriteten att deras arbetsuppgifter är tydligt definierade och man vet för det mesta vad som skall göras. Tina instämmer i att tydlighet är viktigt, och medger att hon själv kan vara en aningen vacklande i sitt agerande. Hon vet också att hennes vacklande kan bidra till en ökad osäkerhet hos medarbetarna, vilket hon försöker att reducera genom att förtydliga sitt agerande.

På *Söläng* anser också 54 % av medarbetarna att den information som ges ofta är tydlig och tillräcklig, och de resterande ställer sig tveksamma till påståendet. Alla anser att deras arbetsuppgifter är tydligt definierade, och 46 % tycker att deras arbete hade underlättats genom tydligare direktiv. Maria tycker att hon är demokratisk i sin ledarstil och menar att hon försöker att leda verksamheten på ett mer informellt sett.

Medarbetarna på *Lindkullen* vet vad som förväntas av dem, och mer än två tredjedelar har känt ett behov av att diskutera sin arbetssituation med chefen. De visar sig också att de även har fått möjlighet att prata om sin arbetssituation med Tina. På *Söläng* vet medarbetarna också vad som förväntas av dem, och en dryg tredjedel har känt ett behov av att diskutera sin arbetssituation med sin chef. En majoritet uppger även att de under de senaste 12 månaderna har diskuterat sin arbetssituation med Maria.

## Summering

	<b>Lindkullen</b>	<b>Soläng</b>
<b>Gemenskap &amp; Samarbete</b>	<p>46 % uppger att de är nöjda med sitt arbete, och 92 % tycker att de har en god stämning i arbetsgruppen. 100 % bidrar till den goda stämningen.</p> <p>85 % visar sina kollegor uppskattning, och 77 % tycker att deras kollegor visar uppskattning.</p> <p>31 % känner sig uppskattad av sin chef.</p> <p>92 % tycker att de är väl insatta i varandras arbeten.</p> <p>85 % tycker att de har ett bra samarbete i arbetsgruppen.</p> <p>77 % tycker att ett bättre samarbete hade förbättrat arbetsituationen.</p> <p>62 % tycker att deras idéer och förslag till utveckling respekteras av arbetsgruppen.</p> <p>54 % tycker att den information som ges ofta är tydlig och tillräcklig.</p> <p>54 % tycker att tydligare direktiv hade underlättat arbetet, och 100 % vet vad som förväntas av dem på arbetsplatsen.</p> <p>77 % har under de senaste 12 mån. känt ett behov av att diskutera sin arbetsituation med sin chef.</p> <p>77 % har under de senaste 12 mån. Diskuterat sin arbetsituation med sin chef.</p>	<p>92 % uppger att de är nöjda med sitt arbete, och tycker att de har en god stämning i arbetsgruppen. 100 % bidrar till den goda stämningen.</p> <p>85 % visar sina kollegor uppskattning, och 69 % tycker att deras kollegor visar uppskattning.</p> <p>100 % känner sig uppskattad av sin chef.</p> <p>92 % tycker att de är väl insatta i varandras arbeten.</p> <p>85 % tycker att de har ett bra samarbete i arbetsgruppen.</p> <p>62 % tycker att ett bättre samarbete hade förbättrat arbetsituationen.</p> <p>69 % tycker att deras idéer och förslag till utveckling respekteras av arbetsgruppen.</p> <p>54 % tycker att den information som ges ofta är tydlig och tillräcklig.</p> <p>46 % tycker att tydligare direktiv hade underlättat arbetet, och 100 % vet vad som förväntas av dem på arbetsplatsen.</p> <p>39 % har under de senaste 12 mån. känt ett behov av att diskutera sin arbetsituation med sin chef.</p> <p>85 % har under de senaste 12 mån. Diskuterat sin arbetsituation med sin chef.</p>

Tabell 3. Summering av gemenskap och samarbete

## Medarbetarnas förmåga att ta ansvar och initiativ

### Ansvarstagande

Svaren vi fått från de båda äldreboendena visar att medarbetarnas uppfattning gällande ansvar skiljer sig inte speciellt mycket åt. Medarbetarna på *Lindkullen och Soläng* anser sig ta ansvar över sina arbeten. Majoriteten svarar att de även har möjlighet att ta ett större ansvar, dock är drygt hälften av medarbetarna tveksamma till om de vill ha ett större ansvar.

Tina (verksamhetschefen på Lindkullen) är enig med sina medarbetare och tycker att de tar sitt ansvar på arbetsplatsen. Det är sällan som man låter saker och ting falla mellan stolarna. Hon förväntar sig att de sköter sina arbetsuppgifter på ett korrekt sätt, och menar att om medarbetarna vill ta på sig mer ansvar, utöver det ansvar som följer med de ordinarie arbetsuppgifterna, är det ett plus. Maria (verksamhetschef på Soläng) är också enig med sin personal och menar att de tar ett stort ansvar för både det egna och arbetsgruppens arbete. Hon är fascinerad över hur bra allt fungerar, ”allt bara rullar på av sig självt”, vilket enligt henne tyder på att alla tar sitt ansvar.

På *Lindkullen* upplever två tredjedelar av medarbetarna ofta fysisk och psykisk stress i sitt arbete. Samtliga uppger att de inte har några problem med att hålla isär sitt arbete och sitt privatliv, och alla har svarat att de ofta gör mer än vad de behöver i arbetet. Tina menar att medarbetarnas arbetsbelastning är generellt hög, men att eftermiddagarna brukar vara relativt lugna. Hon menar dock att dessa lugna stunder kanske inte alltid märks av på grund av att medarbetarna redan är så pass trötta. Hon betonar att den eventuella psykiska och fysiska stressen beror på att det finns speciella arbetsrutiner som måste ske på vissa bestämda tider under dygnet.

Av *Solängs* medarbetare anser en knapp tredjedel att de ofta upplever fysisk och psykisk stress på arbetet, dock menar nästan alla att de ofta gör mer än vad de behöver. Ungefär två tredjedelar uppger också att de har lätt för att skilja på sitt arbete och sitt privatliv. Maria är medveten om att medarbetarnas arbetsbelastning periodvis är stor, och hon menar att om man känner att stressen blir för hög finns det möjlighet att byta avdelning. Hon menar också att det alltid finns tid för återhämtning, och om inte annat försöker man omprioritera saker och ting.

## **Initiativförmåga**

### **Gällande planering av det egna arbetet**

Medarbetarna på *Lindkullen* har en splittrad uppfattning om de kan planera sitt dagliga arbete på egen hand, men däremot svarar en klar majoritet att de vill ha möjligheten att kunna planera själva. Vidare menar en tredjedel att de även brukar lägga upp det dagliga arbetet själva. Tina anser att medarbetarna har ett fritt spelrum och att de kan planera sitt dagliga arbete inom givna ramar. De givna ramarna menar hon består av rutiner för vissa arbetsuppgifter som skall utföras under specifika tider på dygnet.

Medarbetarna på *Soläng* är eniga om att de kan lägga upp sitt dagliga arbete på egen hand, och att de även brukar göra det. En tredjedel är osäkra på om de vill planera arbetet själva, samtidigt som Maria menar att medarbetarna kan planera det arbete som gäller arbetsgruppen och det arbete som finns inom deras ansvarsområden.

### **Gällande kompetensutveckling**

*Lindkullens* medarbetare vill utan tvekan utvecklas i sin profession och de håller sig uppdaterade inom sina yrken. Två tredjedelar anser att deras kompetens tas tillvara på bästa sätt, och i stort sett anser alla att de har tillräcklig kompetens för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt. En dryg tredjedel anser sig dock inte ha någon möjlighet att påverka den egna kompetensutvecklingen. Tina tycker att alla medarbetarna har den erfarenhet och kompetens som krävs, trots att alla inte har en grundläggande utbildning. Hon berättar också att hon inte tycker att det finns någon större efterfrågan av kompetensutveckling bland hennes medarbetare. Hon betonar dock att det finns några avstickare som är intresserade och tar stora initiativ.

Medarbetarna på *Soläng* vill även de utvecklas inom sin profession, och de anser också att de håller sig uppdaterade inom sina yrken. De anser sig ha tillräcklig kompetens för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt, och knappt två tredjedelar tycker att deras kompetens tas tillvara på bästa sätt. 69 % tycker att de kan påverka sin egen kompetensutveckling, och Maria tycker att hennes medarbetare visar ett stort intresse genom att de kommer med nya idéer och förslag till olika former av utbildningar, vilket hon tycker är anmärkningsvärt. Hon anser dock att kompetensen hos medarbetarna inte alltid är tillräcklig, och hon tycker det är svårt att få rätt man på rätt plats. Hon menar att om detta problem skall åtgärdas krävs en invecklad byråkratisk

process vilket hon i dagsläget inte orkar ta tag i. Hon försöker dock att prata med sina medarbetare för att försöka förbättra situationen.

### **Gällande delaktighet och inflytande**

Våra enkätsvar visar att majoriteten av *Lindkullens* medarbetare vill vara mer delaktiga och ha ett större inflytande över verksamhetens utveckling, deras arbetsbelastning, lön och arbetstider. Det är dock bara en knapp tredjedel som vill vara mer delaktig och ha större inflytande över de ekonomiska besluten.

Tina berättar att medarbetarna har en möjlighet att påverka de mindre ekonomiska besluten som sker i verksamheten, i form av att varje arbetsgrupp får en årsbudget på 5000 kronor till mindre inköp som exempelvis blommor. Då vi frågar henne om hur stort inflytande medarbetarna har på sin lön, svarar hon att inflytandet är begränsat men eftersom kommunen använder sig av individuell lönesättning kan medarbetarna alltid framföra sina åsikter. När det gäller medarbetarnas inflytande över sina arbetstider menar Tina att man är mycket flexibel, då det finns stora möjligheter att anpassa arbetspassen och tiderna efter individuella önskemål. Eftersom arbetsbelastningen kan vara stor på vissa avdelningar menar hon att det finns goda möjligheter för omplacering inom verksamheten. Tina har under en tid haft en idé om att införa rotationsschema mellan de olika avdelningarna, dock har vissa medarbetare ställt sig skeptiska till förslaget samtidigt som hon inte tycker att det är rätt läge för att införa rotationsschema just nu. Vidare berättar Tina att de arbetar med verksamhetens utveckling genom en samverkansgrupp där arbetsplatsens fackliga representanter medverkar. Hon poängterar att det är de fackliga representanternas ansvar att se till så att medarbetarnas röster blir hörda och att de får all information. Enligt Tina finns det uppenbara brister gällande detta ansvarstagande, och hon försöker att ständigt påminna dem om hur viktigt deras uppdrag är.

En majoritet av *Solängs* medarbetare vill vara mer delaktiga och ha ett större inflytande gällande deras arbetsbelastning, lön och arbetstider. Viljan finns men är dock inte lika stor gällande verksamhetens utveckling. Enkätsvaren visar att majoriteten av medarbetarna är osäkra på om de vill vara mer delaktiga och ha ett större inflytande över de ekonomiska besluten, endast en tredjedel har svarat att de vill ha ett större inflytande.

Maria berättar att de nästan ”slår knut” på sig själva ibland när de försöker se till allas behov vid schemalaggningsen. Hon tycker att medarbetarna har stora möjligheter och mycket att säga till om gällande sina arbetstider, dock sätter verksamheten sina gränser då man exempelvis inte kan stänga ner under helgerna. När vi frågar henne om hur stort medarbetarnas inflytande är över de ekonomiska besluten, svarar hon att de inte har något inflytande alls. Tidigare har hon delat upp materialbudgeten mellan de olika arbetsgrupperna, men hon menar att eftersom det nu återigen bara finns en gemensam budget så har uppdelningen inte fungerat speciellt bra. När det gäller medarbetarnas delaktighet och inverkan på sin lön, instämmer hon med Tinas svar att individen egentligen inte kan påverka sin lönesättning. Arbetsbelastningen är enligt Maria också svår att påverka eftersom den i mångt och mycket beror på vårdtagarna. Det finns alltid en möjlighet att byta avdelning (vilket alla har möjligheten att göra) om man anser att arbetsbelastningen är för stor, dock är det få som tar tillvara på den möjligheten. Till sist menar Maria att medarbetarna definitivt kan påverka verksamhetens utveckling även om det enbart handlar om mera vardagliga ting som inredning etc.

## Summering

	Lindkullen	Soläng
<b>Ansvarstagande &amp; Initiativförmåga</b>	<p>100 % tycker att de tar ansvar i sitt arbete, och 54 % vill ha mer ansvar. 69 % anser att de kan ta mer ansvar.</p> <p>100 % tycker att de gör mer än vad de behöver, och 77 % upplever ofta psykisk och fysisk stress.</p> <p>100 % har lätt för att särskilja sitt arbete och privatliv.</p> <p>39 % tycker att de kan planera sitt arbete själva. 69 % vill göra det och 39 % gör det.</p> <p>77 % vill utvecklas och 85 % ser till att vara uppdaterade i sitt yrke.</p> <p>69 % tycker att deras kompetens tas tillvara på bästa sätt, och 77 % tycker att deras kompetens är tillräcklig för att kunna utföra ett bra arbete.</p> <p>54 % tycker att de kan påverka sin egen kompetensutveckling.</p> <p>100 % vill vara mer delaktiga och ha ett större inflytande gällande: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbetsbelastningen</li> <li>• Lönen</li> <li>• Arbetstiderna</li> </ul> </p> <p>85 % vill vara mer delaktiga och ha ett större inflytande gällande verksamhetens utveckling.</p> <p>31 % vill vara mer delaktiga och ha ett större inflytande gällande de ekonomiska besluten.</p>	<p>100 % tycker att de tar ansvar i sitt arbete, och 62 % vill ha mer ansvar. 92 % anser att de kan ta mer ansvar.</p> <p>92 % tycker att de gör mer än vad de behöver, och 31 % upplever ofta psykisk och fysisk stress.</p> <p>77 % har lätt för att särskilja sitt arbete och privatliv.</p> <p>92 % tycker att de kan planera sitt arbete själva. 69 % vill göra det och 85 % gör det.</p> <p>85 % vill utvecklas och ser till att vara uppdaterade i sitt yrke.</p> <p>62 % tycker att deras kompetens tas tillvara på bästa sätt, och 92 % tycker att deras kompetens är tillräcklig för att kunna utföra ett bra arbete.</p> <p>69 % tycker att de kan påverka sin egen kompetensutveckling.</p> <p>92 % vill vara mer delaktiga och ha ett större inflytande över lönen och arbetstiderna.</p> <p>85 % vill vara mer delaktiga och ha ett större inflytande gällande arbetsbelastningen.</p> <p>69 % vill vara mer delaktiga och ha ett större inflytande gällande verksamhetens utveckling.</p> <p>38 % vill vara mer delaktiga och ha ett större inflytande gällande de ekonomiska besluten.</p>

Tabell 4. Summering av ansvarstagande och initiativförmåga

## Sammanfattningsvis

Utifrån den insamlade informationen som vi redogjort för ovan, kan vi både se likheter och skillnader mellan de båda verksamheterna. Som vi nämnt tidigare kommer vi inte att fokusera på de båda verksamheternas olikheter, men vi anser ändå att det är viktigt att belysa de skillnader som förekommer. Därför har vi nedan punktat de påståenden vars svar har skiljt sig mer än ungefär 20 procentenheter.

### Öppenhet och förtroende

- huruvida medarbetarna känner sig respekterade i sina arbetsgrupper
- huruvida medarbetarna tycker att deras chef ger dem konstruktiv feedback
- huruvida medarbetarna tycker att chefen har en coachande och stöttande ledarstil
- huruvida medarbetarna tycker att chefen är tillgänglig
- huruvida de tycker att arbetsgivaren är lojal

### Engagemang och meningsfullhet

- huruvida medarbetarna tycker att de ofta har roligt på jobbet
- huruvida medarbetarna tycker att de har stor frihet i sitt arbete
- huruvida medarbetarna tycker att chefen är engagerad i deras sociala arbetssituation
- huruvida medarbetarna tycker att deras arbetsmotivation i hög grad beror på arbetskolllegorna
- huruvida medarbetarna tycker att deras arbetsmotivation i hög grad beror på lönen

### Gemenskap och samarbete

- huruvida medarbetarna är nöjda med sitt arbete
- huruvida medarbetarna känner sig uppskattade av sin chef
- huruvida medarbetarna under de 12 senaste månaderna känt ett behov av att diskutera sin arbetssituation med sin chef

### Ansvarstagande och initiativförmåga

- huruvida medarbetarna tycker att de kan ta mera ansvar
- huruvida medarbetarna ofta upplever psykisk och fysisk stress
- huruvida medarbetarna har lätt för att särskilja sitt arbete och privatliv



- huruvida medarbetarna tycker att de kan planera sitt arbete själva, och hur många som gör det
- huruvida medarbetarna tycker att deras kompetens är tillräcklig för att kunna utföra ett bra arbete
- huruvida medarbetarna tycker att de kan påverka sin egen kompetensutveckling

Det insamlade empiriska materialet kommer härnäst analyseras med grund i teorin om medarbetarskap, där en jämförelse med det myndiga medarbetarskapet görs i termer av förändring och utveckling.

## Analys

*I detta avsnitt kommer vi att besvara våra tre frågeställningar. Vi kommer att göra en idealtypsanalys av de två äldreboendena, genom att jämföra den insamlade empirin med vår teori om det myndiga medarbetarskapet. Det är värt att poängtera att vi inte kommer att jämföra de två verksamheternas medarbetarskap med varandra, men vi kommer att belysa deras eventuella skillnader. Med hjälp av förändrings- och utvecklingsteorierna kommer vi även att försöka diskutera kring hur det existerande medarbetarskapet kan utvecklas och förbättras. Slutligen kommer vi att ge verksamheterna rekommendationer gällande deras framtida arbete med deras medarbetarskap.*

## Öppenhet och förtroende på arbetsplatserna

*Det myndiga medarbetarskapet innebär att medarbetarens relation till sin chef och sina kollegor präglas av öppenhet och ett ömsesidigt förtroende. Medarbetaren skall kunna diskutera sådant som rör arbetsplatsen genom en öppen och ärlig dialog med sin chef och sina kollegor. Meningsskiljaktigheter som uppstår respekteras och genom konstruktivitet finner man lösningar på uppkomna problem. Organisationens ledning strävar efter att få medarbetarens förtroende och försöker upprätthålla en öppen dialog.<sup>84</sup>*

### Lindkullen

Som Hällstén och Tengblad menar innebär det myndiga medarbetarskapet att medarbetarna skall kunna diskutera sådant som rör arbetsplatsen genom en öppen och ärlig dialog med sin chef.<sup>85</sup>

Att medarbetarna på Lindkullen kan framföra frågor, synpunkter och önskemål under sina medarbetarsamtal, tyder på detta. Även om medarbetarna upplever att de har en öppen relation till sin chef, uppger chefen att hon vill att deras relation skall bli mer öppen. Hon berättar också att hon tycker att hela omsorgsverksamheten handlar om att bygga relationer, vilket dels speglar det Hällstén och Tengblad menar med att chefen skall försöka upprätthålla en öppen dialog samt

---

<sup>84</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

<sup>85</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

en vilja till att försöka skapa en förtroendefull arbetsplats.<sup>86</sup> Detta kan också innebära en kontinuerlig utveckling av medarbetarskapet, då Tina kan ses som en intern drivkraft som enligt Alvesson och Sveningsson menar kan uppstå när nya människor kommer i ledande positioner.<sup>87</sup> Eftersom att Tina är relativt ny på så sin arbetsplats finns det goda möjligheter till en utveckling och förbättring av medarbetarskapet. Men som Alvesson och Sveningsson skriver bestämmer inte de interna drivkrafterna i vilken riktning utvecklingen rör sig, utan det är medarbetarnas egna agerande som gör detta. Därför kan man se medarbetarna själva som en starkare drivkraft än chefens ledande befattning. Alvesson och Sveningsson skriver dock att man skall vara medveten om att sådant som sker i medarbetarnas omgivning påverkar deras handlande, vilket även innebär att chefens agerande spelar roll.<sup>88</sup>

Trots att Tina fungerar som en intern drivkraft, och som enligt Hällstén och Tengblad strävar efter att upprätthålla en öppen dialog, är det få medarbetare som anser att hon har en coachande och stöttande ledarstil som det myndiga medarbetarskapet förutsätter.<sup>89</sup> Få tycker även att hon inte är tillgänglig när det behövs, och många uppger att hon inte är engagerad i personalsociala frågor samt att hon inte reder ut meningsskiljaktigheter. Anledningen till varför de här resultaten är aningen dystra kan bero på att chefen arbetar på ett coachande och stöttande sätt, men att hon inte har lyckats få medarbetarnas förtroende genom sitt arbetssätt. När exempelvis problem uppstår bland medarbetarna, söker de sig gärna till Tina för att få hjälp. Tina uppger att hon brukar bolla tillbaka ansvaret för problemen till medarbetarna, men att det finns en ovilja till att ta det ansvar som krävs för att lösa problemen. Hon uppger att hon finns tillgänglig på flera olika sätt, men att medarbetarna av någon anledning inte använder sig av de möjligheter som finns. Vilket vi ändå tycker tyder på att chefen försöker upprätthålla kommunikationen och den öppna dialogen genom ett coachande och stöttande förhållningssätt. Som Hällstén och Tengblad skriver, förväntas medarbetarna hantera sina relationer på ett önskvärt och främjande sätt, vilket de i detta fall inte gör. Medarbetaren förväntas med andra ord vara mer aktiva och ansvarstagande i sin roll.<sup>90</sup>

En del av medarbetarna instämmer inte i att de får konstruktiv feedback av sin chef, vilket gör att vi tror att vissa medarbetarna och chefen har en del svårigheter med att finna konstruktiva lösningar på de problem som uppstår. Att förtroendet inte är fullgott i relationen mellan Tina och

---

<sup>86</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

<sup>87</sup> Alvesson och Sveningsson (2008)

<sup>88</sup> Alvesson och Sveningsson (2008)

<sup>89</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

<sup>90</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

hennes medarbetare kan bero på att hon är relativt ny på sin arbetsplats, och att relationen fram till idag inte är fullt etablerad. Detta är inte konstigt med tanke på att hon har 60 medarbetare, och därmed 60 relationer att etablera. Med andra ord har de inte riktigt hunnit lära känna varandra än, och har därmed inte heller byggt upp de förutsättningar som krävs för en öppen och förtroendefull dialog. Detta kan även vara en förklaring till varför medarbetarna uppger att de inte uppfattar Tinans engagemang och öppenhet, eller hennes coachande och stöttande förhållningssätt. Som Hansson menar är det genom utvecklingen av den interpersonella kompetensen som det gemensamma meningsskapandet växer fram. För att Tina och medarbetarna skall kunna utveckla sin relation och det gemensamma meningsskapandet krävs det att man är lyhörd för symboler såsom ödmjukhet och balans mellan att ge och ta i sociala relationer.<sup>91</sup>

Som våra resultat visar präglas medarbetarnas relation till sina kollegor på Lindkullen av ömsesidigt förtroende. De känner sig respekterade i arbetsgruppen, de brukar säga vad de tycker och tänker och de brukar även diskutera meningsskiljaktigheter. Vilket ger indikationer på att de kan diskutera sådant som rör arbetsplatsen genom en öppen och ärlig dialog, som det myndiga medarbetarskapet kräver.<sup>92</sup> Många uppger dock att det händer att de känner sig osäkra i sin arbetsgrupp, och få brukar ge sina kollegor konstruktiv kritik men menar att de är bra på att ta emot kritik. Att osäkerhet bland medarbetarna uppstår kan bero på att Tina inte alltid är tydlig i sitt agerande, då hon själv uppger att hon kan vara vacklande i sina beslut. Hon är medveten om att ett sådant beteende leder till att osäkerheten bland medarbetarna ökar. När man känner sig osäker kan det vara svårt att säga vad man tycker och tänker samt ge konstruktiv kritik till sina kollegor, vilket kan påverka utvecklingen av relationen mellan medarbetarna negativt och därmed även hämma utvecklingen av medarbetarskapet. Osäkerheten bland medarbetarna kan även påverka deras ansvars- och initiativtagande, då man inte känner sig säker i sitt agerande.

Som Ohlsson skriver är samverkan och interaktionen mellan medarbetarna en förutsättning för att möjligheten till lärandeskall uppstå.<sup>93</sup> Därför blir givandet och tagandet av konstruktiv kritik mycket viktigt eftersom det är då man lär av varandra, och därigenom lyckas utveckla och förbättra medarbetarskapet. Att alla anser sig vara bra på att ta emot konstruktiv kritik visar att det finns goda möjligheter att även givandet av kritik till sina kollegor kan öka.

---

<sup>91</sup> Hansson (2003)

<sup>92</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

<sup>93</sup> Ohlsson (1996)

Tina upplever att hennes medarbetare är lojala mot henne själv och kommunen, samtidigt som medarbetarna själva anser sig vara lojala mot sin arbetsgivare. Medarbetarna anser dock inte att arbetsgivaren är lojal mot sina anställda, vilket kan tyda på att medarbetarna och organisationens ledning har ett bristfälligt förtroende för varandra, som det myndiga medarbetarskapet förutsätter.<sup>94</sup> Att chefen och medarbetarna har skilda uppfattningar kan även bero på att dialogen och kommunikationen mellan arbetsgivaren och medarbetarna är bristfällig.

Även om den öppna och ärliga dialogen existerar, kanske den i själva verket inte är konstruktiv, utan snarare en form av envägskommunikation. Som vi nämner ovan så krävs det att man har förmågan att reflektera och föra en konstruktiv dialog för att medarbetarnas relation till sin chef skall utvecklas på ett framgångsrikt sätt.<sup>95</sup> Som Granberg skriver kan man inte utan en dialog utveckla en riktig kommunikation, eftersom man då inte kan veta om man tänker på ett gemensamt sätt kring olika frågor, eller om man förstår varandras sätt att använda ord och begrepp. Eftersom kommunikationen mellan Tina och hennes medarbetare verkar vara bristfällig, kan detta även tyda på att dialogen inte är fullgod. För att etablera och utveckla relationen ytterligare är det därför viktigt att medarbetarna tillsammans med Tina arbetar på ett sätt som skapar en konstruktiv och förtroendefull dialog.

## **Soläng**

På Soläng präglas medarbetarnas relation till sin chef av en öppen och ärlig dialog. Maria försöker skapa tillvägagångssätt för att lyckas upprätthålla den öppna dialogen och fånga medarbetarnas förtroende, som det myndiga medarbetarskapet kräver.<sup>96</sup> Medarbetarnas uppgifter att de tycker att hon är tillgänglig när det behövs, att hon brukar ge dem konstruktiv feedback och att hon brukar reda ut meningsskiljaktigheter. De upplever även sin arbetsgivare som lojal, vilket visar att organisationens ledning har lyckats skapa förtroende och en öppen dialog och en kommunikation som verkar fungera bra. Trots detta visar även vårt resultat att hälften av medarbetarna tycker att den information som ges inte är tydlig och tillräcklig, samt att tydligare direktiv hade underlättat deras arbete.

---

<sup>94</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

<sup>95</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

<sup>96</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

Detta visar att medarbetarna och chefen inte förstår varandra i det som sägs. Även om vårt resultat visar att den öppna och ärliga dialogen existerar, kan det vara så att den inte fungerar speciellt bra. Eftersom medarbetarna vet vad som förväntas av dem, vad arbetsuppgifterna innebär, samt att de vet vad som skall göras, har detta kommunikationsproblem inte varit kritiskt. Arbetet har därför kunnat flyta på och fungera väl utan att det dagliga arbetet har störts i någon större utsträckning. Samarbetet har därför också fungerat väl. Dock kan man tänka sig att de negativa effekterna istället har uppstått när det har varit nödvändigt för medarbetarna att kommunicera om sådant som inte rör de faktiska arbetsuppgifterna, utan exempelvis sådant som rör arbetssituationen i allmänhet. Det kan exempelvis handla om gemenskapen, ansvarstagandet och arbetsplaneringen. Enligt Hällstén och Tengblad är det viktigt att medarbetarnas relation till sin chef präglas av en öppen och ärlig dialog,<sup>97</sup> och för att utveckla dialogen menar Granberg att det är viktigt med reflektion. För att göra reflektionen möjlig måste ett reflektionsutrymme skapas vilket i praktiken innebär att man ser till att skapa en miljö där en dialog blir möjlig.<sup>98</sup>

Vår empiri visar att medarbetarnas relation till sina kollegor präglas av ömsesidigt förtroende, att de känner sig respekterade i arbetsgruppen och att de brukar säga vad de tycker och tänker. De brukar även diskutera meningsskiljaktigheter, vilket ger indikationer på att de kan diskutera sådant som rör arbetsplatsen genom en öppen och ärlig dialog som det myndiga medarbetet kräver.<sup>99</sup> Trots detta uppger hälften att det händer att de känner sig osäkra i sin arbetsgrupp, och få brukar ge sina kollegor konstruktiv kritik. Däremot anser nästan alla att de är bra på att ta emot den kritik som ges, och mer än hälften tycker också att deras chef brukar ge dem konstruktiv feedback. Eftersom de flesta uppger att de inte brukar ge någon konstruktiv kritik, misstänker vi att de kan ha vissa svårigheter med att lösa uppkomna problem på ett konstruktivt sättsamtidigt som ärligheten i dialogen tenderar att utebli, som det myndiga medarbetarskapet kräver.<sup>100</sup> Dock svarar alla att de är bra på att ta emot kritik, det vill säga den kritik som ges av chefen, vilket visar på att det i alla fall existerar en öppenhet och förtroendefull relation gentemot chefen. Utifrån detta finns det en möjlighet för medarbetarna att lyckas lösa de problem som uppkommer på ett konstruktivt sätt, men endast i de fall då chefen är den drivande motorn. Då det myndiga medarbetarskapet bygger på att medarbetarna på ett självständigt sätt skall kunna reda ut problem och meningsskiljaktigheter på ett konstruktivt sätt, är detta något som man bör arbeta med.

---

<sup>97</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

<sup>98</sup> Granberg (2003)

<sup>99</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

<sup>100</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

Eftersom alla även uppger att de är bra på att ta emot konstruktiv kritik finns det goda möjligheter för arbetsgrupperna att börja arbeta mer med sin dialog och det kollektiva lärandet.

Som Ohlsson skriver är samverkan och interaktionen mellan medarbetarna en förutsättning för att möjligheten för lärande skall uppstå.<sup>101</sup> I likhet med Lindkullen blir därför givandet och tagandet av konstruktiv kritik mycket viktigt eftersom det är då man lär av varandra, och därigenom lyckas utveckla och förbättra medarbetarskapet. Att alla anser sig vara bra på att ta emot konstruktiv kritik visar att det finns goda möjligheter att även givandet av kritik till sina kollegor kan öka. Vårt resultat visar även att majoriteten anser att chefen är tillgänglig när det behövs, att hon reder ut meningsskiljaktigheter och att hon har ett stöttande och coachande förhållningssätt. Det här stärker bilden av att det existerar en öppen och förtroende full relation mellan medarbetarna och chefen.

Om man känner sig osäker i sin arbetsgrupp vågar man inte alltid säga vad man tycker och tänker. I och för sig behöver detta inte innebära att man inte kan diskutera meningsskiljaktigheter i arbetsgruppen, men kanske att man inte klarar av att lösa de problem som uppstår. Som enligt Hällstén och Tengblad skriver är viktigt för att ett myndigt medarbetarskap skall utvecklas.<sup>102</sup> Vågar man inte säga vad man egentligen tycker och tänker i samband med problemen uppstår, kan det vara svårt för gruppen att komma fram till en gemensam lösning. I sin förlängning kan detta skapa frustration och osämja bland medarbetarna, då alla tror att alla är med på vad som bestäms. Enligt Hällstén och Tengblad är det viktigt att medarbetarnas relation till sina kollegor präglas av en öppen och ärlig dialog,<sup>103</sup> och för att utveckla dialogen och minska osäkerheten är det viktigt med reflektion. Som Granberg skriver måste ett reflektionsutrymme skapas för att göra reflektionen möjlig, vilket i praktiken innebär att man ser till att skapa en miljö för dialogen.<sup>104</sup>

Eftersom vår analys har visat sig vara motsägelsefull när det gäller medarbetarnas syn på sin relation till sina medarbetare och sin egen osäkerhet, tror vi att det kan existera en viss grad av group-think. Som Lennér Axelson och Thylefors skriver innebär group-think att det finns en viss grad av social konformism i arbetsgruppen som gör att det kritiska ifrågasättandet av

---

<sup>101</sup> Ohlsson (1996)

<sup>102</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

<sup>103</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

<sup>104</sup> Granberg (2003)

gruppens och medarbetarnas handlande ofta uteblir.<sup>105</sup> Det kan finnas en grad av gruppsyck som gör att man inte vågar annat än att följa strömmen, vilket våra svar gällande osäkerheten kan visa på. Det kan även vara så att arbetsgrupperna har utvecklat defensiva handlingsrutiner för att undvika laddade frågor, som kommunikationsproblemet ovan visar. De har hittat sätt att undvika nödvändiga frågor som inte rör de faktiska arbetsuppgifterna genom att ändå kunna sköta sitt arbete på ett bra sätt.

För att utveckla sitt medarbetarskap måste arbetsgrupperna och medarbetarna försöka att komma ur sitt group-think och istället börja skapa det Ohlsson kallar för team-think.<sup>106</sup> De måste försöka utveckla konstruktiva samtal och tänkande om arbetsgruppens eget handlande. Som Hällstén och Tengblad skriver är medarbetarnas förmåga att reflektera och föra en konstruktiv dialog av central betydelse, för att lyckas utveckla medarbetarskapet ytterligare.<sup>107</sup> Som Hansson skriver kan vi inte utvecklas utan den aktiva speglingen vi får av andra människor.<sup>108</sup> Även Granberg skriver att utan en fungerande dialog kan inte gruppens medlemmar utveckla en riktig kommunikation, eftersom de annars inte vet om de tänker på ett gemensamt sätt kring olika frågor eller om de förstår varandras sätt att använda ord och begrepp. Det som även är viktigt att tänka på när man försöker föra en dialog i arbetsgruppen är som Granberg skriver, att dialogen inte övergår i diskussion. Dialogen syftar som sagt till att man fritt skall kunna föra fram tankar, föreställningar och åsikter. Man skall kunna delge varandra sina tankar utan att sträva efter att övertyga varandra, komma fram till ett gemensamt synsätt eller ställningstagande.<sup>109</sup> Detta tror vi att medarbetarna på Soläng måste bli mer varse om, för att lyckas utveckla sitt medarbetarskap ytterligare.

Till skillnad från Lindkullen anser sig alla medarbetare på Soläng vara lojala mot sin arbetsgivare, och en stor majoritet tycker även att deras arbetsgivare är lojal gentemot dem. Deras chef tycker också att deras lojalitet är bra samtidigt som hon anser att kommunen är lojal mot sina anställda. Utifrån detta har organisationens ledning lyckats skapa ett förtroende samt en öppen dialog och kommunikation som verkar fungera bra. Vilket är i samklang med vad Hällstén och Tengblad skriver om i det myndiga medarbetarskapet.<sup>110</sup>

---

<sup>105</sup> Lennéer Axelson och Thylefors (2005)

<sup>106</sup> Ohlsson (2006)

<sup>107</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

<sup>108</sup> Hansson (2003)

<sup>109</sup> Granberg (2003)

<sup>110</sup> Hällstén och Tengblad (2006)



## Summering

	Lindkullen	Soläng
<b>Medarbetarens relation till sin chef (C.):</b>		
Präglas av öppenhet och ömsesidigt förtroende.	Bristfällig ?	God
Präglas av en öppen och ärlig dialog.	God ?	God
Präglas av respekt och konstruktivitet.	Bristfällig	God
C. strävar efter att få förtroende och upprätthållande av en öppen dialog.	Bristfällig ?	God
<b>Medarbetarens relation till sina kollegor:</b>		
Präglas av öppenhet och ömsesidigt förtroende	God	God
Präglas av en öppen och ärlig dialog.	Bristfällig ?	Bristfällig ?
Präglas av respekt och konstruktivitet.	God ?	Bristfällig ?

Bild 9. Summering av öppenhet och förtroende

## Medarbetarnas engagemang och känsla av meningsfullhet

*Det myndiga medarbetarskapet innebär att medarbetarens relation till sitt arbete präglas av engagemang och att man försöker göra ett gott arbete. Arbetet och arbetsuppgifterna upplevs som meningsfulla, samtidigt som man känner stolthet över att tillhöra organisationen. Chefen försöker ta reda på vad den enskilda medarbetaren upplever som engagerande och meningsfullt.<sup>111</sup>*

### Lindkullen & Soläng

Nästan alla medarbetare på *Lindkullen och Soläng* upplever att de har roligt på sitt jobb, och tycker att de är engagerade i sitt arbete. Även det faktum att majoriteten vill ha en större frihet i utövandet av sitt arbete, tyder på att deras relation till sitt arbete präglas av engagemang samtidigt som de försöker göra ett gott arbete. Vilket står i samklang med Hällsténs och Tengblads tankar om det myndiga medarbetarskapet.<sup>112</sup>

Många medarbetare på *Lindkullen* anser att deras chef är engagerad i viss mån, gällande deras arbetsituation och frågor som rör deras kunskaper, färdigheter och utveckling. Att hon är engagerad i viss mån, styrker hennes uttalande om att hon försöker vara engagerad. Dock är det en betydande del som anser att hon är engagerad i liten grad, och därför kan vårt resultat dels tyda på att det råder skilda uppfattningar om vad det innebär att vara engagerad, och dels tyda på att hennes engagemang inte är fullgott. Resultatet kan därför ge indikationer på att chefen inte vet vad medarbetarna upplever som engagerande och meningsfullt, som det myndiga medarbetarskapet förutsätter.<sup>113</sup> För att utveckla och förbättra engagemanget menar Hansson att det krävs att medarbetarna bland annat har en förmåga att veta när man skall ge och ta i sociala relationer. Han menar att i praktiken handlar det om att skapa en kollektivt gemensam bild av hur en situation ser ut, för att engagemanget och meningsfullheten skall kunna utvecklas och förbättras.<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

<sup>112</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

<sup>113</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

<sup>114</sup> Hansson (2003)

Till skillnad från Lindkullen anser en majoritet av medarbetarna på *Soläng* att deras chef är engagerad i hög grad, gällande deras arbetssituation och frågor som rör deras kunskaper, färdigheter och utveckling. Detta kan innebära att chefen vet och/eller försöker ta reda på vad hennes medarbetare upplever som engagerande och meningsfullt. Vilket står i samklang med Hällsténs och Tengblads tankar om medarbetarskap.<sup>115</sup>

Medarbetarna i båda verksamheterna är samstämmiga om att deras arbetsinsatser är av stor betydelse, och att det arbete som de utför känns meningsfullt. Medarbetarna menar också på att deras arbetsmotivation grundar sig i meningen med det arbetet de utför, vilket i det här fallet skulle kunna innebära att deras arbetsmotivation är hög. Tina menar att medarbetarna känner att de gör någonting gott för vårdtagarna och deras anhöriga, vilket innebär att det kan finnas tillfällen, exempelvis när de visas uppskattning, då medarbetarna även är stolta att tillhöra organisationen.

## Summering

<b>Medarbetarens relation till sitt arbete:</b>	<b>Lindkullen</b>	<b>Soläng</b>
Präglas av engagemang och man försöker göra ett gott arbete.	God	God
Arbetet och arbetsuppgifterna upplevs som meningsfulla.	God	God
Chefen försöker ta reda på vad som känns meningsfullt och engagerande.	Bristfällig ?	God

Bild 10. Summering av engagemang och meningsfullhet

<sup>115</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

## Medarbetarnas gemenskap och samarbete

*Det myndiga medarbetarskapet innebär att medarbetarens relation till sin chef och sina arbetskamrater präglas av tillhörighet och trivsel i en arbetsgemenskap. Samarbetet sker på ett prestigelöst sätt över yrkes-, avdelnings- och funktionsgränser. Man värdesätter varandras kompetenser och insikter, och alla försöker dra sitt strå till stacken. Chefen försöker å sin sida stärka gemenskapen och samarbetet genom olika aktiviteter.<sup>116</sup>*

### Lindkullen

Vår undersökning visar på att hälften av medarbetarna inte är nöjda med sitt arbete. Betyder detta att de inte heller är nöjda med de relationer och den gemenskap medarbetarna har på arbetsplatsen? Förmodligen inte, eftersom majoriteten av medarbetarna anser att stämningen är god i arbetsgrupperna, och samtliga försöker även bidra till att den goda stämningen bibehålls. Som Hansson menar skall gemenskapen mellan arbetskamrater präglas av att distansen och omtanken befinner sig i en balans mellan den känslomässiga och yrkesmässiga relationen. Det vill säga, man befinner sig på lagom distans för att bry sig om, men att man samtidigt inte går för nära och lägger sig i sådant som är för personligt.<sup>117</sup>

Många medarbetare brukar visa sina kollegor uppskattning, och även visas uppskattning på arbetsplatsen. Det här kan tyda på att det existerar en känsla av tillhörighet, och att man värdesätter varandras kompetenser och insikter. Det kan även indikera att alla försöker dra sitt strå till stacken. Detta ger oss en uppfattning av att medarbetarskapet i verksamheten är gott.

Trots att chefen försöker visa sina medarbetare uppskattning, genom att hon å sin sida försöker stärka gemenskapen och samarbetet genom olika aktiviteter<sup>118</sup>, känner sig många av medarbetarna inte uppskattade av sin chef. Detta kan innebära att det finns vissa brister i kommunikationen mellan medarbetarna och chefen, och att det liksom för engagemanget, kan råda olika uppfattningar om hur uppskattning visas. Vilket står i samklang med Hällsténs och Tengblads

---

<sup>116</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

<sup>117</sup> Hansson (2003)

<sup>118</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

Medarbetarna är väl insatta i varandras arbeten, vilket innebär att det finns goda möjligheter för samarbete över avdelnings- och funktionsgränserna. Många tycker att de har ett bra samarbete i arbetsgruppen, och att ett bättre samarbete hade förbättrat den egna arbetssituationen. Det här stärker också bilden av att medarbetarna värdesätter varandras kompetenser och att alla försöker dra sitt strå till stacken. Majoriteten anser även att deras idéer och förslag till förbättringar respekteras av sina kollegor, vilket kan indikera att deras samarbete sker på ett prestigelöst sätt.

En del av medarbetarna anser att den information som ges ofta är otydlig och otillräcklig och att tydligare direktiv hade underlättat deras arbete. Då detta kan relateras till Tinans uttalande om att hon kan vara aningen vacklande i sitt agerande, vilket i sig skapar en viss osäkerhet hos medarbetarna. Dock menar vi att även om chefen försöker förbättra sin relation till medarbetarna och samarbetet, kan detta innebära att medarbetarna många gånger hindras i att försöka göra ett gott arbete och dra sitt strå till stacken. Dock tycker många av medarbetarna att de vet vad som förväntas av dem, samt att deras arbetsuppgifter är tydligt definierade och att man för det mesta vet vad som skall göras, vilket ändå kan visa på att samarbetet fungerar.

Majoriteten av medarbetarna har under de senaste 12 månaderna känt ett behov av att pratat om sin arbetssituation med sin chef, då de samtidigt uppger att de har fått möjlighet till detta. I och med detta ser vi att Tina arbetar för att trivseln och samarbetet i verksamheten skall bli bättre för arbetsgemenskapen.

## **Soläng**

Många medarbetare är nöjda med sitt arbete vilket kan ligga till grund för den goda stämningen som råder i arbetsgrupperna. Detta indikerar på att medarbetarnas relationer präglas av trivsel i deras arbetsgemenskap, som det myndiga medarbetarskapet innebär.

Många medarbetare anser att de brukar visa sina kollegor uppskattning, och att de visas uppskattning på arbetsplatsen. Liksom för Lindkullens medarbetare, kan detta tyda på att det existerar en känsla av tillhörighet och att man värdesätter varandras kompetenser. Det kan även tyda på att alla försöker hjälpa till och bidra så gott man kan i arbetet. Medarbetarna är eniga om att de känner sig uppskattade av sin chef, och hon själv tycker att hennes relation till sina medarbetare är god. Detta innebär att Maria arbetar på ett sätt som främjar arbetsgemenskapen och samarbetet i verksamheten, och därmed främjar medarbetarskapets utveckling.

Medarbetarna anser till stor del att de är väl insatta i varandras arbeten, vilket innebär att det finns goda möjligheter för samarbete över avdelnings- och funktionsgränserna. Nästan alla tycker att de har ett bra samarbete i arbetsgruppen, och att ett bättre samarbete hade förbättrat den egna arbetssituationen. Det här stärker också bilden av att medarbetarna värdesätter varandras kompetenser och att alla försöker dra sitt strå till stacken. Majoriteten anser även att deras idéer och förslag till förbättringar respekteras av sina kollegor, vilket kan indikera att deras samarbete sker på ett prestigelöst sätt. Som Hällstén och Tengblad skriver så tyder detta på ett gott medarbetarskap.

Liksom på Lindkullen anser en del av medarbetarna att den information som ges ofta är otydlig och otillräcklig och att tydligare direktiv hade underlättat deras arbete. Dock tycker många av medarbetarna att de vet vad som förväntas av dem, samt att deras arbetsuppgifter är tydligt definierade och att man för det mesta vet vad som skall göras, vilket ändå kan visa på att samarbetet fungerar bra.

## Summering

	Lindkullen	Soläng
<b>Medarbetarens relation till sin chef (C.):</b> Präglas av tillhörighet och gemenskap. Man värdesätter varandras kompetenser, och alla hjälper till. C. försöker stärka gemenskapen och samarbetet genom olika aktiviteter.	God ?	God
	Bristfällig ?	God
	God ?	God ?
<b>Medarbetarens relation till sina kollegor:</b> Präglas av tillhörighet och gemenskap. Samarbetet sker på ett prestigelöst sätt. Man värdesätter varandras kompetenser, och alla hjälper till.	God ?	God
	God	God
	God	God

Bild 11. Summering av gemenskap och samarbete

## Medarbetarnas förmåga att ta ansvar och initiativ

*Det myndiga medarbetarskapet innebär att medarbetarens relation till sitt arbete präglas av förmågan att ta ansvar över det egna arbete och de egna resultaten. Man har förmågan att ta initiativ samtidigt som man har de befogenheter som krävs för att ta initiativ som utvecklar verksamheten. Man har förmågan att balansera fysisk och psykisk välbefinnande med ansvar och initiativ över tid. Chefen tar reda på i vilket grad enskilda medarbetare vill och kan ta ansvar, samt ser till så att de befogenheter som krävs också ges.<sup>119</sup>*

### Lindkullen

Lindkullens medarbetarskap präglas av att medarbetarna har förmågan att ta ansvar över det egna arbetet, då både de själva och cheferna uppger att de tar sitt ansvar. Medarbetarna vill vara mer delaktiga och ha ett större inflytande över verksamhetens utveckling, deras arbetsbelastning, lön och arbetstider. Det här visar att det finns en god potential för att öka medarbetarnas initiativtagande om de ges tillräckliga befogenheter och förutsättningar.

Arbetsbelastningen är generellt hög och många upplever ofta fysisk och psykisk stress. Eftersom nästan alla medarbetarna uppger att de känner sig engagerade i sitt arbete, verkar det inte som om engagemanget påverkas speciellt mycket av den höga arbetsbelastningen och stressen. Även om alla har svarat att de ofta gör mer än vad de behöver, uppger samtliga att de inte har några problem med att särskilja sitt arbete och privatliv. Det kan innebära att medarbetarna trots allt har funnit ett bra sätt att hantera arbetsbelastningen och stressen för att försöka göra ett gott arbete. Och som det myndiga medarbetarskapet innebär har de förmågan att balansera fysisk och psykisk stress med ansvar och initiativtagande över tid.<sup>120</sup>

En stor del av medarbetarna vill ha möjligheten att planera sitt dagliga arbete själva, men uppfattningen om de kan det är splittrad. En tredjedel av medarbetarna uppger att de brukar planera själv. Detta tyder på att medarbetarna vill ta egna initiativ men att det är få som brukar göra det, och de är även tveksamma om de har den förmågan som krävs. Chefen uppger att de kan planera sitt arbete fritt inom givna ramar, och att det är de olika rutinerna som måste ske på bestämda tider som sätter gränserna. Även om medarbetarna tycks ha ett visst utrymme för att ta

---

<sup>119</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

<sup>120</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

egna initiativ, finns det något som hindrar dem från att ta de initiativ som de vill i sitt arbete. Detta kan tyda på att de inte har tillräckliga befogenheter för att kunna utveckla det egna arbetet och verksamheten. Medarbetarna visar också en vilja till att utvecklas i sin profession då de försöker hålla sig uppdaterade inom sitt yrke, en del anser dock att de inte har möjlighet att påverka sin utveckling. Chefen menar att det inte finns någon större efterfrågan av kompetensutveckling bland hennes medarbetare. Detta visar att medarbetarna vill utvecklas i arbetet och i sin verksamhet, dock verkar deras initiativtagande inte uppfattas av deras chef eller så kan det vara så att de själva inte tar de initiativ som krävs. Eftersom många tycker att de inte kan påverka sin kompetensutveckling kan det finnas någonting som hindrar dem från att ta egna initiativ. Som Stockhult skriver gällande att tillskrivas och åläggas ansvar innebär att ansvarets ramar sätts av någon annan, vilket i praktiken kan innebära att någon tänker ut ett lämpligt handlingsätt som någon annan skall utföra. Då medarbetarna inte vet om de kan planera sitt dagliga arbete själva kan detta innebära att de inte har full kontroll över detta ansvar, vilket även begränsar ansvarstagandet. Därför kan detta ansvar handla mer om att *ha* och inte om att *ta*, vilket Stockhult menar bidrar till en slags osjälvständighet. Det tillskrivna och ålagda ansvaret blir ett sätt att göra såsom man blir tillsagd, och medarbetarnas kunskap och bedömningsförmåga urholkas.<sup>121</sup>

## Soläng

Liksom Lindkullen har medarbetarna förmågan att ta ansvar över det egna arbetet, då både de själva och cheferna uppger att de tar sitt ansvar. Medarbetarna vill vara mer delaktiga och ha ett större inflytande över verksamhetens utveckling, deras arbetsbelastning, lön och arbetstider. Det här visar att det finns en god potential för att öka medarbetarnas initiativtagande om de ges tillräckliga befogenheter och förutsättningar.

På Soläng är arbetsbelastningen periodvis hög, och få uppger att de ofta känner fysisk och psykisk stress. Många har svarat att de har lätt för att särskilja sitt arbete och privatliv, vilket innebär att det är en tredjedel som inte har det. Utifrån dessa resultat kan det innebära att det är samma personer som har svårt att särskilja sitt arbete och privatliv, som även ofta upplever fysisk och psykisk stress. Om så är fallet finns det en risk för att de inte klarar av den höga arbetsbelastningen när den inträffar, vilket även kan innebära att de har svårt för att försöka göra ett gott arbete. Att ingen heller har utnyttjat möjligheten att byta avdelning när man upplever en

---

<sup>121</sup> Stockhult (2005)



för hög stress, ökar den risken. Samtidigt är det värt att poängtera att det är relativt få som ofta känner fysisk och psykisk stress, samtidigt som nästan alla anser sig ofta göra mer än vad de behöver. Detta kan tyda på att de flesta ändå har funnit en god balans i sitt sätt att förhålla sig till arbetet, och utnyttjar de tillfällen som finns för återhämtning.

Medarbetarna är eniga om att de kan planera sitt dagliga arbete på egen hand, vilket de också gör. Med dessa resultat kan vi konstatera att medarbetarna har förmågan att ta initiativ i sitt arbete. Maria uppger att medarbetarna kan planera det arbete som gäller arbetsgruppen, samt det arbete som finns inom deras ansvarsområden. Trots detta är det en betydande del som är osäkra på om de vill planera sitt arbete själva, vilket kan tyda på att chefen inte har tagit reda på i vilken grad de enskilda medarbetarna vill ta ansvar. Dock är det enligt Hällstén och Tengblad chefens ansvar att ta reda på i vilken grad den enskilde medarbetaren vill ta ansvar.<sup>122</sup>

För att främja medarbetarskapet måste medarbetarna, som sagt ha förmågan att ta initiativ samtidigt som man har de befogenheter som krävs för att kunna ta initiativ som utvecklar verksamheten.<sup>123</sup> I och med att samtliga medarbetare på Soläng uppger att de vill utvecklas i sin profession, och att de kan påverka sin kompetensutveckling tyder detta på att det existerar ett gott medarbetarskap.

Trots att många medarbetare tycker att den information som ges, inte alltid är tydlig och tillräcklig och att deras arbete hade underlättats genom tydligare direktiv. Då de vet vad som förväntas av dem, vad arbetsuppgifterna innebär, samt att de vet vad som skall göras, har arbetet därför kunnat flyta på och fungera väl utan att det dagliga arbetet har störts i någon större utsträckning. Som Stockhult skriver är det iklädande ansvaret ett svar på de olika behov som en situation kräver, och som gör att man vidgar synen på vilket ansvarstagande som är berättigat. På så sätt kan ansvarstagandet växa fram i organisationen där övergripande principer mer än specifika regler kan verka vägledande. På detta sätt tar medarbetaren ansvar i en situation utöver de regler och bestämmelser som är utfärdade för att lösa praktiska situationer.<sup>124</sup>

---

<sup>122</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

<sup>123</sup> Hällstén och Tengblad (2006)

<sup>124</sup> Stockhult (2005)

## Summering

<b>Medarbetarens relation till sitt arbete:</b>	<b>Lindkullen</b>	<b>Soläng</b>
Präglas av förmågan att ta ansvar över det egna arbetet.	God	God
Präglas av förmågan att ta initiativ.	God ?	God
Har befogenheterna som krävs för att ta egna initiativ.	Bristfällig ?	God
Präglas av förmågan att balansera fysisk och psykiskt välbefinnande över tid.	God ?	God ?
Chefen tar reda på i vilken grad man vill och kan ta ansvar, samt ser till så att befogenheter som krävs ges.	Bristfällig ?	Bristfällig ?

Bild 12. Summering av ansvarstagande och initiativförmåga

## Sammanfattningsvis

Med grund i vår undersökning och den valda teorin kan vi besvara vår första frågeställning; *hur förhåller sig verksamheternas medarbetarskap i jämförelse med det myndiga medarbetarskapet*, genom att sammantaget säga att medarbetarskapet i de båda äldreomsorgsverksamheterna är relativt välutvecklat, och vi tror att det finns stora möjligheter för medarbetarskapet att förbättras ytterligare. Nedan besvarar vi vår andra frågeställning; *vilka möjligheter finns för medarbetarna att utveckla sitt medarbetarskap ytterligare*.

### Möjliga förbättringar för Lindkullens medarbetarskap:

#### Medarbetarnas relation till sina kollegor

- ❖ Öppenheten och den ärliga dialogen

#### Medarbetarnas relation till sin chef

- ❖ Öppenheten och det ömsesidiga förtroendet
- ❖ Konstruktiviteten och respekten
- ❖ Värdesättandet av varandras kompetenser

#### Chefens och ledningens relation till sina medarbetare

- ❖ Strävan efter att få förtroende
- ❖ Upprätthållandet av en öppen dialog
- ❖ Vetskapen om vad medarbetarna upplever som engagerande och meningsfullt
- ❖ Vetskapen om i vilken grad medarbetarna kan och vill ta ansvar
- ❖ Befogenheterna som krävs för att kunna ta egna initiativ

### Möjliga förbättringar för Solängs medarbetarskap:

#### Medarbetarnas relation till sina kollegor

- ❖ Öppenheten och den ärliga dialogen
- ❖ Respekten och konstruktiviteten

#### Chefens och ledningens relation till sina medarbetare

- ❖ Vetskapen om i vilken grad medarbetarna kan och vill ta ansvar
- ❖ Befogenheterna som krävs för att kunna ta egna initiativ

För att besvara vår tredje och sista frågeställning; *vilka rekommendationer kan vi ge verksamheterna gällande deras framtida arbete med medarbetarskapet*, vill vi rekommenderar medarbetarna på Lindkullen och Soläng att våga föra konstruktiva samtal och ifrågasätta gruppens handlande. Eftersom både Tina och Maria har (för) många medarbetare att coacha och stötta är det av stor vikt att medarbetarna själva tar egna initiativ i och ansvar över sin arbetssituation, för att medarbetarskapet skall kunna förbättras. En annan förutsättning för att arbetsgruppen skall kunna utvecklas, är att medarbetarna hittar arbetssätt som gör att de lyckas ta tillvara på varandras olikheter och respekterar den individuella mångfalden. ”Ta tillsammans reda på hur ni kan förbättra er arbetssituation utifrån de möjligheter som finns och den verklighet som råder. Se det som en utmaning att, utifrån era olika åsikter och tankar, skapa någonting nytt och annorlunda.”

## Diskussion & Slutsats

Vår undersökning visar att medarbetarskapet i Lilla Edet kommuns två äldreomsorgsverksamheter är relativt välutvecklat. Det idealistiska medarbetarskapet, det man i litteraturen kallar för det *myndiga medarbetarskapet*, är som sagt ett ideal och inte något som man egentligen kan uppnå. Dock är det myndiga medarbetarskapet eftersträvansvärt då de kontinuerliga processer som medarbetarna måste genomgå för att lyckas förbättra och utveckla sitt medarbetarskap, ger positiva effekter. Om alla medarbetare försöker ikläda sig en mer ansvarsfull och myndig roll skapas ett arbetsklimat som förbättrar kommunikationen, förståelsen och respekten för varandra.

Medarbetarna på Lindkullen och Soläng har kommit en bra bit på vägen, och precis som Alvesson och Sveningsson skriver är arbetet med att förbättra medarbetarskapet en kontinuerlig och framträdande förändringsprocess. Utvecklingen och förbättringen sker inte över en natt, utan över en längre tid och i små steg där alla är delaktiga. Med vår undersökning i ryggen kan vi konstatera att det finns en god grund för en aktiv strävan mot ett mer myndigt medarbetarskap, då medarbetarna har den vilja och det engagemang som krävs. För att medarbetarna skall kunna komma en bit till på vägen kan det vara nödvändigt att skapa nya förutsättningar, men det är nästan ännu viktigare att se till så att de förutsättningar som finns tas till vara på ett bra sätt. Vi är övertygade om att förutsättningarna för ett mer myndigt medarbetarskap finns, men det som avgör medarbetarskapets utveckling är hur de används.

Om vi nu tar ett steg tillbaka från vår diskussion om utveckling och förbättring av verksamheternas medarbetarskap, och istället ställer oss frågan; Till vilken grad är det realistiskt att sträva efter att förbättra och utveckla medarbetarskapet? Hur öppen eller delaktig skall man behöva vara på sin arbetsplats, vad är egentligen realistiskt? Det är naturligtvis svårt att besvara dessa frågor med ett entydigt svar, men när man läser teorin om det myndiga medarbetarskapet kan man ändå förstå att medarbetarskapet skall vara så pass utvecklat så att arbetet kan utföras på bästa möjliga sätt. Att förbättra medarbetarskapet på en arbetsplats, handlar inte främst om att den enskilda medarbetaren skall utvecklas på ett privat plan, utan på det professionella planet. Självklart är det svårt att särskilja sitt privata jag från sin professionella roll, men vi tror att det är viktigt att man i sitt arbete med att förbättra medarbetarskapet försöker att behålla sin professionella roll. Att alla försöker att se på de problem och möjligheter som finns genom sina professionella glasögon.

Om vi tar ytterligare ett steg tillbaka, och ser på utveckling och förbättring av verksamheternas medarbetarskap ur ett större perspektiv, vill vi lyfta fram att alla verksamheter är olika och har olika behov, då de består av en unik samling medarbetare. Som vi nämnt tidigare är det viktigt att se till de förutsättningar som finns och som kan vara till hjälp i arbetet med att utveckla och förbättra sitt medarbetarskap. När man jämför sitt existerande medarbetarskap med det myndiga medarbetarskapet måste man försöka att hålla en balans mellan vad som är teoretiskt och praktiskt möjligt. Vi har valt att inte inkludera någon teori som ger praktiska förslag på tillvägagångssätt, just för att vi tycker att det är viktigt att låta arbetsgrupperna själva utveckla sina arbetssätt. Alla medarbetare och arbetsgrupper arbetar olika, och de vet ofta själva hur de arbetar bäst. Att utveckla medarbetarskapet innebär även, som vi nämnt tidigare, att ta sig igenom processer och tillsammans i arbetsgruppen skapa något nytt och annorlunda.

Eftersom det myndiga medarbetarskapet är ett teoretiskt ideal, och inget man kan uppnå i realiteten, kan man säga att det i praktiken inte finns någon övre gräns för ett gott medarbetarskap. Det är med andra ord upp till verksamheterna och medarbetarna själva att bestämma var ribban skall läggas, det är dem som sätter gränserna och skapar möjligheterna. Dock är det inte alltid lätt att få nya perspektiv på den arbetssituation som råder, eftersom man gärna blir ”hemmablind” i den miljö som man vistas i varje dag. Därför hoppas vi att vår uppsats, utifrån vårt perspektiv, kan bidra till nya tankegångar och idéer hos alla medarbetare i Lilla Edets kommun.

Med facit i handen tycker vi att det hade varit intressant att få göra en uppföljning av våra undersökningar. Det hade varit givande att få komma tillbaka till cheferna och arbetsgrupperna för att få möjligheten att diskutera vår empiri och samtidigt få reda på varför den ser ut som den gör. Men eftersom vi själva inte har denna möjlighet, rekommenderar och hoppas vi att arbetsgrupperna och cheferna själva för en diskussion kring det som visat sig vara både positivt och negativt.

# Referenslista

## Tryckt källor

Ahrenfelt A. (2001) *Förändring som tillstånd*, Studentlitteratur Lund

Alvesson M. och Sveningsson S. (2008) *Förändringsarbete i organisationer, om att utveckla företagskulturer*, Liber Malmö

Argyris C. (1965) *Personality and organizations, The conflict between system and the individual*, Harper & Row New York

Argyris C. (1993) *Knowledge for action, A guide to overcoming barriers to organizational change*, Jossey Bass San Francisco

Backman J. (2008) *Rapporter och Uppsatser*, Narayana Press Danmark

David J. Stanley, John P. Meyer, Laryssa Topolnytsky (2005) *Employee Cynicism and Resistance to organizational change*, Journal of Business and Psychology, Vol. 19, No. 4

Granberg O. (2003) *PAOU, personaladministration och organisationsutveckling*, Natur och Kultur Stockholm

Hanson M. (2004) *Det flexibla arbetets villkor, om självförvaltandets kompetens*, Stockholms Universitet

Hansson H. (2003) *Kollektiv kompetens*, Studentlitteratur Lund

Hällstén F. och Tengblad S. (red.) (2006) *Medarbetarskap i praktiken*, Studentlitteratur Lund

Lennér Axelson B., Thylefors I. (2005) *Arbetsgruppens psykologi*, Natur och Kultur Stockholm

Ohlsson J. (1996) *Kollektivt lärande, Lärande i arbetsgruppen inom barnomsorgen*, Stockholms Universitet

Rövik KA. (2004) *Moderna organisationer, trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*, Liber Malmö

Stockhult H. (2005) *Medarbetaransvar, ett sätt att visa värderingar, en konceptualisering av medarbetarnas ansvar och ansvarstagande i callcenter*, Örebro Universitet

Tengblad S. (2003) *Den myndiga medarbetaren, strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*, Liber Kristianstad

Lilla Edet kommuns Årsredovisning 2008

**Elektroniska källor**

Lilla Edets kommuns hemsida: [www.lillaedet.se](http://www.lillaedet.se) 2009-05-20

**Intervjuer och enkätundersökning**

Maria Kannerholt 2009-03-31

Kristina Wallstedt 2009-04-01

Enkätundersökning, Medarbetarskap, april 2009

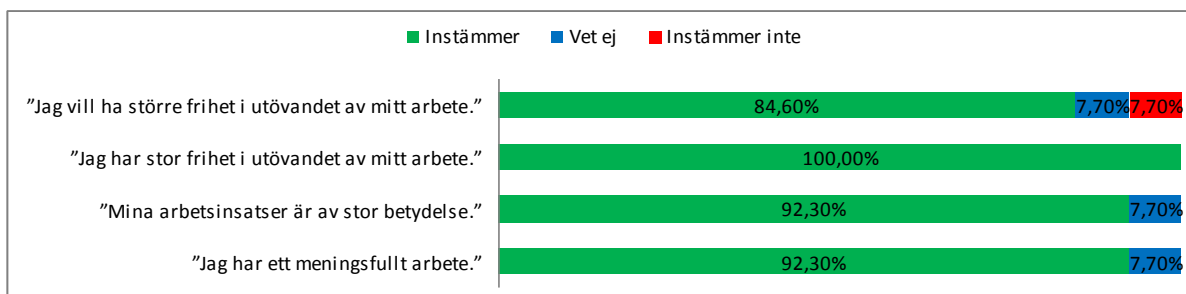
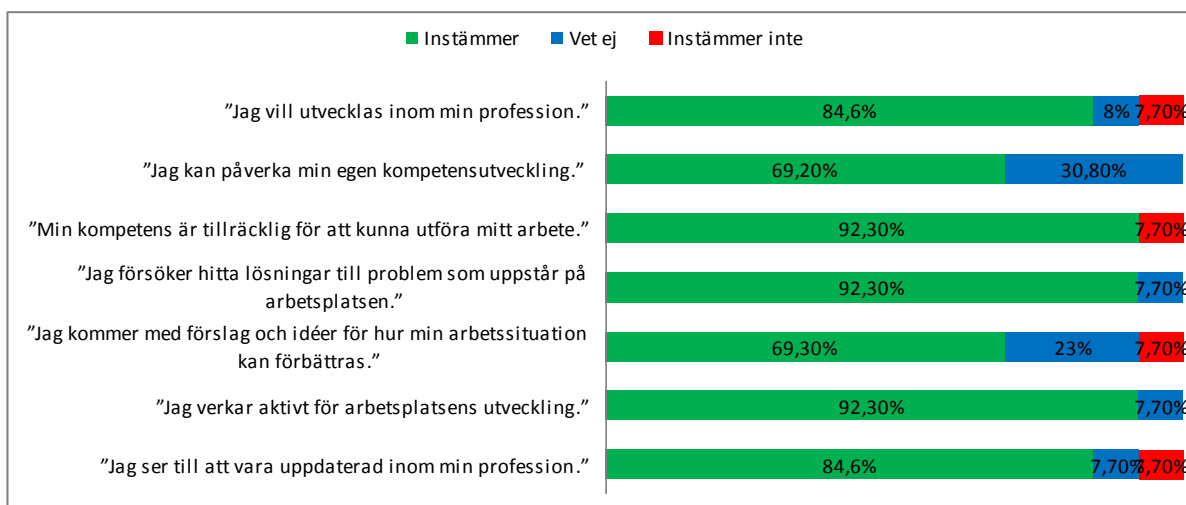
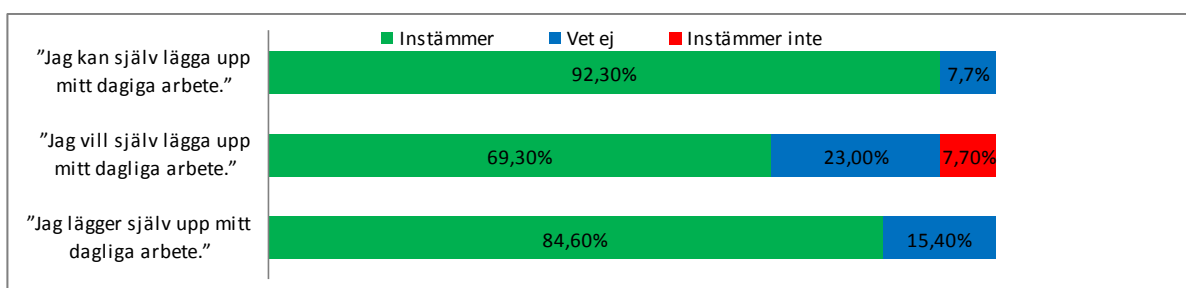
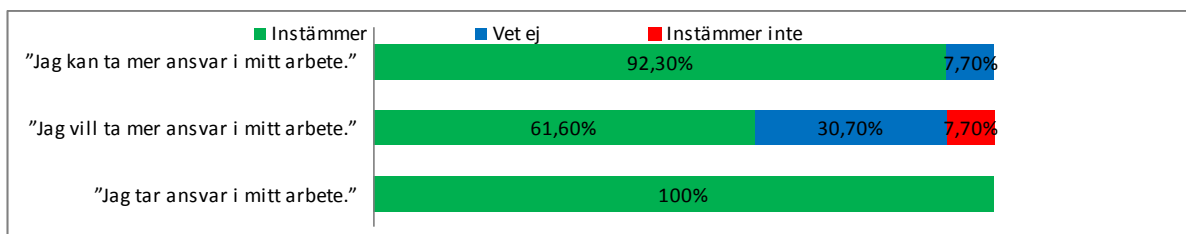
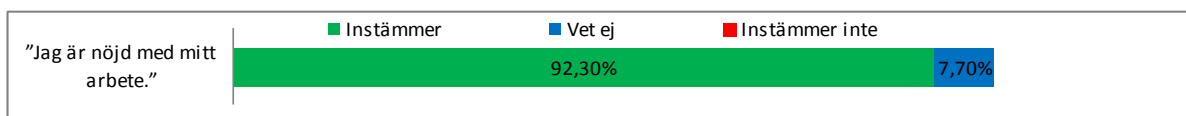


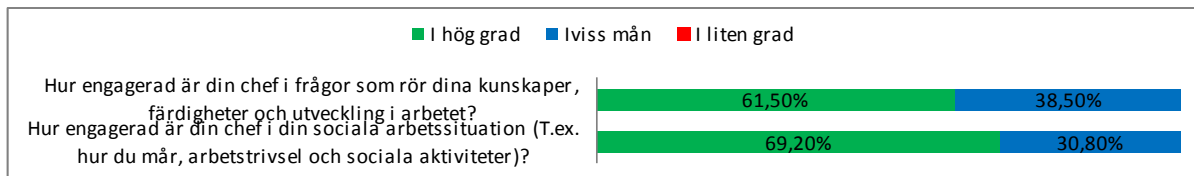
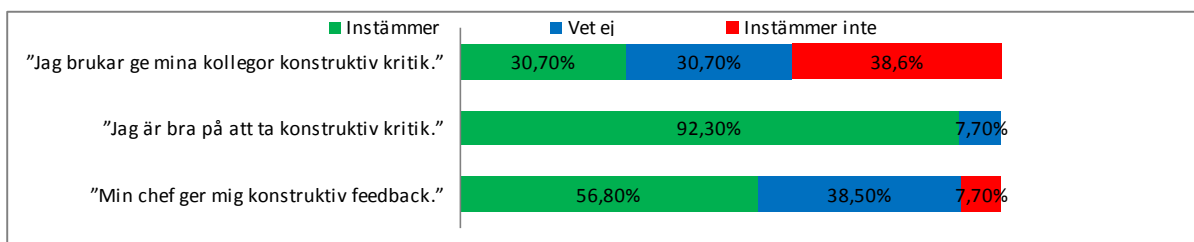
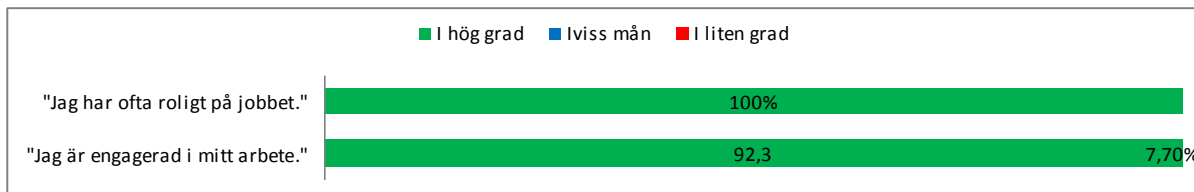
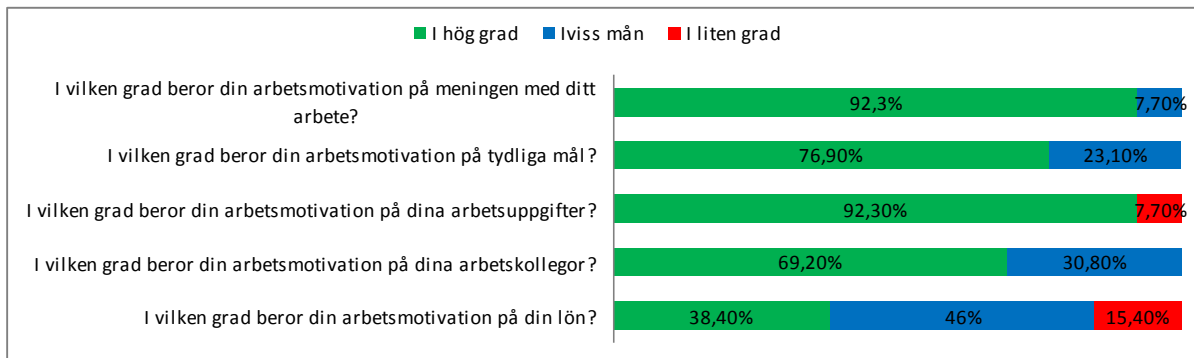
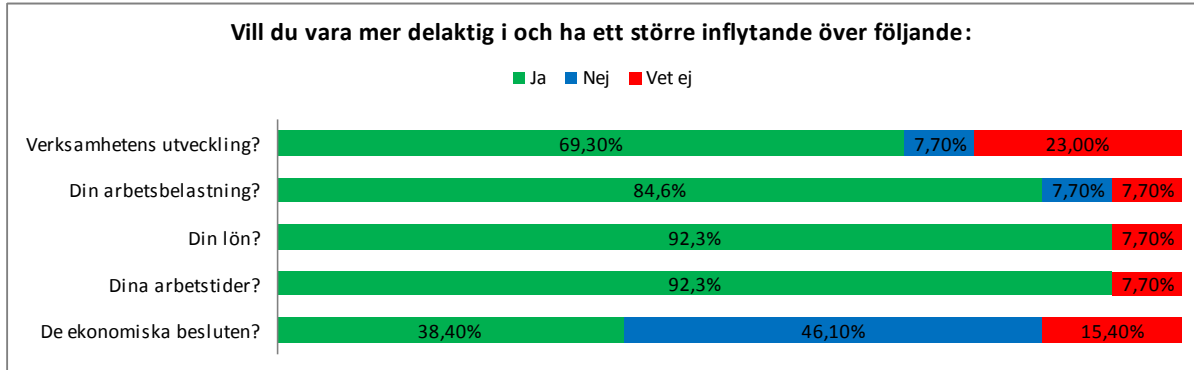
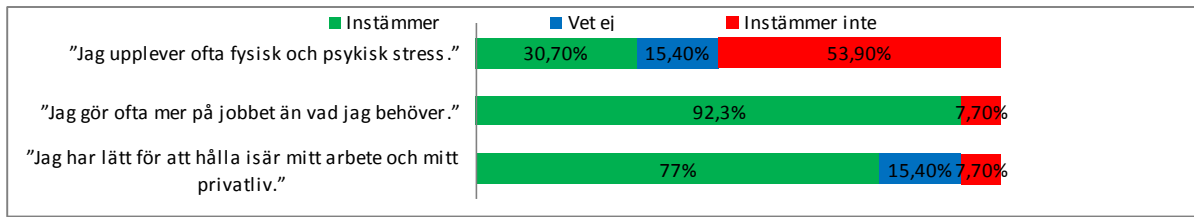
## Bilaga 1. Intervjuguide

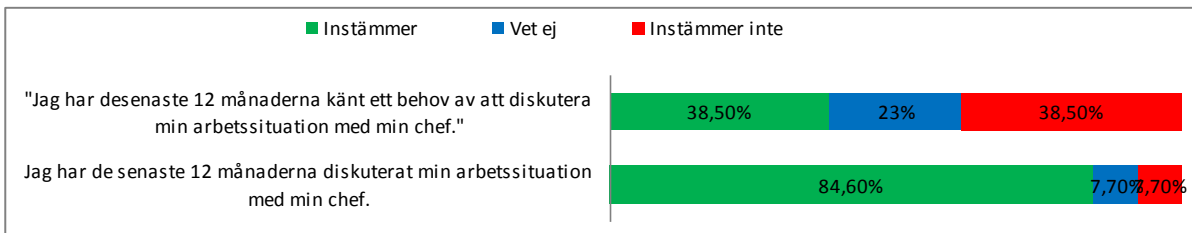
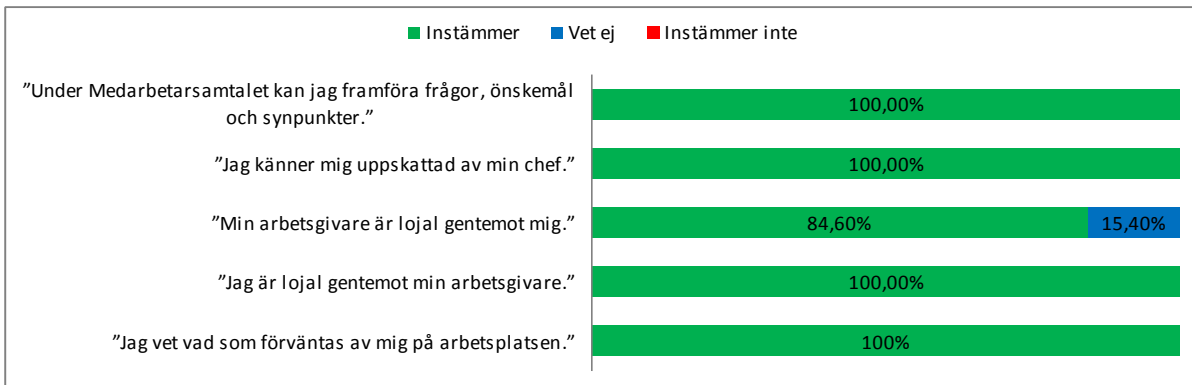
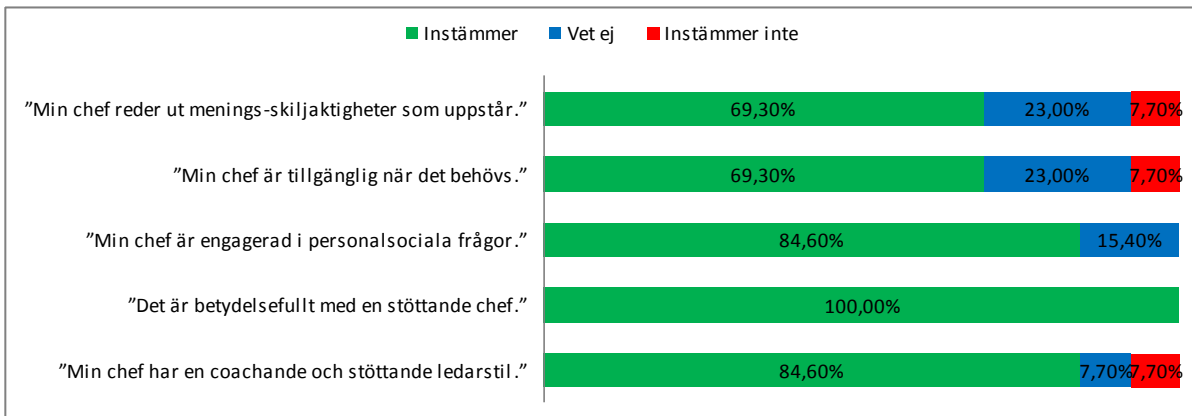
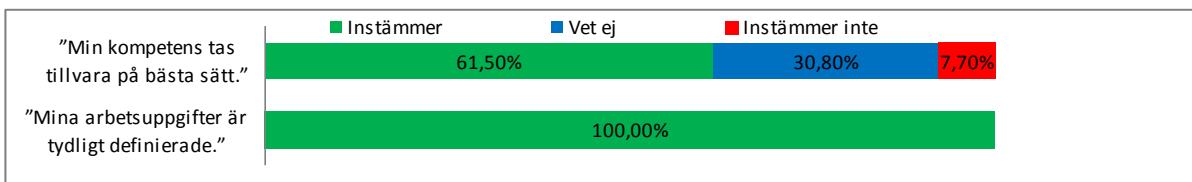
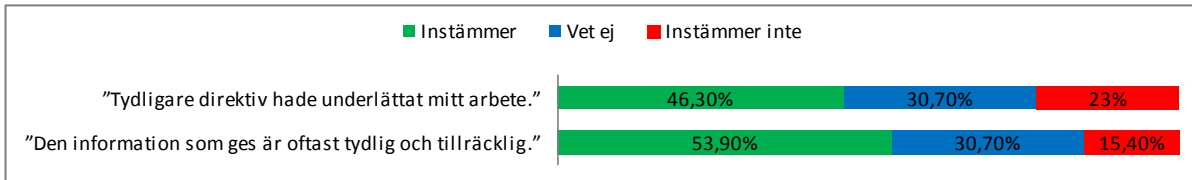
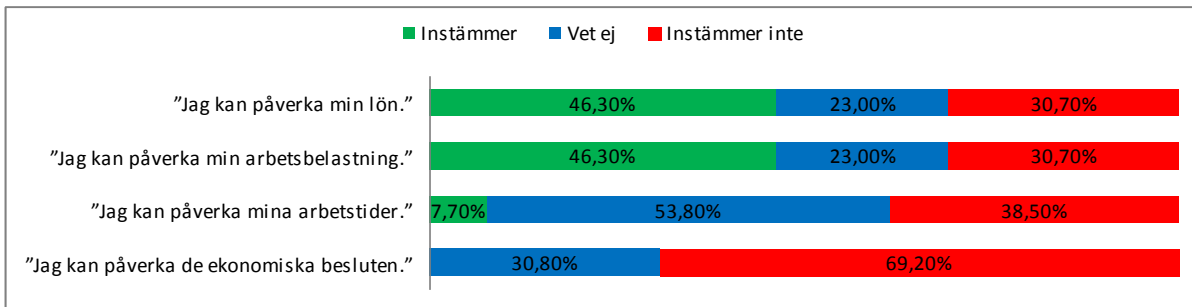
- Vad är din uppfattning gällande arbetstagarnas arbetstillfredsställelse?
- Vad är din uppfattning gällande arbetstagarnas ansvarstagande?
- Vad är det förväntade ansvarstagandet?
- Anser du att det finns de möjligheter och resurser som krävs för ett utökat ansvarstagande?
  
- Hur sker delegeringen och fördelningen utav de anställdas arbetsuppgifter?
- Vad fungerar bra och mindre bra? (Om uppgifterna är tydligt definierade, vem lägger upp och styr det dagliga arbetet, de anställdas grad av självständighet.)
  
- Vad har du för uppfattning om de anställdas egna initiativtagande gällande deras kompetensutveckling? Vilja till utveckling inom professionen?
- Vad är det förväntade initiativtagandet?
- Vad tror du skulle öka deras initiativtagande?
- Anser du att de anställdas kompetens är tillräcklig?
- Vem ansvarar för deras kompetensutveckling?
- Ev. Vad ser du för förbättringsmöjligheter?
  
- Vad har du för uppfattning om de anställdas initiativtagande gällande arbetsplatsens utveckling, att komma med förslag och idéer om hur arbetssituationen kan förbättras och problemlösning?
- Vad är det förväntade initiativtagandet?
- Vad tror du skulle öka deras initiativtagande?
  
- Vad har du för uppfattning om de anställdas arbetsbelastning?
- Ev. Vad ser du för förbättringsmöjligheter?
  
- Tror du att de anställda känner att de har ett meningsfullt arbete och att deras arbetsinsatser har betydelse för organisationen?
- Varför – vad kan det bero på?
- Ev. Vad ser du för förbättringsmöjligheter?
  
- Hur stort inflytande har de anställda gällande följande faktorer, och hur delaktig förväntas de vara i:
  - De ekonomiska besluten?
  - Sina arbetstider?
  - Sin lön?
  - Sin arbetsbelastning?
  - Verksamhetens utveckling?
  
- Vad tror du ligger till grund för de anställdas arbetsmotivation?
- På vilket sätt arbetar du för att öka deras motivation?

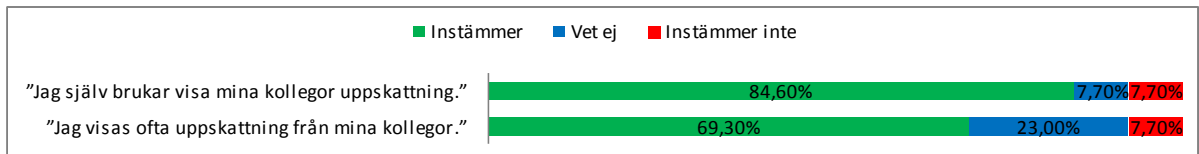
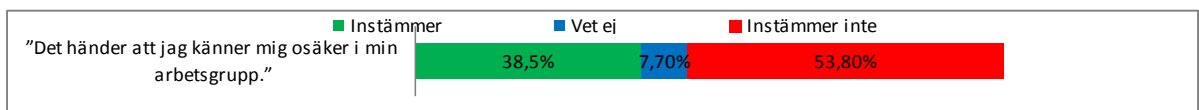
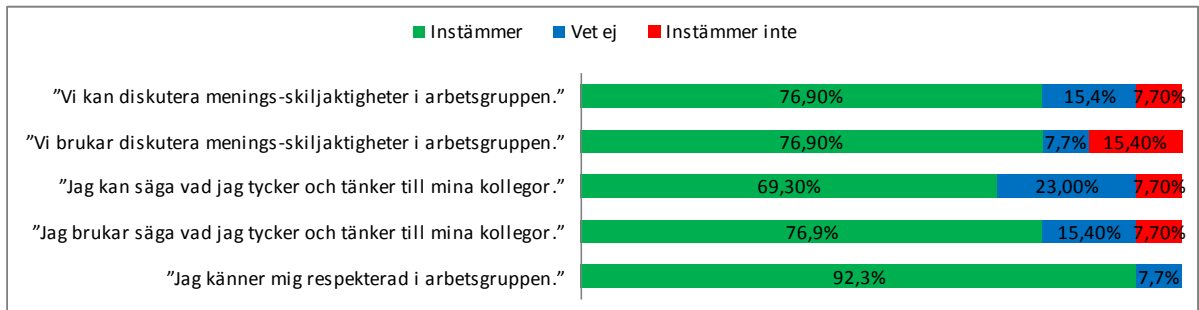
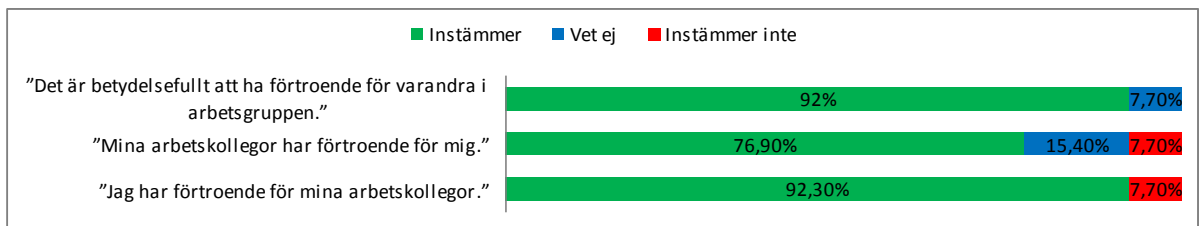
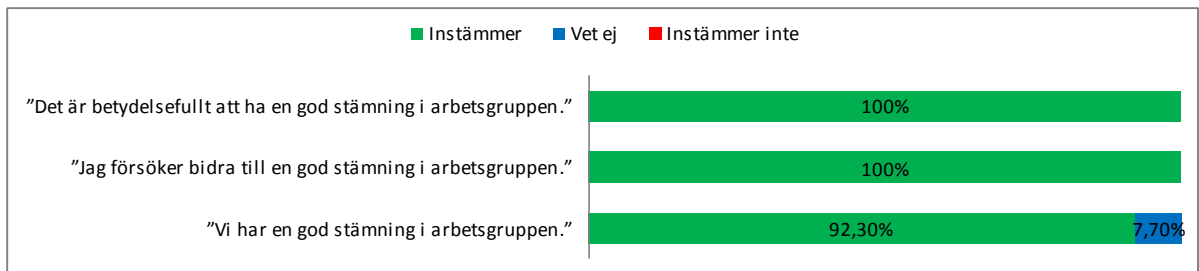
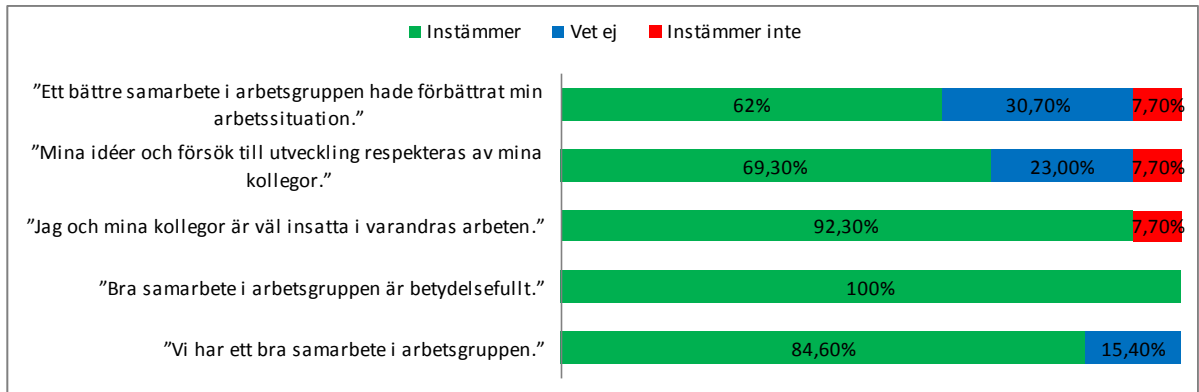
- Vad tror du krävs för en ökad arbetsmotivation?
- Ev. Anser du att det finns de möjligheter och resurser som krävs för att öka arbetsmotivationen?
- Vad har du för uppfattning om de anställdas engagemang/intresse i arbetet?
- På vilket sätt arbetar du för att öka deras engagemang?
- Vad tror du krävs för ett ökat engagemang?
- Ev. Anser du att det finns de möjligheter och resurser som krävs för att öka deras engagemang?
- Hur skulle du beskriva din relation till de anställda?
- Hur skulle du vilja att relationen var?
- Ev. Hur arbetar du för att förbättra den?
- Hur skulle du beskriva ditt chefskap och ledarskap?
- På vilket sätt utvecklas du i din roll?
- Vad har du för uppfattning om de anställdas psykosociala arbetsmiljö?
- Ev. Vad tror du krävs för att den skall bli bättre?
- Hur arbetar du för att den skall förbättras?
- Hur tillgänglig tycker du att du är för dina anställda?
- Känner du ett behov av att vara mer tillgänglig?
- Vad ser du för möjligheter gällande detta?
- Hur hanterar du meningsskiljaktigheter och konflikter som uppstår mellan anställda och som uppstår mellan dig och de anställda?
- Hur ser dina rutiner ut för ett medarbetarsamtal?  
(Ex konstruktiv feedback)
- Hur visar du uppskattning för dina anställda?
- Vad har du för uppfattning om de anställdas lojalitet till varandra och dig/organisationen?

## Bilaga 2. Enkät svar Solängs äldreboende









## Bilaga 3. Enkät svar Lindkullens äldreboende

