



FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

KOLLEGA, VAD DÖLJER DU FÖR MIG?

En studie om anställdas uppfattningar om hur
arbetsrelationer upplevs på kommunala
äldreboenden

Hussein Sultan

Josefine Hanje

Program:	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp
Kurs (kurskod):	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	HT 2017
Handledare:	Iwona Sobis
Examinator:	Patrik Zapata

SAMMANFATTNING

I uppsatsen studeras upplevelser av arbetsrelationer på tre arbetsplatser. Upplevelserna av arbetsrelationerna har undersökt med hjälp av medarbetarskaps teori av Hällstén och Tengblad (2006). Medarbetarskap handlar om hur medarbetarna i en verksamhet hanterar relationen till sina arbetsgivare, sina kollegor och till sina arbetsuppgifter. Syftet med den här uppsatsen var att förstå lokala förutsättningars betydelse för medarbetares upplevelser av arbetsrelationer. Nämnade ska studeras genom att beskriva och kontextualisera de anställdas upplevelser av arbetsrelationerna. Denna studie har ett kvalitativt tillvägagångssätt och baserade sig på flerfallsstudie. Semistrukturerade intervjuer användes för att fånga in respondenternas upplevelser av arbetsrelationerna. Intervjuerna genomfördes med anställda på tre äldreboenden i två kommuner. Studiens resultat visade att lokala förutsättningar, som vi i den här studien avgränsade oss till demografi, politiskt styrning och det ökade ansvaret på medarbetarna i och med trenden med platta organisationer och som samtliga har skapats av decentraliseringen, inte var en förklaring till hur arbetsrelationerna upplevdes på de tre studerade arbetsplatserna. Två av arbetsplatserna, som hade samma lokala förutsättningar, uppfattade arbetsrelationerna på liknande sätt och den tredje arbetsplatsen, som hade annorlunda lokala förutsättningar, delade liknande upplevelser av arbetsrelationer som en av de arbetsplatserna med liknande lokala förutsättningar. Studien visade även att hur arbetsrelationerna upplevs beror på om arbetstagarna förstår sitt eget ansvar i arbetsrelationernas utveckling. Vidare visar studien att arbetstagarna gärna vill ha goda arbetsrelationer men att de inte gjorde något åt problemen som hindrade utvecklingen av goda arbetsrelationer. Detta på grund av ett antal strukturella problem och djupt rotade beteenden som gjort det svårt att omsätta viljan, till att utveckla goda arbetsrelationer, i praktiken. Studien bidrar med att utveckla medarbetarskapshjulet med ytterligare begrepp som inte fanns i modellen men som var väldigt viktiga i våra fall för att arbetsrelationerna skulle upplevas som bra.

Nyckelord: Arbetsrelationer, Medarbetarskap, Decentralisering, Äldreomsorg

Förord

Inledningsvis vill vi tacka samtliga respondenter, som deltog i vår studie, för att de delade med sig av deras erfarenheter och upplevelser. Utan deras bidrag hade inte den här studien varit möjlig att genomföra. Vi vill även rikta ett stort tack till våra familjer för deras outtröttliga stöd samt till våra klasskamrater som vi har kunnat vara förvirrade ihop med under uppsatsskrivningens toppar och dalar.

Josefine Hanje och Hussein Sultan

Göteborg, 2017-12-22

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Problemformulering	6
1.2 Syfte och frågeställning	8
1.3 Den kommunala äldreomsorgen – En avgränsning	8
1.4 Disposition	10
2. Teoretiskt ramverk	11
2.1 En decentraliserad välfärd satte fokus på medarbetarna	11
2.2 Tidigare forskning om arbetsrelationer	15
2.3 Teori om medarbetarskap	20
2.3 Vidare studier om arbetsrelationer	28
3. Metod	31
3.1 Studiens design	31
3.2 Urval	32
3.3 Insamling av data	34
3.3 Analysverktyg	35
4. Empiriska resultat	37
4.1.1 Förtroende och öppenhet	37
4.1.2 Gemenskap och samarbete	41
4.1.3 Engagemang och meningsfullhet	45
4.1.4 Ansvarstagande och initiativförmåga	48
5. Diskussion av resultat	52
5.1.1 Att våga ta konflikter	52
5.1.2 Att umgås eller inte umgås utanför arbetet	56
5.1.3 Vad är viktigast; Lönen eller arbetsuppgifterna?	60
5.1.4 Aktiviteter är bra, så länge jag inte behöver göra något	64
5.2 Jämförelsen	67
5.2.1 Den primära jämförelsen - liten och stor kommun	68
5.2.2 Den sekundära jämförelsen - inom samma kommun	72
5.3 Egen reflektion om medarbetarskaps teori	75
5.4 Medarbetarskapstrappan	78
6. Avslutande reflektioner och slutsatser	81
REFERENSER	86
Bilagor	91

1. Inledning

Vi tillbringar mycket av vår tid på en arbetsplats i en arbetssituation. Hur vi upplever vår arbetssituation har stor inverkan på hur vi mår under arbetstiden men även på fritiden. Det som förutsätter en bra arbetssituation är möjligheten till sociala kontakter, variation, självbestämmande, ansvar samt sammanhang mellan arbetsuppgifter (Ahlberg, 2006:22ff). En viktig del i en god arbetssituation är att ha en god relation till sina kollegor. På många arbetsplatser jobbar en ihop i ett arbetslag med flera andra, som tillsammans ska åstadkomma något. Hur bra eller dåliga relationerna är till kollegorna har en stor betydelse på arbetets utfall (Theorell, 2005:282ff). Eftersom arbetsrelationer anses ha en stor inverkan på hur de anställda mår, hur de presterar på sin arbetsplats samt hur de tar ansvaret för sina arbetsrelationer med chefer, kollegor och för det egna arbetet, är det relevant att studera hur arbetsrelationer upplevs. Betydelsen av att studera arbetsrelationer för samhället är särskilt viktigt för arbeten inom offentlig sektor, eftersom de tillhandahåller välfärdstjänster för medborgarna. Bra arbetsrelationer skapas genom både anställdas och ledares förmåga att anpassa sig och matcha deras beteende i förhållande till personliga och situations faktorer såsom arbetsuppgifter och sociala förmågor (Bertlett, 2011).

Offentlig sektor är till stor del finansierad av skattemedel vilket innebär att medborgarna kan ställa höga krav på de välfärdstjänsterna, som offentlig sektor tillhandahåller. För att medarbetarna inom offentlig sektor ska kunna utföra ett bra arbete så förutsätter forskning att det finns ett gott medarbetarskap vilket innebär att de anställda ska ha och ta ansvar över att de har goda arbetsrelationer, till sin arbetsgivare, till sina kollegor samt till sina arbetsuppgifter (Hällstén och Tengblad, 2006). Det har visat sig att om det finns goda arbetsrelationer mellan de anställda på en arbetsplats så kommer de även att prestera bättre i arbetet, således ha även en bra relation till sina arbetsuppgifter (Bertlett, 2011; Heide och Simonsson, 2011; Rosenbury, 2011). Det ligger följaktligen i organisationernas intresse, i samhällets intresse och i invånarnas intresse att arbetsrelationerna är bra för medarbetarna inom offentlig sektor, så de trivs på arbetsplatsen och även kan utföra ett bra och effektivt arbete.

Eftersom det största ansvaret för välfärdstjänsterna i Sverige i början av 90-talet decentraliserades ner till kommunerna så kan de besluta tämligen självständigt hur de vill satsa på de olika välfärdstjänsterna på deras lokala nivå. Decentraliseringen har därför skapat att kommuners olika lokala förutsättningar påverkar hur välfärdstjänsten utformas och utförs (Thorslund och Trydegård, 2010:497f). Det är kommunallagen (SFS 1991:900) som ger

kommunerna deras höga autonomi och deras rättighet att kunna bestämma mycket självständigt. Det kommunala självstyret är till för att kommunerna ska kunna utföra de välfärdstjänsterna, som de ansvarar över, så det passar bättre utifrån deras lokala förutsättningar. Exempel på lokala förutsättningar för en kommun är bland annat demografi alltså befolkningens storlek, fördelning och sammansättning, men kan även vara geografiska faktorer och vilket politiskt styre som kommunen har. Även om det är bestämt i kommunala lagen att kommunerna får bestämma relativt självständigt kring utformningen och prioriteringen av välfärdstjänsterna så finns det nationell lagstiftning som kräver att välfärdstjänsterna ska uppnå jämlikhet i levnadsvillkor i hela landet. Regeringens lagstiftning står ofta i konflikt med det kommunala självstyret. Därför att en kommun kan ha utformat välfärdstjänsterna så de är jämlika utifrån deras lokala förutsättningar, men trots det kanske välfärdstjänsterna inte når upp till den jämlikheten som den nationella lagstiftningen kräver (Thorslund och Trydegård, 2010:497f). Det finns således en paradox i mellan hur kommunerna väljer att utforma välfärden i sin kommun och vad de nationella lagarna säger.

En annan förutsättning som decentraliseringen medförde för offentliga verksamheter var att det skapades en trend att organisationer skulle vara platta. Det här satte större press på medarbetarna eftersom antalet chefer reducerades så förväntades det att medarbetarna skulle ta ett större ansvar över verksamheten (Andersson-Fele: 2003; Hällstén och Tengblad, 2006).

Kommunernas befogenheter att kunna välja hur mycket de ska prioritera på de olika välfärdstjänsterna gör att beroende på kommun ges det mer eller mindre medel till vissa välfärdstjänster. Det här skapar olika lokala förutsättningar för de anställda inom offentlig sektor som de behöver ta hänsyn till och arbeta utefter för att kunna utföra sitt arbete (Thorslund och Trydegård, 2010:497f). Samtidigt som de platta organisationerna har föranlett medarbetarna till att ta mer ansvar för sitt arbete (Andersson-Fele: 2003). Det här ställer höga krav på personalen inom offentlig förvaltning, för att oavsett i vilken kommun de jobbar i, vilket påverkar hur mycket eller hur lite medel de har i sin verksamhet, så ska de vara villiga ansvarstagande medarbetare som tillhandahålla en välfärd, som når upp till Regeringens krav.

1.1 Problemformulering

De iakttagelser som presenteras ovan tyder på att offentlig sektor har höga krav på sig från Regeringsnivå till individnivå för att kunna tillhandahålla en bra och effektiv välfärd. Problemet är att offentliga medarbetare har i och med decentraliseringen fått höga krav på sig att vara självständiga och ansvarstagande medarbetare, de har olika förutsättningar beroende

på i vilken kommun en är verksam i samtidigt som de ska generera högre arbetsprestationer. En lösning som forskning har visat att goda arbetsrelationer är ett sätt för att kunna öka arbetspresentationen (Bertlett, Johansson och Arvidsson, 2011; Heide och Simonsson, 2011) och på så sätt är forskning om hur en förbättrar arbetsrelationerna inom offentlig sektor relevant att studera. Forskningen har även visat att det är av största vikt att studera en organisations förutsättningar innan åtgärder sätts in eftersom olika lokala förutsättningar påverkar hur väl implementeringen genomförs (Ekvald, 1996; Bertlett, et al., 2010; Saleh och Wang, 1993) och därför är det även relevant att studera olika lokala förutsättningar i samråd med arbetsrelationer. Det blir problem när förbättringsåtgärder införs utan att ta hänsyn till organisationens förutsättningar eftersom de då kommer bemötas med motstånd av medarbetarna (Bryman, Danity och Price, 2002). Problematiken med att införa förbättringsåtgärder för arbetsrelationerna bland de offentligt anställda som jobbar med välfärden är att de kommunal självstyret skapar olika lokala förutsättningar. Dessa lokala förutsättningar måste tas i beaktning för att förbättringsmöjligheterna för goda arbetsrelationer ska kunna genomföras (Ekvald, 1996; Bertlett, Johansson och Arvidsson, 2010; Saleh och Wang, 1993).

Decentraliseringen och konsekvenserna av den har således medfört att goda arbetsrelationer anses nu har en ännu viktigare betydelse för organisationers överlevnad. Dock har det genomförts få studier om lokala förutsättningarna, som skapas i och med decentraliseringen, kan vara en förklaring till hur arbetsrelationer upplevs. Vilket är av betydelse om en vill kunna bidra med att utveckla metoder för att förbättra arbetsrelationerna inom offentlig förvaltning, eftersom deras organisationer påverkas av decentralisering.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med den här uppsatsen är att förstå lokala förutsättnings betydelse för medarbetares upplevelser av arbetsrelationer. Lokala förutsättningar innebär i den här studien demografi det vill säga befolkningens storlek och åldersstruktur samt politiskt styre. Syftet uppfyller vi genom att beskriva och kontextualisera de anställdas upplevelser av sina arbetsrelationer. För att uppnå vårt syfte ställer vi följande forskningsfråga:

Vad för betydelse har lokala förutsättningar i form av demografi och politiskt styre på upplevelser av arbetsrelationer i kommunal verksamhet?

1.3 Den kommunala äldreomsorgen – En avgränsning

Det är relevant att studera arbetsrelationer i alla organisationer eftersom det inte bara är något som existerar och påverkar arbetspresentationerna i offentlig sektor. I den här studien har vi valt att avgränsa oss till den offentliga sektorn då det är den sektorn som ska leverera välfärdstjänsterna till medborgarna finansierad av deras skattemedel. Offentlig sektor har alltså ett samhällsansvar att leverera bra tjänster som lever upp till medborgarnas krav samtidigt som de ska vara så effektiva som möjligt med skattefinanserna. Det ställer alltså höga krav på arbetsprestationerna trots en tuff arbetssituation och därför är arbetsrelationer intressant att studera.

Vi har valt att studera om lokala förutsättningar kan vara en förklaring till hur arbetsrelationer upplevs. Lokala förutsättningar kan innefatta mycket men vi har valt att avgränsa oss till demografi det vill säga befolkningens storlek och åldersstruktur samt som kan ha betydelse för verksamhetens organisering och med det för arbetsrelationerna.

Vi har valt att ytterligare avgränsa oss i studien till att studera den kommunala äldreomsorgen. Anledningen är för att den kommunala äldreomsorgen är en verksamhet som jobbar i direkt kontakt med medborgarna, även kallat för *human servicearbete*. I arbeten med människor kan det vara problematiskt att förutse arbetssituationer och därför är det svårt att rutinanpassa arbetsuppgifter (Leppänen, Jönsson, Petersson och Tranquist, 2006:3). Äldreomsorgen ska

även nå upp till regeringens krav oavsett hur stor andel medel de har tillgång till samt är en välfärdstjänst som många av kommuninvånarna har en känslomässig eller personlig koppling till. Socialtjänstlagen (SFS 2001:453) är den lagstiftning som Regeringen har beslutat om för att beskriva vilka krav som finns på äldreomsorgen och som kommunerna förväntas tillhandahålla. Socialtjänstlagen är en ramlag som alltså saknar detaljerade förordningar och lämnar det till de lokala myndigheterna för att bestämma hur målen ska nås (Thorslund och Trydegård, 2010:498).

Den kommunala äldreomsorgen är den sektor som till största del tar hand om våra äldre i det svenska samhället. Äldreomsorgen är en viktig aktör i vårt välfärdssamhälle men samtidigt är det en verksamhet i kris. Enligt en rapport som kom år 2016 från Inspektionen för vård omsorg (IVO) har äldreomsorgen stora brister inom kompetens, felbedömningar och hög arbetsbelastning. Äldreomsorgen står inför tuffa förhållanden jämfört med andra verksamheter inom Sveriges kommuner och det här beror bland annat på att de länge har haft problem med höga sjukskrivs antal, som varit längre än 14 dagar, där det varit 150 sjukfall per 1000 anställda (Försäkringskassan, 2016).

Idag finns det en förväntan eller föreställning från samhället, närstående, vårdtagare och anställda om att personal inom äldreomsorgen ska vara kunniga yrkesutförare där inga fel eller misstag begås (Johansson, 2006:81ff). Inom äldreomsorgen förekommer det olika situationer, så som olika skift, ansvar, mycket konflikter, tung arbetsbörda och det här resulterar i att personalen blir stressade, sjukskriver sig och till och med slutar. (Försäkringskassan, 2016).

Enligt Statistiska centralbyrån (SCB, 2015a) kommer det saknas 160 000 utbildade inom äldreomsorgen år 2035. Personalbristen är ett stort problem för framtidens äldreomsorg, eftersom det sker samtidigt som befolkningen blir allt äldre och att personer som är äldre än 65 år förväntas öka med 300 000 mer till år 2060 (SCB, 2015b). Det tidigare sättet att jobba inom äldreomsorgen kommer inte fungera för att kunna ta hand om framtidens stora grupper av äldre som behöver vård. För att äldreomsorgen ska bli mer hållbar och kunna bemöta framtidens utmaningar, måste nya sätt skapas för att kunna utveckla en bra och attraktiv arbetsplats för befintlig och ny personal.

Statistik från Arbetsmiljöverket (2017) visar att de problem, som finns inom äldreomsorgen, beror mest på sociala och organisatoriska orsaker. De största sociala och organisatoriska problemen är synliga i dagsläget i relation med kollegor, problem i relation

med överordnade, påfrestande klientkontakter, alltför stor arbetsbelastning, personalbrist, uppsägning, stress, otydliga krav samt våld och hot.

För att förbättra de sociala och organisatoriska omständigheterna på en arbetsplats så har forskning från bland annat Larsson (2008:36) och Andersson (2013:11) visat att engagemang, delaktighet och sammanhållning leder till att personal känner sig motiverade att arbeta även om arbetssituationen skulle vara ansträngande.

De iakttagelser som presenteras ovan tyder på att äldreomsorgen står inför tuffa utmaningar. Problemet är hur personalen inom äldreomsorgen, trots dessa utmaningar, kan känna motivation och engagemang i jobbet samt utföra ett arbete som lever upp till samhällets krav.

1.4 Disposition

Uppsatsen är strukturerad så att vi har börjat med att visa på en relevant problemformulering och sedan redogjordes bakgrund för den kommunala äldreomsorgens situation. I Kapitel 2 avser vi att beskriva och presentera det huvudsakliga teoretiska ramverket. I kapitel 3 uppger vi studiens design och de insamlingstekniker som vi har använt samt vårt analysverktyg i studien. I kapitel 4 presenteras det empiriska resultatet. I kapitel 5 så har det empiriska resultatet tolkats med hjälp av teorin. Det är även här som frågeställningen besvaras. I kapitel 6 avslutas uppsatsen med slutsatser som studien har kommit fram till och egna reflektioner samt så ges slutligen några förslag till vidare forskning. De intervjuguider som har använts finns bifogade.

2. Teoretiskt ramverk

Det här kapitlet börjar med en förklaring till hur decentraliseringen har påverkat hur äldreomsorgen är utformad men även hur decentraliseringen har resulterat i att goda arbetsrelationer anses nu ha en ännu viktigare roll för organisationers överlevnad. Därav kommer förklaringen till varför teorier om medarbetarskap har uppkommit samt vilka förväntningar teorins uppkomst har haft på organisationer och speciellt på vårt utvalda fall äldreomsorgen. Därefter följer en genomgång av tidigare forskning som har bidragit till uppkomsten av teorin om medarbetarskap samt en förklaring om varför medarbetarskapet anses vara en viktig del av en väl fungerande organisation men även kritik som har riktas mot begreppet tas upp och som representerar senare studier. Det här kapitlet övergår sedan till en genomgång av Hällstén och Tengblads teori om medarbetarskap och deras två modeller "medarbetarskapshjulet" och "medarbetarskapstrappan" som kommer användas för att organisera presentationen av empirisk data, tolkning och diskussion av studiens empiriska resultat. I kapitlet avslutas med vidare studier som uppkommit efter teorins uppkomst 2006.

2.1 En decentraliserad välfärd satte fokus på medarbetarna

Under 1990-talet gick offentlig förvaltning igenom en stor organisationsförändring för att kunna leva upp till samhällets krav. Kraven innebar bland annat att offentliga organisationer skulle bli mer kostnadseffektiva och på ett bättre sätt utnyttja deras befintliga resurser (Andersson-Felé, 2003:13). Åtgärder som infördes var bland annat att välfärdstjänsterna decentraliserades vilket innebar att huvudansvaret för till exempel handikappomsorg och äldreomsorg hamnade på lokala nivåer, det vill säga hos kommunerna. Tidigare hade ansvaret för dessa välfärdstjänster varit centraliserat och då låg ansvaret på en statlig nivå (Trydegård och Thorslund, 2000:498). Den här typen av välfärdsmodell, som är liknande i alla de skandinaviska länderna, kallas för den skandinaviska välfärdsmodellen eller för en universell medborgarskapsmodell. Den här modellen ska omfatta olika insatser för att bemöta befolkningens behov, bygga på hög generositet samt ska omfatta hela befolkningen oavsett inkomst, klasstillhörighet och vart i landet du bor (Greve, 2004:158).

Forskningen har visat att det är främst de lokala variationerna som påverkar att jämlikheten i välfärdstjänsterna ser olika ut inom länderna (Rauch, 2008:271). I en jämlik välfärdsstat kan medborgarna förvänta sig att få lika mycket tillgång till och likvärdig standard för vård och service och den ska inte påverkas av ens bostadsort. Annars kan medborgarens förtroende för

staten och deras vilja att betala skatt undermineras (Trydegård och Thorslund, 2000:497). I en studie gjord av Rauch (2008) visade det sig att äldreomsorgen i Danmark från år 1980 till 2000 har förblivit jämlik över hela landet. Samtidigt som det i Sverige under samma period har utvecklats till en mer selektiv äldreomsorg. Huruvida de lokala skillnaderna i tillhandahållandet av välfärdstjänster är ett tecken på geografiskt ojämlikhet har diskuterats i litteraturen. Boyne och Powell (2001) betonar fördelarna med decentraliserad välfärd. De hävdar att geografiska variationer kan betraktas som att en ser tydligt vilka behov som lokalbefolkningen behöver. Rauch (2008) menar emellertid att en stark kommunal autonomi och varierande tillgång till välfärdstjänster även kan ses som ett hot mot ett jämlikt och rättvist samhälle.

Motsatsen till det kommunala självstyret är att centralisera makten och ansvaret (som idag är delegerat till Sveriges kommuner) till den svenska staten. År 2007 så gjorde Staten en offentlig utredning (SOU 2007:93) som gick ut på att klarlägga innebörden av det kommunala självstyret och att ta fram förslag på en reviderad grundlagsreglering. Gruppen hade även som uppgift att överväga alternativa metoder för att lösa konflikter mellan den statliga och de kommunala nivåerna. Konflikten låg i att kommunerna har fått mycket eget ansvar att bestämma hur de ska utforma välfärdstjänsterna så det passar utifrån deras lokala förutsättningar, men det har resulterat i att de i vissa fall inte når upp till statens nationella krav. Utredningen visade att på grund av att samhället har förändrats mycket sedan det kommunala självstyret infördes så borde lagarna i det kommunala självstyret ses över, så det är mer anpassade utefter dagens situation. Samtidigt som det är viktigt att bevara det kommunala självstyret av demokratiska skäl.

Thorslund och Trydegård (2010) studerade hur decentraliseringen har påverkat den svenska välfärden med fokus på äldreomsorg. Det studerade om regionala ojämlikheter har resulterat i att välfärden ser olika ut beroende på i vilken kommun i landet en bor. De menade att äldreomsorgen under 1990-talet kännetecknades av en hög grad av decentralisering. De centrala statliga influenserna i form av lagstiftning, tillstånd, subventioner samt kontroll försvagades och resulterade i att kommunerna utvecklade sina egna lokala strategier. De kom fram till att flera kommuner inte kunde nå upp till det nationella genomsnittet i utbudet av äldreomsorg och det berodde bland annat på att offentlig sektor i Sverige har varit föremål för finansiell återhållsamhet sedan krisen på 1990-talet. Kommunerna har sedan dess tvingats att genomföra svåra nedskärningar i bland annat äldreomsorgen samtidigt som den äldre befolkningen har ökat kraftigt. Tjänster har blivit mer selektiva och resurser har koncentrerats

till personer med de största behoven (Thorslund och Trydegård, 2010:497). Thorslund och Trydegård (2010) menar alltså att det finns en skillnad i hur äldreomsorgen är, beroende på i vilken kommun en studerar. Dock är inte befolkningsmängd, kommunens struktur, ekonomi eller kommunens politiska färg som är den största orsaken till de lokala variationerna. Utan enligt Thorslund och Trydegård (2010) är spårbundenhet den största påverkan till de lokala variationerna inom äldreomsorgen. Kommuner tenderar att göra så som det alltid har gjort och utvecklar sin välfärd i samklang med lokala traditioner.

En annan åtgärd, som blev populär inom offentliga organisationer under 1990-talets organisationsförändring, var att organisationer skulle bli mer ”platta” som till exempel medförde att det skulle finnas färre chefspositioner (Andersson-Felé, 2003:13ff). I platta organisationer finns det få hierarkiska nivåer och det korta avståndet mellan chefer och underordnade ska medföra en ökad tillfredsställelse när det gäller uppskattning, handlingsutrymme och självförverkligande. Det finns dock en brist på tillfredsställelse när det kommer till behovet av trygghet i platta organisationer. Trygghet upplevs som mer närvarande i de pyramidformade organisationerna där det finns ett större antal chefer (Rombach och Ohlsson, 1998:86ff). När stora pyramidformade organisationer ska omorganiseras till att bli platta, behöver antalet chefer reduceras. Reducering av chefer medför att de kvarvarande cheferna fick ansvar för fler anställda, vilket i sin tur innebar mindre kontakter och mer formell kommunikation mellan chefer och anställda. Få chefer kan även leda till att strategiska frågor hamnar i skymundan eftersom dessa inte längre hinns med eller läggs på andra anställda utan chefsroll. Den här decentraliseringen av ansvar och befogenheter bedöms ge korta beslutsvägar, eftersom beslut då kan avgöras på den nivån i verksamheten där det behövs. Äldreomsorgen är särskilt en organisation som präglats negativt av omorganisation till mer platta organisationer. Det här har resulterat i att flera strategiska frågor ska hanteras av undersköterskor istället för av en chef. Det har orsakat mer stress hos undersköterskorna och även hos cheferna som känner att de har för många anställda under sig för att kunna utföra ett gott personalstöd för sin personal. I samband med förändringarna, att ansvaret över äldreomsorgen decentraliserades till kommunerna samt att organisationer skulle bli mer platta och chefslösa, skapades behovet av ökat inflytande och ansvarstagande bland personalen inom äldreomsorgen (Andersson-Felé, 2003:14f). Det var bland annat därför som teorier om medarbetarskap i en skandinavisk kontext, började utvecklas och prövas. Medarbetarskap grundar sig på två delar, nämligen hur medarbetarnas sociala förmåga och uppgifts förmåga uttrycker sig på arbetsplatsen. Den sociala förmågan bygger på att

medarbetarna ska kunna utveckla goda arbetsrelationer och uppgifts förmågan bygger på att de utför ett bra arbete. När de tar ansvar över att skapa goda arbetsrelationer och upplever goda arbetsrelationer så kommer de att trivas på arbetsplatsen och utföra ett ännu bättre arbete. En lösning på problemen, som uppkommit i och med 1990-talets omorganisering, som till exempel decentralisering och trenden med platta organisationer har skapat, var att lägga ett större ansvar på medarbetarna. Det vill säga att medarbetarna skulle ha en större uppgifts förmåga, därför är det även viktigt att studera hur medarbetarnas sociala förmåga är och hur den ska kunna öka, eftersom de går hand i hand (Bertlett, Johansson och Arvidsson, 2011:2f; Tengblad, Hällstén, Ackerman och Velten, 2007:10f).

I svensk forskning har medarbetarskapet uppmärksammats under de senaste åren (se bl.a. Hällstén och Tengblad, 2006; Kilhammar; 2011; Simonsson, 2002). Att medarbetarskap har en stark koppling till Skandinavien ska enligt Tengblad, Velten och Heggen (2017) beror på den skandinaviska ledningsmodellen som kännetecknas av tillit, medverkan och frihet under ansvar. Vilket även påminner om och liknar principerna i den skandinaviska välfärdsmodellen (Greve, 2004:158). Medarbetarskapet har också stöd i den svenska arbetsrättsliga traditionen i och med att den fackliga rörelsen har varit en viktig del för att producera och hålla kvar ett tillförlitligt och samarbetsvilligt klimat i det svenska arbetslivet (Hällstén och Tengblad, 2006:18). Inom forskningsvärlden så är medarbetarskap ett tämligen nytt begrepp men det har trots det använts i organisationer sedan 1930-talet. I en internationell kontext så kallas begreppet för *empowerment* och överensstämmer inte helt med det skandinaviska begreppet medarbetarskap. Det är också därför som det har forskats väldigt lite om medarbetarskap för att begreppet är begränsat till de skandinaviska länderna (Bertlett, 2011:10). Det internationella begreppet empowerment liknar mer ett styrmedel som förklarar hur en förbättrar en organisations användning av de anställda (Kinlaw, 1995:15f) medan medarbetarskap är ett mer relations orienterat begrepp om hur en skapar och förbättra autonoma medarbetares användning av varandra oavsett arbetsroll (Hällstén och Tengblad, 2006:11f). Hällstén och Tengblad (2006) anser att begreppet empowerment inte kan översättas till svenskans medarbetarskap. Hällstén och Tengblad (2006) anser däremot att Møllers (1994) begrepp *employeeeship* är en mer korrekt översättning till svenskans medarbetarskap. Detta då Møller (1994) anser att en verksamhets framgångar beror på hur väl ledningen och personal samarbetar för att förbättra organisationen. Hällstén och Tengblad (2006) ansåg dock att Møllers (1994) *employeeeship* inte passade in i en skandinavisk kontext och därför skapade de teorin medarbetarskap. Medarbetarskap försöker överbrygga gapet i

litteraturen som finns angående ledarnas och medarbetarnas gemensamma perspektiv på samspelet på arbetsplatsen. Definitionen av medarbetarskap skapas genom en dynamisk process av ömsesidiga arbetsförhållanden mellan två eller flera anställda baserat på uppgift och sociala förmågor (Bertlett, et.al, 2011:2f).

2.2 Tidigare forskning om arbetsrelationer

Nedanstående studier har bidragit till utvecklingen av Hällstén och Tengblads (2006) medarbetarskapsteori och alltså studier där begreppet empowerment och employeeship har använts. I dessa studier så berör de begrepp som kommunikation, arbetsrelationer samt arbetsklimat eftersom de är begrepp som använts inom medarbetarskap.

För att organisationer ska kunna konkurrera på marknaden är det viktigt att de är anpassningsbara och flexibla. Eftersom organisationer drivs framåt av sina medarbetare så är det främst medarbetarna som behöver vara anpassningsbara. Det behöver alltså finnas ett medarbetarskap för att organisationer ska kunna konkurrera och överleva på den globala marknaden och därför kan medarbetarskap också användas som ett konkurrensmedel. Det här menar bland annat Johnson (1992) som hävdar att organisationer måste kunna vara flexibla i sina processer för att ständigt kunna rätta sig efter kundernas önskemål. Han menar att det är medarbetarskap som är den bästa metoden för att klara av dessa krav, eftersom det är medarbetarna som sitter inne med kunskapen och om de får förtroende från ledningen kommer det skapa motivation hos dem att vilja förbättra verksamheten. Heide och Simonsson (2011) är av samma åsikt då de menar att medarbetarna har fått en ny och viktig roll som ambassadörer av varumärken för organisationen.

Redan i slutet av 1960-talet förklarade Weick (1969) att organisationer inte är föremål utan snarare sociala konstruktioner. Weick ansåg att organisationer skapades genom en samling människor som försökte skapa en mening i det som hände runt omkring dem. I och med denna uppfattning så kan en anta att en organisation skapas av relationer mellan medarbetare. Traditionella ledarskapsteorier diskuterar inte om arbetsrelationer som en process som verkar i mellan samtliga medarbetare oavsett arbetsroll. De har istället delat upp forskningen så de har handlat om arbetsrelationer och hur ledningen ska påverka dem (Hollander, 1992:71f). Å ena sidan så kan formella ledare ha ett större ansvar över att ta reda på sina anställdas styrkor och svagheter för att kunna anpassa sig och arbetet efter det. Men å andra sidan så är det fel att enbart förvänta sig att arbetsplatser består av dynamiska ledare och passiva medarbetare.

De flesta medarbetarna är väl medvetna om sina ledares styrkor och brister och anpassar sig i lika stor utsträckning som sin ledare (ibid.).

Kommunikation bland medarbetare är avgörande för att en organisation ska överleva, eftersom ingen organisation kan existera utan kommunikation (Taylor och Van Every, 2000:60f). Denna uppfattning förutsätter därför att organisationer ägnar en mer djupgående uppmärksamhet till den viktiga roll som arbetsrelationer och bra kommunikationer har i en organisation (Heide och Simonsson, 2011:14).

När en optimal relation mellan ledare och medarbetare är etablerad, så kommer det även få en positiv effekt på organisationsklimatet (Ekvall, 1996:105ff). Detta antagande baserar sig på att om medarbetarna har en god relation sinsemellan så kommer de på egen vilja engagera sig för att förbättra arbetsförhållandena både för sig och för sina kollegor.

Greenbaum, Jackson och McKeon (1998) titta på båda sidor av myntet och markera vikten av ledningens engagemang och anställdas delaktighet för att få anställda med på tåget för att förbättra arbetsrelationerna.

Förändringar i organisationen måste ske i nära samarbete mellan ledning och medarbetarna för att utveckla medarbetarskapet och förbättra organisationsklimatet utifrån de förutsättningarna som råder. Det är därför av intresse att undersöka arbetsrelationer å ena sidan och organisationskultur och rådande förutsättningar på den andra sidan. Är en medveten om ens förutsättningar så kan en skapa en framgångsrik utveckling till goda arbetsrelationer (Bertlett, et.al, 2011:4ff).

Enligt Ekvall (1996) utvecklas organisationsklimatet i möten mellan individer och i olika situationer. Regler, förfaranden, strategier och den fysiska miljön är alla faktorer som påverkar en organisations situation till vilken de anställda agerar utefter. Dessa reaktioner, i form av beteenden, attityder och känslor skapar klimatet. De anställda påverkas alltså av organisationsklimatet men är samtidigt bärare av det, eftersom "medarbetare 1" påverkas av klimatet och integrerar med "medarbetare 2" och som då också påverkas och skapar organisationsklimatet. Sålunda, interaktionen mellan anställda är ett viktigt inslag i klimatet.

Saleh och Wang (1993) hävdar att ett bra organisationsklimat skapas genom ett öppet klimat, goda arbetsrelationer och belöningsystem som förstärker innovativa prestationer. Ett öppet utbyte av information är också bra för att nå ett bra organisationsklimat, eftersom en ökad tillgång till information främjar förtroendet. Om befogenheter och makt delas lika

mellan medarbetare på en arbetsplats så kommer det att främja arbetsrelationen mellan ledare och medarbetare.

Møller (1994) diskuterar problematiken med att dela och ta emot ansvar och befogenheter och han påpekar även att ge och ta ansvar är en nödvändighet för ett framgångsrikt medarbetarskap. För att lyckas införa ett framgångsrikt medarbetarskap så är det viktigt att det är medarbetarna som utformar medarbetarskapet.

Det här arbetet kan ses som krävande och enligt Heide och Simonsson (2011) är den verkliga utmaningen att få medarbetarna att förstå hur koncept kan omvandlas till åtgärder i praktiken. Om medarbetare inte förstår visionen, uppdraget och värderingar av organisationen så kommer medarbetarna få svårt med att kunna ”leverera varumärket”.

Glor (2005) menar att ett lyckat medarbetarskap uppstår om ledningen har goda avsikter med medarbetarskapet. Om medarbetarna upplever att medarbetarskapet är påtvingat, kan det antingen leda till att medarbetarna känner att de fått vara med och påverka eller att de har blivit tilldelade för stor arbetsbelastning.

Att främja så att medarbetarna känner en identifiering med organisationen kan resultera i att medarbetarna känner sig mer engagerande (Klein, Wesson, Hollenbeck och Alge, 1999:886ff), och därmed presterar bättre (Denison och Mishra, 1995:105ff). Vidare drar Zwick (2004) slutsatsen av att om medarbetarna får vara delaktiga i beslut så förbättras lagarbetet och förmågan att jobba mer självständigt vilket i sin tur leder till en minskning av hierarkier.

Scarnati och Scarnati (2002) är av samma mening och påstår i sin studie att om medarbetarskapet får ta en större plats i organisationen, resulterar det i att medarbetarna upplever att de har en aktiv del i organisationens framgångar. Det medför även en känsla av tillhörighet och engagemang och ger en upplevelse av att medarbetarna skapar sitt eget öde.

Vid mer delaktighet så uppstår enligt Schulz (2005) *collaborative medvetenhet* vilket visar ett samband mellan att ha tydliga arbetsuppgifter skapar en tydlig arbetsposition. Den visar även på det motsatta; att om arbetsuppgifterna anses som otydliga så kommer arbetsrollen anses vara tvetydighet och en rollkonflikt uppstår. Tidigare studier har indikerat på att om arbetsuppgifterna och arbetsrollen är tydliga så skapar det positiva effekter på arbetsprestationen (Tubre och Collins, 2000:156f) och arbetsplatsen (Ekvall, 1996:105f).

Medarbetarskap framhävs ofta som ett framgångsrecept men det finns emellertid vissa som framhäver det negativa med begreppet. Några av dessa författare är Green och Macandrew (1999) anser att det är väsentligt att ha en kritisk inställning vid diskussioner om

medarbetarskap. De ställer sig kritiska till den positiva ton som ofta har existerat i tidigare litteratur om medarbetarskap. Medarbetarskap framhävs som en universallösning som kan appliceras på samma sätt i alla organisationer men det anser författarna är felaktigt då medarbetarskap är ett alldeles för komplext begrepp i tron om att den skulle vara en generell lösning. De ställer sig även kritiska mot att en stor del av tidigare forskning om medarbetarskap har utgångspunkten varit ur ledningens synvinkel. Medarbetarskap ska vara motiverande för medarbetarna men enligt författarna kan medarbetarskapet ibland kännas övermäktigt. Orsaken är oftast på att nivåerna av medarbetarskap inte går ihop med medarbetarnas roller i organisationen. Medarbetarna måste uppleva att de har den rätta kompetensen för att acceptera medarbetarskapet, samt att de behöver känna att de har befogenheterna som krävs för att det ska lyckas.

Cunningham och Hyman (1999) anmärker på människosynen i medarbetarskapet, som anser att människan har en naturlig vilja att lära sig nya kunskaper. Det här kritiserar författarna som menar att om medarbetarskap implementeras, kommer inte medarbetarna omedelbart att visa en ökad vilja till kompetensutveckling. Det krävs även att andra faktorer stämmer för att engagemanget för egen utveckling ska infinna sig.

Bryman, Danity och Price (2002) instämmer med Cunningham och Hyman och anser att en väsentlig del, för att medarbetarskapet ska lyckas, krävs det att medarbetarna förstår den faktiska betydelsen av medarbetarskapet. Om medarbetarna bara ser medarbetarskapet som ett medel för att lägga ett större ansvar på individerna längre ner i organisationen och att reducera kostnaderna så kommer medarbetarna vara kritiska mot medarbetarskapet. Medarbetarna behöver uppleva att de är med och skapar begreppet så det passar in i deras kontext.

Simonsson (2002) visade i sin avhandling att chefer och medarbetare såg på begreppet medarbetarskap på liknande sätt och beskrev det i termer av medverkan, ansvar, delaktighet och att se till helheten. De höga kraven, som ställs på medarbetarna, kommer ge ökade möjligheter att kunna påverka och det kommer även leda till att de blir mer delaktiga. Simonsson (2002) citerar en lagledare, som hon intervjuade, angående hur hen såg på medarbetarskap: *"jag kan ställa krav på medarbetarna, men medarbetarna kan ställa krav på mig"* (2002:147).

Tengblad (2003) gjorde en studie om hur de anställda inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen upplevde sitt engagemang för sitt arbete. Tengblad anser att arbeta intimt med människor skapar ofta en relation mellan personal och vårdtagare och det är ofta det som gör arbetet meningsfullt. Emellertid kan även det leda till en arbetsmiljörisk då personalen

kan uppleva en känsla av otillräcklighet eftersom tid och resurser kanske inte räcker till. Tengblads resultat visade att engagemanget var stort hos medarbetarna inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen. Alltså tvärtemot hur media framställer äldre- och handikappomsorgen där den framställs som en sektor i kris. Medarbetarna upplevde stress, att arbetsbelastningen var för stor och att de inte kunde påverka deras arbetstider men trots det här ville de ta på sig mer ansvarsområden. Det var medarbetarnas engagemang och vilja att ta mer ansvar som visade ett väl utvecklat medarbetarskap inom äldre- och handikappomsorgen i den här kommunen. I viss utsträckning omfattar medarbetarskap ansvar och förmåga att arbeta självständigt. Tengblad (2003) hävdar att fullt utvecklat medarbetararbete innebär att medarbetare är angelägen om att samarbeta med sina kollegor och bidra till en bra social atmosfär och kamratskap. Tengblad (2003) utvecklade medarbetarskapstrappan (se figur 2) som är en modell som, utan att förklara hur bra eller dåligt medarbetarskapet är, beskriver på vilken utvecklingsnivå som medarbetarskapet befinner sig på. Tengblad tillsammans med Hällstén utvecklade år 2006 medarbetarskapstrappan ytterligare och utvecklade även en till modell samt medarbetarskaps teori.

Asaari och Karia (2006) visar i sin studie att en högre grad av medarbetarskap påverkar motivationen positivt bland de anställda. De anser även att det finns ett positivt samband mellan delaktighet och arbetstillfredsställelse. Undersökningen visade att en ökad delaktighet för medarbetarna stärkte lojaliteten mot organisationen.

Henkin och Moye (2006) är inne på samma spår när de demonstrerar i sin studie att chefer har stor möjlighet att influera medarbetarna genom att visa dem förtroende och främja deras upplevelse av delaktighet. Henkin och Moye anser att relationen mellan medarbetare och chef styrks när medarbetarna får mer behörigheter att fatta egna beslut.

Von Otter (2006) lyfter att det viktiga med goda kommunikationer för att medarbetarskapet skall fungera. Han menar att den nuvarande post-byråkratiska organisationens idéer medför att kommunikationen mellan chefer och medarbetare har mer betydande roll idag än vad den hade i den traditionella byråkratiska organisationen, då kommunikationen främst präglades av en envägs kommunikation med uppgifts inriktat innehåll. I relation till sina kollegor och processerna i lärande och innovation, är det också allt viktigare att kunna engagera sig i dialog, att ge och ta feedback och dela information på ett meningsfullt sätt. I förhållande till organisationen i stort och den växande betydelsen av marknadsföring, är varje anställd en viktig budbärare. Som anställd behöver en ha en grundlig förståelse för ens arbetsgivares

strategier och värderingar, hur deras egna arbete passar in i det stora hela samt så måste de också kunna kommunicera i enlighet med detta.

2.3 Teori om medarbetarskap

I vår studie kommer vi att studera hur arbetsrelationer upplevs och det är med hjälp av Hällstén och Tengblads (2006) teori medarbetarskap. Hällstén och Tengblad är grundare av medarbetarskaps beskrivande och normativa definitioner i en Skandinavisk kontext och det finns ingen exakt översättning av begreppet i en internationell kontext. Det finns liknande begrepp i engelskan men inget som helt överensstämmer med Hällstén och Tengblads definition av medarbetarskap.

Vi har valt Hällstén och Tengblads teori därför att den bygger på tron att; om arbetsrelationerna är bra så fungerar verksamheten bra samt att när arbetsrelationerna mellan medarbetarna och andra kollegor, med chefen och arbetet är bra så infinner sig ett bra medarbetarskap. Det är medarbetarens ansvar att se till så att dessa goda arbetsrelationer infinner sig, då är det ett myndigt medarbetarskap. Hällstén och Tengblads teori består av två modeller medarbetarskapshjulet och medarbetarskapstrappan. Medarbetarskapshjulet förklarar hur bra eller dåligt medarbetarskapet är och deras beskrivande modell medarbetarskapstrappan förklarar på vilken nivå som medarbetarskapet befinner sig i en organisation. Medarbetarskapstrappan säger inte att en nivå i trappan är sämre eller bättre än den andra. Dock är förutsättningarna för ett gott och även kallat av Hällstén och Tengblad (2006:64) ett myndigt medarbetarskap bättre på den högsta nivån i trappan. Vi kommer med hjälp av modellen medarbetarskapshjulet att kunna dra slutsatser om var någonstans på medarbetarskapstrappan som verksamheterna befinner sig. Medarbetarskapstrappan behövs för att kunna se hur medarbetarskapet är i verksamheterna utan att lägga någon värdering i hur bra eller dåligt det är. En verksamhet kan befinna sig långt ner på trappan men ändå ha ett myndigt medarbetarskap då det kan vara verksamhetens karaktär som påverkar vart någonstans på trappan verksamheten befinner sig snarare hur medarbetarskapet upplevs. Vi ska studera en svensk verksamhet och därför passar Hällstén och Tengblads avgränsning bra, eftersom de studerar medarbetarskapet ur ett svenskt perspektiv. I enlighet med Hällstén och Tengblad kommer vi anta att medarbetarskap är något som existerar i alla verksamheter oavsett hur bra eller dåligt det fungerar, men att det finns aspekter som kännetecknar ett bra medarbetarskap.

Hällstén och Tengblad (2006) ställer sig kritiska mot tidigare empiriska studier om medarbetarskap då de anser att tidigare teorier om medarbetarskap liknar mer ett styrmedel för cheferna. Medarbetarskap sågs innan, enligt Hällstén och Tengblad, som ett effektiviseringsverktyg där definitionen utgick ifrån ledarna och inte utifrån medarbetarna. Begreppet *medarbetare* har i många situationer ersatt begreppen underställd och arbetstagare. Idag har organisationer policys hur en bra medarbetare ska vara och de flesta organisationer har även medarbetarsamtal. Men vad är det då för skillnad att vara underställd kontra att vara medarbetare? Hällstén och Tengblad (2006:12) definierar alla som medarbetare, som har skrivit på ett anställningskontrakt. Det inkluderar alltså även chefer på samtliga nivåer i en organisation. Trots att du har en chefsposition måste du alltid förhålla dig till dina kollegor oavsett om de är din chef, har samma arbetsroll som dig eller är dina underställda. Hällstén och Tengblad (2006:10) och Tengblad et al. (2017) menar att alla är medarbetare inklusive personer med chef- och ledarroller. Tengblad et al. säger: "*alla är medarbetare och några av medarbetarna har ett ledaransvar.*" (Tengblad et al., 2017:61). Citatet betyder att vi alla har ett ansvar för hur det går för organisationens verksamhet. Det som dock skiljer oss åt är att vissa har lite mer ansvar än andra. Hällstén och Tengblads (2006) definition av *medarbetarskap* avser förhållningssättet som medarbetarna har för att hantera relationerna gentemot sin arbetsgivare, chefer, kollegor och till det egna arbetet. Det egna arbetet betyder medarbetarnas del av "*ansvarstagande, ledning av sig själv, gränsdragning mellan arbete och privatliv samt hur medarbetarna förhåller sig till den egna chefen och övriga medarbetare*" (Hällstén och Tengblad 2006:11). Författarna anser att medarbetarskap inte bara berör medarbetarna (de anställda exklusive de som har en chef-/ledare titel) i en organisation utan även dess chefer och ledare. Således är även chefer och ledare medarbetare och inräknade i medarbetarskapet i en organisation (Hällstén och Tengblad 2006:12).

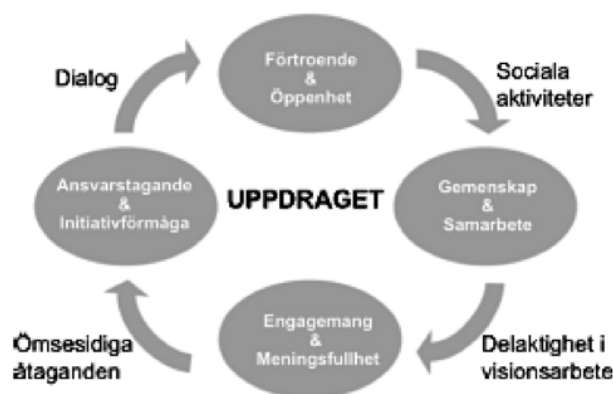
Hällstén och Tengblad (2006) definierar medarbetarskap deskriptivt och normativt. Den första definitionen är *beskrivande* och förklarar enbart vad begreppet medarbetarskap innebär, utan att gå in på hur bra eller dåligt medarbetarskapet fungerar i verksamheten. Det här är vad deras modell medarbetarskapshjulet förklarar. Teorins andra definition är *normativ* och den betonar vad som är ett önskvärt och gott medarbetarskap och det är deras modell medarbetarskapstrappan som förklarar det (Hällstén och Tengblad 2006:10ff).

Hällstén och Tengblads (2006) normativa definition av medarbetarskapet benämner de som *det myndiga medarbetarskapet* och det förklarar vad som kännetecknar ett gott och effektivt medarbetarskap. Incitamentet för att en organisation vill ha det myndiga

medarbetarskapet i sin verksamhet är för att det skapar drivkrafter för medarbetarna att skapa goda arbetsprestationer. Det myndiga medarbetarskapet baseras sig på medarbetarnas kapacitet att agera ansvarsfullt och ha en god balans mellan rättigheter och skyldigheter. Det är viktigt att värdera förtroendefulla och ansvarstagande relationer mellan medarbetarna eftersom det kan stärka medarbetarnas förmågor att ta mer ansvar oberoende av någon annan.

Tengblad skapade år 2003 modellen *medarbetarskapstrappan* som han sedan tillsammans med Hällstén utvecklade och tillsammans skapade de en ytterligare modell; *medarbetarskapshjulet*. Deras huvudargument är att medarbetarskap ska utgå ifrån medarbetarna och att ett gott medarbetarskap, som de benämner som det myndiga medarbetarskapet, leder till motiverade och bra medarbetare.

Det normativa medarbetarskapet illustreras i medarbetarskapshjulet (se figur 1). I medarbetarskapshjulet finns det fyra stycken begreppspår som understödjer varandra och bildar en helhet för det normativa medarbetarskapet alltså hur ett väl fungerande medarbetarskap ska se ut (Hällstén och Tengblad, 2006:15).



Figur 1. Medarbetarskapshjulet

De fyra begreppsparen som är inräknade i hjulet är *ansvarstagande och initiativförmåga*, *förtroende och öppenhet*, *gemenskap och samarbete* samt *engagemang och meningsfullhet*. Alla de här begreppsparen har fyra stycken underkategorier av kännetecken för hur det myndiga medarbetarskapet kan uppnås.

Förtroende och öppenhet bygger på att det ska finnas ett ömsesidigt förtroende mellan ledare och medarbetaren som bygger på en öppen dialog och som ska lämpa sig för organisationens bästa. Skilda åsikter ska respekteras och möjliga diskussioner ska lösas med att en försöker hitta och lyfter fram alla de bra aspekterna i diskussionen och det ska i sin tur leda till enlighet bland de inblandade. Om det inte finns ett förtroende på en arbetsplats,

resulterar det i att det inte finns en öppenhet. För att skapa förtroende måste medarbetarna få vara med i beslutsfattandet och de måste känna en identifikation med verksamheten (Hällstén och Tengblad 2006:15-16).

Gemenskap och samarbete betyder att de olika aktörerna ska känna en tillhörighet med varandra och sträva efter samma generella mål samt att arbetsbördan ska fördelas jämnt. Det ska oavsett yrke, avdelning eller funktion finnas en uppfattning för vilka möjligheter och problem som kan skapas inom organisationen. Gemenskapen och samarbetet kan stimuleras genom olika aktiviteter. Det här förutsätter att alla vill delta, om någon känner sig tvingad att delta kommer det ge motsats effekt. Chefen bör ha personlig kontakt med alla sina anställda så hen har koll på vad som fungerar för alla anställda. Chefen ska ha en personlig relation med alla utan att det leder till favorisering av en eller flera anställda. Personliga relationer handlar snarare om att få kunskap om alla anställda, så de till exempel kan skapa gemensamma regler som passar alla. Gemenskap är en förutsättning för samarbete (ibid.).

Engagemang och meningsfullhet innebär att de olika aktörerna i organisationen ska uppleva tillfredsställelse och en meningsfullhet i det vardagliga arbetet. När medarbetarna upplever deras arbete som meningsfullt, kommer de försöka att göra ett ännu bättre arbete. Medarbetarna kommer känna en större stolthet i att tillhöra organisationen, om de anser att arbetet är meningsfullt. Det är viktigt att arbetsuppgifter, som medarbetarna anser vara engagerande och motiverande, är något som de ska kunna arbeta med och verkställa i praktiken (ibid.).

Ansvarstagande och initiativförmåga går ut på att medarbetarna ska ta eget ansvar för det egna arbetet, men även för det resultatet som de genererar. Det måste finnas en balans mellan ansvar en vill ta, det ansvaret en kan ta och det ansvaret som en tillåts ta. En medarbetare får inte heller bli tvingad till att ta på sig mer ansvar än vad den vill ta, eftersom det här kan ha motsatt effekt (ibid.).

Hällstén och Tengblad (2006) skriver om tio sätt för en uppnå ett myndigt medarbetarskap i en organisation. Det vill säga tio sätt så att de fyra kriterierna i medarbetarskapshjulet ska upplevas existera påtagligt bland medarbetarna i organisationen.

Det första av de här sätten är att chef och medarbetare måste *bygga upp ett ömsesidigt förtroende*. Frånvaro av ömsesidigt förtroende kan leda till att medarbetarna sätter sig emot varje ledningsbeslut och det här hämmar organisationens möjlighet att utveckla ett myndigt medarbetarskap. För att skapa förtroende måste medarbetaren ta ansvar efter förmåga, bidra till det gemensamma arbetsklimatet samt ha en positiv attityd gentemot utveckling och

lärande. Arbetsgivaren måste å sin sida ha koll på att bemanningen är hållbar och att medarbetarnas åsikter väger tungt vid beslut (Hällstén och Tengblad, 2006:245). Det är viktigt att en kontinuerlig dialog förs mellan medarbetare och arbetsgivare. Där deras åsikter tas emot med intresse samt att det ska vara tydligt att det rör sig om ömsesidiga åtaganden. Vilket innefattar att medarbetarna förstår att de är viktiga och behövs för att organisationen ska fungera (Hällstén och Tengblad, 2006:247).

Det andra sättet för att uppnå ett myndigt medarbetarskap är att *sträva efter kontinuitet i utvecklingsarbetet*. Kontinuitet är en viktig del i om medarbetaren ska kunna utveckla förmågan att ta ansvar och att och att engagera sig i utvecklingsarbetet. Hällstén och Tengblad föreslår att för att få en kontinuitet i utvecklingsarbetet, måste medarbetarna få vara med och skapa mål och även det konkreta tillvägagångssättet för att nå dit. Eftersom förändringar ständigt sker, måste den här dialogen var något som kontinuerligt inträffar mellan medarbetarna och arbetsgivaren (Hällstén och Tengblad, 2006:250).

Det tredje sättet är att ledningen *väljer en hållbar bemanningsnivå*. Det är arbetsgivarnas ansvar att besluta om vad en hållbar bemanningsnivå är. Det blir problematiskt när ansvaret läggs helt och hållet på medarbetarna, eftersom det inte leder till ökad produktivitet utan snarare utmattning och dålig arbetsmoral. Det måste finnas en balans mellan ansvar en vill ta, det ansvaret en kan ta och det ansvaret som en tillåts ta (Hällstén och Tengblad, 2006:252f).

Det fjärde sättet innebär att medarbetarna ska se *mångfald* som en fördel, eftersom det skapar en nyfikenhet och en öppenhet inför det som är avvikande samt har kapacitet till att arbeta tillsammans och kommunicera med olika människor (Hällstén och Tengblad, 2006:254).

Att *utveckla en hög yrkesskicklighet* är det femte sättet och är viktigt för att kunna vara positiv till professionalismen inom organisationen. Utbildning blir en viktig del i detta eftersom medarbetarskap handlar om att arbeta för att medarbetarna ska få utnyttja sin kompetens och ideligen utveckla den (Hällstén och Tengblad, 2006:256).

Det sjätte sättet för att uppnå ett myndigt medarbetarskap är det grundläggande att *ledarskapet delas och på så sätt stärka chefens professionella roll*. Hällstén och Tengblad (2006:259) menar att vissa arbetsuppgifter, såsom till exempel lösa tekniska problem, bör utföras av medarbetarna. Det är bara bra om inte chefen petar för mycket i medarbetarnas arbete, men chefskap får inte bara handla om att motivera och övertyga. Om verksamhetens arbete inte anses vara lika viktigt som chefens kunskap om att kunna motivera medarbetarna, kommer det skapa en känsla av obetydelse och ge dåligt självförtroende till medarbetarna.

Det sjunde sättet för att det myndiga medarbetarskapet ska utvecklas är att *rimligt stora chefsområden bör införas*. Hällstén och Tengblad (2006:265) går också in på problematiken, som särskilt präglade offentlig sektor, med trenden att införa platta och chefsglesa organisationer. Resultatet av för stora chefsområden kan bli missnöjda medarbetare och chefer som på grund av den höga arbetsbelastningen inte hinner med att utföra sitt arbete väl. Det är viktigt att skapa en balans mellan att vara en närvarande chef och låta medarbetarna ha sitt utrymme för att kunna ta egna initiativ, så att de kan bli en del av det gemensamma ledarskapet.

Det åttonde sättet handlar om att *skapa motivation för medarbetarna mer än bara lön*. Lön ser många som en viktig motivation för medarbetare att utföra en god arbetsprestation men emellertid har det visat sig att lön är ett relativt dåligt motivationsverktyg. Det här beror bland annat på att många anser att deras förmåga att påverka lönen är ganska liten. Därför blir lönen ingen ”sporre” för att utföra ett gott arbete. Lön tas snarare för given och utgör därför inget som en behöver anstränga sig för att få. Lön skulle bli ett kraftfullt motivationsverktyg om den kopplades till upprepade löneförhöjningar, men det är sällan en verksamhets reella verklighet att kunna genomföra denna typ av löneförhöjningar (Hällstén och Tengblad, 2006:266). Lön är ändå en viktig motivationsfaktor men inte lika viktig som många tycks tro. Det viktiga för att främja det myndiga medarbetarskapet sker inte genom höga löner utan att lönerna som utges är rättvisa enligt medarbetarna (Hällstén och Tengblad, 2006:268).

Det nionde sättet innebär att ledningen bör *ge stöd åt medarbetarskapets utveckling*. Det finns olika aktiviteter som en organisation kan införa för att stödja de anställdas medarbetarskap. Medarbetarna måste förstå varför de gör dessa aktiviteter samtidigt som de inte får känna att deras andra arbetsuppgifter blir lidande (Hällstén och Tengblad, 2006:270).

Det tionde sättet, som Hällstén och Tengblad lyfter för att nå ett myndigt medarbetarskap, innebär att ledningen måste *låta medarbetarna äga medarbetarskapet*. För att medarbetarna ska kunna ”äga” sitt medarbetarskap lyfter författarna fram tre begrepp. *Medarbetarstrategier*, *ansvarsbalans* och *medledarskap*. *Medarbetarstrategier* innebär att medarbetaren har ett ansvar över sitt eget handlande och det skapar goda förutsättningar i organisationen (Hällstén och Tengblad, 2006:276). *Ansvarsbalans* menar på att hitta en balans mellan utveckling och stimulans på den ena sidan och arbetsbelastning och stress på den andra sidan (Hällstén och Tengblad, 2006:277). Till sist handlar *medledarskap* om relationen mellan chefen och medarbetarna. Det handlar om att chefen och medarbetarna ska utveckla en relation som bygger på stor delaktighet och ett nära samspel med chefen. I medledarskap är

medarbetarna med i beslut som rör den egna gruppen och tar ansvar för att gruppen når upp till de här besluten (Hällstén och Tengblad, 2006:278-279).

Hällstén och Tengblad redogör även för fem olika former för medarbetarskap. Det är en beskrivande definition som kan innefatta all slags medarbetarskap, oavsett hur väl det fungerar. Den beskrivande definitionen visas i modellen *medarbetarskapstrappan* (se figur 2). Det var Tengblad (2003) som först skapade modellen medarbetarskapstrappan men som sedan tillsammans med Hällstén (2006) som modellen utvecklades ytterligare. Sammanfattningsvis baserar sig de fem olika nivåer av medarbetarskap på organisatorisk tillit och förmåga till ansvarstagande och dessa nivåer presenterar Hällstén och Tengblad i en figur likt en trappa.



Figur 2. Medarbetarskapstrappan

Längst ner på trappan befinner sig *traditionellt medarbetarskap* som betyder att chefen eller ledaren har ett stort inflytande och ansvar parallellt som medarbetarna uteslutande har en tillbakadragande och passiv roll. Hällstén och Tengblad (2006:64ff) och Tengblad (2003:148) tolkning är att i organisationer där traditionellt medarbetarskap utövades, skapades det inte förutsättningar för att utveckla ett mer aktivt medarbetarskap. Detta på grund av att den traditionella utformningen av arbetsledarfunktionen och ansvarsfördelningen inte alls involverade medarbetarna och fick alltså inte möjlighet att få ta på sig mer ansvar.

Nästa steg i trappan är *organisatoriskt medarbetarskap* som innebär att medarbetarnas ansvarstagande är tydligt preciserat och kontrollerat av organisations gemensamma rutiner och ledningsfunktioner. I organisatoriskt medarbetarskap får medarbetarna ta ansvar men det är under tydligt fastställda och kontrollerade former av överordnade insatser. Den här typen av medarbetarskap kan fungera väl eftersom medarbetarna får ta ansvar samtidigt som de inte känner sig allt för pressade. Detta eftersom det är chefen som kommer stå ytterst ansvarig om något händer. Förutsättningen för att den här organisationsformen ska fungera väl hänger på att det finns tydliga bedömningar om vad som ska göras och hur. Problem kan uppstå om

medarbetarna känner att de formellt får mer ansvar men i praktiken får de inte utföra det. Om de upplever att de får chefens uppgifter delegerade till sig, utan få någon kompensation för det i form av till exempel löneförhöjning eller att andra arbetsuppgifter tas ifrån en, så kommer de uppleva att arbetsbördan blir påtvingad (Hällstén och Tengblad, 2006:64ff; Tengblad, 2003:150).

Grupporienterat medarbetarskap bygger på en grundsyn att medarbetaren oftast vill och kan ta ansvar i arbetet och innebär att arbetsgrupper ges tämligen stor frihet (Hällstén och Tengblad, 2006:64ff). Enligt en undersökning som Tengblad (2003:152) gjorde visade det sig att organisationer som brukade grupporienterat medarbetarskap kände sig i större utsträckning, än i de andra fyra nivåerna, att de kunde påverka sitt arbete och att de kände mindre stress. Dock kände den här gruppen att de inte kunde påverka sin lön i lika stor utsträckning.

Individorienterat medarbetarskap grundar sig i förväntningarna om att medarbetaren ska ha förmågan att ta ansvar och utföra sina arbetsuppgifter tämligen självständigt. Ett problem med den här formen är att det kan vara svårt att inför grupporienterade arbetsuppgifter eftersom alla klarar av sina befintliga arbetsuppgifter på egen hand. Oviljan att engagera sig i grupporienterade arbetsuppgifter grundar sig i en allmän upplevelse av hård arbetsbelastning samt en respekt för varandras autonomi. Även om den här formen skapar en förutsättning för medarbetarna att få ta eget ansvar så kan ansvaret bli påtvingat och då skapar det upplevelsen av stress (Hällstén och Tengblad, 2006:64ff; Tengblad, 2003:153-154).

I den sista och femte formen av medarbetarskap, *chefslöst medarbetarskap* har chefsrollen helt eller delvis avvecklats. Det innebär att medarbetarna, oftast kollektivt, utför de traditionella chefsuppgifterna. Det chefslösa medarbetarskapet förutsätter att en skapar former för ett effektivt beslutsfattande samt att det finns en balans mellan ekonomiska, kulturella och sociala perspektiv inom verksamheten. Om inte det här görs, så kan det uppstå problem med att ta tillvara på medarbetarnas erfarenheter och synpunkter, dold kommunikation samt maktspel (Hällstén och Tengblad, 2006:64ff; Tengblad, 2003:154-155).

Olika organisatoriska former fungerar bättre på en viss nivå beroende på vilken typ av verksamhet som organisationen sysslar med. Hällstén och Tengblad (2006:64ff) och Tengblad (2003:156) menar att beroende på verksamhetens karaktär kan en bli kvar på ett trappsteg och fortsätta utveckla medarbetarskapet inom dessa grundformer, eftersom det kanske passar ens verksamhet bäst.

2.3 Vidare studier om arbetsrelationer

Här kommer vi presentera andra studier som har gjorts efter 2006 om medarbetarskap, som inkluderar studier om arbetsrelationer och aspekter som kommer med det. Vi presenterar även studier som har använt sig av Hällstén och Tengblads medarbetarskapsteori samt studier där medarbetarskapsteorin utvecklas.

Tengblad, Hällstén, Ackerman och Velten (2007) och Bertlett, Johansson och Arvidsson (2011) anser att medarbetarskap vilar på två pelare: sociala förmågor och uppgiftsförmågor. Den första är psyko relationell och hänvisar till individens psykologiska förmåga att hantera sociala interaktioner. Uppgiftsförmågan refererar till de kunskaper och färdigheter som behövs för det givna uppdraget. Detta innebär att medarbetare måste ha den kunskap och de färdigheter som krävs för att kunna bidra i den givna situationen. De måste också vara ansvariga, lojala, engagerade och kunna ta initiativ för att kommunicera kunskap, eller undervisa, coacha och leda om det behövs. Denna beskrivning av uppgiftsförmågor och sociala förmågor är grunderna för att en arbetsgrupp ska fungera. Det är viktigt om inte avgörande för medarbetarna att ha goda arbetsrelationer för att de ska kunna utföra sina arbetsuppgifter bra.

Således kan medarbetarskap ses som Andersson och Tengblad (2009) anser, nämligen som en fråga om hur arbetsrelationerna ska kunna förbättras för att det ska leda till medarbetarna ska kunna och vilja ta på sig mer ansvar. Goda arbetsrelationer förutsätter att det finns en öppen kommunikation mellan medarbetarna som accepterar både positiv och negativ feedback.

Rosenbury (2011) poängterar det viktiga med att studera arbetsrelationer. Många vuxna spenderar mer än hälften av sina vakna timmar på jobbet och på jobbet så är vi ständigt i processer som bildar relationer med handledare, medarbetare, underordnade, kunder med mera. Även om många skiljer arbete från fritid och en väljer inte sina kollegor på samma sätt som en väljer sin partner eller vänner så får ibland arbetsrelationerna intima egenskaper som liknar familjeförhållanden eller vänskap. Arbetsplatser är till skillnad från hemmet, en kombination mellan produktion och intimitet och där den ena inte kan fungera utan den andra. Arbetsrelationer främjar motivationen till att engagera sig i arbetsplatsens produktivitet. Anställda med vänner på arbetsplatsen är mer effektiva än de som inte har det, lider mindre stress på kontoret, tenderar att stanna på sina jobb längre och uppleva mindre missnöje med sitt jobb.

Bertlett (2011) ansåg att tidigare studier om medarbetarskap hade riktat in sig för mycket på att studera medarbetarskapet utifrån ett ledarskapsperspektiv och ett medarbetarskapsperspektiv utan att studera den viktiga integrationen där emellan. Han menar samtidigt att en måste även studera följarperspektivet, då han menar att några är följare, några är ledare men alla är medarbetare och därför är det dessa tre perspektiven och deras integration som är viktig att studera. Han utvecklade därför medarbetarskaps modellerna ytterligare då han tyckte att tidigare modeller av medarbetarskapet inte tillräckligt hade tagit med perspektiven från alla anställda i en organisation. Han ville med sin modell YEQ (your employeeship questionarie) synliggöra hur medarbetarskapet exemplifieras och åskådliggörs handlingar inom medarbetarskapet genom de tre perspektiven. Hans resultat visade på att arbetsrelationerna hade en påverkan på organisationens resultat. Bertlett (2011) tillskriver även nya delar såsom kommunikation och lojalitet i medarbetarskapet som inte Hällstén och Tengblad (2006) gjorde i sin teori.

Heide och Simonsson (2011) menar att medarbetarna har mer eller mindre försumrats i forskning kring arbetsrelationers påverkan på arbetsprestationen. Organisationsforskare har under det senaste decenniet fastställt vilken viktig betydelse som stabila och välfungerande relationer bland kollegor har för organisationer. Tidigare forskning har fokuserat på formella relationer och nätverk och inte studerat rollen som informella relationer har på organisationer (Heide och Simonsson, 2011:14). Att fokus nu riktas mot medarbetarna beror på de väsentliga förändringarna i hur en arbetar i en organisation, där medarbetare anses vara specialister inom sitt område.

I en avhandling av Kilhammar (2011) upptäckte hon att det fanns en skillnad i hur organisationerna såg på medarbetarskap. Den ena såg det som ett individuellt begrepp med fokus på individens agerande och ansvar. Av den synen blev medarbetarskap en strävan, som var och en behövde jobba för att utveckla, efter att nå ett gott medarbetarskap. Den andra organisationen såg på medarbetarskap som ett kollektivt begrepp med fokus på arbetsgruppen och där medarbetarskap blev ett rationaliseringsverktyg för att få de anställda att ta mer ansvar. Kilhammars slutsats är att medarbetarskap är ett rätt töjbart koncept och implementeringen påverkas av organisationernas karaktär. Medarbetarskap ska inte vara ett hot mot den rådande fördelningen i organisationen utan ska snarare ses som en idé som samverkar med andra idéer så som medbestämmande eller coachande ledarskap.

En studie också gjord av Kilhammar men den här gången tillsammans med Ellström (2015) undersökte de vad som påverkade implementeringen av medarbetarskap. De hittade tre

faktorer som var centrala för hur väl implementeringen av medarbetarskapet skulle lyckas. Den första faktorn var vilka möjligheter det fanns att ändra eller anpassa strategin så den skulle passa bättre i den verksamheten där den skulle implementeras. När medarbetarna upplevde att de kunde ändra medarbetarskapet en aning, så det passade deras förutsättningar bättre, blev även implementeringen mer lyckad. I jämförelse med organisationer där det saknades utrymme för egen anpassning där det istället ledde till att personalen blev mindre motiverad och implementeringen blev alltså mindre lyckad. Den andra faktorn var hur arbetet med medarbetarskap införlivades rent praktiskt i verksamheten och det visade sig viktigt att verksamheten arbetade aktivt med att få in medarbetarskap i det dagliga arbetet. Även chefernas aktiva roll i implementeringen hade en betydande roll på huruvida medarbetarskapet blev hållbart. Den sista faktorn innebar att det var viktigt att så många som möjligt av medarbetarna var med i implementeringen av medarbetarskapet. Enligt Kilhammar och Ellström (2015) existerade det ett samband mellan hur många som var med och hur motiverade medarbetarna var till att jobba med medarbetarskapet. Sammanfattningsvis understryker författarna att för att kunna generera ett framgångsrikt medarbetarskap, är det viktigt att ge något tillbaka till medarbetarna. Det ska inte bara gynna chefernas intresse, eftersom det skulle gå emot medarbetarskapets syfte och i slutändan inte gynna organisationen.

Steward et al. (2010) anser att goda arbetsrelationer skapar bättre samarbeten, motivation och engagemang i arbetet.

Goda arbetsrelationer är speciellt viktiga för vissa yrkesgrupper, som till exempel sjuksköterskor, som är särskilt utsatta för ansträngande arbetssituationer presterade bättre på arbetsplatsen om de hade goda arbetsrelationer (Thomas, Jinks och Jack, 2015:5f).

Det här instämmer Moules et al. (2010) som har i sin forskning studerat hur arbetsrelationer påverkade sjuksköterskors arbete. De kom fram till att det är ett komplex ämne att studera då det var svårt att fånga in alla aspekter men att de upptäckte att arbetsrelationer var viktigt i sjuksköterskornas arbete speciellt då deras arbete stundtals uppfattades som tungt.

Även en studie gjord av Portillo et al. (2017) kom fram till att goda arbetsrelationer hade en positiv effekt på sjukvården.

3. Metod

I det här kapitlet presenteras och motiveras studiens design och metodologiska ställningstagande. Tillvägagångssättet och valet av material redovisas samt vilket analysverktyg som kommer användas.

3.1 Studiens design

Fokus i denna studie har varit att förstå lokala förutsättnings betydelse för medarbetares upplevelser av arbetsrelationer. För att studera arbetsrelationer har vi använt oss av Hällstén och Tengblads medarbetarskaps teori. Medarbetarskaps teorin användes för att vi skulle kunna beskriva och kontextualisera medarbetarskapet på tre äldreboenden i två kommuner. Eftersom vi sedan ville få en förståelse för vilken betydelse som lokala förutsättningar hade på medarbetarnas upplevelser av arbetsrelationerna, så behövde vi flera fall med olika och lika lokala förutsättningar till att studera hur de upplevde deras arbetsrelationer. Därför valdes tre fall där vi studera hur de anställda uppfattade deras arbetsrelationer och där två av fallen hade samma lokala förutsättningar och den tredje hade en annan lokal förutsättningen än de två första fallen. Slutligen jämförde vi deras resultat med varandra för då kunde vi få en förståelse för om den anställda uppfattade arbetsrelationerna lika eller olika beroende på deras verksamhets lokala förutsättningar. Den metod som studien kommer att utgå från är därför en komparativ flerfallsstudie. En annan anledning till att studera vilken betydelse lokala förutsättningar har på arbetsrelationer var för att kunna skapa eventuella förbättringsmetoder för att utveckla arbetsrelationerna, eftersom forskning som vi tidigare nämnt har visat att lokala förutsättningar bör tas i beaktning när en metod skall implementeras. Nackdelen med flerfallsstudie var att vi inte kunde gå in i djupet eller generalisera lika mycket som om vi bara hade studerat ett fall, men för att vi skulle kunna förstå vilken betydelse lokala förutsättningar hade på uppfattningar om arbetsrelationerna så behövde vi flera fall med olika och lika lokala förutsättningar för att jämföra deras resultat med varandra.

För att kunna försöka beskriva och kontextualisera arbetsrelationerna var det nödvändigt att besvara frågor om hur de anställda upplevde arbetsrelationerna på deras arbetsplatser. Svaret på vår frågeställning kunde enligt oss lämpligast besvaras kvalitativt, eftersom det handlade om att kunna kartlägga de anställdas enskilda upplevelser av arbetsrelationerna så var det svårt att genomföra en kvantitativ undersökning. Vi valde därför att genomföra intervjuer så vi kunde fånga in varje respondents egen syn på arbetsrelationerna, olika

upplevda situationer och de fick uttrycka detta med egna ord. Syftet med intervjuer var således att samla in de anställdas enskilda subjektiva beskrivning av hur de uppfattade deras arbetsrelationer.

Intervjuerna har varit av semistrukturerad art, där sedan tidigare intervjufrågorna formulerades till respondenterna utifrån medarbetarskapshjulet, men där även i vissa fall följdfrågor ställts till respondenten beroende på samtalets gång. Motivet till semistrukturerade intervjuer beror på att studiens syfte handlar om att beskriva ett fenomen, i det här fallet arbetsrelationer och hur det kontextualiserar sig, snarare än att mäta frekvensen av arbetsrelationerna. Ett motiv till är att semistrukturerade intervjuer möjliggjorde att de svar som respondenterna uppgav kunde utforskas ytterligare i de fall det önskades genom att det gav oss möjligheten att ställa följdfrågor. Förhoppningen och motivet med att kunna ställa följdfrågor var att få ut mer information och skapa en tydligare bild av arbetsrelationerna. Intervjufrågorna som ställdes till respondenterna var baserade på Hällsten och Tengblads (2006) modell medarbetarskapshjulet detta för att medarbetarskapshjulet var den teori modellen som användes för att kunna beskriva och kontextualisera hur arbetsrelationerna uppfattades. Ytterligare anledningen till varför semistrukturerade intervjuer valdes till vår studie var för att det gav oss möjligheten att anpassa frågorna under intervjun och det resulterade i att vi fick djupare och detaljerade svar inom varje kategori del av medarbetarskapshjulet. Därför valdes inte öppna intervjuer, för att vi ville hålla oss inom varje kategori del i medarbetarskapshjulet. Om vi hade valt öppna intervjufrågor så hade det blivit ett problem för oss att få svar på samma fråga om vi inte hade haft några grund frågor att utgå ifrån. Utan några fastställda frågor som vi skulle ställa till samtliga respondenter hade jämförandet varit svårt att genomföra.

3.2 Urval

Denna studie är avgränsad till 17 intervjuer med anställda, oavsett arbetsroll, på tre äldreboenden. Två av de tre valda äldreboenden var inom Göteborgs Stad och en i Melleruds kommun. Anledningen till detta urval var att äldreboende är en fysisk arbetsplats där anställda arbetar nära, måste samarbeta och är beroende av varandra för att kunna utföra ett bra arbete. Därför är det viktigt vilka arbetsrelationer de själva skapar med sin arbetsgivare, kollegor och i vilket ansvar de känner i detta avseende. Anledningen till varför anställda inom alla yrkesroller på äldreboendet intervjuades var för att vi ville fokusera på hur arbetsrelationer uppfattas oberoende av arbetsroller.

Vi valt att studera en liten kommun, Mellerud, och en stor kommun, Göteborg och för att slutligen jämföra deras resultat med varandra. Detta för att se om deras olika lokala förutsättningar kunde vara en förklaring till hur de anställda uppfattade deras arbetsrelationer. Vi valde att kalla den här jämförelsen för den *primära*. Vi gjorde även en jämförelse mellan de två äldreboendena som båda låg i Göteborgs kommun, som vi valde att kalla för den sekundära. Den *sekundära* jämförelsen gjordes för studera i en ytterligare nivå om lokala förutsättningar vara en förklaring till skillnaderna och likheterna i arbetsrelationerna. Detta eftersom de här två äldreboendena befinner sig under samma kommunala styre och borde ungefär ha samma eller liknande förhållningssätt till arbetsrelationer.

Arbetsplatser skapas av människor och det är med deras egna karaktärsdrag som bidrar till att organisationen fungerar eller inte fungerar. Det är därför det även intressant och nödvändigt i den här studien att vara medveten om att vi studerar de subjektiva upplevelserna av arbetsrelationer och att även dessa kan vara en förklaring till hur de upplevs och inte bara kolla på olika lokala förutsättningar som en möjlig förklaring till hur arbetsrelationerna upplevdes. Alla personliga upplevelser av ett fenomen är subjektiva eftersom vi alla påverkas av vilka vi är och vad vi har varit med om. Vårt mål med vår studie var inte att få respondenternas upplevelser till att blir generaliserbara och objektiva, utan fokusen låg i att beskriva upplevelserna av arbetsrelationerna i sin kontext för att hitta ett mönster i dessa. Utgångspunkten var att uppfattningar av arbetsrelationer ser olika ut beroende på person och syftet är att belysa olika upplevelser och aspekter av arbetsrelationerna. Resultatet i den här studien är således inte generaliserbart och om data från samma arbetsplatser samlas in så kommer de att avvika från vårt resultat. Detta eftersom människors upplevelser förklaras av flera faktorer såsom tidigare händelser, organisationskultur och andra orsaker som kan vara svårt att kartlägga. Vi har även förståelse för att vi inte kan validera att varje deltagare uppfattning om en ”god relation” delades av de andra deltagarna. Dock är det möjligt att testa den här studien i en annan kontext för att se om det resultatet skiljer sig åt eller liknar vårt resultat.

I Göteborgs Stads finns det 63 äldreboenden och i Mellerud kommun finns det 5 äldreboenden (Göteborgs stad, u.å.; Mellerud, 2017). Kommunerna har liknande politiskt styre, där socialdemokraterna är det största partiet. (Göteborgs stad, u.å.; Melleruds kommun, 2016). I Göteborgs stad finns det 15,3% personer som är över 65 år och i Mellerud finns det 26,7% som är över 65 år. Den genomsnittliga procentsatsen i riket är 19,8% (Regionfakta, 2016).

Det här är de lokala förutsättningarna som vi har valt att avgränsa oss till att studera. Nämligen hur stor befolkningsmängd kommunen har eftersom det påverkar hur mycket skatteintäkter kommunen har. Hur befolkningen är sammansatt vilket innebär hur stor del äldre personer som bor i kommunen. Den statistiken som vi har tagit fram visar enbart på hur många procent av befolkningen som är över 65 år och alltså inte hur många som är i behov av äldreomsorg. Det här kan ses som en nackdel men statistiken visar trots det på att det finns en stor andel äldre invånare i Melleruds kommun än i Göteborgs stad. Vi har även valt att titta på politiskt styre men eftersom de tre äldreboendena är under samma politiska styre så studerar så blir det mer intressant att studera om deras uppfattningar kring arbetsrelationerna skiljer sig åt eftersom en då kan se att politisk styrning inte har någon betydelse eller lite betydelse.

3.3 Insamling av data

Vi intervjuade totalt sjutton personer varav nio personer i Göteborg och åtta personer i Mellerud. Vi genomförde intervjuerna under fyra tillfällen och de inträffade från den 9 oktober 2017 till den 17 oktober 2017. I Melleruds kommun intervjuades två personer, som hade någon slags ledningsfunktion, en person som var assistent och fyra undersköterskor. I Göteborgs stad intervjuades totalt fem undersköterskor, tre personer med samordnare roll och assistentroll samt två personer med ledningsfunktion. Fördelningen av intervjuerna på de två äldreboendena i Göteborgs stad var en person med ledningsfunktion samt fem undersköterskor på det ena boendet, kontra en ledare med tre samordnare på det andra boendet.

Vilka medarbetare vi fick intervjua bestämde inte vi, utan cheferna på äldreboendena hade frågat sina medarbetare om vilka som skulle vilja delta på intervju. Eftersom vi inte fick välja de vi skulle intervjua så kan vi inte utesluta att vårt resultat inte är representativt för hur arbetsrelationerna upplevdes av samtliga anställda på äldreboendena. Detta genom att personer, som kanske ville komma till tals, inte vågade säga framför chefen eller kollegor att de ville delta. Vi är därför medvetna om att vårt urval kan självklart ha påverkat resultatet. För att vi skulle veta att de vi intervjuade eller de vi valde att intervjua skulle vara representativa för hela äldreboendet hade det krävts att vi hade förkunskaper om anställda. I den här studien så hade vi ingen möjlighet till att göra en sådan förstudie innan urvalet till intervjuerna gjordes. Även det tämligen ringa antalet undersköterskor, som blev intervjuade på varje äldreboende, kan ha resulterat i att någon eller några inte vågade delta. För även om vi anonymiserar respondenterna vet kollegorna vilka fem eller fyra som blev intervjuade och kan

gissa vem som har sagt vad. Dock är det viktigt för en studies etik att respondenternas deltagande skulle vara frivilligt. Det kan dessutom finnas en risk för att de personer som i vanliga fall hörs mest på arbetsplatsen är även de som anmälde sig som frivilliga att delta i våra intervjuer. Även det här ska i så fall ha resulterat i att vårt urval inte är representativt för hela arbetsplatsen. Vi kan alltså inte utesluta att det kan finnas helt andra åsikter om hur arbetsrelationerna upplevdes på arbetsplatsen. Uppfattningar om arbetsrelationer är ett komplext ämne och vi kan därför inte validera att varje deltagares uppfattning om en ”god relation” är den samma hos samtliga av deltagarna.

För att de som blev intervjuade skulle kunna uttrycka sig ärligt, utan att behöva fundera på möjliga konsekvenser deras svar skulle kunna få, så anonymiserades samtliga. Anonymiseringen var av stor vikt då vissa av frågorna kunde upplevas som känsliga, då de berörde hur bra eller dåligt relationerna upplevdes mellan medarbetarna på arbetsplatsen. Vi nämner heller inte vad äldreboendena heter för att ytterligare anonymisera respondenternas svar. Vi var däremot öppna med vilka kommuner vi hade valt att studera då Göteborgs stads storlek skulle, oavsett om vi hade valt att anonymisera kommunernas namn, avslöjat att Göteborg var ett av studieobjekten.

I resultat- och diskussionskapitlet så benämns de tre äldreboendena som “A”, “B” och “C”. Där äldreboende A är Mellerud, äldreboende B är det ena äldreboendet i Göteborg och äldreboende C är det andra äldreboendet i Göteborg. Respondenterna tillskrivs en bokstav beroende på vilket äldreboende de jobbade på samt numreras, till exempel Medarbetare 5 i Mellerud benämns som “A5”. Medarbetare 2 i Göteborg B för “B2” och Medarbetare 1 i Göteborg C för “C1”.

3.3 Analysverktyg

Vårt analysverktyg var Hällstén och Tengblads (2006) modeller medarbetarskapshjulet och medarbetarskapstrappan vilka vi med hjälp av skulle beskriva hur arbetsrelationerna upplevdes på äldreboendena samt medarbetarskapets befintliga situation. Bra arbetsrelationer skapas genom både anställdas och ledares förmåga att ta eget ansvar och i förhållande till socialförmåga och uppgiftsförmåga. Därför är medarbetarskapet en bra modell att studera arbetsrelationer utifrån, eftersom det beskriver hur relationer utvecklas i samklang med arbetsuppgifter. Medarbetarskap handlar om hur de anställda hanterar sina relationer med arbetsgivaren, mellan sig och sina kollegor samt till deras eget arbete.

Medarbetarskapshjulet hjälpte oss att kunna studera hur bra eller dåligt som arbetsrelationerna uppfattades av de anställda. Medarbetarskapstrappan hjälpte oss att beskriva medarbetarskapet befintlig situation på de tre äldreboendena. Medarbetarskapstrappan är en modell i form av en trappa som visar sig i olika nivåer utan att lägga någon värdering i att den nivån högst upp på trappan är bättre än den längst ner. Medarbetarskapet är bättre utvecklat ju högre upp du kommer på trappan men olika typer av medarbetarskap passar bättre in i olika verksamheter utifrån deras förutsättningar. Därför är medarbetarskapstrappan inte en kvantifiering eftersom vi inte bedömer medarbetarskapet som bättre eller sämre beroende på vilken nivå som medarbetarskapet bedöms vara på trappan.

Resultatet från intervjuerna strukturerades och sorterades in med hjälp av de fyra centrala begreppsparen i medarbetarskapshjulet; *Förtroende och öppenhet*, *Gemenskap och samarbete*, *Engagemang och meningsfullhet* samt *Ansvarstagande och initiativförmåga*. Efter att relevanta delar av empirin sorterades in så kunde vi i diskussionen tolka resultatet med hjälp av medarbetarskapshjulet för att kunna bedöma vart på medarbetarskapstrappan och alltså även på vilken utvecklingsnivå som medarbetarskapet befann sig för de tre äldreboendena. Resultatet diskuterades vidare med hjälp av medarbetarskapsteorin och med tidigare forskning. Det var alltså med hjälp av medarbetarskapshjulet som vi kunde dra slutsatser och motivera i diskussionen om var någonstans på medarbetarskapstrappan som äldreboendena befann sig. Egna reflektioner gav upphov till nya centrala begrepp som utvecklade medarbetarskapshjulet. Till sist kunde vi jämföra äldreboendenas och kommunernas resultat med varandra för att upptäcka om lokala förutsättningar var en förklaring till hur arbetsrelationerna upplevdes samt identifiera nödvändiga åtgärder för förbättring.

4. Empiriska resultat

I det här kapitlet presenteras delar av intervjuerna som varit mest intressanta och betydelsefulla för studien. En sortering och kategorisering av intervjuerna gjordes med hjälp av analysverktyget Hällstén och Tengblads medarbetarskapshjulets fyra centrala begreppspar förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga. De delarna av intervjuerna som passade in i de fyra centrala begreppen var de som valdes ut till resultatet. När varje äldreboendes resultat, i ett av de centrala begreppen, har presenterats så kommer en sammanfattning göras där vi även jämför resultaten med varandra. Det empiriska resultatet baserar sig på upplevelsen av arbetsrelationerna från de tre äldreboendena.

4.1.1 Förtroende och öppenhet

Äldreboende A

På äldreboende A så svarade majoriteten av respondenterna att de upplevde att öppenheten på äldreboendet påverkades av att vissa valde att inte säga sin åsikt rakt ut, om de tyckte något var dåligt. Det valde istället att prata med andra om problemet istället för att ta det med den som det gällde. Vissa andra upplevde dock att när de sa rak ut vad de tyckte, kunde det tas emot väldigt dåligt och på så sätt valde de istället att inte säga något. Det fanns en rädsla för att våga uttrycka sin åsikt bland personalen men det fanns en önskan om att de skulle vara mer öppna mot varandra. I praktiken så vågade de inte vara öppna eftersom om de till exempel kom med förslag, som gick emot vardagsrutinerna, så möttes det av motstånd från vissa i personalen. Lusten att våga och vilja vara med öppen minskades därmed och även förtroendet, att kunna säga vad en hade för idéer och tankar.

“Många gånger blir det på fel sätt när någon ska uttrycka sin åsikt. Det kan bli missuppfattning. Inte alla som vågar uttrycka sin åsikt... Jag tycker det är väldigt viktigt att man säger vad man tycker” (A6).

Förtroendet upplevdes annorlunda beroende på hur länge respondenten hade jobbat på äldreboendet. Många bland de anställda hade arbetat länge på äldreboendet och de hade med tiden lärt sig varandras sätt att vara, vilket hade skapat mer förtroende för en del kollegor än för vissa andra.

“Ja det är ju den utmaningen att komma in någon ny, yngre med nya idéer så ska man kunna diskutera och ha den öppenheten att man kan våga ge och ta. Och inte bara köra det här ‘nä så här har vi alltid gjort och så här gör vi här...’ Att man ska acceptera varandra. Man ska ta till sig nya idéer och man kan faktiskt städa på eftermiddagen istället för på förmiddagen” (A2).

De hade svårt att ha förtroende för alla kollegor eftersom de inte accepterade att deras kollegor var olik en själv och hanterade arbetsuppgiften på ett annat sätt än vad en själv hade gjort.

“Utmaningar är att behandla varandra lika. Oavsett nationalitet eller vanor och ovanor, vad det nu kan bero på. Att lita på varandra att de gör sitt arbete eller att det som ska bli gjort blir gjort. Utan att gå och kontrollera varandra” (A2).

Det blev väldigt tydligt att det fanns en svårighet i att acceptera varandra olikheter som skapades genom att personalen hade olika nationaliteter.

”Lite blandat. En del vågar inte det utan de vill visa att de kan väldigt mycket och det är ofta utländska kvinnor som vill bevisa att de har förstått. De kanske har lite svårt för språket och att läsa. De är lite fåfänga och vill inte ha på sig glasögon för det är inte deras kultur... De gör hellre saker på sitt egna sätt, för att visa eller inte visa att de inte förstår och det skapar lite samarbetsvärigheter faktiskt” (A4).

Det fanns dock en vilja att acceptera varandras olikheter eftersom oavsett om alla jobbade på olika sätt så var det viktigaste på arbetsplatsen att de fullbordade verksamhetsmålen.

”Vi försöker acceptera att vi jobbar olika. Vi är olika i arbetet. Det är många som stör sig på att lakanet inte ligger på ett visst sätt. Vi alla är så olika. Man behöver inte bry sig om exakt hur lakanen ska vara så länge det är bäddat och ser bra ut” (A6).

Det var återkommande bland alla respondenterna att vid första frågan om “hur förtroendet upplevdes på deras arbetsplats” var svaret att det var “bra”. Men vid ytterligare frågor kom det upp att det fanns många händelser som påverkade förtroendet negativt. De upplevde en frustration som påverkade förtroendet till ledningen kring den snäva budgeten som resulterade i att de fick göra mycket gratisaktiviteter och att inköp av material var begränsat. Det ville göra fler aktiviteter men respondenterna upplevde att det inte fanns mycket glädje i att bara göra gratisaktiviteter, som nästan bara innebar att ta promenader med vårdtagarna. Att inte få göra andra lite mer kostsamma aktiviteter, som upplevdes som mer roliga, gav en känsla av att personal utan budgetansvar inte fick förtroende från personal med budgetansvar.

Äldreboende B

På äldreboende B i Göteborg upplevde samtliga att det fanns ett problem med att de inte vågade vara helt öppna med varandra och det påverkade i sin tur förtroendet för varandra. Orsaken till varför vissa inte vågade vara helt raka och öppna i sin kommunikation berodde på att vissa tog diskussioner väldigt personligt. Om det var en person, som en respondent ansåg tog emot åsikter på ett dåligt sätt, valde den respondenten hellre att inte säga något till den personen. Rädslan i att ta en konflikt resulterade i att flera upplevde att det pratades bakom varandras ryggar istället för med personen ifråga. De hade inte ett förtroende för varandra som innebar att de kunde ha en öppen dialog sinsemellan. Den öppna dialogen fanns inte, eftersom de inte hade förtroende för att ens åsikt skulle respekteras och bemötas på ett konstruktivt sätt. Det fanns en vilja att vara rak och öppen med varandra men rädslan för att vara ärlig, även om det var obekväma situationer, tog över.

”Om man är trygg i gruppen så kan man våga vara obekväma. Det är en bra relation med andra”
(B5).

Medarbetare B1 belyser problematiken med att de inte vågade ta konflikter:

”Jag tycker att är man konflikträdd så leder det till väldigt ofta till att det skapar kulturer i organisationen. Som är icke önskvärda.”

Förtroendet på arbetsplatsen upplevdes ändå som generellt bra, men det var svårt att anförtro sig till alla. Arbetsrelaterat kunde en respondent ha förtroende för en annan anställd till den grad att den kunde be en kollega utföra en av ens arbetsuppgifter, men inte tillräckligt för respondenten var ändå tvungna att sen dubbelkolla att arbetsuppgiften hade blivit gjord.

De hade en förståelse i att alla var olika men ansåg att det vara svårt att acceptera och förstå allas olikheter och det krockade med den starka viljan att kunna ha en öppen och rak kommunikation. De anställda upplevde emellertid att det fanns en öppen dialog gentemot deras ledning och att de i diskussioner med deras chef kunde komma fram till gemensamma och goda lösningar på problem. Det fanns således ett starkt förtroende för arbetsgivaren men förtroendet var inte lika stort bland kollegorna.

Äldreboende C

På äldreboende C upplevde samtliga att det fanns en stor öppenhet och att det fanns ett stort förtroende mellan kollegorna. Respondenterna belyste att de var en liten arbetsgrupp så det

var lättare att kunna ha högt i takt, än om de hade varit en större arbetsgrupp. De hade alla olika arbetsuppgifter som gav dem friheten att jobba väldigt självständigt, men ändå kände de att de hade en stor inblick i varandras arbeten. De tyckte även att öppenheten var väldigt bra och de visade sig speciellt i att de inte var rädda att prata om eller ta tag i problem. De vågade ta diskussionen även om det var jobbiga saker som skulle diskuteras. Medarbetare C1 menade att förtroende var högt men att det ibland kunde rubbas lite när de inte var överens.

“Vi är inte alltid överens, vi har mycket olika åsikter men det är viktigt att vi hela tiden går tillbaka till grunden och säger att ‘det är det här vi har kommit överens om’..”

De ansåg att de hade förtroende för varandra och därför vågade de vara öppna och ärliga även när det var något som de inte var överens om. Förtroendet hade således byggts upp genom att det vågade vara öppna även i konflikter.

“Jag upplever att jag blir lyssnad på och att mina åsikter tas väl emot. Jag känner mig bekväm med att säga vad jag tycker och tänker, även om jag har en åsikt om något som är dåligt så tas det bra emot” (C3).

De var överens om att deras förtroende hade från början skapats genom att de hade tydliga mål och grunder för sin verksamhet. De var trygga i att samtliga av deras kollegor visste vilka mål och grunder de hade samt att alla kunde och ville jobba för dessa mål och grunder.

Sammanfattningsvis så var det tydligt att respondenterna på äldreboende A inte vågade säga sin åsikt rakt ut på grund av konflikträdsla. Det här existerade även på äldreboende B, men dock inte i lika stor utsträckning som på äldreboende A. Det blev således tydligt att när vi ställde frågor om förtroende och öppenhet till respondenterna på äldreboende A och B så pratade de om att de fanns en rädsla av *att inte våga ta konflikter*. På äldreboende C så fanns det ingen konflikträdsla men även respondenterna på äldreboende C började prata om konflikter när vi ställde frågor om förtroende och öppenhet. De hade högt i tak och vågade prata med varandra även om det rörde sig om obekväma saker. På äldreboende A hade förtroendet byggts upp genom tiden med kollegorna och de hade svårt att acceptera varandras olikheter i hur de hanterade arbetsuppgifterna. Det här stämmer även överens med situationen på äldreboende B, men även här var det inte i lika stor utsträckning som på äldreboende A. På grund av att på äldreboende A så diskuterade de problematiken med att de hade olika nationaliteter, kulturer och hanterade arbetsuppgifterna olika. På äldreboende B så diskuterade

det bara olikheter kring hur de hanterade deras arbetsuppgifter. På äldreboende A så hade de även brist på förtroende för ledningen samt vissa kollegor. Respondenterna på äldreboende B hade i motsats till äldreboende A högt förtroende för ledningen men bara förtroende för vissa kollegor. På äldreboende C hade de högt förtroende för ledning och kollegor tack vare deras tydliga grunder och mål. Även om de arbetade självständigt så skapade de tydliga målen och handlingsplanerna en stabil grund som resulterade i att de litade på att deras kollegor gjorde ett bra arbete. Detta på grund av att oavsett om de hade olika arbetsuppgifter så uppnåddes ändå verksamhetsmålen och därför var de trygga med att deras kollegor gjorde ett bra arbete.

4.1.2 Gemenskap och samarbete

Äldreboende A

Flera av respondenterna upplevde att deras arbetsuppgifter var svåra att förutsäga och därför krävdes det att de kunde samarbeta och kunde vara flexibla trots oförutsägbara arbetsuppgifter. Personalen märkte dock att vissa inte klarade av att vara flexibla, vilket gjorde att samarbetet blev lidande. Detta för att vissa kollegor ville utföra arbetsuppgifterna mer rutin anpassat, som till exempel innebar att städa vid en specifik tid varje dag. De kollegorna, som ansåg att deras arbete inte gick att rutinanpassa, blev då istället irriterade och upplevde de kollegorna som ville göra allt enligt en rutin som inskränkta, ej anpassningsbara och icke samarbetsvilliga. De kollegorna som ville utföra allt utefter en rutin upplevde å sin tur de kollegorna som inte ville jobba rutin anpassat som slarviga och struntade eller glömde göra viktiga uppgifter, som till exempel städning och signering i rutinpärm. Då de istället valde att göra roligare saker så som aktiviteter för vårdtagarna. Det här skapade en konflikt i mellan dessa två olika personlighetsgrupperna på äldreboende A. De fanns svårigheter för vissa respondenter i att acceptera olika arbetssätt för att nå deras verksamhetsmål.

“En får ju anpassa sig till den andre. Det kan vara mycket tjafs... periodvis... Jag tror inte man kan ändra på de. Det har varit så länge” (A3).

Att de inte kunde samarbeta berodde på att de fanns två grupperingar som hade olika sätt att prioritera bland arbetsuppgifterna. Det fanns inga tydliga riktlinjer i hur de skulle prioritera utan personalen hade ansvar att själva utforma prioriteringarna. Respondenterna nämnde inte att det fanns någon handlingsplan i hur de skulle jobba för att slå samman de två grupperingar. De inte vågade prata om den här konflikten så därför skapades det en dålig stämning på arbetsplatsen och det här gynnade inte gemenskapen.

”Ja när man vet att någon kan ta illa upp eller om det är liksom lite känsligt .. Man är konflikträdd när man vet att det kommer sättas hårt mot hårt” (A2).

”Ibland kan man uppleva på avdelningarna att när någon inte säger vad den tycker rakt ut så går den istället runt och är irriterade. Istället för att säga det rakt ut så går man som katten kring het gröt. Det är bättre att ta den där ”konflikten” och olustkänslan och säga att ’jag tycker inte det här var okej’. Det blir dålig stämningen om vi inte tar konflikten” (A2).

En stor del av respondenterna vill ha en större gemenskap utanför jobbet genom aktiviteter medan vissa andra inte alls ville umgås utanför arbetstid.

“Det är trevligt om vi gör något utanför jobbet. Men vissa vill verkligen inte umgås utanför jobbet... När de är lediga så är de lediga och det är heligt... Jag känner att det blir bättre gemenskap när man umgås utanför jobbet” (A4)

Äldreboende B

Majoriteten av respondenterna på äldreboende B pratade om det viktiga i att kunna acceptera varandra och att ha en förståelse för varandras olikheter för att kunna samarbeta. Samarbetet fungerade enligt respondenterna generellt bra och de hade en förståelse för att oavsett hur arbetsrelationen var emellan dem, så var de tvungna att kunna samarbeta för att göra det bästa för verksamheten.

“Vi skall vara ett gott gäng vi ska ha trevligt på jobbet men det är jätteviktigt att vi arbetar efter samma mål och att vi verkligen försöker att ta till vara på allas personligheter och olikheter men att vi ändå alltid har vårdragarna i fokus” (B2).

I praktiken valde de emellertid att samarbeta med en kollega, som de tyckte personligen bättre om, än någon annan kollega som de tyckte mindre om. Detta eftersom respondenterna ansåg att det var roligare att arbeta med en kollega som de tyckte bra om.

“Sen finns ju alltid vissa du gillar mer eller mindre. Vissa gillar man att hänga mer med, så är det. Vissa vet man hur de jobbar. Vi jobbar på samma sätt. Man vet vad man har varandra då blir det smidigt att jobba” (B4).

Det här skapade grupperingar och på så sätt stängdes vissa kollegor utanför gemenskapen. Några av respondenterna kände varandra sedan tidigare och de valde att umgås med varandra på arbetet och på fritiden, istället för att umgås med andra i personalen. Det här tyckte några av respondenterna var ett problem eftersom det då skapades grupperingar.

”Det är just det här att skapa gemenskap för hela gruppen, att man släpper in varandra för att skapa gemenskap. Inte bara jobba med sin bästis eller så. Det är största utmaningen...” (B5).

Trots de tydliga grupperingarna inom äldreboende B så upplevde vi att respondenterna var trygga i att umgås och arbeta ihop med sina vänner på äldreboendet och det var inget de ville ändra på. Vissa av respondenterna såg sin delaktighet i arbetet med att öka gemenskapen för hela äldreboende B. De försökte öka gemenskapen genom att försöka umgås och arbeta med kollegor, som inte ansågs var en vän, men inte alla respondenterna såg sin del i arbetet med att öka helhets gemenskapen på äldreboende B. Respondenterna redogjorde att när de förmåddes att arbeta med en kollega som de inte tyckte om, blev jobbet inte lika lustfyllt och utförandet av arbetsuppgifter mycket svårare. Det här berodde dels på att de hade olika åsikter om hur de skulle utföra arbetsuppgifterna samt att de personligen inte tyckte om varandra. De förstod dock att det var bra att förmå sig att försöka samarbeta med kollegor, som de inte tyckte mycket om, eftersom de förstod att det skulle gynna gemenskapen.

Det fanns även en diskussion i att vissa anställda ansåg sig göra mer än vissa andra. Problematiken fanns i att de såg olika på hur deras arbetsuppgifter skulle utföras. Vissa ansåg att deras arbetsuppgifter skulle utföras enligt en viss rutin som skulle följas till punkt och pricka. Medan andra anställda ansåg att deras arbete inte kunde följa en och samma rutin, eftersom de jobbade med människor och att den ena dagen aldrig blev den andra lik. Det uppstod en konflikt mellan dessa grupper där de både ansåg att de fick en tyngre arbetsbörda. Detta på grund av att de båda grupperingarna ansåg att den andra gruppen utförde arbetsuppgifterna fel.

Äldreboende C

Samtliga respondenter på äldreboende C upplevde en glädje i att gå till jobbet och att de hade trevligt och roligt ihop. De var alla överens om att de hade jobbat hårt för att uppnå den här gemenskapen och att den stora utmaningen var att fortsätta jobba med gemenskapen så den skulle finnas kvar. De hade även en förståelse i att allas arbete var lika viktigt för att de skulle nå de gemensamma målen. De uppskattade allas arbetsinsats och upplevde att deras arbete värdesattes högt bland de andra kollegorna. Respondenterna ansåg att deras tydliga mål för verksamheten hade skapat en stark gemenskapskänsla på arbetsplatsen, eftersom de alla kände att de jobbade mot samma mål.

“Bättre och bättre med gemenskapen. Det är det vi jobbar med. Vi jobbar målinriktat. Vi jobbar att få det mer och mer målinriktat. Det är hela grunden här nu” (C2).

Samarbete för dem var att de skulle jobba mot samma mål och att de, även om de jobbade med olika saker, skulle ha en förståelse för varandras arbete. De upplevde att de hade tydliga riktlinjer i vad som var deras arbete och vilka arbetsuppgifter som ingick i det. Även om de hade olika arbetsuppgifter upplevde de att deras kollegor gjorde ett bra arbete. De litade på att alla jobbade mot samma mål utan att de behövde gå och kontrollera sina kollegor att de gjorde det. De fanns ingen rädsla att uttrycka sitt behov av hjälp bland kollegorna om det så behövdes. De var överens om för att kunna samarbeta bra, så var goda relationer en viktig faktor. Respondenterna nämnde att de inte umgicks utför arbetstid, men att de hade goda relationer på arbetsplatsen. De hade olika personligheter men trots det så hade de inga problem med att samarbeta. Respondenterna på äldreboende C hade olika arbetsuppgifter och även om det kunde vara en faktor till att de skulle uppleva att samarbetet inte var bra, eftersom de då inte skulle behöva samarbeta så mycket, upplevde samtliga respondenter att samarbetet var väldigt bra. Respondenterna var medvetna om sin och sina kollegors betydelse för verksamheten och på så sätt kände de också en skyldighet i att leverera ett gott arbete. För att göra ett gott arbete så behövde de kunna samarbeta sinsemellan och därför var det viktigt för dem att kommunikationen och samarbetet mellan dem fungerade bra.

Sammanfattningsvis så kunde vi se en viss likhet mellan äldreboende A och B. När vi ställde frågor om gemenskap och samarbeta så började respondenter från samtliga äldreboende att prata om och diskutera *om och hur det var viktigt att umgås utanför arbetet* för att ha en gemenskap och för att kunna samarbeta på arbetsplatsen. De rådde dock delade meningar om och hur det var viktigt. Även konflikten mellan de olika sätten att prioritera bland arbetsuppgifterna pratade respondenterna från äldreboende A och B när vi ställde frågor om gemenskap och samarbeta. Både på äldreboende A och B fanns en konflikt mellan två grupperingar som hade olika sätt att utföra och prioritera bland arbetsuppgifterna. Den här konflikten påverkade samarbetet negativt eftersom de här grupperingarna hade svårt att samarbeta. De vågade heller inte prata om konflikten och det skapade en dålig stämning och påverkade i sin tur att gemenskapen blev lidande. På äldreboende B var det tydligt att det skapades grupperingar på grund av att personalen valde att jobba och umgås med personer som de tyckte bättre om. På så sätt hamnade vissa i personalen utanför. Respondenterna på äldreboende A och B så fanns det de som ville umgås på fritiden och de som inte ville det.

Respondenterna på äldreboende C nämnde inget om att de umgicks utanför jobbet. De sa snarare att de var olika personligheter men att de hade goda arbetsrelationer trots det, eftersom de såg deras olika personligheter som en fördel. De hade en stark gemenskapskänsla som hade byggts upp av deras tydliga gemensamma mål och det hade skapat en glädje för arbetet.

4.1.3 Engagemang och meningsfullhet

Äldreboende A

Det fanns en önskan bland respondenterna om att engagemanget skulle öka för att ha vårdtagaren i fokus snarare än att bara gå till jobbet för att få en lön.

“Jag tycker att man ska se helheten... börja tänka efter varför är jag här. Jag är inte här för att jag ska få en lyft lön i slutet av månaden, utan jag är här för de äldre och det får jag betalt för att jag gör ett bra jobb. Men jag tycker inte att man gör det i vissa lägen. Det tycker jag inte” (A1).

Ytterligare problem med engagemanget på äldreboendet var att personal, som gjorde aktiviteter för vårdtagarna, blev motarbetad av andra kollegor som tyckte att aktiviteter gick emot deras rutiner och de blev istället irriterade över att behöva göra mer än vad de brukade. Det resulterade i att de kollegorna, som gjorde aktiviteter eller andra saker där de visade engagemang för jobbet, blev bemötta med negativa kommentarer och på så sätt minskades engagemanget hos personalen. Samtliga respondenter var överens om att meningsfullheten med arbetet borde var att ha vårdtagarna i fokus. Om en inte upplevde meningsfullhet i att ta hand om vårdtagarna, skulle en inte orkat med att jobba inom äldreomsorgen. Dock var det delade åsikter bland personalen kring hur meningsfullt omsorgen av vårdtagarna var. Då vissa upplevde större meningsfullhet i att bara ha ett jobb och att få en lön än meningsfullheten i att ta hand om vårdtagarna.

“För mig är det meningsfullt att ha en arbetsplats att gå till... Vet vad en tjänar och vad man får ut varje månad” (A3).

Äldreboende B

Respondenterna på äldreboende B ansåg att engagemanget borde ligga i själva arbetsuppgifterna att vilja göra så bra som möjligt för vårdtagarna, men att vissa av deras kollegor bara gick till arbetsplatsen för lönen skull och då skapade det inte ett tillräckligt bra engagemang.

”Jag känner att det är några stycken som bara går hit för det har ett jobb och får en lön. Här kan man göra hur mycket som helst om man vill engagera sig” (B2).

“Visa ett intresse för det här jobbet, att man vill arbeta med människor. Inte bara för en lön. Man får mycket tillbaka av det här jobbet” (B3).

För att öka engagemanget på boendet ansåg vissa av respondenterna att de var tvungna att göra det lilla extra för vårdtagarna. Inte bara gå till arbetsplatsen och hantera alla vårdtagarna på samma systematiska sätt. Utan istället läsa av situationen och anpassa omvårdnaden efter varje individ på äldreboendet. Engagemanget skulle vara att vilja göra det bästa för vårdtagarna, inte bara för att det var ens jobb och att en fick lön för det. Enligt samtliga respondenter upplevde de sitt arbete som väldigt meningsfullt. De ansåg att när de tog hand om vårdtagarna på ett sådant sätt så deras sista tid blev lustfylld, så upplevde de glädje på sin arbetsplats och den uppfattades som mer meningsfull.

Även en god relation med sina kollegor skapade meningsfullhet men de ansåg att skapa goda arbetsrelationer inte fick gå utöver fokusen från vårdtagarna. Det skapades nämligen irritation när vissa kollegor valde att fika istället för att utföra arbetsuppgifter.

“Det finns ju dö tid. Då kan man hitta på något att göra med vårdtagarna eller städa under den tiden. Inte sitta med sina vänner och kollegor och prata” (B6).

Äldreboende C

Äldreboende C hade tydliga mål och grunder för utformningen av de anställdas arbetsuppgifter och de anställda hade själva ett stort ansvar i att arbetsuppgifterna blev gjorda. Det här bidrog med att de anställda kände ett stort engagemang för sitt arbete. Respondenterna uppfattade att deras kollegor även upplevde deras arbetsuppgifter som engagerade, vilket skapade en god stämning på äldreboende C. Det här gemensamma engagemanget skapade även en bra teamkänsla. Respondenterna på äldreboende C pratade om vikten av att bibehålla deras goda engagemang men de nämnde inget om hur de skulle kunna utveckla det ytterligare.

“Vi har ju sådana roller som är väldigt engagerade ...Vi jobbar mycket mer som en arbetsplats och arbetsätt gentemot hyresgäster så våra kollegor tittar jättemycket hur vi jobbar för att kunna anamma det ute i sina verksamheter. Men det handlar mycket om att det är ett bra team som gör det här engagemanget. Det är teamet” (C1).

Respondenterna upplevde ett stort engagemang på sin arbetsplats och deras äldreboende ansågs vara en förebild för andra verksamheter. Det som många andra verksamheter tittade på

och försökte efterlikna var äldreboende C sätt att dela upp arbetsuppgifterna. Arbetsuppgifter som vanligtvis läggs på undersköterskorna är bland annat schemaläggning, samordning och ansvar över aktiviteter. På äldreboende C så hade de, istället för att lägga dessa arbetsuppgifter på någon av undersköterskorna, lagt det som tre olika befattningar som bara jobbade med de här arbetsuppgifterna. Det här skapade en större tydlighet i vem som skulle göra vad, arbetsuppgifterna blev ordentlig gjorda och undersköterskorna blev avlastade med administrativa arbetsuppgifter.

“Ja jag har in princip lagt upp allt arbetet själv. Jag ser vad jag tycker är viktigt och jag jobbar utifrån det” (C2).

“Jag känner en glädje i arbetsuppgifterna och jag känner att arbetsuppgifterna är viktiga och det gör mig engagerad” (C1).

Samtliga respondenter ansåg att de hade ett meningsfullt arbete där meningsfullheten var att arbeta med vårdtagarna. De var överens om att för att kunna utföra ett gott arbete så var känslan av meningsfullhet i arbetet en avgörande faktor. Medarbetarna på äldreboende C kände en stark tillhörighet med sin verksamhet och att det var det som skapade den starka meningsfullheten och engagemanget för deras arbetsuppgifter. De ansåg att när de gjorde något bra för verksamheten så märktes det och det skapade meningsfullheten i att engagera sig ytterligare i arbetet. De nämnde inte lön eller någon annan individuell faktor som en möjlig förklaring till hur de hade skapat den här meningsfullheten i arbetet. De nämnde enbart positiva saker som berörde hela verksamheten, men som de hade varit en del av för att uppnå.

När vi ställde frågor om engagemang och meningsfullhet så pratade respondenterna från äldreboende A och B så började de diskutera *vilken viktig faktor som lönen hade för engagemanget och meningsfullheten på arbetsplatsen*. Det fanns dock en önskan att lönen inte borde vara det viktigaste utan engagemanget och meningsfullheten med arbetet borde ligga i själva omsorgen för vårdtagarna. Lönen var emellertid en lite viktigare faktor för engagemanget och meningsfullheten för respondenterna på äldreboende A än på äldreboende B. På äldreboende C benämndes ingenting om att lön skulle vara en faktor för engagemanget och meningsfullheten för jobbet, utan de pratade snarare bara om att *meningsfullheten och engagemanget låg i att arbeta med vårdtagarna*. Respondenterna på äldreboende C nämnde att engagemanget för arbetsuppgifterna hade skapats genom att de hade stort ansvar i att

arbetsuppgifterna blev utförda. De hade tydliga uppdelningar i vem som skulle utföra arbetsuppgifterna och det skapade en meningsfullhet i att de kände att just de behövdes för att arbetet skulle utföras och ville dessutom utföra arbetsuppgifterna bra. Äldreboende A och B saknade tydliga rutiner i hur de skulle prioritera arbetsuppgifterna och det var mer fokus på personal och rutiner än själva vårdtagarna, som de faktiskt önskade skulle vara det största engagemanget för arbetet. Själva engagemanget i att göra det lilla extra för vårdtagarna samt att vårda sina relationer med sina kollegor, motarbetades av de i personalen som ansåg att rutiner borde alltid gå före. Engagemanget minskades därmed. På äldreboende A så ansåg de att det var svårt att ändra på konflikten därför det fanns en kultur på äldreboendet som innebar att de alltid hade gjort på ett visst sätt och det gick inte att ändra på. Engagemang för att göra något nytt hindrades alltså med argumentet att: 'de skulle göra så som de alltid hade gjort'. Det upplevdes därför som svårare att öka engagemanget och meningsfullheten på äldreboende A, eftersom det var en mer djupt rotad kultur i deras organisation, än på äldreboende B.

4.1.4 Ansvarstagande och initiativförmåga

Äldreboende A

Samtliga respondenter ansåg att det fanns möjlighet för de anställda att kunna ta mer ansvar men att i praktiken tog väldigt få i personalen på sig mer ansvar. Några av respondenterna upplevde att det skulle behövas mer ansvarstagande bland personalen, samtidigt som de upplevde att de var nöjda med den rådande ansvarsfördelningen. Det var inte en förändring i ansvarsfördelningen som de efterlängtrade, utan snarare önskade de att vilja att ta på sig frivilligt ansvar skulle öka. En av respondenterna menade att orsaken till den bristande förmågan att ta på sig mer ansvar berodde dels på osäkerhet att våga ta på sig mer ansvar och dels på oviljan att faktiskt vilja ta på sig mer ansvar. Orsak till att de kände en stor osäkerhet i ansvarstagandet var för att de inte visste säkert i vad de fick ta ansvar för. På var grund av att arbetsbeskrivningar kring vem som bar ansvaret och för vad var otydliga. Respondenterna upplevde även att det inte var tillräckligt tydligt om hur mycket ansvar de fick ta på sig. Därför valde de anställda när de faktiskt kunde ta på sig ansvar och fatta beslut själva, att ändå gå till ledningen och fråga om lov. Till exempel när de skulle bestämma att minska portionsstorlekarna, kunde de gjort det utan att fråga sin chef men de valde istället att ta det med hen.

Vissa av respondenterna tyckte det var roligt att göra ett initiativ, som till exempel kunde handla om att göra en aktivitet för vårdtagarna, men det mottogs av vissa kollegor med irritation. Detta eftersom de upplevde initiativ som en extra och belastande arbetsuppgift.

”En del pustar och stönar och en del tycker det är väldigt bra när man kommer med ett initiativ. Det märks att några tycker initiativet är onödiga” (A3).

Respondenterna ansåg att initiativförmågan var väldigt ojämnt i vilka av personalen som tog initiativ, där vissa tog initiativ mer frekvent medan andra inte gjorde det lika ofta.

Äldreboende B

Samtliga respondenterna svarade att deras största ansvar var att de skulle skapa livskvalité för vårdtagarna som bodde på äldreboendet. Åsikterna var splittrade när det kom till hur ansvarsfördelning upplevdes på arbetsplatsen. Vissa tyckte den var bra medan andra tyckte den var ojämnt fördelad. Detta genom att vissa inte gjorde det som de skulle och därför fick andra dra ett tyngre lass. Samtliga respondenter upplevde att utrymmet för att kunna ta på sig mer ansvar var stort och det fanns tid till att ta mer ansvar. De hade olika arbetsroller, som medförde olika ramar att förhålla sig till och de var medvetna om att de var tvungna att hålla sig inom dessa. De kunde till exempel inte gå in och besluta något om budgeten, om de inte hade ansvar över den. De var medvetna om var gränserna gick kring saker som de kunde fatta egna beslut om.

Initiativförmågan på arbetsplatsen upplevdes som delad bland respondenterna. De upplevde att de gjorde mycket aktiviteter för de äldre så som att baka, men att initiativförmågan kunde bli bättre på olika sätt.

”Det är väldigt ojämnt skulle jag vilja säga... Initiativförmågan i ett nytänkande eller komma på nya idéer ser jag som en bristvara i dagsläget” (B1).

Initiativförmågan hindrades av att vissa blev tvingade till att ta mer ansvar för initiativ än vad de kände att de hann med. Att ta initiativ blev en stressfaktor samt att de ofta fick tilldelat sig ansvar över initiativ som någon annan startat. På grund av det här så var det ingen mening att på egen hand starta ett initiativ, eftersom en ändå skulle behöva hjälpa en kollega med hens initiativ. Det fanns kollegor som tog initiativ till att göra aktiviteter för vårdtagarna, men ibland kunde det bemötas med motstånd från andra kollegor. Mycket på grund av att de kollegorna, som var negativa mot aktiviteter, ansåg att den främsta prioriteringen i deras yrke

var att följa rutiner, i vissa situationer störde eller hämmade en aktivitet en viss arbetsuppgift som var en rutin och därför bemöttes aktiviteten med motstånd. Detta för att vissa av respondenterna tyckte att rutin anpassat arbete i första hand skulle göras, för att sedan göra roliga aktiviteter med vårdtagarna. Det här motståndet eller konflikten mellan dessa två grupper begränsade personalens vilja till att ta egna initiativ genom att till exempel gör aktiviteter med vårdtagarna. Reaktionen från kollegor när någon tog ett initiativ upplevde ändå de flesta som positivt, men att det var viktigt att det var en balansgång mellan roliga aktiviteter och viktiga rutiner. Mycket för att om det blev en obalans mellan aktiviteter och rutiner blev det osämja mellan de två grupperna.

Äldreboende C

Alla respondenter ansåg att ansvarstagande var något som alla var tvungna att ta och var ett måste för att verksamheten skulle rulla på. Samtliga respondenter ansåg att det var en tydlig ansvarsfördelning på äldreboendet och personalen hade olika ansvarsområden vilket också skapade en trygghet i vad och hur mycket de fick ta ansvar för. Syftet med den tydliga ansvarsfördelningen var att skapa en meningsfullhet för personalen där var och en var ansvariga för ett område. De flesta av respondenterna ansåg att de kunde ta mer ansvar på arbetsplatsen, men samtidigt verkade de flesta vara nöjda över hur ansvaret var fördelat.

“Jag är nöjd med ansvarsfördelningen. Jag får ta mycket ansvar själv, vilket jag vill. Att ha frihet och ansvar, jag känner att de litar på att jag tar mitt ansvar. Då kan man ha sin kreativa frihet också” (C3).

Respondenterna såg även sin del i hela verksamheten och tog sitt ansvar för att utveckla verksamheten.

“Att inte skylla saker på andra i första hand utan se sin del i situationer. Har jag gjort rätt... Jag kan inte skylla på ‘chefen förstår ingenting!’, ‘det är dålig arbetsmiljö!’, ‘alla är dumma!’... man måste se sig själv och sin egen del först” (C3).

Samtliga respondenter tyckte att initiativförmåga var bra på äldreboendet och såg det som en positiv egenskap att ha, så länge de brukades inom sina ramar. De nämnde flera initiativ som de hade tagit och det var bland annat en 80-talsfest och en persiskafton, som uppskattades av vårdtagarna och av personalen.

Initiativförmågan på äldreboendet upplevdes vara en självklar del i arbetet och medarbetarna ansåg att det berodde mycket på att de inte var rädda för att ta egna initiativ.

Anledning till varför de vågade ta initiativ berodde även på att de hade tydliga ramar som de skulle förhålla sig till när de tog initiativ. De var alltså inte oroliga över att göra något som de inte hade befogenheter över. De fick dessutom stöd ifrån sig arbetsgivare vilket skapade en trygghet till att de vågade ta mer egna initiativ. Det fanns heller ingen oro över att skapa ett för stort initiativ, som en sen inte skulle klara av då det inte fanns någon rädsla över att be om hjälp av sina kollegor om det skulle behövas.

“Jo men för oss är det ganska självklart för vi har tydliga arbetsfördelningar så det blir inte diskussioner och behöver vi hjälp så kan vi be om det” (C1).

Återigen kunde en viss likhet ses mellan äldreboende A och B. När vi ställde frågor om ansvarstagande och initiativförmåga så pratade de om att ta tag i att göra aktiviteter för vårdtagarna där samtliga ansåg att det var *bra med aktiviteter men att det samtidigt uppfattades som tämligen jobbigt*. De diskuterade även att ansvarstagande var ojämnt fördelat och återigen så nämndes det att grupperingarna var orsaken till obalansen. På äldreboende A var det svårt för personalen att veta var gränserna för ansvarstagande gick. Det här resulterade i att det fanns en osäkerhet i hur mycket ansvar det fick ta. På äldreboende B handlade det mer om att det fanns en irritation mellan de kollegor som faktiskt ville ta på sig mer ansvar eller göra något initiativ, men de upplevde då att de fick dra ett tyngre lass eftersom det fanns kollegor som aldrig tog på sig mer ansvar eller gjorde egna initiativ. Respondenterna för både äldreboende A och B var medvetna om att de kunde ta på sig mer ansvar eller göra mer initiativ men i praktiken så gjorde de inte det. Respondenterna på äldreboende C upplevde i motsats till A och B att de hade tydliga ramar inom vilka de fick ta hur mycket ansvar och egna initiativ som de önskade. Respondenterna pratade verkligen om ansvar när vi frågade om det och de nämnde hur viktigt det var att alla tog sitt ansvar över sina arbetsuppgifter. De ansåg att det var den tydliga ansvarsfördelningen som skapade deras vilja att faktiskt vilja ta på sig mer ansvar och göra egna initiativ, vilket de var väldigt nöjda med.

5. Diskussion av resultat

Kapitlet börjar med en diskussion av resultatet med hjälp Hällstén och Tengblads (2006) medarbetarskaps teori samt i relation med tidigare forskning. Därefter följer en jämförelse mellan de två kommunerna och en mellan de två äldreboendena som var placerade i samma kommun. Slutligen görs en utveckling av medarbetarskapshjulet samt diskussion om var på medarbetarskapstrappan de tre äldreboendena befinner sig samt.

Syftet med den här uppsatsen är att förstå lokala förutsättnings betydelse för medarbetares upplevelser av arbetsrelationer. Vi kommer i nedanstående avsnitt, som är utformad utefter medarbetarskapshjulet, att besvara vår frågeställning:

Vad för betydelse har lokala förutsättningar i form av demografi och politiskt styre på upplevelser av arbetsrelationer i kommunal verksamhet?

Rubrikerna i diskussionens första avsnitt 5.1 är inspirerade av vad som framkom i resultatet. Det som diskuteras och tolkas med teori i de här rubrikerna är resultaten från medarbetarskapshjulet. De här nya rubrikerna i diskussionen har ersatt rubrikerna som fanns i resultatet och som var namnade efter medarbetarskapshjulets fyra centrala begrepp. Vi gjorde nya rubriker i diskussionen eftersom vi ville belysa andra relevanta begrepp som respondenterna tog upp när vi frågade om de fyra centrala begreppen i hjulet. De nya rubrikerna var relevanta för svaren på vår forskningsfråga eftersom de hjälpte oss att observera andra centrala begrepp som var viktiga för dem i deras upplevelser av arbetsrelationerna. Om lokala förutsättningar hade en betydelse för de anställdas upplevelser av arbetsrelationerna kommer besvaras i avsnittet 5.2 där jämförelserna görs. Frågeställningen besvaras med hjälp av medarbetarskapsteorin och med tidigare forskning.

5.1.1 Att våga ta konflikter

Äldreboende A

Vi märkte att respondenterna på äldreboende A pratade mycket om konflikträdsla när vi frågade om öppenhet och förtroende. Det är något som Hällstén och Tengblad inte nämner i sin modell medarbetarskapshjulet eller i teorin medarbetarskap. Personalen vågade inte vara

öppna med problem, tankar och åsikter eftersom det fanns en konflikträdsla hos dem. Enligt Hällstén och Tengblad (2006) är anledningen till varför de inte vågar prata om konflikter är för att det saknas tillit och förtroende mellan de anställda, vilket även är något som Saleh och Wang (1993) instämmer med. Den menar även att förtroendet ökar om det finns ett öppet utbyte av information bland medarbetarna. Vi ställde inte frågan eller fick reda på hur informationsutbytet var bland medarbetarna, men eftersom de hade förtroende för vissa av sina kollegor så kan vi i samstämmighet med Saleh och Wang (1993) anta att de som de hade förtroende för hade de också ett bättre utbyte av information med. Det fanns en vilja hos respondenterna till att bli mer öppna mot varandra, för att på så sätt skapa ett starkare förtroende mellan sig. Dock fanns det ingen bland respondenterna som ville göra en praktisk förändring eller hade ett förslag på hur de skulle gå tillväga för att bli mer öppna mot varandra. Självklart kan det ha berott på att vi inte ställde direkt den frågan. Respondenterna såg inte sitt egna ansvar i utvecklingen av arbetsrelationerna eftersom de inte pratade om vad de kunde göra för att förbättra arbetsrelationerna. De hade snarare lättare för att kommentera andras brister i arbetsrelationerna. Hällstén och Tengblad (2006) menar att för ett myndigt medarbetarskap ska infinna sig så måste medarbetarna ta sitt eget ansvar för att utveckla medarbetarskapet. Även Møller (1994) menar att ge och ta ansvar är en nödvändighet för att ett framgångsrikt medarbetarskap ska kunna infinna sig. Medarbetarna på äldreboende A kände inget eget ansvar och därför fanns det heller inget myndigt medarbetarskap. Majoriteten av respondenterna på äldreboendet A sa att de upplevde förtroende till vissa av sina kollegor och dessa vågade de även vara öppna med. Vi menar, i enlighet med Hällstén och Tengblad (2006), att det här tyder på att de inte fanns ett ömsesidigt förtroende i personalen eftersom de bara kunde vara öppna och hade förtroende för vissa av sina kollegor. Det stämmer även överens med det som Andersson och Tengblad (2009) säger att goda arbetsrelationer förutsätter att det finns en öppen kommunikation mellan medarbetarna som accepterar både positiv och negativ feedback. Då medarbetarna bara vågade vara raka mot de kollegor som de hade förtroende för och alltså goda arbetsrelationer med.

Det var tydligt att förtroendet och öppenheten på äldreboende A hade sina brister och det illustrerar respondenten A2 tydligt när hen säger att de behandlar varandra olika beroende på vilken nationalitet ens kollegor har. Hällstén och Tengblad (2006) framhåller att det är viktigt i en organisation att mångfald ses som en tillgång. Mångfald betyder enligt författarna att de anställda känner en öppenhet inför det som är avvikande samt har kapacitet för att arbeta tillsammans och kommunicera med olika personer. Respondenterna på äldreboende A hade

svårigheter i att ha en öppenhet mot kollegor, som var annorlunda mot en själv. Vi anser att svårigheterna med att acceptera varandra olikheter blev så stark att de inte vågade vara öppna med varandra samt varför de inte fick förtroende för varandra.

Respondenterna upplevde bristen på resurser som ett tecken på avsaknad förtroende från personal med budgetansvar, eftersom de uppfattade det som att de inte fick vara delaktiga vid beslutsfattandet. Det här liknar resultatet i Henkin och Moye (2006) undersökning där de visade att förtroende skapas på en arbetsplats om arbetsgivaren främjar de anställdas upplevelse av delaktighet samt att de känner att de får fatta egna beslut. Att arbetsrelationerna blev lidande på grund av att de anställda inte kände att de fick vara delaktiga har ett samband i vårt fall och stärkt av Greenbaum, Jackson och McKeon (1998) som kom fram till liknande resultat. Respondenterna på äldreboende A bortförklarade att de inte var mer delaktiga i verksamheten med att de inte fick tillräckligt förtroende från ledningen genom att få mer resurser till sin verksamhet. Det kan emellertid egentligen handlat om att de påverkades av deras spårbundenhet; att de vill göra så som de alltid hade gjort. Eftersom de nämnde att om någon nyanställd kom med ett förslag så motarbetade det med argumentet med att de inte gick ihop med arbetsplatsen vardagliga rutiner. Förslag motarbetades därmed och kreativiteten och lusten att komma med förslag och vara delaktig försvann. I enlighet med Thorslund och Trydegård (2010) så var det spårbundenhet som var den största orsaken till att delaktigheten minskade och inte bristen av förtroende från ledningen.

För att utveckla arbetsrelationerna inom förtroende och öppenhet på äldreboende A så menar Hällstén och Tengblad (2006) för att öka förtroendet och öppenheten på äldreboendet så måste alla i personalen inse sitt värde. De måste även förstå att alla måste vara med och bidra till det gemensamma arbetsklimatet samt ha en positiv attityd gentemot utveckling och lärandet och enligt Ekvall (1996) så kommer medarbetare med goda arbetsrelationer vilja och engagera sig för att förbättra arbetsklimatet. I enlighet med Kilhammar och Ellström (2015) studie så måste samtliga medarbetare på en arbetsplats känna att de gynnas av medarbetarskapet för att kunna förbättra det. Personalen på äldreboende A måste alltså förstå att alla har ett ansvar över att arbetsrelationerna ska bli bättre. De kan inte bara se till alla andras problem och brister utan måste förstå sin egen del i helheten.

Äldreboende B

Det fanns en konflikträdsla bland de anställda och som resulterade i att de inte vågade vara helt öppna med alla. Hällstén och Tengblad (2006) menar att ömsesidigt förtroende infinner

sig om det finns en öppen dialog mellan medarbetarna. Även om det inte fanns en öppen dialog, upplevde respondenterna på äldreboende B att det trots allt fanns ett ömsesidigt förtroende mellan varandra. Det här fallet motbevisar således Hällstén och Tengblads (2006) teori att det måste finnas en öppen dialog för att det ska finnas ett ömsesidigt förtroende. De upplevde dock ett stort förtroende för sin arbetsgivare vilket kanske är en förklaring till varför de trots avsaknad av förtroende till sina kollegor ändå upplevde ett ömsesidigt förtroende på sin arbetsplats. Det här liknar resultatet i Henkin och Moye (2006) studie där de visade att om arbetsgivaren gav möjlighet för medarbetarna att fatta egna beslut så skapades det ett förtroende. Det starka förtroendet mellan respondenterna och sin arbetsgivare kan vara ett resultat av att hen gav dem möjlighet att fatta egna beslut, men att sinsemellan kollegorna så fanns det ingen möjlighet fatta egna beslut och därför fanns det inte ett lika stort förtroende där emellan. Bertlett (2011) tar upp lojalitet, något som inte Hällstén och Tengblad (2006) gör, och han tillskriver att lojalitet skapas hos medarbetarna om ledarna och medarbetarna har goda arbetsrelationer, vilket således stämmer på vårt fall.

För att utveckla arbetsrelationerna inom förtroende och öppenhet på äldreboende B så menar Hällstén och Tengblad (2006) att för att kunna skapa förtroende, måste medarbetarna ta ansvar efter förmåga. Vilket i så fall skulle innebära att de anställda på äldreboende B måste ta mer eget ansvar att faktiskt våga vara mer öppna mot alla kollegor och våga acceptera att det finns olika sätt att hantera deras arbetsuppgifter.

Äldreboende C

De upplevde att förtroendet var starkt just för att de vågade vara öppna och prata med varandra även när de diskuterade saker som de inte var överens om. Det här stämmer överens med Hällstén och Tengblads (2006) teori eftersom de menar att öppen kommunikation bygger grunden för ett starkt förtroende. De anställda ansåg att om de hade en diskussion, var de alltid tvungna att se till vad som var bästa för organisationen och inte låta personliga åsikter ta över. De var inte alla gånger överens men trots det kunde de alltid komma fram till gemensamma lösningar. Det här är även något som Hällstén och Tengblad (2006) framför; att alla måste hela tiden se till organisationens bästa och trots att det finns meningsskiljaktigheter ska de kunna lösas med hjälp av ett konstruktivt förhållningssätt och det ska leda till ömsesidigt förtroende mellan de anställda. Även Von Otter (2006) lyfter det viktiga med att kunna ta och ge feedback för att kunna utveckla ett framgångsrikt medarbetarskap.

Respondenterna upplevde även att de var delaktiga i alla beslut som togs vilket överensstämmer med till exempel Henkin och Moye (2006) som påpekar att om medarbetarna får mer behörighet att fatta egna beslut så kommer förtroendet att stärkas. Att respondenterna på äldreboende C fick behörighet från arbetsgivaren att vara delaktig i viktiga beslut anser vi i enlighet med Henkin och Moye (2006) var en bidragande faktor till varför de kände ett starkt förtroende på sin arbetsplats. Vidare kan fallet med äldreboenden C kopplas till vad Zwick (2004) anser att om medarbetarna får vara delaktiga så förbättras lagarbetet och förmågan att jobba mer självständigt. Detta eftersom medarbetarna på äldreboende C hade mycket delaktighet samtidigt som de jobbade självständigt. Den bra arbetsituationen på äldreboende C kan förklaras med Tubre och Collins (2000) studie eftersom de visade att tydliga arbetsrollerna skapade positiva effekter på arbetspresentationen och även på arbetsplatsen som Ekvall (1996) hävdar att det skulle göra.

För att utveckla arbetsrelationerna inom förtroende och öppenhet på äldreboende C så menar Hällstén och Tengblad (2006) att det är viktigt att det finns en personlig relation mellan medarbetarna. Det innebär att det inte får leda till att någon blir utanför eller att det uppstår favoriseringar mellan till exempel en anställd och en chef. Precis som respondenterna på äldreboende C sa så måste de hela tiden jobba med att bibehålla deras goda relationer mellan varandra utan att det leder till favoriseringar. Det är också viktigt att de trots deras goda relationer kan se opartiskt på deras arbetsprestationer. För som Hällstén och Tengblad (2006) nämner är en homogen arbetsgrupp aldrig bra, för det kan utgöra ett hinder för att vettiga beslut fattas, då de anställdas synsätt och värderingar tenderar att bli allt mer lika varandra. Respondenterna på äldreboende C nämnde att de var olika personligheter som de såg det som en fördel. Mångfald är bra vid beslutsfattande eftersom olika aspekter tas i beaktning. Kollegor som har goda relationer emellan sig kan i strävan att bibehålla dessa anpassa sig för att bli mer lika varandra och till exempel omedvetet ändra sina åsikter (Hällstén och Tengblad, 2006:254). Även om respondenterna på äldreboende C inte nämnde hur de skulle fortsätta med att utveckla deras förtroende och öppenhet ännu mer, så upplevde vi att de var medvetna om deras betydelse för att arbetsrelationerna skulle fortsätta vara goda.

5.1.2 Att umgås eller inte umgås utanför arbetet

Äldreboende A

Respondenterna på äldreboende A upplevde att det emellan kollegorna fanns en olikhet i hur de skulle hantera deras arbetsuppgifter. Johnson (1992) hävdar att den bästa metoden för att

klara av olika processer och att vara flexibel skapas genom att låta medarbetarna använda sin kunskap. De anställda på äldreboende A fick använda sin kunskap till en viss del, dock genom ett visst motstånd av andra kollegor. Detta eftersom de inte dela samma uppfattning i hur de skulle prioritera bland arbetsuppgifterna och på så sätt fick de inte använda sin kunskap fullt ut. Det var många som var konflikträdsla och därför pratades det inte om konflikten mellan de två grupperna och det skapade en dålig stämning. Hällstén och Tengblad (2006) menar att det är viktigt för samarbetet i en arbetsgrupp att det finns tydliga gemensamma regler och rutiner hur de ska utföra deras arbetsuppgifter. Det här saknade de anställda på äldreboende A och därför uppstod det en konflikt i när det var viktigt att följa rutiner och när det var viktigt att anpassa sig utefter dagsläget. Samarbetet påverkades alltså på grund av att det inte fanns tydliga regler och rutiner i hur de skulle prioritera bland arbetsuppgifterna. Detta är enligt Heide och Simonsson (2011) den största utmaningen. Nämligen att få medarbetarna att förstå visionen, uppdraget och värderingarna av verksamheten för att kunna göra ett bra jobb. Gemenskapen blev lidande i och med att det fanns en konflikt i samarbetet, eftersom det skapades en dålig stämning när de försökte samarbeta. Utifrån Green och Macandrew (1999) så måste medarbetarna känna att de har de befogenheter som krävs för att kunna acceptera medarbetarskapet. Respondenterna på äldreboende A hade befogenhet för att kunna bestämma hur de skulle prioritera bland arbetsuppgifterna men antagligen så upplevde de, precis som Green och Macandrew (1999) anser, att medarbetarskapet blev för övermäktigt för dem så det ledde till motsatt effekt. Det blev för övermäktigt för personalen att besluta om prioriteringsordningen så de valde istället att inte göra något med konflikten. Det håller även Bryman, Danity och Price (2002) och Møller (1994) med om när de menar att om medarbetarskapet används som ett medel för att kunna lägga mer ansvar på medarbetaren så kommer de vara svårt att förbättra medarbetarskapet.

För att utveckla arbetsrelationerna inom gemenskap och samarbete på äldreboende A så borde arbetsgivaren i fallet med äldreboende A tillsammans med personalen sätt upp tydliga regler om prioriteringsordningen. Den ska även vara bestående i alla situationer och på så sätt skulle konflikten inte uppstå. Medarbetarskapet ska enligt Hällstén och Tengblad (2006) ägas av medarbetarna och därför anser vi att det är de anställda på äldreboende A som måste ta på sig att komma överens om hur de ska prioritera bland arbetsuppgifterna. Det ska inte arbetsgivaren göra för då kommer personalen, i enlighet med Hällstén och Tengblad (2006), uppleva att de inte är delaktiga i beslutet och därför inte heller efterfölja det. Eftersom det fanns en konflikträdsla hos personalen så upplevdes kommunikationen som bristfällig mellan

kollegorna. Kommunikationen upplevdes som mindre bra även mellan arbetstagarna och arbetsgivaren eftersom arbetsgivaren inte hjälpte dem att bestämma hur de skulle prioritera bland arbetsuppgifterna. Mer uppmärksamheten borde riktas mot att förbättra kommunikationen på äldreboende A då enligt Taylor och Van Every (2000) så kan ingen organisation överleva utan en god kommunikation bland de anställda.

Några av respondenterna ville umgås även på fritiden medan vissa andra bara ville umgås på jobbet. Enligt Hällstén och Tengblad (2006) är gemenskap en förutsättning för ett fungerande samarbete, då tillhörighet och trivsel på arbetsplatsen är en viktig faktor för att vilja samarbeta med sina kollegor. Gemenskapen behöver inte bara skapas genom att de anställda umgås utanför arbetstid. Tvärtom menar Hällstén och Tengblad (2006) att vissa medarbetare inte vill umgås utanför arbetet och deras val måste respekteras. Annars kan det bara få motsatt effekt. Gemenskap kan och bör enligt Hällstén och Tengblad (2006) skapas på jobbet genom något som får arbetsgruppen att känna en samhörighet. Det kan till exempel vara att medarbetarna har gemensamma och tydliga rutiner för hur det vardagliga arbetet ska utföras. Det fanns en önskan om att samtliga kollegor skulle vilja umgås på fritiden, för de ansåg att det skulle skapa en större gemenskap. Men eftersom vissa kollegor inte ville umgås på fritiden så hade en större gemenskap inte skapats om de hade tvingats till det. Vi anser i enlighet med Hällstén och Tengblad (2006) att det snarare handlar om att skapa gemensamma förhållningssätt och regler på arbetsplatsen som kommer öka gemenskapen för de anställda på äldreboende A. Å andra sidan så kan alla aktiviteter som kan bidra med till att skapa vänskapsband ses som goda handlingar, detta då Rosenbury (2011) poängterar fördelarna som medarbetarna med vänner på arbetsplatsen upplevde. Dessa medarbetare var mer produktiva, effektiva, kände sig mindre stressade och upplevde mindre missnöje med sitt jobb.

Äldreboende B

Det blev ingen gemenskapskänsla som inkluderade alla på äldreboende B på grund av grupperingarna och eftersom de saknade förståelse för de i personalen som tillhörde den andra gruppen. Hällstén och Tengblad (2006) anser att oavsett yrke, funktion eller avdelning så måste det finnas en förståelse för vilka problem och möjligheter som kan skapas inom verksamheten eftersom det är en förutsättning för att gemenskap och samarbete ska uppstå. De anställda på äldreboende B hade inte förståelsen för att alla, oavsett syn på prioriteringsordning av arbetsuppgifter, hade en viktig roll för att verksamheten skulle fungera. Hollander (1992) poängterar att det viktiga, för att kunna utveckla goda

arbetsrelationer, är just förståelsen om sitt eget ansvar och sin egen påverkan på arbetsrelationerna. Vissa av respondenterna försökte samarbeta med personer som de vanligtvis inte ville eller kunde samarbeta med vilket tyder på att de faktiskt kände ett ansvar för arbetsrelationerna. Hällstén och Tengblad (2006) nämner att gemenskap inte går att tvinga fram eftersom det då istället kan ha motsatt effekt. I det här fallet valde de anställda på äldreboende B att själva försöka öka gemenskapen genom att samarbeta med personer, som de vanligtvis inte ville eller kunde samarbeta med, men trots det ökades inte samarbetet på boendet. Det här kan bero på att det saknades tydliga gemensamma regler och ett gemensamt förhållningssätt hur de skulle utföra deras arbetsuppgifter. Att ha gemensamma saker på arbetsplatsen är något som Hällstén och Tengblad (2006) nämner som viktigare, än att umgås utanför på fritiden, för att förbättra samarbetet på en arbetsplats.

Samarbetet skulle inte bli bättre och inte heller gemenskapen även om de anställda försökte samarbeta med kollegor, som de inte tyckte om eller inte arbetade på samma sätt som, eftersom de inte har ett gemensamt förhållningssätt i hur de ska prioritera deras arbetsuppgifter. Det här är i enlighet med Hällstén och Tengblad (2006) som poängterar om hur viktigt det är för att samarbetet ska fungera med tydlighet i hur arbetsuppgifter ska utföras.

För att utveckla arbetsrelationerna inom gemenskap och samarbete på äldreboende B så är viktigt att uppmuntra personalen att de tar ansvar över att försöka skapa ett gott samarbete sinsemellan. Eftersom det inte finns en tydlighet i deras gemensamma förhållningssätt mot arbetsuppgifterna så kommer inte samarbetet att bli bättre. Om de inte har tydliga gemensamma förhållningssätt så kommer dessutom inte en gemenskap, som inkluderar alla på äldreboendet, att uppstå. Enligt Hällstén och Tengblad (2006) är det viktigt att alla får vara med och ta ansvar vid utformningen av effektiva arbetsmetoder så det är tydligt vad som bör prioriteras först. Därför måste samtliga anställda på äldreboende B vara med i utformningen av de gemensamma förhållningssätten för att de ska uppleva att de är delaktiga och på sätt även praktiskt utföra dem. Återigen upplevde vi att ett stort problem på äldreboende B var att inte alla såg sin delaktighet i att gemenskapen och samarbetet skulle bli bättre på äldreboendet. Det fanns en vilja hos alla men det var bara vissa som faktiskt gjorde praktiska saker för att öka gemenskapen och samarbetet.

Äldreboende C

De anställda på äldreboende C upplevde samarbetet och gemenskapen som positiv och de var medvetna om att de behövde jobba för att bibehålla det på den nivån. Det här är i enlighet med vad Asaari och Karia (2006) hävdar att det finns ett positivt samband mellan delaktighet och arbetstillfredsställelse, där en ökad delaktighet för medarbetarna stärker lojaliteten mot organisationen. De anställda på äldreboende C hade en väldigt hög lojalitet för verksamheten och de pratade mer om hur verksamheten skulle gynnas än om hur de själva, som individer, skulle gynnas. Vi anser att det beror på att respondenterna på äldreboende C upplevde en stor tillhörighet med sin verksamhet så när verksamheten gynnades så kändes det även som att de tillfredsställs. Att medarbetarna på äldreboende C kände en stor identifiering med sin verksamhet och att det hade ett samband med deras stora engagemang för densamma är något som Klein et al, (1999) även visade i sin studie och att det skulle ha ett samband med att de presterade bättre styrker Denison och Mishra (1995) studie.

Enligt Hällstén och Tengblad (2006) är grunden för en god gemenskap på en arbetsplats att de anställda strävar efter samma övergripande mål. Målen och hur verksamheten ska utföra arbetsuppgifterna för att nå dit måste vara tydliga så inga missförstånd och egna tolkningar görs, eftersom det kan skapa konflikter mellan de anställda. Det var påtagligt att de anställda på äldreboende C hade tydliga tillvägagångssätt för att nå deras mål. Arbetsgivaren och arbetstagarna hade tillsammans kommit överens, men där arbetstagarna var de som fick största ansvaret över utformningen, om hur de skulle utföra arbetsuppgifterna och det hade skapat en gemenskapskänsla. Vi frågade emellertid aldrig i hur utformningen av de gemensamma tillvägagångssätten hade gått till, vilket hade varit relevant att veta.

Det fanns gemenskap mellan kollegorna trots att de inte hade mycket gemenskap privat. De upplevde inte att de behövde kontrollera att deras kollegor gjorde som de skulle, eftersom alla var införstådda med exakt hur de skulle utföra deras arbetsuppgifter för att gynna verksamheten på bästa sätt. De värdesatte deras kollegors kompetens och hade inga problem med att hjälpa till med arbetsbelastning sinsemellan. Att värdesätta ens kollegors kompetens är även något som Hällstén och Tengblad (2006) säger är viktigt för att stärka gemenskapen.

5.1.3 Vad är viktigast; Lönen eller arbetsuppgifterna?

Äldreboende A

Majoriteten av respondenterna på äldreboende A ansåg att det mest meningsfulla i deras jobb var att de fick ut en lön. En mindre del av respondenterna ansåg att det mest meningsfulla i

deras jobb var att göra en människas sista tid livet bra. Enligt Hällstén och Tengblad (2006) så kommer medarbetare som upplever meningsfullhet i arbetet att känna ett större engagemang för arbetet och på så sätt även sträva efter att utföra ett gott arbete. Respondenterna upplevde dock att den största delen av meningsfullheten i arbetet borde vara att göra en människas sista tid i livet bra. Det fanns meningsfullhet i arbetet på äldreboende A men respondenterna menade att engagemanget minskade om det meningsfulla med jobbet var lönen och inte att ge god omsorg åt vårdtagarna. Att engagemanget inte var bra om det meningsfulla med arbetet var att de fick en lön kan förklaras med hjälp av Cunningham och Hyman (1999) som menar att meningsfullhet i arbetet måste skapas av flera faktorer. Det skulle alltså behövas mer faktorer som skapar meningsfullhet på arbete än bara att få en lön för att öka engagemang på äldreboende A. Enligt Hällstén och Tengblad (2006) är en hög lön i längden inte något som ger medarbetare motivation, utan att de ska istället motiveras av organisationens framgångar, så därför skulle det skapas mer engagemang hos de anställda på äldreboende A om alla kände meningsfullhet i själva arbetsuppgifterna. Hällstén och Tengblad (2006) menar att medarbetarna ska känna en stolthet i att de tillhör en organisation och det menade Medarbetare A1 att de inte gjorde på sitt äldreboende eftersom de anställda, som såg lönen som det mest meningsfulla i arbetet, inte såg till verksamhetens bästa utan bara till vad som gynnade dem som individer.

För att utveckla arbetsrelationerna inom engagemang och meningsfullhet på äldreboende A så ska de inte försöka jobba med att lönen inte ska spela någon roll alls. Eftersom oavsett vad du jobbar med så är en av orsakerna, till varför en jobbar; att en får en lön. Alla behöver en inkomst för att kunna försörja sig, men i vissa branscher är det inte moraliskt rätt att säga att en bara jobbar för att få en lön. I vårt fall där personerna jobbar inom äldreomsorgen och alltså arbetar med människor så finns det en förväntan att de enbart ska känna meningsfullhet i själva arbetsuppgifterna, som innebär att ta hand om vårdtagarna. Det blir en paradox i att det inte är fel i att gå till arbetet för att en får lön, för en inkomst behöver alla invånare, men anställda inom äldreomsorgen ska helst inte nämna att lönen är ett av motivet till varför de arbetar inom äldreomsorgen. Anställda inom äldreomsorgen förväntas vara så engagerade i sitt arbete så det ska nästan kunna tänka sig att jobba gratis. Ett sätt att kunna förbättra arbetsrelationerna skulle kunna vara genom att förbättra arbetsrelationerna eftersom Rosenbury (2011) poängterar att goda arbetsrelationer främjar motivationen till att engagera sig i verksamhetens produktivitet. Speciellt för yrkesgrupper som är särskilt utsatta för ansträngande arbetssituationer, som medarbetarna i vårt fall tillhör, så är goda arbetsrelationer

en viktig förutsättning för att kunna prestera bra trots en tuff arbetssituation (Steward et al. 2010; Thomas, Jinks och Jack, 2015; Moules et al, 2010; Portillo et al, 2017).

Äldreboende B

På äldreboende B ansåg några av respondenterna att det mest meningsfulla med deras arbete var att de fick en lön och därför skapades det inget större engagemang för att utföra det lilla extra för vårdtagarna. Tengblad (2003) gjorde en studie där han kom fram till att arbeta intimt med människor skapar ofta en relation mellan personal och vårdtagare och det är ofta det som gör arbetet meningsfullt. Det här stämmer enbart överens med vissa av respondenternas svar då inte alla såg det som mest meningsfullt att jobba intimt med vårdtagarna. Det fanns dock en önskan på äldreboende B att meningsfullheten och engagemanget borde vara att skapa god omsorg så var det inte så i praktiken. Ett sätt för att kunna motivera och behålla motivationen hos de anställda samt för att kunna skapa ett engagemang skulle kunna ske, enligt Hällstén och Tengblad (2006), med individuell lönesättning. Detta med tanke på att individuell lönesättning får en att bli motiverad att utföra ett bättre arbete och kan leda till framgångar för organisationen. Vidare menar Hällstén och Tengblad (2006) att en hög lön i längden inte är något som ger medarbetare motivation, utan att de motiveras istället av organisationens framgångar. Vilket visar på att utmaningen för äldreboende B är att skapa en större motivation för själva arbetet för att öka engagemang och meningsfullheten i arbetet.

Precis som i äldreboende A så är det inte moraliskt rätt av personer inom äldreomsorgen att nämna att de jobbar för att få en lön. På grund av att det snarare ska vara ett "personligt kall" att jobba inom äldreomsorgen och att de känner en så stor meningsfullhet i arbetsuppgifterna att de nästan skulle kunna jobba gratis. Lönen förväntas vara obetydlig för personer som jobbar med människor. Det här antar vi gör det problematiskt att faktiskt kunna diskutera individuell lönesättning, som Hällstén och Tengblad (2006) föreslår skulle kunna vara ett sätt för att öka meningsfullheten på äldreboende B, eftersom det är nästintill tabu att diskutera lön inom den här branschen.

Meningsfullt arbete innebar även enligt respondenterna att ha en god relation med sina kollegor men det här skapade en konflikt mellan de kollegor som ansåg att omsorgen för vårdtagarna var viktigare än relationen till sina kollegor. Det kunde till exempel uttrycka sig som en irritation bland personalen när en kollega valde att fika med andra kollegor för att bygga på relationen, än att ha vårdtagarna i fokus. Enligt Hällstén och Tengblad (2006) ska medarbetarna uppleva arbetet och arbetsuppgifterna som meningsfulla. Eftersom personalen

hade olika uppfattningar om vad som var meningsfulla arbetsuppgifter så skapades det en konflikt mellan de här två grupperna. Eftersom medarbetarna kände att de inte hade den kunskapen som krävdes för att kunna bidra till den givna situationen, även kallat för uppgiftsförmåga, så går det att koppla till det som Tengblad, et al. (2007) och Bertlett, et al. (2011) säger angående att ett gott medarbetarskap bygger på två aspekter; uppgiftsförmåga och socialförmåga. Om inte uppgifts förmåga fungerar så kommer det i sin tur påverka den sociala förmågan, som är arbetsrelationer, och då kan inte ett gott medarbetarskap infinna sig då bägge dessa två måste fungera.

För att utveckla arbetsrelationerna inom engagemang och meningsfullhet på äldreboende B så menar Hällstén och Tengblad (2006) att arbetsgivare ska ta reda på vad enskilde medarbetare upplever som meningsfullt och engagerade. Därför borde arbetsgivaren ha varit tydlig med hur de ska utföra deras arbetsuppgifter så samtliga på arbetsplatsen skulle få arbeta med det som de ansåg vara meningsfullt. Dock kan det bli problematiskt om inte personalen ser till verksamhetens bästa i första hand utan ser till sin egen vinnings skull. Risken är att arbetsuppgifter, som kan anses vara mindre roliga, hade försummats och det hade påverkat verksamheten negativt.

Äldreboende C

Respondenterna upplevde att deras arbetsuppgifter, som innebar att ta hand om vårdtagarna, var väldigt meningsfullt och på så sätt skapade det även ett engagemang för deras arbete. Deras svar stämmer överens med Hällstén och Tengblads (2006) teori som menar att medarbetare upplever arbetet och arbetsuppgifterna som meningsfulla när de får jobba med saker som skapar engagemang hos medarbetarna. Respondenterna nämnde även att de såg sin verksamhet som en förebild för andra verksamheter vilket går ihop med Hällstén och Tengblad (2006) som menar att om medarbetare känner stolthet för de tillhör verksamheten så kommer de även att sträva efter att utföra ett gott arbete. Det stämmer även på Asaari och Karia (2006) undersökning som visade att om medarbetarna fick en ökad delaktighet så stärktes lojaliteten mot organisationen. På äldreboende C hade de lyckats göra det som Heide och Simonsson (2011) nämligen att fokus ska riktas mot medarbetarna som specialister på sitt område. Även det som Bertlett (2011) poängterar att medarbetarskapet måste studeras genom tre olika perspektiv; ledarskapsperspektiv, medarbetarskapsperspektiv samt följarperspektivet och att det viktiga är integrationen där emellan dessa. På äldreboende C så tog de hänsyn till

att de alla var olika med olika perspektiv och försökte istället påverka hur de integrerade där emellan för att förbättra medarbetarskapet.

För att utveckla arbetsrelationerna inom engagemang och meningsfullhet i äldreboende C så menar vi att även om det var väldigt bra på äldreboende C så framkom det inte hur de vill förbättra sitt engagemang utan snarare bara om hur de skulle behålla det. Hällstén och Tengblads (2006) menar att en kontinuerlig tydlighet bör eftersträvas i fastställande av företagets mål och strategier för utvecklingsarbetet. Det gäller alltså att äldreboende C inte bara jobbar för att bibehålla sitt goda engagemang utan hela tiden strävar efter att förbättra det.

5.1.4 Aktiviteter är bra, så länge jag inte behöver göra något

Äldreboende A

De anställda på äldreboende A upplevde att de inte ville eller inte vågade fatta beslut utan att chefen gav sitt godkännande. Det är viktigt, enligt Hällstén och Tengblad (2006), att medarbetarna känner att de kan få ta på sig ansvar och själva vågar fatta beslut, utan att chefen behöver lägga sig i. De anställda på äldreboende A upplevde att ansvarsfördelningen var bra som den redan var och eftersom Hällstén och Tengblad (2006) menar att medarbetarna måste själva ta på sig ansvar så kunde inte mer ansvarstagande tvingas på de anställda i äldreboende A, eftersom det skulle leda till motsatt effekt. Å andra sidan så menar Tengblad, et al (2007) och Bertlett, et al (2011) att det måste vara ledarens uppdrag att uppmuntra, inspirera och synliggöra medarbetarna så att de på egen hand kommer att sträva efter att ta eget ansvar för sitt jobb. Om en medarbetare tar på sig för mycket ansvar eller känner att utrymmet är för stort, kommer det bara leda till att den stora tillgången för att ta på sig ansvar skapar stress och en känsla av oduglighet. Det här kan således vara orsakerna till varför de anställda på äldreboende A kände att de inte vågade ta på sig mer ansvar, för de kände att det fanns så mycket utrymme för att ta eget ansvar så de visste inte vad gränser gick. Det var inga tydliga regler för hur mycket ansvar de fick ta och det skapade en osäkerhet. Scarnati och Scarnati (2002) menar i motsatt till Hällstén och Tengblad (2006) att medarbetarna behöver ta på sig mer ansvar, oavsett om de från början vill det eller inte. Detta eftersom medarbetarna, som får ta del av ansvaret, kommer uppleva att de har en aktiv del i organisationens framgångar. Det kommer medföra en känsla av tillhörighet och engagemang vilket i sin tur resulterar i att medarbetarna upplever att de skapar sina egna öden. Från början kan alltså det ökade ansvaret kännas som påtvingat och jobbigt men det kommer sedan resultera i att

medarbetarna frivillig och på eget initiativ tar på sig mer ansvar. Ett förslag hade alltså varit att först tvinga personalen att ta på sig mer ansvar, eftersom det hade i slutändan skapat en känsla av tillhörighet och engagemang.

Vissa av respondenterna tyckte att initiativ skapade bara mer arbetsbelastning och de ansåg således att egna initiativ var onödigt. Initiativ skapade en negativ stress för de anställda, eftersom de ofrivilligt fick ta på sig mer arbetsuppgifter. Det styrker Hällstén och Tengblad (2006) som menar att personal som upplever att de blir påtvingade ansvar kommer uppleva stress. De anställda på äldreboende A blev förutom att blir stressade även irriterad på kollegor som startade initiativ, eftersom de medförde extra arbetsuppgifter. Att få ta på sig mer ansvar över arbetsuppgifter ska ges i så stor eller liten utsträckning som medarbetarna efterfrågar anser Hällstén och Tengblad (2006). Vilket det inte var i fallet med äldreboende A där vissa kollegor i och med att de skapade initiativ även skapade mer arbetsuppgifter och således indirekt tvingades andra kollegor till att på sig mer ansvar än vad de efterfrågade. De anställda på äldreboende A i teorin ville ta på sig mer ansvar men i praktiken så vågade de inte göra det, eftersom de ofta gick till arbetsgivaren. Det kan bero på att de vågade ta mer ansvar för de inte var helt säkert inom vilka ramar de fick ta ansvar. Kan även ha berott på en ren ovilja att faktiskt ta på sig mer ansvar, eftersom de sa att de var nöjda med ansvarsfördelningen.

Äldreboende B

På äldreboende B fick vissa ta på sig mer ansvar än vad de efterfrågade och det skapade stress bland personalen. Det här stämmer överens med vad Hällstén och Tengblad (2006) nämner nämligen att om medarbetare ofrivilligt får ta på sig mer ansvar kommer det skapa negativ stress för dem. Även Kilhammar (2011) hävdar att medarbetarskap inte ska vara ett hot mot den rådande fördelningen i organisationen. Det ska snarare ses som medbestämmande eller coachande ledarskap, vilket inte överensstämmer med äldreboende B där personalen fick ta på sig mer ansvar än vad de efterfrågade. Det här hävdar även Glor (2005) att ett lyckat medarbetarskap uppstår om ledningen har goda avsikter med medarbetarskapet. Om medarbetarna upplever att medarbetarskapet är påtvingat, kan det leda till att medarbetarna känner att de har tilldelats för stor arbetsbelastning.

Vissa respondenter ansåg också att somliga kollegor gjorde aktiviteter för att de tyckte det var roligare och för att slippa undan rutinerna, såsom att städa. Enligt Hällstén och Tengblad (2006) ska medarbetarna vara bemyndiga till att ta initiativ som utvecklar verksamheten.

Problematiken låg i att personalen hade olika sätt på att se på hur arbetsuppgifter skulle prioriteras och alltså inte i att vissa i personalen struntade i verksamhetens utveckling.

Trots att det fanns tydliga ramar inom vilka de fick ta ansvar och egna initiativ så tog de inte på sig mer ansvar. Hällstén och Tengblad (2006) menar att om det finns tydliga ramar inom vilka medarbetarna får ta ansvar så kommer de våga ta mer ansvar. I fallet med äldreboende B så var det främst konflikten mellan de två grupperingarna som hindrade ansvarstagandet och initiativförmågan bland personalen och det kan förklaras med hjälp av det som Scarnati och Scarnati (2002) säger; att om inte medarbetarna är aktiva i ansvarstagandet i en organisation känner de ingen tillhörighet i organisationen. De otydliga handlingsramarna var en orsak till varför konflikten från början uppstod men alltså inte den enda orsaken till varför ansvarstagandet och initiativförmågan inte fungerade så bra på äldreboende B. De kan även ha varit så som Zwick (2004) anser att om medarbetarna inte känner att de är delaktiga, vilket medarbetarna på äldreboende B kände, så kommer förmågan att jobba självständigt och ta ett eget ansvar att minska.

För att utveckla arbetsrelationerna inom ansvarstagande och initiativförmåga på äldreboende B så menar vi att det är hur arbetsuppgifterna ska prioriteras som de måste förtydliga. Innan de har gjort det så kommer inte personalen att känna någon stark tillhörighet med verksamheten och alltså inte heller finna någon glädje i att göra det lilla extra för organisationer.

Äldreboende C

Respondenterna på äldreboendet upplevde att det var väldigt tydligt i vilken utsträckning de hade möjlighet att ta ansvar och de hade skapat ett ansvarstagande som var anpassat utefter deras verksamhet. Vilket överensstämmer med Bryman, Danity och Price (2002) som hävdar att ett lyckat medarbetarskap kräver att medarbetarna förstår den faktiska betydelsen av medarbetarskapet samt att medarbetarna upplever att de skapar ett begrepp så det passar in i deras kontext. Det var de tydliga ramarna inom vilka de fick ta ansvar som var orsaken till att de vågade ta mer ansvar. Det här stärker Hällstén och Tengblad (2006) som menar att det är viktigt att medarbetarna ges så mycket frihet till ansvarstagande som de klarar av. De tydliga ramarna resulterade i att de vågade ta mer ansvar och när de vågade ta mer ansvar kände de ett större engagemang och tillhörighet med organisationen, vilket är något som även Scarnati och Scarnati (2002) stärker. Scarnati och Scarnati (2002) menar även att om medarbetarna får

ta en aktiv del i organisationen så kommer de även att uppleva en tillhörighet med verksamheten, vilket respondenterna på äldreboende C även upplevde.

Hällstén och Tengblad (2006) menar att en god medarbetare bör besitta en initiativförmåga samt är bemyndigad att ta initiativ. Det var tydligt att det här fanns på äldreboende C. Orsaken till att de anställda var bemyndigade att faktiskt ta egna initiativ var för att de fick stöd från sin chef att bestämma mycket på egen hand.

Något som var tydligt för äldreboende C var att det var en liten arbetsgrupp och Hällstén och Tengblad (2006) menar att det är enklare att bemyndiga initiativförmågan i små arbetsgrupper. För att chefen ska kunna ge ett tillräckligt stöd åt sina medarbetare så de kan ta på sig ett större ansvar och gör mer initiativ så behöver chefen ha en personlig kontakt med sina medarbetare. Detta för att medarbetarna är människor, inga robotar och är alltså olika och arbetet, rutiner med mera behöver alltså anpassas efter varje individ. Chefen behöver lära känna medarbetarna och med stora arbetsgrupper försvåras det. På äldreboende C kunde chefen lära känna och ha en god kunskap om varje anställds kunskaper och färdigheter och på sätt kunde hen anpassa arbetet utefter dem.

5.2 Jämförelsen

Vi kommer här att göra två jämförelser av upplevelserna av arbetsrelationerna. Vi gör en jämförande analys för att förstå lokala förutsättningars betydelse för medarbetares upplevelse av arbetsrelationerna. Den första primära jämförelsen görs mellan stor och liten kommun där de lokala förutsättningarna är olika. Den sekundära jämförelsen görs inom samma kommun där de lokala förutsättningarna är lika. Det är även här vi kommer att besvara vår frågeställning där vi observera om lokala förutsättningars betydelse för medarbetarnas uppfattningar av arbetsrelationerna.

Vi är medvetna om att resultatet från äldreboende B och C, som var båda placerade i Göteborgs kommun, skiljde sig mycket åt. Därför kan det vara problematiskt att klumpa ihop dem i jämförelsen med äldreboende A i Mellerud. Vi vill dock exponera att vårt resultat visade på att lokala förutsättningar inte spelade en stor roll när det kom till hur bra eller dåliga arbetsrelationerna upplevdes. Därför valde vi ändå att jämföra liten och stor kommun för att belysa att deras lokala förutsättningar inte var eller i alla fall var en oansenlig förklaring till hur arbetsrelationerna upplevdes. Det andra äldreboendet i Göteborg (äldreboende C) var det

som skiljde sig från de andra två och därför blev den sekundära jämförelsen mellan de två äldreboendena i Göteborg mer intressant.

5.2.1 Den primära jämförelsen - liten och stor kommun

De tre äldreboendena som vi studerade var placerade i Göteborgs stad (äldreboende B och C) och i Melleruds kommun (äldreboende A). De här två kommunerna skiljer sig mycket åt när det kommer till de demografiska förutsättningarna. Mellerud kan räknas som en liten kommun med sina ca 9000 invånare och Göteborg som en stor kommun med sina ca 500 000 invånare (SCB, 2016). Det skiljer sig även åt hur många av kommuninvånarna som är i behov av äldreomsorg eftersom det i Göteborgs stad finns 15,3% personer som är över 65 år och i Mellerud finns det 26,7% som är över 65 år (Regionfakta, 2016). Enligt Rauch (2008) så påverkas äldreomsorgen kvalitét och utbud av lokala förutsättningar. En liten kommun med sämre lokala förutsättningar, i form av till exempel en mindre befolkning, får in mindre skattepengar som de kan lägga på äldreomsorgen. En stor kommun, i form av en stor befolkningsmängd, har i motsatt till en liten kommun en större skatteintäkt och har alltså en bättre förutsättning att kunna skapa en bättre äldreomsorg. Detta på grund av att de kan lägga mer resurser på äldreomsorgen. Dock så är det troligt att en större kommun till befolkningsstorlek har en större andel äldre bland sin kommuninvånare och behöver alltså lägga mer resurser på äldreomsorgen, än möjligen vad en liten kommun behöver.

Vi kunde inte upptäcka i intervjuerna med respondenterna att det skulle vara någon märkbar skillnad i hur mycket medel, i form av budget, de fick till sin verksamhet. Det vi märkte var att respondenterna i Mellerud på äldreboende A upplevde att deras lokala förutsättning innebar bland annat att det bodde få invånare i deras kommun vilket påverkade deras tillgång av personal. Flera av de som jobbade på äldreboendet hade jobbat där väldigt länge och det var svårt att rekrytera ny personal. Resultatet av att de som jobbade på Mellerud äldreboende A hade jobbat där väldigt länge (flera hade jobbat där i över tio år) blev att det skapades en kultur eller tradition om hur de skulle agera och hantera deras arbetsuppgifter. Det spelade ingen roll om de bestämde att göra på ett visst sätt, för traditionen att göra på ett annat sätt var starkare och därför tenderar de att göra så som de alltid hade gjort. Även om de kom in ny personal och ville testa något nytt så blev de motarbetade av den gamla personalen med kommentarer så som ”så gör vi inte här utan, vi har alltid gjort så här på den här arbetsplatsen” och ”vi kommer fortsätta att göra så här”. Det här tyder på att det fanns en spårbundenhet i Mellerud som var den största orsaken till varför de agerade som de gjorde.

Det var dock det lokala förutsättningarna med att personalen hade jobbat där länge, som påverkade att äldreboende A vara spårbunden. Att spårbundenhet är den största orsaken till varför det finns lokala skillnader mellan hur olika kommuners äldreomsorg upplevs vara, är något som Trydegård och Thorslund (2010) påstår. Den menar att kommuner tenderar att göra så som det alltid ha gjort och utvecklar sin välfärd i samklang med lokala traditioner och det här stämde överens med situationen i Mellerud.

I Göteborgs stad så gav de lokala förutsättningarna, med en större befolkningensmängd, de en större tillgång till personal. Det gjorde så det inte var lika många i personalen som hade jobbat på samma ställe under så många år som i Mellerud. På grund av Göteborgs större personalomsättning, än Mellerud, så påverkades inte Göteborg i lika stor utsträckning av spårbundenhet i hur de arbetade och agerade mot varandra. Å andra sidan kan den högre omsättningen av personal i Göteborg än i Mellerud resulterat i en större möjlighet att skapa långvariga relationer, i Mellerud än i Göteborg. I Göteborg och Mellerud så fanns det en uppdelning bland de anställda om vilka arbetsuppgifter som var viktigast att prioritera. I fallet med Göteborg så berodde dock inte orsaken att personalen agerade spårbundna, utan mer på att det inte fanns en tydlighet i hur de skulle prioritera. Tydlighet var något som också saknades i Mellerud. Tydligheten var något som vi upptäckte var väldigt viktigt för att medarbetarskapet skulle fungera i de fallen som vi studerade.

Vi kan alltså se att både Trydegård och Thorslund (2010) teori om att spårbundet är det som påverkar kvalitén och utbudet av äldreomsorg samt Rauch (2008) teori om att det i själva verket är de lokala förutsättningarna som påverkar utfallet av äldreomsorg stämmer med de två studerade kommunerna. Mellerud påverkades av spårbundet men det berodde på att deras lokala förutsättningar hade omedvetet drivit dem att skapa spårbundet bland de anställda. Göteborg, som inte påverkades lika mycket av sina lokala förutsättningar, hade inte en lika stark spårbundet bland personalen. I de här fallen så upptäcktes det alltså ett samband mellan teorierna om lokala förutsättningar och spårbundet. Där lokala förutsättningar påverkade i vilken sträckning som spårbundet infann sig på äldreboendet. Eftersom spårbundenhet och lokala förutsättningar i Mellerud upplevdes påverka deras medarbetarskap negativt så ska enligt Hällstén och Tengblad (2006) även deras verksamhet ha påverkats ogynnsamt. Boyne och Powell (2001) menar att decentralisering ska vara en bra företeelse eftersom det ger kommunerna möjligheten att skapa en äldreomsorg som passar deras behov och tillgångar. Att decentralisering är en bra sak för äldreomsorgen stämde alltså inte i fallet med Mellerud. Även Bertlett, et al. (2011) menar att goda arbetsrelationer först kan utvecklas när en är

medveten om ens förutsättningar och skapar riktlinjer kring dessa. Alltså anpassar medarbetarskapet så det passar in i ens kontext för att det ska bli en bra implementering (Kilhammar och Ellström, 2015). Mellerud och Göteborg är två kommuner som antagligen är väl medvetna om deras lokala förutsättningar men utifrån den tidigare forskning som vi har presenterat så anpassar iallafall inte äldreboende A i Mellerud och äldreboende B i Göteborg inte medarbetarskapet tillräckligt utifrån deras lokala förutsättningar för att det ska lyckas.

Den största skillnaden i medarbetarskapet mellan Mellerud och Göteborg som vi upptäckte var att i Mellerud så fanns det ett mer individualistiskt sätt att agera. Medan i Göteborg så såg de mer till helheten. Att tänka individualistiskt påverkade uppfattningen av medarbetarskapet i Mellerud på ett negativt sätt, eftersom medarbetarskapet enligt Hällstén och Tengblad (2006) bygger på att alla i personalen är delaktiga, jobbar på relationerna emellan sig och sina kollegor samt mellan sig och det egna arbetet. Kilhammar och Ellström (2015) är av samma uppfattning då de i sin studie kom fram till att det är viktigt att så många som möjligt av medarbetarna är med när medarbetarskapet implementeras, vilket också liknar resultatet i våra fall. För att medarbetarskapet ska bli bättre eller fortsätta vara bra så måste alla hjälpas åt tillsammans och därför kan inte medarbetarskapet bli lyckat om det till stor del finns ett individualistiskt sätt att agera i verksamheten.

I och med det mer individualistiska sättet i Mellerud så fanns det mindre tillit till kollegorna där än vad det fanns i Göteborg. Dock så upplevde respondenterna i både Mellerud och Göteborg att förtroendet var högt till vissa av sina kollegor men att det inte fanns ett gemensamt förtroende för hela personalen. Det märktes tydligast att förtroendet var lågt när respondenter i båda kommunerna nämnde att de upplevde att de blev kontrollerade av sina kollegor samt själva kontrollerade deras kollegor så de hade gjort arbetsuppgifterna på ett bra sätt. Att göra arbetsuppgifterna på "ett bra sätt" innebar att arbetsuppgifterna hade gjorts på ett sådant sätt som ansågs vara korrekt av den som kontrollerade. Det här överensstämmer även med vad Hällstén och Tengblad (2006) säger; att medarbetarna måste lita på att ens kollegas kompetens. Att den faktisk utför arbetsuppgifterna på det bästa sättet utefter kollegans egna förmågor. Det var liknande i både Göteborg och i Mellerud att det inte fanns en tydlighet i hur arbetsuppgifterna skulle prioriteras. Det här skapade en konflikt i bägge kommunerna och det var i den här situationen som det blev tydligt att förtroendet påverkade öppenheten. Eftersom förtroende saknades så vågade heller inte personalen vara öppen genom att prata om och försöka lösa den här konflikten. De blev istället irriterade och valde att inte prata med den kollegan om det problemet. De pratade om varandra istället för med varandra.

Det blev även tydligt att där det fanns förtroende så vågade de även vara öppna och kommunicerade med varandra även i de situationerna när de inte var överens. Det här belyser även Hällstén och Tengblad (2006) som menar att det är speciellt viktigt att kommunikationen är öppen när det är något som de inte är överens om.

I både Göteborg och i Mellerud så upplevde respondenterna att gemenskapen var bra med de kollegorna som en tyckte personligen om. Mellan dessa kollegor fungerade även samarbetet bra. När de dock behövde samarbeta med någon som de inte upplevde någon gemenskap med så fungerade inte samarbetet lika bra. Vi kunde alltså se att en bra gemenskap resulterade också i ett bra samarbete vilket också Hällstén och Tengblad (2006) menar. Eftersom gemenskap skapas genom att en tycker personligen om en viss kollega, så är det svårt att skapa gemenskap genom att pressa två personer som inte tycker om varandra att samarbeta. Alla människor fungerar inte personligen ihop med alla och det är svårt att tvinga fram vänskap (Hällstén och Tengblad, 2006:15-16). Å andra sidan om samarbetet fungerade bra så kunde gemenskapen iallafall bli bättre på arbetsplatser. För att samarbete skulle bli bra så krävdes det att det skulle finnas en acceptans att alla är olika och hanterar arbetsuppgifter olika. Vilket även är något som Andersson (2013) instämmer med. Det behöver inte betyda att arbetsuppgifterna utförs sämre. Det viktiga var att skapa tydliga gemensamma regler kring hur de skulle prioritera bland deras arbetsuppgifter. Då skulle samarbetet inte påverkas av att kollegorna som samarbetar inte har så mycket gemenskap i mellan sig, eftersom de ändå kan samarbeta bra då hur de ska utföra arbetsuppgifterna är så tydliga att ingen konflikt kan uppstå.

Det var många fler i Mellerud, än i Göteborg, som uttryckte att de gick till sin arbetsplats enbart för att få en lön. Det var alltså lönen som var den största meningsfullheten och bidrog till det största engagemanget bland respondenterna i Mellerud. Några respondenter i Mellerud nämnde att meningsfullheten och engagemanget för att göra ett bra jobb låg i att göra någons sista tid i livet bra. Även i Göteborg så var lönen en viktig i arbetet men inte lika viktig som meningsfullheten med sitt arbete att göra vårdtagarnas sista tid i livet till den bästa. Att göra ett bra arbete, som innebar att genererar en bra äldreomsorg var en stor motivation i bägge kommunerna men den var större i Göteborg än i Mellerud. Det syntes tydlig då respondenterna i Göteborg använde sig mer utav sin förmåga för att förbättra verksamheten. Det här liknar resultatet i Tengblads (2003) studie som visade på att engagemanget hos medarbetarna inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen var stort. Medarbetarna upplevde stress, att arbetsbelastningen var för stor och att de inte kunde påverka deras

arbetstider men trots det här ville de ta på sig mer ansvarsområden. I Mellerud så hade dock respondenterna mer fokus på att de själva skulle ha det bra på jobbet än att försöka göra något som gynnade verksamheten.

I Mellerud så hade respondenterna svårt att se hela arbetsplatsen och alla kollegor som en enhet. Det exemplifieras bland annat genom att i Mellerud så var de irriterade över att många av de aktiviteterna som de gjorde skulle helst vara gratis. I Göteborg så nämnde respondenterna att även deras aktiviteter helst skulle vara kostnadsfria men de uttryckte samtidigt en förståelse varför det var så. I Göteborg så hade de ett större helhetsperspektiv och en förståelse för att budgeten var begränsad, än vad de hade i Mellerud. Det här överensstämmer med till exempel Simonsson (2002) avhandling där det framgick att om medarbetarna såg till verksamhetens helhet så såg också medarbetarna sin egen roll i verksamheten. Det resulterade i att medarbetarna tog mer ansvar och var mer delaktig. Bristen av helhetsperspektivet kan självklart ha haft en påverkan på att initiativförmågan upplevdes som bättre i Göteborg än i Mellerud. Kommunerna liknade varandra i att det fanns en uppdelning bland personalen att vissa i personalen ville ta mer initiativ för till exempel att göra aktiviteter med vårdtagarna. Samtidigt som det fanns en annan del av personalen som tyckte initiativ till aktiviteter störde verksamhetens rutinanpassade arbetsuppgifter. Bägge kommunerna upplevde att möjligheten att kunna ta ansvar fanns det gott om, men eftersom det var delade åsikter om initiativ störde eller inte störde verksamheten så spelade det ingen roll hur mycket ansvar det fanns tillgängligt för personalen att ta på sig. Eftersom de antingen inte ville ta på sig mer ansvar, blev motarbetade till att ta med ansvar eller hade tappat engagemang till att ta mer ansvar.

5.2.2 Den sekundära jämförelsen - inom samma kommun

Både äldreboende B och C låg inom samma stadsdel i Göteborg och hade samma lokala förutsättningar. Eftersom äldreboende B och C hade samma lokala förutsättningar, borde de rimligtvis lyckats skapa ett liknande medarbetarskap. I studien så upptäcktes det att det fanns mycket som skiljde äldreboende B och äldreboende C åt där äldreboende C hade ett betydligt mer utvecklat och myndigt medarbetarskap än äldreboende B. I fallen med äldreboende B och C så stämde alltså inte Rauch (2008) teori om att lokala förutsättningar är det som påverkar äldreomsorgens kvalitet eftersom de här äldreboende hade samma lokala förutsättningar men hade ändå olika nivåer på sitt medarbetarskap och alltså även på kvalitén på sin verksamhet. På äldreboendena B och C så gav de lokala förutsättningarna, med en större

befolkningsmängd, de en större tillgång till personal. Det gjorde så det inte var lika många i personalen som hade jobbat på samma ställe under så många år. På grund utav äldreboende B och C större personalomsättning, så påverkades de inte i lika stor utsträckning av spårbundenhet, som Trydegård och Thorslund (2010) påstår att de ska påverkas, i hur de arbetade och agerade mot varandra. I de här fallen så fanns det således andra faktorer som påverkade medarbetarskapet än de lokala förutsättningarna och spårbundenhet.

Vi kunde se att äldreboende C hade ett större förtroende för sin verksamhet än vad B hade, vilket kunde bero på att respondenterna på äldreboende C vågade vara mer öppna bland sina kollegor än vad respondenterna på äldreboende B vågade vara. Eftersom äldreboende C hade ett större förtroende för varandra, så vågade de även vara helt rak och ärliga med varandra även när det handlade om problem och det resulterade i att de hade en bättre öppenhet än vad äldreboende B hade. Det här överensstämmer med Hällstén och Tengblad (2006) som hävdar att förtroende och öppenhet bygger på att det ska finna ett ömsesidigt förtroende som bygger på en öppen dialog som lämpar sig för organisationens bästa.

Respondenterna på äldreboende B svarade att de hade svårt att acceptera varandras olikheter och att det inte fanns någon tydlig gemenskapskänsla, vilket skapade olika grupperingar på äldreboende B. Samarbetet på äldreboende B var bra men det hindrades på grund av olika grupperingarna inom personalen på boendet. På äldreboende C var det tydliga uppsatta mål som gjorde att det var lättare att samarbeta och ha en gemenskap. De hade olika personligheter men de så såg det som positivt och drog nytta av deras olikheter. Deras tydliga gemensamma mål skapade en tillhörighet för dem på arbetsplatsen och det stämmer överens med Hällstén och Tengblad (2006) som menar att tydliga gemensamma mål är det bästa sättet för att öka gemenskapen och samarbetet på en arbetsplats.

På äldreboende B svarade de flesta av respondenterna att engagemanget låg i att ta hand om vårdtagarna, men samtidigt var det vissa som kände mest engagemang i att bara få en lön. De önskade att engagemanget för vårdtagarna skulle öka och detta genom att göra mer för vårdtagarna. Det fanns dock inga tydliga förhållningssätt kring vad engagerat arbete var. Det här skapade en konflikt mellan de två grupperna i personalen, som hade olika uppfattningar om vad engagerat arbete skulle vara. På äldreboende C var det lättare att veta vad som var engagerat arbete då det fanns tydliga förhållningssätt kring deras arbetsuppgifter och det skapade i sin tur att arbetet blev meningsfullt. De kände nämligen ett stort ansvar över att arbetsuppgifterna blev gjorda och även gjorda på ett bra sätt. Det här stämmer in på vad Scarnati och Scarnati (2002) hävdar; nämligen att om medarbetarskapet får en större plats i

organisationen, resulterar det i att medarbetare upplever att de har en aktiv del i organisationens framgångar och på så sätt medför det en känsla av tillhörighet och engagemang.

Inom ansvarstagande och initiativförmåga liknade äldreboendena B och C varandra genom att de kände ansvar för jobbet och främst för att ha vårdtagarna i fokus och därigenom skulle de känna sig uppskattade. Dock var det skillnader kring ansvarsområden i verksamheterna. I äldreboende C var det tydliga ansvarsfördelningar och de var medvetna om vilka initiativ de fick ta inom sina områden. Den tydliga ansvarsfördelningen skapade att de kände ett personligt ansvar över att arbetsuppgifterna blev gjorda. På äldreboende B var ansvarsområdena tydliga men ansvarstagandet ojämnt fördelat och det skapade att vissa kände sig tvingade till att ta på sig mer ansvar än vad de ville. Bryman, Danity och Price (2002) menar att medarbetarskapet kommer inte lyckas om medarbetarna bara ser medarbetarskapet som ett medel för att lägga större ansvar på individen som befinner sig längre ner i organisationen. Det var det här som gjorde så att medarbetarskapet inte var lika myndigt på äldreboende B som det var på C. Medarbetarna uppfattade medarbetarskapet som ett medel så de skulle tvingat till att ta mer ansvar och därför ansågs det bara bidra till mer arbetsbelastning. På äldreboende C fanns det tydliga uppsatta mål vilket gjorde det lättare för medarbetarna att konkretisera målen samt sätten för att uppfylla dem. På äldreboende B var målen konkreta men tillvägagångssättet för att nå dem var inte lika tydliga så det var på äldreboende C

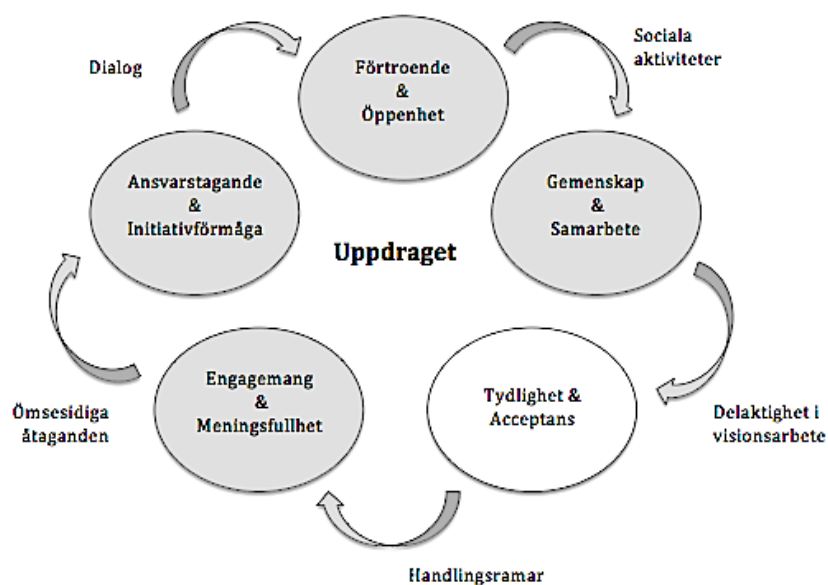
Äldreboende B och C hade samma lokala förutsättningar vilket innebar att de bland annat hade samma skatteintäkter, invånare och politiskstyre. Trots samma förutsättningar jobbade äldreboendena på olika sätt för att uppnå deras huvudmål. Vilket var att vårdtagarna skulle ha det bra. Äldreboende B och C liknade varandra då de hade samma huvudmål. De hade samma politiska styre och samma lokala förutsättningar men trots det så hade det ingen påverkan på hur arbetsrelationerna upplevdes. Äldreboende B var tydliga med att de fanns saker som de behövde utveckla när det handlade om arbetsrelationerna. Äldreboende C, som var nöjda med de rådande relationerna, skulle fortsätta jobba med att bibehålla arbetsrelationerna och det arbetssättet som de hade på äldreboendet.

Den största skillnaden mellan äldreboende B och C var hur arbetsbelastningen var fördelad mellan de anställda på äldreboendet. På äldreboende B så fick medarbetare, som var anställda som undersköterskor tilldelat sig arbetsuppgifter som vanligtvis inte tillhörde deras yrke. Vilket skapade en tyngre arbetsbörda för vissa av medarbetare. På äldreboende C så hade de

istället skapat separata tjänster som hade ansvar över de här arbetsuppgifterna, som på äldreboende B lades som ett ytterligare ansvar hos undersköterskorna. Andersson-Felé, (2003) menar att äldreomsorgen har präglats av att chefspositioner har reducerat. Det här medförde att arbetsuppgifter som tidigare låg hos chefen fortsättningsvis skulle delegeras ner till underordnade. Att få mer arbetsuppgifter skulle medföra en ökad tillfredsställelse när det gäller uppskattning, handlingsutrymme och självförverkligande. Det här stämmer i fallet med äldreboende C men det berodde antagligen på att de delegerade arbetsuppgifterna lades på helt nya befattningar och skapade således inte mer stress. I fallet med äldreboende B så blev ytterligare arbetsuppgifter snarare en tung arbetsbörda och skapade en mer stressad tillvaro.

5.3 Egen reflektion om medarbetarskaps teori

Efter att vi kopplade samman teori med resultatet hittade vi ytterligare en aspekt i Hällstén och Tengblads (2006) modell medarbetarskapshjulet, som var vårt teoretiska verktyg för att kunna studera hur arbetsrelationerna upplevdes på de tre äldreboendena. Bertlett (2011) utvecklade Hällstén och Tengblad (2006) teori om att även belysa det viktiga att studera kommunikation och lojalitet i medarbetarskapet. Även om dessa var närvarande i intervjuerna med de anställda på äldreboendena så ansåg vi inte att de var så betydelsefulla för vår studie och dess resultat. Det vi vill lägga till i modellen är “*Tydlighet och Acceptans*” (se figur 4). Vi ansåg nämligen att förmågan att kunna *acceptera* sina kollegors olikheter samt *tydlighet* för hur de skulle agera, hade en stor påverkan på hur arbetsrelationerna upplevdes på de tre äldreboendena.



Figur 4. Medarbetarskapshjulet av Hällstén och Tengblad (2006). Omarbetad av Hanje och Sultan (2017).

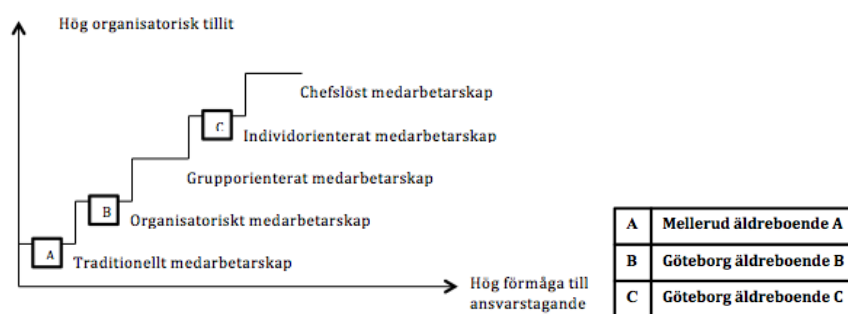
Samtliga av respondenterna från alla tre äldreboendena nämnde att det största engagemanget i deras yrke var att skapa välbefinnande för vårdtagarna på äldreboendena. Det var även deras gemensamma mål och det ansåg alla var klart och tydligt, men hur i praktiken de skulle agera för att nå målet var inte lika tydligt. Det fanns rutiner, lagar och regler som de skulle förhålla sig till men det var prioriteringsordningen som var otydlig. Respondenter från äldreboende A och B påpekade ständigt under intervjuerna att det största problemet på deras arbetsplatser var att det fanns två olika sätt för hur personalen valde att prioritera deras arbetsuppgifter. Det vi upptäckte var att på äldreboende A och B upplevde respondenternas att det saknades tydliga handlingsramar för hur de skulle utföra sitt arbete vilket också då var orsaken till varför det hade utvecklats olika individuella handlingsätt. Att det blir individuella tolkningar på hur en ska utföra arbetsuppgifter är inget ovanligt och fel inom vård och omsorgsyрки. Detta för att rutinanpassa eller göra arbetsuppgifter på "löpande band" inte är optimalt i arbeten med människor, eftersom varje situation aldrig är den andra lik och kräver oftast mänsklig intuition (Andersson, 2013:119). Resultatet av att det inte fanns tydliga handlingsramar hade skapat två grupper i personalen. Dessa två grupper hade två olika handlingsätt för att nå målet och de påverkar deras arbetsrelationer negativt, eftersom det uppstod konflikter i hur de skulle prioritera bland deras arbetsuppgifter. Det blev uppenbart att det var tydliga handlingsramar och acceptans för sina kollegors olika handlingsätt som saknades på äldreboende A och B för att de skulle uppnå det som Hällstén och Tengblad (2006) kallar för det myndiga medarbetarskapet. Det blev även tydligt när respondenterna på äldreboende C poängterade att det var tydliga handlingsramar och acceptans som var orsaken till varför de hade goda arbetsrelationer. De hade tydliga handlingsramar hur de skulle utföra deras arbetsuppgifter och de hade en acceptans mot sina kollegor att alla agerade på olika sätt för att nå det gemensamma målet. För att utveckla tydliga handlingsramar på äldreboende A och B måste de, precis som på äldreboende C, lära sig att diskutera hur de ska agera i vissa arbetssituationer. Detta för att kunna ta del av varandras erfarenheter och kunskaper för att sedan med hjälp av det här komma fram till gemensamma handlingsramar, som ska tydliggöra hur de ska agera och prioritera i olika arbetssituationer. När dessa handlingsramar skapas måste alla i personalen vara delaktiga. Vikten av att alla är delaktiga är något som Hällstén och Tengblad (2006) poängterar i medarbetarskapshjulet under "Ansvarstagande och

Initiativförmåga”. Samtliga måste också våga säga emot om det är något i handlingsramarna som de inte tycker är bra.

Respondenterna på äldreboende C vågade ta konflikterna som uppstod i mellan dem och såg också till att alltid lösa dem, så att samtliga kände sig nöjda över resultatet. Respondenterna på äldreboende C var överens om att det var en av orsakerna till varför de hade goda arbetsrelationer och det menar även Hällstén och Tengblad (2006) är en viktig del för att uppnå ett myndigt medarbetarskap. Flera av respondenterna på äldreboende A och B nämnde att de inte vågade eller inte ville ta diskussioner eller konflikter med kollegor som en ansåg agerade fel. Detta för att en ansåg att diskussionen inte skulle leda någon vart eftersom de ändå tyckte olika i hur arbetsuppgifterna skulle prioriteras och hanteras. Båda parterna kunde inte acceptera varandras olika sätt att agera för att nå det gemensamma målet. De behöver acceptera att alla är olika och att det viktiga inte är om alla agerar eller prioriterar arbetsuppgifterna exakt lika, utan att de i slutändan uppfyller deras gemensamma mål; att göra någons sista tid i livet bra. Det går att acceptera allas olikheter om personalen får en tydligare förståelse för att alla agerar utifrån egna kunskaper samt förmågor och att det trots detta ändå kommer uppnå deras gemensamma mål. Det här innebär inte att ledningen måste sätt ner foten och säga att de inte alltid måste agera utefter en viss prioriteringsordning, utan snarare att utveckla en *acceptans* för sina kollegor olikheter. De behöver se olikheter som en möjlighet att själv kunna utvecklas och en möjlighet att kunna ta del av andra kunskaper och erfarenheter. Således att acceptera allas olika handlingssätt istället för att bli irriterad över att en kollega inte agerar så som en själv hade valt att göra. Det viktiga är att verksamheten når det gemensamma målet. Eftersom det är svårt att acceptera varandras olikheter måste medarbetarna även utveckla förmågan att vilja och våga vara *tydliga* med varandra när konflikter uppstår. Att ta konflikter och diskussionen på ett konstruktivt sätt samt kunna lösa dem, så alla parter blir eniga, är en viktig del för att uppnå ett myndigt medarbetarskap på äldreboende A och B. Att våga ta konflikter och kunna diskutera på ett konstruktivt sätt bygger upp ett starkare förtroende mellan medarbetarna, enligt Hällstén och Tengblad (2006). Det här stärker även respondenterna på äldreboende C där de upplevde att de kunde prata om allt, även det som var dåligt och det resulterade i att de accepterade sina kollegor ytterligare och de accepterade och respekterade dem tillbaka.

5.4 Medarbetarskapstrappan

Med hjälp av Hällstén och Tengblads (2006) modell medarbetarskapshjulet kunde vi analysera hur bra eller dåligt medarbetarskapet upplevdes på de tre äldreboendena. Efter den här analysen av resultatet har vi kunnat placera in vart någonstans på Hällstén och Tengblads (2006) andra modell medarbetarskapstrappan som äldreboendena befinner sig. Medarbetarskapstrappan förklarar inte hur bra eller dåligt medarbetarskapet var på något av äldreboendena utan bara beskriver vilket medarbetarskap som finns på äldreboendet. Vi kommer här gå igenom var på medarbetarskapstrappan, som vi anser att de tre äldreboendena befann sig på samt motivera vårt val av placering.



Figur 3. Medarbetarskapstrappan av Hällstén och Tengblad med respondenternas svar.

Vi har valt att placera äldreboende A på nivån "traditionell medarbetarskap" i Hällstén och Tengblads (2006) modell medarbetarskapstrappan, eftersom flera av respondenterna uttryckte att det fanns en kultur på äldreboendet som innebar att rutinerna "satt i väggarna" och var alltså svåra att förändra. Kulturen medförde ett förhållningssätt att "vi har alltid gjort så" vilket drev medarbetarna till att inte kunna utföra nya "rutiner" och det stoppade deras förmåga till att ta initiativ till mer ansvar. Det här går ihop med vad Hällstén och Tengblads (2006) definierar som traditionell medarbetarskap, eftersom det inte skapades förutsättningar för att utveckla ett mer aktivt medarbetarskap på äldreboende A. Ansvarsfördelningen involverade inte personalen och de fick alltså inte möjlighet att få ta på sig mer ansvar. Det som säger emot Hällstén och Tengblads (2006) definition av traditionellt medarbetarskap var att respondenterna var medvetna om att de fick och kunde ta mer ansvar. Det som går ihop med Hällstén och Tengblad (2006) är att även om det fanns möjlighet för att ta ansvar så upplevdes initiativförmågan till att ta ansvar som bristfällig eftersom rutinerna var så otydliga kring hur mycket ansvar de faktiskt fick ta.

I praktiken så stämmer upplevelserna av arbetsrelationerna på äldreboende A ihop med det traditionella medarbetarskapet, dock kan vi även placera äldreboende A i det ”organisatoriska medarbetarskapet” som innebär att medarbetarnas ansvarstagande är tydligt preciserat och kontrollerat av organisationens gemensamma rutiner och ledningsfunktioner (Hällstén och Tengblad, 2006:64). I ett organisatoriskt medarbetarskap får medarbetare ta ansvar men det är under tydligt fastställda och kontrollerade former av överordnade insatser. Det som ger indikationer på att äldreboende A kan passa in i det organisatoriska medarbetarskapet är när medarbetare A2 säger att personalen borde våga ta till sig nya idéer, våga vara mer öppen gentemot sina medarbetare samt inte agera på ett visst sätt bara för att de alltid hade gjort så. Hällstén och Tengblads (2006) menar att det organisatoriska medarbetarskapet innebär att det finns tydliga bedömningar om vad som ska göras och hur. Det fanns en önskan från medarbetarna att övergå till ett organisatoriskt medarbetarskap, eftersom de ville ha tydligare regler och gemensamma förhållningssätt i hur deras arbetsuppgifter skulle prioriteras samt hur mycket ansvar de fick ta på sig.

Det som ändå indikerar att de hade ett traditionellt medarbetarskap var för att på äldreboende A så visste de vad de skulle göra för att förbättra arbetsrelationerna men i praktiken så valde de inte att göra något för dess utveckling. Anledningen till varför de inte gjorde något var för att det inte fanns några tydliga handlingsramar. Det är därför som vi anser att äldreboende A inte hör hemma på det organisatoriska medarbetarskapet, eftersom för att de ska befinna sig där så måste det finnas tydliga handlingsramar om vad och hur saker gör utföras.

Vi har valt att placera äldreboende B på nivån “organisatorisk medarbetarskap” i Hällstén och Tengblads modell medarbetarskapstrappan. Enligt Hällstén och Tengblad (2006) innebär organisatoriskt medarbetarskap att medarbetarna kan ta ansvar samtidigt som de inte känner sig för pressade. Det här stämmer överens med äldreboende B där samtliga respondenter ansåg att det fanns utrymme för att ta mer ansvar om de vill det. Vid ansvarstagande så visste de inom vilka ramar som de var tvungna att förhålla sig till. De hade alltså en tydlighet inom vilket område som de fick ta ansvar inom, men det som säger emot att de befann sig inom det organisatoriska medarbetarskapet är att de upplevde att det inte fanns tydliga regler eller gemensamma förhållningssätt om vad och hur de skulle utföra deras arbetsuppgifter. Vilket är något som Hällstén och Tengblad (2006) menar att det organisatoriska medarbetarskapet ska innehålla.

Äldreboende B skulle även kunna placeras i ett ”grupporienterad medarbetarskap”. Detta tack vare att respondenterna uttrycker att de önskade och ville gör mycket för att ansvarstagandet skulle öka på arbetsplatsen. Grupporienterat medarbetarskap bygger på en grundsyn att medarbetarna oftast vill och kan ta ansvar (Hällstén och Tengblad, 2006:64). Det här var något som eftersträvades av medarbetarna på äldreboende B, men i praktiken så valde medarbetarna att inte ta på sig mer ansvar än vad det absolut behövde och därför befinner sig de mer i det organisatoriska medarbetarskapet än i det grupporienterade medarbetarskapet.

Vi har valt att placera äldreboende C på nivån “ individorienterad medarbetarskap” i Hällstén och Tengblads (2006) modell medarbetarskapstrappan. Detta eftersom äldreboende C tilldelas ett stort ansvar och hade stor självständighet i arbetet. Respondenterna upplevde att de var nöjda med ansvarsfördelningen och de tog på sig mycket ansvar, vilket de också själva ville. Det fick medarbetaren att använda sin kreativa frihet mer. Samtliga respondenter på äldreboende C var överens om att de var nöjda med ansvarsfördelningen samt att de ville ha det ansvaret som de hade fått. Enligt Hällstén och Tengblad (2006) så innebär individorienterat medarbetarskap att medarbetaren ska ha förmåga att ta ansvar, utföra sina arbetsuppgifter tämligen självständiga samt respektera varandras autonomi. Vilket stämde överens med äldreboende C där det var en självklarhet att ta eget ansvar samt att de alla var medvetna om att de jobbade tillsammans för att gynna verksamheten.

Det var nästan så de skulle kunna placeras in i Hällstén och Tengblads (2006) “chefslösa medarbetarskap”, eftersom de jobbade så självständigt. Dock så fanns det fortfarande en chef, som behövde fatta beslut om vissa områden och därför passade äldreboende C bäst in på det individorienterade medarbetarskapet.

6. Avslutande reflektioner och slutsatser

I följande kapitel så presenterar vi vad som är studiens bidrag samt våra reflektioner kring svaret på vår forskningsfråga. Här presenteras även studiens slutsatser, vilket även sammanfattar studiens resultat. Vi avrundar kapitlet med förslag på vidare forskning.

Lokala förutsättningar har fått en påverkan på de offentliga välfärdstjänsterna på grund av att i och med decentraliseringen gavs det mer ansvar till kommunerna att forma och prioritera bland välfärdstjänsterna utifrån deras lokala förutsättningar som i vårt fall har fokuserat på demografi och politiskt styre. I och med decentraliseringen innebar även att medarbetarna gavs större ansvar för deras verksamhet mycket beroende på att organisationerna blev mer platta och ansvar som tidigare legat på chefen lades nu på medarbetarna. De framställda förändringarna har gjort det mer intressant att studera vilken betydelse lokala förutsättningar har på medarbetares upplevelser av arbetsrelationer. Syftet med den här uppsatsen har därför varit att förstå lokala förutsättningar, i form av demografi och politisk styre, betydelse på medarbetares upplevelser av arbetsrelationer. För att ta reda på detta har upplevelserna av arbetsrelationerna bland personal på tre arbetsplatser, som hade olika lokala förutsättningar, studerats. Det empiriska materialet samlades in på tre kommunala äldreboenden i två kommuner.

Vi gick in i undersökningen om arbetsrelationer med förväntningarna att de anställda skulle prata mycket om deras tuffa arbetsförhållanden i form av stress, hög arbetsbelastning och sjukskrivningar som präglar deras verksamhet. Istället har uppsatsen till stor del kommit att handla om otydliga regler, oklara gemensamma förhållningssätt och svårigheten i att acceptera att ens kollegor inte utför arbetsuppgifter, som en själv hade gjort, samt hur dessa kan förklara hur arbetsrelationerna upplevs.

I linje med tidigare forskning går det, utifrån studiens resultat, att konstatera att arbetsrelationer har en stor inverkan på hur människor mår och presterar på sin arbetsplats. Den teoretiska ingången som var medarbetarskap, som även har väglett metodiken genom analysverktyget, har varit till stor hjälp för att skapa en struktur i resultatet. Att studera arbetsrelationer genom medarbetarskap har inte bara bidragit till att skapa en överblick hur arbetsrelationerna upplevdes, utan också till att synliggöra vad det är som förbättrar samt försämrar arbetsrelationerna.

Resultatet visade att två av våra fall, som hade olika lokala förutsättningar, så upplevdes arbetsrelationerna på liknande sätt och de upplevdes som relativt dåliga. Orsaken till varför de upplevde arbetsrelationerna som relativt dåliga var för att det dels berodde på otydliga regler och oklara gemensamma förhållningssätt samt på grund av att de inte accepterade varandras olikheter. Det här skapade en konflikt som de dessutom inte vågade diskutera om. Det blev även tydligt att samtliga respondenterna på de här två arbetsplatserna visste vad som var dåligt i deras arbetsrelationer, men problematiken låg i att de inte försöka göra något för att förbättra arbetsrelationerna. Vi grunnar på om det kan vara så att personalen på de här arbetsplatserna hade skuld känslor i att deras arbetsrelationer var dåliga. De var medvetna om att deras arbetsrelationer var dåliga, men varför gjorde de ingenting åt det? Kan det ha varit så att argumentet; att de inte hade tillräckligt med budget för att kunna utföra ett gott arbete, bara var en undanflykt för att de skulle slippa ta tag i problemen i arbetsrelationerna.

Det som var bra på de här två arbetsplatserna, trots deras bristande arbetsrelationer, var att de fick jobbet gjort. Problemen i deras arbetsrelationer skapades i deras tillvägagångssätt i hur de hanterade deras konflikt, som uppstod eftersom de hade olika uppfattningar om hur arbetsuppgifterna skulle prioriteras. De här problemen påverkade arbetsrelationerna men inte arbetet i sig, då de anställda utförde deras arbetsuppgifter trots att de var oense om prioriteringsordningen. Om de hade varit överens om prioriteringsordningen eller accepterat att alla ens kollegor inte hanterade arbetsuppgifter på samma sätt som en själv, utan att det på något sätt påverkade arbetets kvalitet, så hade arbetsrelationerna blivit bättre och enligt Hällstén och Tengblad (2006) även arbetet.

Respondenterna på den arbetsplatsen där arbetsrelationerna upplevdes som bra, hade varit med och påverkat medarbetarskapet utifrån fördelning och prioriteringar. Det hade i sin tur skapat en meningsfullhet för jobbet hos de anställda. De tydliga fördelningarna av arbetet hade gjort det lättare att bilda goda arbetsrelationer. Detta genom att det aldrig blev oklart vem som skulle göra vad och då fanns heller inte risken, för att någon skulle tycka någon annan gjorde arbetsuppgifterna fel eller gjorde anspråk på en kollegas ansvarsområde. Det fanns tydliga mål och arbetsrutiner som de upplevde trygghet i och som de alltid kunde gå tillbaka till om de kände sig osäkra. Respondenterna på den här arbetsplatsen påpekade hela tiden hur deras tydliga arbetsgrunder och mål hade skapat en väldigt bra arbetsplats och det var förklaring till deras goda arbetsrelationer. Dock framkom det inte om de hade fått vara

med och påverkat utformningen av de här grunderna och målen. Det fick oss att ställa frågan om det var ett styrmedel från arbetsgivaren, som de hade lyckats implementerats på den här arbetsplatsen och skapat en illusion hos de anställda att det var de som hade skapat arbetsgrunderna och målen, men att det i själva verket var arbetsgivaren som hade gjort det. I fallet med den arbetsplatsen som hade goda arbetsrelationer så kändes det även lite paradoxalt, då enligt Hällstén och Tengblads (2006) medarbetarskaps teori så ska arbetsgivaren vara personlig med sina medarbetare för att kunna utveckla ett myndigt medarbetarskap men samtidigt, på den här arbetsplatsen, så verkar det vara bäst om jobb fick vara jobb och fritid fick vara fritid. På jobbet lägger en allt personligt åt sidan och fokuserar enbart på organisationens bästa. De anställda på den här arbetsplatsen var väldigt olika som personer och hade ingen gemenskap utanför jobbet, men det hade ändå goda arbetsrelationer och accepterade varandra trots att de var olika. Sammanfattningsvis så var det ett lyckat medarbetarskap på den här arbetsplatsen med samma grundtankar, lagom fördelning och de anställda var medvetna om deras värde inom och för verksamheten.

En utgångspunkt i den här studien var att jämföra resultatet för att se lokala förutsättningar i form av politisk styrning och demografi kan ha en betydelse för hur arbetsrelationer uppfattas av medarbetare inom offentligt styrda verksamheter. Två av våra fall hade samma politiska styre, samma lokala förutsättningar men trots det så var det ingen förklaring till varför arbetsrelationerna upplevdes så som de gjorde. Det var snarare två av fallen som hade olika lokala förutsättningar som hade liknande uppfattning av arbetsrelationerna. Vilket innebar att det kommunalpolitiska ledarskapet inte hade något inflytande på arbetsrelationerna ute i deras verksamheter. De har intentioner till att vilja åstadkomma något men har kommunpolitikerna egentligen möjlighet att påverka deras verksamheter när det kommer till arbetsrelationer? Vad är det då som är förklaringen till att varför den ena verksamheten hade bra arbetsrelationer? En måste ha förståelse för att det är människor som skapar arbetsplatsen. Vi kunde identifiera att det existerade ett självstyre på varje enskild arbetsplats som hade sin egen kultur om hur de hanterade deras arbetsrelationer. Den här kulturen var frikopplad från det kommunalpolitiska styret. Det var inte det politiska styret som hade någon inverkan på arbetsrelationerna utan det var de anställda med sina egna karaktärsdrag som bidrog till hur arbetsrelationerna upplevdes och således även de anställda som bidrog till att verksamheterna fungerar bra eller fungerar mindre bra. Det är följaktligen svårt eller kanske till och med omöjligt för kommunpolitikerna att kunna styra hur arbetsrelationerna upplevs ute i deras verksamheter. De demografiska

likheterna eller olikheterna skapar liknande eller olika förutsättningar i deras verksamheter eftersom demografin påverkar vilken budget verksamheten har samt hur många som är i behov av deras verksamhet. Men inte heller den här lokala förutsättningen hade någon betydelse för hur arbetsrelationerna uppfattades eftersom de två arbetsplatserna som hade samma lokala förutsättningar hade olika uppfattningar av arbetsrelationerna. Samtidigt som de arbetsplatserna som hade olika lokala förutsättningar hade en av två arbetsplatserna, som hade samma lokala förutsättningar, liknande uppfattning av arbetsrelationerna som den arbetsplatsen med icke samma lokala förutsättningar.

Att platta organisationer som också skapades i och med decentralisering skulle ha skapat ett påtvingat ansvarstagande bland medarbetarna som även det skulle ha en betydelse för hur arbetsrelationer uppfattas kunde vi inte heller påvisa. Detta eftersom det skulle krävs att samtliga arbetsplatserna skulle i så fall uppleva att arbetsrelationer som bra eller dåliga. Först då skulle ett sådant samband kunna dras, men då deras resultat skiljdes åt så kan vi inte säga att platta organisationer har någon betydelse för hur arbetsrelationer uppfattas.

Denna studie vill peka ut ett antal punkter för att förbättra medarbetarskapet i verksamheter som liknar våra fall. Med hjälp av att vi har jämfört resultaten så har den här studien funnit att; för att förbättra arbetsrelationer så krävs det en tydlighet från arbetsgivaren kring hur arbetet ska utföras. Tydlighet kring utförande av arbetsuppgifterna var extra viktigt i de här studerade fallen, eftersom de här personerna jobbade med human service, vilket skapade arbetssituationer som är svåra att automatisera. Att i dessa lägen ha gemensamma förhållningssätt blir då extra viktigt för att undvika konflikter, som uppstår om personer utför arbetsuppgifter på olika sätt. Ett annat sätt i att förbättra arbetet är att de anställda måste förstå de gemensamma målen, så de enklare kan acceptera att alla kollegor inte utför arbetsuppgifterna på samma sätt och att det trots, deras olika sätt för att utföra arbetsuppgifterna, inte påverkar deras slutresultat negativt. När de har tydliga mål så har de anställda enklare för att acceptera ens kollegors olikheter och när de har en förståelse för varandras olikheter så får de bättre arbetsrelationer. De behöver inte tycka om varandra privat för att lyckas ha goda arbetsrelationer. Slutligen när de accepterar varandras olikheter som kommer samtliga av aspekterna i medarbetarskapshjulet att infinna sig och ett myndigt medarbetarskap kan utvecklas fullt ut.

Att studera arbetsrelationer insåg vi var en omfattande studie då vi upptäckte många händelser, agerande eller känslor som förklarade upplevelserna av arbetsrelationerna. Teorin medarbetarskap hjälpte oss att inse vad som var relevant för vår studie och vi kunde således välja bort data.

Avslutningsvis vill vi alltså ge förslag på fortsatt forskning inom det här ämnet. Det hade varit intressant att till exempel även intervjua vårdtagarna på äldreboendena, eftersom de ständigt observerar hur arbetsrelationerna påverkar arbetet. Det hade även varit intressant att genomföra den här studien i en verksamhet som inte jobbar med människor. En verksamhet där det är enklare att jobba mer rutin anpassat för att se om deras resultat skiljer sig åt från vårt.

REFERENSER

Litteratur

Ahlberg, K. (2006). *Arbetsmiljölagen*. 6. [rev.] uppl. Stockholm: Prevent.

Andersson, K. (2013). *Lärande och utveckling av medarbetarskap i vård och omsorg*. (Licentiatuppsats, Örebro Universitet, Repro 04/2013, ISSN 1652-5248). Örebro Universitet.

Andersson, T., & Tengblad, S. (2009). Medledarskap: Ledarskap som kollektiv förmåga. In Jönsson, S., & Strannegård, L (Eds), *Ledarskapsboken* (pp. 245-268). Malmö: Liber AB.

Andersson-Felé, L. (2003). *Hur många direkt underställda kan en chef ha? – om kontrollspann i vård och omsorg*. Rapport. Stockholm: Socialstyrelsen.

Asaari, M.H.A.H., & Karia, N. (2006). The effects of total quality management practices on employee work-related attitudes. *The TQM Magazine*, 18(1), 30-4.

Bertlett, J., Johansson, C. R., & Arvidsson, M. (2011). *Employeeeship concept: A holistic model of work relationships focused on leader and follower behaviors*. Manuscript submitted for publication.

Bertlett, J. (2011). *An Employeeeship Model and its Relation to Psychological Climate: A Study of Congruence in the Behavior of Leaders and Followers*. (Doktorsavhandling. Lund: Department of Psychology, Work & Organizational Psychology Division). Lund universitet.

Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press, USA.

Bryman, A., Dainty A.R.J., & Price, A.D.F. (2002). Empowerment within the UK construction sector. *Leadership & Organizational Development Journal*, 23(6), 333- 342.

Cunningham, I., & Hyman, J. (1999). The poverty of empowerment? A critical case study. *Personnel Review*, 28(3), 192-207.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organisational culture and effectiveness. *Organisation Science*, 6(2), 204-223.

Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.

Glor, E.D. (2005). About Empowerment. *The innovation Journal: The public sector Innovation Journal*, 10(1), 1-19.

Green D'Annuzio, N., & Macandrew, J. (1999). Re-empowering the empowered – the ultimate challenge? *Personnel Review*, 28(3), 258-278. doi: 10.1108/00483489910264615

Greve, B. (2004), Denmark: universal or not so universal welfare state, *Social Policy & Administration*, 38(2), 156–69.

- Greenbaum, K. B., Jackson, D. H., & McKeon, N. I. (1998). Communicating for change. *The Marsh and McLennan Companies Quarterly*, 28(1), 7-15.
- Henkin, A.B., & Moye, M.J. (2006) Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of Man*
- Heide, M., & Simonsson, C. (2011). Putting co-workers in the limelight new challenges for communication professionals. *Journal of strategic communication*.
- Hollander, E. P. (1992). The essential interdependence of leadership and followership. *Current Directions in Psychological Science*, 1(2), 71-75.
- Hällstén, F., & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Johnson, H. T. (1992). *Relevance regained – from top-down control to bottom-up empowerment*. New York: The Free Press.
- Johansson, S. (2006). Social omsorg, jämställdhet och kompetens. I Ekberg, K., Eklund, J., Ellström, P-E., & Johansson, S. red: *Tid för utveckling?* s 81-106. Lund: Studentlitteratur.
- Kilhammar, K. (2011). *Iden om medarbetarskap – en studie av en idéns resa in i och genom två organisationer*. (Doktorsavhandling. Linköping: Linköping Studies in Arts and Science No. 539. Linköping Studies in Behavioural Science No. 159). Linköping universitet.
- Kilhammar, K., & Ellström (2015). Co-workership in practice: a study of two Swedish organizations. *Human Resource Development International*, 18(4), 328-345. Doi: 10.1080/13678868.2015.1049909
- Kinlaw, D. C. (1995). *Medarbetarskap: Att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens [The practice of empowerment: Making the most of human competence]* (C. G. Liungman, Trans.). Lund, Sweden: Studentlitteratur.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 885-896.
- Larsson, K. (2008). *Mellan chefer som utvecklar – om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård- och omsorg*. (Doktorsavhandling. Linköping: Linköping Studies in Art and Science, 420; Studies in Behavioural Science, 127). Linköpings Universitet.
- Leppänen, V., Jönsson, S., Petersson, H., & Tranquist, J. (2006). *Villkor i arbete med människor - en antologi om human servicearbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Ohlsson, Ö., & Rombach, B. (1998). *Res pyramiderna - Om frihets- skapande hierarkier och tillplattningens slaveri*. Stockholm: Svenska Förlaget.
- Møller, C. (1994). Employeehip: The necessary prerequisite for empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2(2), 4-13.

Moules, N. J., Macleod, M., Thirsk, L. M., & Hanlon, N. (2010). "And Then You'll See Her in the Grocery Store": The Working Relationships of Public Health Nurses and High-Priority Families in Northern Canadian Communities. *Journal of Pediatric Nursing*, 25, 327-334.

Powell, M., & Boyne, G. (2001). The spatial strategy of equality and the spatial division of welfare, *Social Policy & Administration*, 35(2), 181-94.

Portillo, M. C., Kennedy, A., Todorova, E., Regaira, E., Wensing, M., Foss, C., Lionis, C., Vassilev, I., Goev, V., & Roger, A. (2017). Interventions and working relationships of voluntary organisations for diabetes self-management: A cross-national study. *International Journal of Nursing Studies*, 70, 58-70.

Rauch, D. (2008). Central versus local service regulation: accounting for diverging old-age care developments in Sweden and Denmark, 1980-2000. *Social Policy & Administration*, 42(3), 267-87.

Rosenbury, L. (2011). Working relationship. *Washington University Journal of Law & Policy*, 35, 117-147.

Saleh, S. D., & Wang, C. K. (1993). The management of innovation: Strategy, structure, and organizational climate. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 40(1), 14-21.

Scarnati, B.J., & Scarnati, J.T. (2002). Empowerment: The key to quality. *The TQM Magazine*, 14(2), 110-119.

Schulz, K.-P. (2005). Learning in complex organizations as practicing and reflecting: A model development and application from a theory of practice perspective. *Journal of Workplace Learning*, 17(8), 493-507.

SFS 1991:900. *Kommunallag*. Stockholm: Finansdepartementet.

SFS 2001:453. *Socialtjänstlagen*. Stockholm: Socialdepartementet.

Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikation mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. (Doktorsavhandling, Sociologiska institutionen). Lund: Lunds universitet.

SOU 2007:93. *Den kommunala självstyrelsens grundlagsskydd*. Stockholm: Fritzes Offentliga Publikationer.

Steward, M. D., Walker, B. A., Hutt, M. D., & Kumar, A. (2010). The coordination strategies of high-performing salespeople: internal working relationships that drive success. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 550-566. DOI: 10.1007/s11747-009-0170-0

Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The Emergent Organization: Communication as its site and surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Theorell, T. (2005). Att kunna utöva kontroll över sin egen situation - en förutsättning för hantering av upprepade och uttalade negativa stress. I Ahmad, A., Ekman, R., & Arnetz, B.

(Red.). *Stress: individen, samhället, organisationen, molekylerna*. 2., [rev.] uppl. (s. 283-301) Stockholm: Liber AB.

Thomas, J., Jinks, A., & Jack, B. (2015) Finessing incivility: The professional socialisation experiences of student nurses' first clinical placement, a grounded theory. *Nurse Education Today*, 35, 4-9.

Tengblad, S. (2003). *Den myndige medarbetaren – Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*. Malmö: Liber Ekonomi.

Tengblad, S., Velten, J., & Heggen, R. (2017). *Medarbetarskap – så får du dina medarbetare att ta initiativ och känna ansvar*. Stockholm: Liber AB.

Tengblad, S., Hällstén, F., Ackerman, C., & Velten, J. (2007). *Medarbetarskap: Från ord till handling [Employeeship: From word to action]*. Malmö, Sweden: Liber AB.

Trydegård, G-B., & Thorslund, M. (2010). One Uniform Welfare State or a Multitude of Welfare Municipalities? The Evolution of Local Variation in Swedish Elder Care. *Social Policy Administration*, 44(4), 495-511. DOI: 10.1111/j.1467-9515.2010.00725.x

Trydegård, G-B., & Thorslund, M. (2000). Inequality in the welfare state? Local variation in old-age care – the case of Sweden. *International Journal of Social Welfare*, 10, 174.

Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169.

Von Otter, C. (2006). Inledning: Om ledarskap för medarbetare. In C. Von Otter (Ed.), *Ledarskap för fria medarbetare* (p. 11-26). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Weick, K.E. (1969). *The social psychology of organizing*. Eading, MA: Addison-Wesley.

Zwick, T. (2004). Employee participation and productivity. *Labour Economics*, 11(6), 715-740.

Internetkällor

Arbetsmiljöverket. (2017). *Statistik om äldreomsorgen*. Hämtat den 2017-10-16 från: <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/inspektioner-utredningar-och-kontroller/inspektion/aktuella-inspektioner/nationell-tillsyn-av-aldreomsorgen/statistik-om-aldreomsorgen/>

Försäkringskassan. (2016). *Sjukfrånvaro per bransch och sektor*. Hämtat den 2017-09-06 från: https://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/eca49949-6bc6-4e03-ae57-60398ff31ff1/PM_sjukfranvaro_olika_branscher.pdf?MOD=AJPERES

Göteborgs stad (u.å.) *Kommun fakta – Politiskt styre*. Hämtat den 2017-09-06 från: https://goteborg.se/wps/portal/start/kommun-o-politik/kommunfakta/kort-kommunfakta!ut/p/z1/04_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziAwy9Ai2cDB0N_N0t3Qw8

Q7wD3Py8ffzNfU31wwkpiAJKG-
AAjgb6BbmhigDOFr1E/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/#htoc-1

Göteborgs stad (u.å.) *Hitta äldreboende*. Hämtat den 2017-10-20 från:
https://goteborg.se/wps/portal/start/aldre/boenden-for-aldre/aldreboende/hitta-aldreboende!/ut/p/z1/hY_NbsIwEISfpYdcevCum2BvejOVibrTQIUkEI9QQCZEIj-yXSL69E2PSFSd22i-kWbAQAGmqy5NXYWm76rz5Esjdmuef9CcK1xl6QJfN3q9eNdLyrSE7X-AmWL8QwqhnPpylzxyPOEaxJziWqpX2Kh5RulM_gEA8Zbd2kONlwHC-Uj5GCafcvGQ8uQJZxmCY-FSDEmkunvZtXtY6rBOHu0zjr25aYrpxAG_xxhhOM4srrv67Nl3kZ4r3HqfYDiBoShLb43x3ZLXj38APpQ-vM!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

Inspektionen för vård och omsorg (2016). *Tillsynsrapport - De viktigaste iakttagelserna inom tillsyn och tillståndsprövning verksamhetsåret 2015*. Hämtat den 2017-09-09 från:
<https://www.ivo.se/publicerat-material/rapporter/tillsynsrapport---de-viktigaste-iakttagelserna-inom-tillsyn-och-tillstandsprovning-verksamhetsaret-2015/>

Melleruds kommun. (2017). *Äldreboende - kontaktuppgifter*. Hämtat den 2017-10-20 från:
<https://www.mellerud.se/kommun-och-politik/kommunalforvaltningar/socialforvaltningen/aldreboende-kontaktuppgifter/>

Melleruds kommun. (2016). *Valresultat*. Hämtat den 2017-09-28 från:
<https://www.mellerud.se/kommun-och-politik/demokrati-och-politik/valresultat>

Regionfakta. (2016). *Andel 65 år och äldre av befolkning*. Hämtat den 2017-12-14 från:
<http://www.regionfakta.com/Vastra-Gotalands-lan/Befolkning-och-hushall/Befolkning/Andel-65-ar-och-aldre-av-befolkningen/>

Statistiska centralbyrån (2015a). *Risk för kraftig personrisk inom vården*. Hämtat den 2017-10-16 från: https://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Artiklar/Risk-for-kraftig-personalbrist-inom-varden/

Statistiska centralbyrån (2015b). *Sveriges framtida befolkning 2016-2060*. Hämtat den 2017-10-16 från:

https://www.scb.se/Statistik/BE/BE0401/2016I60/BE0401_2016I60_SM_BE18SM1601.pdf
Valmyndigheten. (2014). *Val till kommunfullmäktige i Göteborg – röster*. Hämtat den 2017-09-28 från: <http://www.val.se/val/val2014/slutresultat/K/kommun/14/80/index.html>

Bilagor

Intervjuguide

En presentationsöversikt om oss själva där vi beskriver vilka vi är, från vilken skola, vad syftet med intervjuerna är (till en masteruppsats om medarbetarskap i offentlig förvaltning GU) samt att alla kommer att vara anonyma under uppsatsen.

En tidsomfattning av intervjun (ca 30 minuter), hur informationen kommer att användas samt hur många som kommer att intervjuas.

Ett par grundläggande frågor kommer att ställas till medarbetaren för att få nödvändig information till vår uppsats:

Namn

Kön

Ålder

Befattning

Arbetsuppgifter

Hur länge har ni jobbat inom yrket?

Hur länge inom detta äldreboende?

Inspelning av intervjun.

Har ni någon fundering innan intervjun börjar?

Förtroende och öppenhet:

1. Hur upplever du att din åsikt nås fram?

1a. Hur upplever du att din åsikt tas emot från medarbetarna?

- Vilka utmaningar finns? Ge exempel om det finns

2. Hur upplever du att dina kollegor kan uttrycka sin åsikt?

2b. Hur upplever du att dina kollegors åsikter bemöts?

- Vad kan bli bättre? Vilka utmaningar finns? Ge exempel om det finns

3. Vad innebär förtroende för dig?

- Ge exempel om det finns

4. Hur upplever du förtroendet på din arbetsplats mellan dig och dina kollegor?

4a. Hur upplever du förtroende på din arbetsplats mellan dig och din eller dina chefer?

- Vad kan bli bättre i båda fall?

5. Vad innebär öppenhet för dig?

6. Hur upplever du öppenheten på din arbetsplats mellan dig och dina kollegor?

6a. Hur upplever du öppenheten på din arbetsplats mellan dig och din chef?

- Vad kan bli bättre i båda fallen? Vilka utmaningar finns det? Ge exempel om det finns

Gemenskap och samarbete

7. Vad innebär gemenskap för dig?

8. Hur upplever du gemenskapen bland personalen på det äldreboende som du jobbar på?

- Vilka är utmaningarna? Ge exempel om det finns

- Vad kan bli bättre? Ge exempel om det finns

9. Vad innebär samarbete för dig?

10. Hur upplever du samarbete på ditt äldreboende?

- Vad kan bli bättre? Ge exempel om det finns

- Vilka är utmaningarna? Ge exempel om det finns

Engagemang och meningsfullhet

11. Vad innebär engagemang för dig?

12. Hur upplever du engagemang bland personalen på det äldreboende som du jobbar på?

- Vad kan bli bättre? Ge exempel om det finns
- Vilka är utmaningarna? Ge exempel om det finns
- 13. Vad innebär meningsfullt arbete för dig?
- 14. Hur upplever du meningsfullheten på din arbetsplats?
 - Vad kan bli bättre? Ge exempel om det finns
 - Vilka är utmaningarna? Ge exempel om det finns

Ansvarstagande och initiativförmåga

- 15. Vad innebär det för dig att ta ansvar på din arbetsplats?
- 16. Vad tycker du om ansvarsfördelningen på din arbetsplats?
- 17. Hur stort utrymme upplever du att du kan ta på dig ansvaret?
 - Ge exempel om det finns
- 18. Vad innebär det för dig att kunna ta initiativ på din arbetsplats?
 - Ge exempel om det finns
- 19. Hur upplever du att du har initiativförmåga på din arbetsplats?
 - 19a. Vilka reaktioner har du upplevt från kollegor?
 - 19b. Vilka reaktioner har du upplevt från chefen?