

Beteckning: HK-06



Institutionen för Vårdvetenskap och Sociologi

*Hur vet personalen att den gör rätt sak på den
”chefslösa” arbetsplatsen?*

En kvalitativ studie om omsorgspersonals upplevelser av vision, målstyrning
och feedback på den självstyrande enheten.

”Om du inte vet vart du ska, spelar det ingen roll vilken väg du tar”

*Helene Sjöström & Veronica Sebelius
2009*

Examensarbete, C-uppsats, 15 p Sociologi

Sociala omsorgsprogrammet
Handledare: Greta Sandberg
Examinator: Fereshteh Ahmadi

Förord

Vi vill tacka våra informanter som har medverkat i studien.

Vi tackar även vår handledare Greta Sandberg som gett oss goda råd och stöttat oss under denna tid.

Vi vill även tacka varandra för ett gott samarbete och de nya kunskaper som vi förvärvat av varandra genom våra livliga och intressanta diskussioner.

Sist men inte minst - vi tackar våra familjer som ställt upp för oss lite extra under dessa tio veckor.

Veronica Sebelius & Helene Sjöström

SAMMANFATTNING

Inom kommunal omsorgsverksamhet är det vanligt förekommande med självstyrande enheter som arbetsform, det vill säga, där chefen inte är fysiskt närvarande mer än ett par gånger i månaden. Av nyfikenhet undrar vi hur personalen vet att de ”gör rätt sak” när chefen sällan finns fysiskt tillgänglig i det dagliga arbetet? Uppsatsens syfte är att belysa hur vision, målstyrning och feedback upplevs av omsorgspersonal då de dagligen inte har tillgång till en fysiskt närvarande chef. För att uppnå vårt syfte har vi valt att genomföra en kvalitativ studie, i en mellanstor kommun som aktivt arbetar med vision och målstyrning sedan ett antal år tillbaka. Det empiriska materialet utgörs av fyra stycken intervjuer med omsorgspersonal utifrån semistrukturerade frågor. Våra frågeställningar är följande:

- Hur upplever omsorgspersonalen på självstyrande enheter implementering och förankring av organisationens vision i sitt dagliga arbete?
- Hur upplever omsorgspersonalen på självstyrande enheter att målstyrning fungerar?
- Hur upplever omsorgspersonalen på självstyrande enheter möjligheten till feedback med en fysiskt frånvarande chef?
- Vad anser omsorgspersonalen på självstyrande enheter om chefens närvaro/frånvaro?

För att tolka och analysera vår empiri, har ett hermeneutiskt förhållningssätt och en abduktiv ansats använts. Därefter har vi kategoriserat empirin till olika teman utifrån våra frågeställningar. Dessa utmynnade i meningsfullhet, begriplighet och bekräftelse. Teorier som använts för att analysera empirin är KASAM och Maslows Behovstrappa. Resultatet visar på att visionen inte var förankrad hos samtliga informanter, målstyrningsprocessen upplevdes fungera tillfredställande, men att det fanns ett behov av mer feedback. Vår slutsats är att chefens närvaro har betydelse för att implementera och förankra meningsfulla faktorer såsom visionsarbete och personlig feedback i det dagliga arbetet.

Nyckelord: omsorgspersonal, platta organisationer, vision, mål och feedback.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	
1.1 Inledning	5
1.2 Problemområde	5
1.3 Syfte	6
1.4 Frågeställning	6
1.5 Disposition	6
2. BAKGRUND	
2.1 Omsorgen - Hur ser det ut idag?	7
2.2 Personalens situation	7
2.3 Vad säger lagarna?	8
2.4 Kommunspecifikt styrdokument	8
3. BEGREPPSDEFINITION	
3.1 Vision	9
3.2 Mål	9
3.3 Feedback	10
4. METOD	
4.1 Val av metod	11
4.2 Språkets betydelse	11
4.3 Tolkningsförfarande	12
4.4 Avgränsningar och urval	12
4.5 Tillvägagångssätt	12
4.6 Etiska överväganden vid genomförandet av intervjuer	13
4.7 Bearbetning av empiri	13
4.8 Insamling av material	14
4.9 Studiens kvalitet	14
5. TEORETISK REFERENSRAM	
5.1 Kasam	16
5.2 Maslows Behovstrappa	17
6. TIDIGARE FORSKNING	
6.1 Platta organisationer	18
6.2 Betydelsen av reflektion för implementering av visionen hos personal	18
6.3 Bra med ansvar men mer feedback	19
6.4 Tid behövs för att skapa bättre arbetsklimat	19
7. RESULTATANALYS	
7.1 Presentation av informanter	20
7.2 Aktuella teman	20

7.3 Vision/Meningsfullhet	20
7.4 Mål/Begriplighet	22
7.5 Feedback/Bekräftelse	24
7.6 Chefens närvaro	25
8. SLUTSATS	27
9. DISKUSSION	29
10. LITTERATURFÖRTECKNING	31
11. BILAGA	
11.1 Vetenskapsrådets etiska riktlinjer	33
11.2 Intervjuguide	34

1. INLEDNING

Det inledande kapitlet innehåller en kort bakgrund till varför vi valt att göra denna studie. Därefter beskrivs det problemområde som är aktuellt, vilket följs av syfte och frågeställningar. Avsnittet avslutas med disposition av studien.

Intresset för förhållandet mellan "självstyrande enheter" och implementering av processer såsom organisationens vision, målstyrning och feedback, väcktes i samband med att vi författare kom i kontakt med offentligt omsorgsarbete genom vikariat samt praktik under vår utbildningstid på Sociala omsorgsprogrammet. Då vi under denna tid noterat att chefen "lyser med sin frånvaro" på många arbetsplatser, har vi flertalet gånger funderat över hur personalen vet att de "gör rätt sak". Genom att chefen sällan är på arbetsplatsen och tar del av det dagliga arbetet, torde rimligen feedback på utfört arbete inte heller vara en del av vardagen. Vi har även noterat en avsaknad av att arbeta med en tydlig vision och konkreta mål, något som förbryllat oss som tidigare arbetat inom det privata näringslivet. Där var det nämligen klart och tydligt att företagets vision och konkreta mål styrde det dagliga arbetet. Vi hade också tillgång till en närvarande chef, som gav oss personlig feedback på utfört arbete. Samlade intryck och diskussioner mellan oss författare har lett till att det känns relevant att fördjupa oss i vilka upplevelser omsorgspersonal har angående processer, såsom organisationens/arbetsplatsens vision och målstyrning och möjligheten till feedback från en överordnad chef, som enligt oss torde vara av en ännu större betydelse, då chefen sällan är närvarande.

1.2 Problemområde

Våra funderingar kring chefens frånvaro inom omsorgen har även uppmärksammats av andra forskare. För att kort belysa problematiken använder vi oss av Socialstyrelsens rapporter.

Enligt Socialstyrelsen (2006) medför rationalisering ofta ökade krav på chefer och deras personal, eftersom avsikten är, att med färre personer kunna bibehålla en oförändrad service eller att till och med att utöka den. Många chefer är ansvariga för flera enheter och/eller har över 30 stycken anställda (Socialstyrelsen 2003). Detta medför ett brett kontrollspann, vilket innebär att chefen har många anställda att ansvara för. Inom platta organisationer krävs därför andra chefsegenskaper än tidigare jämfört med gamla hierarkiska organisationer, bland annat krävs större social kompetens och förmåga att se och bekräfta sin personal (Ibid). Det framgår även att personalens möjligheter att sätta mål och följa upp dem är begränsade, på grund av att omsorgen är en politiskt styrd organisation samt att chefen ansvarar för stora enheter. Förutom detta begränsas också möjligheterna för personalen att bli synlig för chefen. Platta organisationer förväntas också ge de anställda större ansvarstagande och möjlighet till mer flexibla arbetsuppgifter, vilket kan uppfattas positivt eller negativt beroende på vad man som medarbetare uppskattar (Socialstyrelsen 2006).

Enligt Socialtjänstlagen (SOSFS 2006:11) ska omsorgen styras genom bland annat kvalitetsarbete och uppföljning. Men hur fungerar det konkret i vardagen? För att få en uppfattning om hur det förhåller sig, finner vi det av intresse, att spegla personalens upplevelser i en mellanstor kommun. Kommunen vi valt att studera arbetar aktivt och medvetet med visionsarbete sedan ett antal år tillbaka, och som ska hållas levande utifrån en gemensam värdegrund som fundament. Målstyrningen sker med hjälp av styrkort. Denna kommun arbetar även aktivt med utbildning av omsorgspersonalen, via kompetensstegen.

1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att belysa hur vision och målstyrning implementeras och upplevs av omsorgspersonal i självstyrande enheter. I detta syfte ingår även att undersöka personalens upplevelse av feedback, då de inte dagligen har tillgång till en fysiskt närvarande chef.

Det vi främst intresserar oss för är om chefens fysiska närvaro har betydelse för medarbetarnas känsla av meningsfullhet, upplevelse av mål med sitt dagliga arbete samt tillgång till feedback”

För att kunna svara på syftet används följande frågeställningar

1.4 Frågeställningar

- Hur upplever omsorgspersonalen på självstyrande enheter implementering och förankring av organisationens vision i sitt dagliga arbete?
- Hur upplever omsorgspersonalen på självstyrande enheter att målstyrning fungerar?
- Hur upplever omsorgspersonalen på självstyrande enheter möjligheten till feedback med en fysiskt frånvarande chef?
- Vad anser omsorgspersonalen på självstyrande enheter om chefens närvaro/frånvaro?

1.5 Disposition

Denna C-uppsats börjar med en kort inledning som belyser av vilken anledning vi valt att göra denna studie och den problematik som råder samt syfte och frågeställningar. Andra kapitlet, bakgrund, anger den aktuella kontexten samt vilka lagar och förordningar som kommunen ska förhålla sig till. Tredje kapitlet redogör begreppsdefinition. I det fjärde kapitlet beskrivs tillvägagångssätt och genomförande av vald metod. Det femte kapitlet redogör för valda teorier. Sjätte kapitlet behandlar tidigare forskning och det sjunde innehåller resultatanalys. I det åttonde kapitlet redovisas slutsatsen och det nionde och sista kapitlet avslutats med vår diskussion.

2. BAKGRUND

Avsnittet avser att ge läsaren en bakgrund till hur omsorgen styrs idag inom många kommuner. Därefter följer relevant lagtext till vår bakgrund och problemområdet.

2.1 Omsorgen - hur ser det ut idag?

Många kommuner har under 1990-talet gjort ett flertal åtgärder genom att skapa platta organisationer för att ge ökat utrymme för lokalt nyskapande och entreprenörskap inom verksamheterna. Motiven att göra enheterna större var främst av ekonomiska skäl, vilket förväntades ge synergieffekter, vilket tyvärr uteblev inom vissa områden (Socialstyrelsen, 2003). Platta organisationer har kommit att innebära att verksamheter utformas olika på arbetsplatserna, som enligt Socialstyrelsen (2003) förespråkas i dagens omsorg. De är, i princip, egna självstyrande enheter där chefen besöker arbetsplatsen ett par gånger i månaden och i övrigt sker kontakter via telefon eller mail.

Konceptet är hämtat från industrisektorn, men det är inte anpassat till en politiskt styrd organisation som den kommunala omsorgsverksamheten. Exempelvis uppmärksammas detta i ytterligare en rapport från Socialstyrelsen (2006), där man påvisar att antalet anställda, som en verksamhetschef har ansvar för påverkar den inre kvaliteten i organisationen. I rapporten framkommer även en mätbar effekt på att det finns ett ömsesidigt beroende mellan organisationens ekonomiska lönsamhet och effektivitet och de anställdas arbetslivskvalitet. Detta innebär att om cheferna och deras personal upplever en hög grad av arbetstillfredsställelse och en god psykosocial arbetsmiljö, visar sig det även vara bra för organisationen. Nuläget enligt rapporten talar tyvärr för att personalens potentiella resurser inte kan utvecklas och leda till ett positivt arbetsengagemang. Detta beroende på att organisationens struktur inte står i samklang med personalens behov, vilket är en följd av de platta organisationerna. Slutsatsen, enligt rapporten, är att på längre sikt torde därför en god arbetsmiljö, för såväl personalansvariga chefer som deras personal, stå i relation till lönsamheten och leda till hög effektivitet och kvalitet (Ibid).

2.2 Omsorgspersonalens situation

I rapporten från Socialstyrelsen (2006) uppmärksammas många negativa aspekter för de anställda som bland annat upplever en hög tidspress, höga krav och minskat inflytande efter 1990-talets omstruktureringar. Personalen har en hög andel av andra negativa erfarenheter av verksamhetsförändringarna som exempelvis osäkerhet om den egna kompetensen, tveksamhet inför sin förmåga att orka med, upplevelser att inte utföra ett bra arbete samt jobbiga konflikter. Den kommunala arbetsmiljön upplevs av de anställda som bristfällig, missnöjet med löner och andra förmåner är utbrett, arbetet är stressigt och möjligheterna att påverka beslut som rör arbetet är begränsade. Många anställda vågar inte framföra kritik av rädsla för att förlora arbetet eller omplaceras till mindre attraktiva arbetsuppgifter. Anställningen upplevs av många som otrygg på grund av nedskärningar och omorganisationer. Dessutom upplevs utvecklings- och karriärmöjligheterna som begränsade. En konsekvens av detta är att ungdomar har svårt att tänka sig en kommunal anställning och därför utbildar de sig inte till omsorgsyrken i samma omfattning som tidigare (Ibid).

2.3 Vad säger lagarna

Vi väljer här att i korthet visa två relevanta lagar, som stipulerar skyldigheten till att upprätthålla och säkerhetsställa kvalitén inom omsorgen, för såväl kunder som personal.

Enligt Socialstyrelsen (SOSFS 2006:11) *Ledningssystem för kvalitet i verksamhet enligt SoL, LVU, LVM och LSS* ska omsorgen styras genom bland annat kvalitetsarbete och uppföljning. 6 § Ledningssystemet skall säkerställa att det systematiska kvalitetsarbetet omfattar metoder för uppföljning och utvärdering av verksamhetens planering, genomförande, resultat och utveckling.

Föreskrifter för uppföljningen och utvärderingen

- hur väl verksamheten uppfyller lagstiftningens krav och de kommunala målen,
- hur väl verksamheten tillgodoser enskilda och grupperns behov, samt
- hur den enskilde och andra intressenter uppfattar verksamhetens kvalitet.

Arbetsmiljölagen (1977:1160) Kapitel 3 – Allmänna skyldigheter

2 § Arbetsgivaren ska vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagaren utsätts för ohälsa eller olyckfall.

2a § Arbetsgivaren ska systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som leder till att arbetsmiljön uppfyller föreskrivna krav på en god arbetsmiljö. Det innebär att utreda arbetsskador, fortlöpande undersöka riskerna i verksamheten och vidta åtgärder som föranleds av detta.

3 § Arbetsgivaren ska se till att arbetstagaren får god kännedom om de förhållanden, under vilka arbetet bedrivs, och att arbetstagaren upplyses om de risker som kan vara förbundna med arbetet. Arbetsgivaren ska förvissa sig om att arbetstagaren har den utbildning som behövs och vet vad han har att iaktta för att undgå riskerna i arbetet.

2.4 Kommunspecifikt dokument

I ett av den studerade kommunens styrdokument, klargörs ansvar och roller i kvalitetsarbetet som gäller för omsorgen. Denna har vi förkortat, men det framgår att alla medarbetare har ett ansvar för att skapa kvalitet gentemot kunden. Alla ska medverka till förbättringsarbeten på arbetsplatsen och alla, har ett ansvar för att uppmärksamma fel och brister. Vidare tydliggörs chefens roll gällande kvalitetsarbetet och det framgår att chefen är ytterst kvalitetsansvarig. Chefen har ansvar för att utförandet fungerar och att kvaliteten blir optimal. De har ansvar för att involvera samtliga personal i kvalitetsarbetet och de ansvarar för ständiga förbättringsarbeten med stöd av utvecklingsledare.

3. BEGREPPSDEFINITION

I detta avsnitt presenteras viktiga begrepp som är centrala i vår studie för att delge läsaren vår definition av vision, mål och feedback.

3.1 Vision

Enligt Bolman & Deal (2005) är det av vikt att det finns ett symboliskt perspektiv inom en organisation för att kunna hantera den osäkerhet och mångtydighet som vi ställs inför i våra dagliga liv. Ett sätt att hantera detta är att skapa symboler som minskar förvirringen, ökar förutsägbarheten och gör det möjligt att finna en riktning och förankra hopp och tro. Visioner definierar det organisationen står för och det man vill uppnå, de egenskaper som i sig själva förtjänar aktning och engagemang. Till skillnad från mål är visioner abstrakta, de definierar en grundläggande karaktär som särskiljer en organisation från en annan. Visioner skapar en känsla av identitet, såväl i konferensrum som i det praktiska omsorgsarbetet, och får människor att känna sig unika och utvalda (Ibid).

3.2 Mål

Mål kan jämföras med en strategi, det vill säga vilka resurser som ska fördelas för att uppnå långsiktiga såväl som kortsiktiga mål för företaget/organisationer (Bolman & Deal, 2005). Strategiska beslut är inriktade på framtiden och tydliga mål/målbilder är ett effektivt hjälpmedel att fokusera på uppgiften. Noterbart är att inom den privata sektorn kan målfokusering vara mer konkret och tydlig, då det är enklare att stämma av eller mäta insatsen, exempelvis avkastningen ska öka med X %. Inom vård och omsorgssektorn kan målen upplevas som något mer diffusa, exempelvis ”att förbättra individens livssituation”, vilket bygger på subjektiva bedömningar och möjligheten till att stämma av eller mäta är mer begränsad (Ibid).

Syftet med organisatoriska mål är att dessa används till att styra verksamheten under en viss tidsperiod, ofta mellan ett och fem år. Mål ska präglas av ett antal viktiga punkter (Ibid).

1. Målet ska vara konkret och tydligt
2. Det ska vara mätbart – Hur mycket, Hur många?
3. Accepterat av människor inom organisationen
4. Realistiskt, målen ska kunna uppnås
5. Tidsbundet

3.3 Feedback

Hilmarsson (2003) skriver något filosofiskt i boken *Samtal med känslomässig intelligens* att alla människor behöver beröm – det är det som sätter guldkant på tillvaron. Genom beröm motiveras och utvecklas vi och beröm är också tvåsidigt. Den som ger beröm/feedback känner glädje och den som får beröm eller positiv kritik växer och utvecklas som människa. Det är viktigt att positiv feedback är konkret och kopplad till en handling, i annat fall kan det uppfattas som smicker. Feedback ges med fördel genom ett jag-budskap, exempelvis ”jag uppskattar verkligen att du hanterade den här svåra situationen med den arge anhörige, det är viktigt för vår verksamhet att vi är professionella – och det tycker jag att du är”. Genom feedback visar chefen sitt engagemang till personalen men framförallt får de anställda bekräftelse och blir sedda. Feedback är effektivt för att förstärka det positiva beteendet hos individen och kan användas för att få medarbetaren att våga utveckla sina resurser (Ibid). Köning (2007) menar att det krävs reflektion för att feedback ska vara utvecklande och trovärdig.

Feedback innebär även att kunna förmedla kritik. Hilmarsson (2003) skriver att människor är känsliga för att inte vara till lags eller att uppträda på ett opassande sätt. När kritik framförs är det viktigt att vara kortfattad och saklig, och att chefen låter den anställda förstå motiven till kritiken. Det måste tydligt framgå att det handlar om att ändra beteende så att det passar kraven som ställs i den professionella yrkesrollen. Det är a och o att lyssna på vad personalen har att säga eftersom det skapar förtroende och ökar förståelsen (Ibid).

4. METOD

Detta kapitel avser att upplysa läsaren om de vetenskapliga utgångspunkter, som vi valt att grunda vår studie på samt redovisa hur vi gått till väga vid själva genomförandet. Därmed ger vi läsaren en möjlighet, att själv bilda sig en uppfattning om hur vi ser på kunskap och verklighet samt hur vi behandlat och tolkat empirin, för att komma fram till det resultat som senare presenteras.

4.1 Val av metod

Anledningen till att vi väljer en kvalitativ metod är att vi är ute efter upplevelser från omsorgspersonal på arbetsplatser som sällan har en fysiskt närvarande chef. Våra centrala frågeställningar relaterar till hur personalen upplever organisationens vision och målstyrning samt hur personalen får feedback, då de inte har chefen fysiskt närvarande dagligen. För att nå vårt syfte har vi valt att göra intervjuer med semistrukturerade frågor, för att få personalens beskrivning av frågorna med så minimal styrning från oss som möjligt. Enligt Trost (1997) kan det trots allt finnas tillfällen då man bör ställa ledande frågor som kan vara användbara för att leda samtalen tillbaka på rätt spår, ifall informanten kommit ifrån ämnet. För att försöka förstå människors sätt att resonera eller reagera, eller av att särskilja eller urskilja olika upplevelsemönster, så är den här kvalitativa studien att föredra i vårt syfte (Ibid).

4.2 Kvalitativ metod och språkets betydelse

Intervjuer är funktionella när man vill få en personlig kontakt med informanterna, där finns chansen att bygga upp ett förtroende. Det ger möjlighet till en djupare förståelse eftersom man kan avläsa kroppsspråk och ansiktsuttryck. Man kan även ställa följdfrågor och reda upp eventuella misstolkningar. Språket är dock en viktig aspekt att ta hänsyn till, eftersom många av människans kommunikationsförmågor är relaterade till språket menar Dimbleby & Burton (1999). Kommunikation handlar om att ge och ta emot tecken som har betydelser knutna till sig, dock går det inte att säga att det endast är språket som bestämmer hur vi uppfattar vår omgivning. Bristen på ord kan ibland bidra till en känsla av att man inte kan göra sig förstådd till fullo menar författarna. Språket kan ses som ett verktyg för att beskriva det man upplever och det man känner, dels för att kunna förstå sig själv, dels för att förstå sin omgivning (Ibid). Genom att kategorisera ord bygger människan upp olika innebörder eller bilder för olika begrepp. Begrepp kan variera till sin betydelse, vilket enligt Alvesson & Skoldberg (2006) innebär att ett begrepp kan uppfattas olika beroende av vem som gör tolkningen och ur vilket perspektiv den görs. Associationer och språk kan även vara beroende av den aktuella kontexten (Ibid). Eftersom vi i denna studie har valt att undersöka hur personal upplever abstrakta begrepp som inte innehåller en entydig definition kan våra informanternas uppfattning av dessa begrepp som är vision, mål och feedback endast förbli personliga/subjektiva. Detta beroende av att människor tillskriver sig själva och fenomen runt omkring sig mening menar Gilje & Grimen (1992).

Genom att lyssna aktivt till hur våra informanter använder språket som verktyg, kan vi förmodligen uppnå en bättre och djupare förståelse för vad de vill förmedla. Eventuell problematik kan vara att informanterna väljer att inte tala öppet då ämnet kan uppfattas som något känsligt. Det kan även vara ett uttryck för att uppfattas som obekvämt i organisationen och rädsla för eventuella repressalier. Vidare skriver Kvale (1997) att det kan uppstå en intervjuareffekt vilket innebär att då metoden baseras på ett personligt möte kan intervjuaren påverka informanten. Detta innebär att det är forskarens egen uppfattning som får tyngdpunkt i resultatet. Sanningshalten i de svar man får är också svår att avgöra, man vet ju aldrig om personen i fråga talar sanning (Ibid). Intervjувaren vi får kan vara speglingar av

hur det verkligen förhåller sig, men även uttryck för hur informanten tror sig bör svara för att vara exempelvis arbetsgivaren till lags.

4.3 Tolkningsmetod

För att tolka och förstå våra informanternas upplevelser av dessa begrepp, använder vi oss till stor del av ett hermeneutiskt förhållningssätt, eftersom det handlar om att kunna tolka människors livsvärld. Hermeneutiken är utpräglad humanistiskt till sin inriktning och hermeneutiker har ofta stor förståelse för relativistiska tankegångar enligt Thurén (2004). Med förståelse menar hermeneutikerna att vi inte uppfattar verkligheten enbart genom våra fem sinnen, utan de lägger stor vikt på hur människan tolkar saker och ting (Ibid). Karakteristiskt för meningsfulla och innehållsrika begrepp är att de måste tolkas för att förstås. Inför varje tolkning av ett begrepp är förförståelsen ett viktigt område att vara medveten om. Enligt Gilje & Grimen (1992) måste forskaren förhålla sig till en värld som redan är tolkad av de sociala aktörerna själva. Hur vi väljer att tolka och förstå andra människor är avhängt på vår förförståelse som kan bestå av bland annat språk, erfarenheter, livsåskådning och så vidare. Förförståelsen kommer ständigt att förändras inför varje tolkning som görs. Den hermeneutiska cirkeln pekar på sambanden mellan det vi ska tolka, förförståelsen och det sammanhang som den ska tolkas i. Generellt kan man säga att cirkeln symboliserar ständiga rörelser mellan helhet och del, mellan det man ska tolka och den kontext som den tolkas i och/eller mellan det vi ska tolka och vår egen förförståelse. Hur delen ska tolkas är beroende av hur helheten tolkas och hur helheten tolkas är beroende av hur delarna tolkas. Tolkningar motiveras alltid genom hänvisningar till andra tolkningar, med det sagt att det inte finns någon väg ut ur cirkeln (Ibid). Verkligheten anser vi står i förbindelse med hur vi upplever densamma, med hänsyn till våra tidigare erfarenheter och kunskaper samt den sociala kontext som vi befinner oss i.

4.4 Avgränsning och urval

Vi valde att avgränsa studien till en mellanstor kommun där det finns arbetsplatser där chefen inte är fysiskt närvarande dagligen. Kommunen vi valde arbetar även aktivt med vision och målstyrning sedan några år tillbaka. Enligt Kvale (1997) lämpar sig den kvalitativa metoden väl, då det empiriska materialet till stor del är inriktad på förståelse och tolkning och inte kan bedömas utifrån sanningsvärde, utan istället bedöms utifrån trovärdighet. Likaså menar Kvale att ett representativt urval är mindre viktigt, i och med att intervjuens syfte inte är att dra generella slutsatser från urvalet. Kvale påpekar även att man bör göra så många intervjuer att en mättnadskänsla infinner sig, med det menar han, en känsla av att ännu fler intervjuer inte skulle bidra med något nytt. Exakt när en sådan mättnadskänsla infinner sig är svårt att bedöma, eftersom det finns en uppsjö av olika enheter som arbetar på liknade sätt. Vi anser oss ändå ha nått ett innehållsrikt och mångsidigt empiriskt material med tanke på den tidsram vi har haft samt de svar vi fått.

4.5 Tillvägagångssätt

För att komma i kontakt med informanterna, kontaktade vi först ansvarig chef för hela omsorgen, för att bli hänvisade vidare till enhetscheferna inom området. Dessa meddelades via mail om vårt syfte och önskemål om att genomföra intervjuerna till vår c-uppsats. Vi påtalade att vi var intresserade av att göra intervjuer på arbetsplatser, där chefen sällan var fysiskt närvarande. Sedan besökte vi enhetscheferna för att boka upp arbetsplatserna och två av enhetscheferna erbjöd sina boenden. Detta kan ha resulterat i att cheferna valde ut sina bästa fungerade enheter och där de vet att personalen är nöjd. Detta kan vi varken styrka eller förkasta, men vi är medvetna om att det kan förhålla sig på detta sätt. Vi blev hänvisade till

dag och plats två dagar senare. Vi intervjuade fyra personer, två personer på två olika arbetsplatser och vi genomförde varsin intervju på vardera arbetsplatsen samtidigt. Fördelen var att våra informanter inte haft någon vetskap om frågorna, enbart inom vilket område som var aktuellt för studien först en dag innan intervjuerna ägde rum. Eftersom att ämnet som ska studeras kan upplevas svårt att konkret och entydigt tolka i ord ansåg vi att en besöksintervju var det bästa sättet att komma nära informanterna. För att på ett så korrekt sett som möjligt kunna behandla de svar vi fått har vi använt oss av en bandspelare och ett anteckningsblock. Fördelen med att använda bandspelare är enligt Kvale (1997) att man kan fokusera på frågorna och informanten. Samtidigt kan bandspelaren verka hämmande på informanterna, vilket vi också upplevde stundvis.

Vår intervjuguide (bilaga nr 2) bestod av semistrukturerade öppna frågor som berörde vårt syfte om vision, målstyrning och feedback. Den godkändes först av vår handledare och sedan pilottestade vi den på varandra för att förbereda oss på olika svarsalternativ och följdfrågor. Enligt Kvale (1997) är intervju en vanlig metod inom kvalitativa undersökningar och fördelen med semistrukturerade frågor är att det ger intervjuaren en flexibilitet att ställa följdfrågor eller att be informanterna utveckla sina svar och därmed kontrollera att svaren uppfattats korrekt.

4.6 Etiska överväganden vid genomförande av intervjuer.

I all forskning ska vetenskapsrådets etiska riktlinjer (2002) följas (bilaga nr 1). Väl på plats på de tilldelade enheterna inledde vi med att berätta om syftet med vår c-uppsats och att frågorna handlade om vision, målstyrning och feedback på självstyrande enheter inom omsorgen. Vi upplystes om att vårt mail hade vidarebefordrats till boendet och därmed var vårt ämnesområde känt, dock inte våra frågor. Informanterna informerades om att intervjun var helt frivillig, att de kunde välja att inte svara eller avbryta sin medverkan när som helst. Vidare upplystes de om att deras medverkan behandlades konfidentiellt och att intervjun uppskattningsvis skulle pågå i 20 – 25 minuter. Vi bad om att få möjlighet att återkomma för eventuell komplettering och erbjöd dem att få ta del av vår undersökning. Vi valde att intervju var och en för sig för att lättare komma nära informanten och få i gång en konversation. Är man fler vid intervjutillfället kan en viss maktposition inträda och informanten hamnar i ett underläge som kan försvåra öppenheten (Kvale 1997).

4.7 Bearbetning av empiri

I vår kvalitativa studie utgörs det empiriska materialet av intervjuer med omsorgspersonalen. Detta beroende på att sekundär data såsom böcker, artiklar och tidigare forskning inte kan ge den fullständiga bilden av informanternas upplevelser, avhängt vår tro på att varje människa är unik. Enligt Kvale (1997) ger den kvalitativa forskningen möjlighet till förståelse genom samtal, då den enskilde ges möjlighet att uttrycka sin uppfattning. Genom våra tidigare erfarenheter av omsorgsarbete och litteraturstudier, har vi tillägnat oss en förförståelse för studiens ämnesområde, vilket vi bör väga in, när vi nu tolkar empirin. Det första vi gjorde med vårt insamlade intervjumaterial var att transkribera de olika intervjuerna. För att berika analysen har vi läst och lyssnat på våra egna och varandras intervjuer, först var och en för sig, då vi inte vill påverka varandra i vår analys. Därefter har vi lyssnat och analyserat tillsammans. För att finna en struktur valde vi att koda utifrån det vi upplevde vara subjektivt viktigt för informanterna, det vill säga det som uttrycktes i intervjuerna. Vi upptäckte mönster där fler liknande känslor och upplevelser växte fram kring vissa frågor. Vi fortsatte att söka likheter och olikheter utifrån vad informanterna hade sagt som vi kortade ner i olika teman. I den första kodningen sorterades materialet utifrån intervjuguiden som var uppdelad i olika områden. Den gav en överskådlig bild av hur informanterna själva uppfattade begreppen

vision, mål, feedback och chefens närvaro. När vi kategoriserat materialet i teman, kopplande vi dessa dels till teorier som vi redan kände till, dels till vår litteratur som påvisade att de var relevanta. Våra funna teman meningsfullhet, begriplighet och bekräftelse vävde vi ytterligare ännu en gång samman med vår litteratur, detta för att kunna göra en djupare analys och därmed besvara våra frågeställningar. Vid tolkningen och analysen av empirin använde vi den hermeneutiska cirkeln, där tanken är att titta på hur delarna och helheten förhåller sig till varandra. Vår förförståelse förändrades för varje nytt varv i cirkeln. Viktigt i denna analys har varit att fånga känslorna och upplevelserna i omsorgspersonalens berättelser. Eftersom vi har valt att arbeta parallellt med det empiriska och det teoretiska materialet har dessa haft en ömsesidig inverkan på varandra, varav uppsatsen i viss mån innehåller både induktiva och deduktiva inslag. Induktion är ett sätt att komma fram till kunskap genom att sammanfatta observationer av enskilda händelser. Med induktivmetod menas att man kan gå från exempel till att förstå teori, enligt Henry Egidius (1997). Använder man sig däremot av deduktion utgår man från ett begrepp, en allmän regel eller teori för att dra slutsatser om enskilda fall. Med deduktivmetod kan man säga att man utifrån en hypotes/teori testar den mot verkligheten om den stämmer eller inte (Ibid). För vår del blev det naturligt att tillämpa en abduktiv metod, där det varvas teori och empiri. Forskningsansatsen innebär att vi genom befintliga teorier skaffat oss kunskaper för att göra vår empiriska undersökning och sedan gå tillbaka till teorin igen.

4.8 Insamling av material

Enligt Alvesson & Skoldberg (2008) är en öppen och flertydig empiri ett grundläggande krav för kvalitativ forskning. Varav datainsamlingen till den här undersökningen innehåller både sekundärdata och primärdata.

Böcker och artiklar inom bland annat ämnena vision, mål, feedback, meningsfullhet, behov, samsyn och informellt ledarskap, har utgjort våra sekundära källor. För att få ytterligare uppslag till användbar litteratur, har källförteckningar andra studier också varit en bra vägledning. Även den aktuella kommunens dokumentation har studerats för att kunna delge en tydlig bild av undersökningsområdet. Vi har även använt oss av Socialstyrelsens hemsida och databaser via Gävle Högskolas bibliotek och sökt via databasförteckning, tidskrifter och artiklar, ämnesområde sociologi, tidskriften SAGE Journal Online, samt www.uppsatser.se. Sökorden är omsorg, ledarskap/leadership, närvaro, reflektion och vision. Den primära datainsamlingen består av de intervjuer vi gjort med fyra stycken omsorgsarbetare i en mellanstor kommun.

4.9 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

För att uppnå validitet har vi, som Kvale (1997) påpekar som en möjlighet, kontrollerat våra tolkningar av och tillförlitligheten i informantens svar genom att återge den information vi fått. Informanten kan då bekräfta om informationen överensstämmer med det han/hon ville få sagt (Ibid). För att stärka validiteten i denna studie genomförde vi, som tidigare nämnts, en pilotintervju där vi testade intervjuguiden (bilaga nr 2) som vi utformat på varandra. Då kunde vi konstatera att vissa frågor saknade relevans för studiens syfte samt att det fanns viss önskvärd information som inte kom fram under intervjun. Därav valde vi att omformulera några frågor i intervjuguiden varav de resterande intervjuerna gav mer relevant information som var tydligare knuten till studiens syfte. Vi har försökt förhålla oss objektiva med tanke på vår förförståelse i den aktuella kontexten. Kvale (1997) beskriver att vi ofta generaliserar utifrån tidigare erfarenheter av personer eller situationer. Detta leder till att man går händelserna i förväg och har föreställningar om vad som kan tänkas hända med liknande personer eller i liknande situationer. När man söker vetenskaplig kunskap har man ofta även

en förmåga att sträva efter att kunna göra anspråk på generaliserbarhet för att finna resultat som är giltiga utöver det studerade forskningsmaterialet. Frågan om representativitet kan enligt Kvale (1997) vara komplicerad när man ska utgå från några få informanternas upplevelser i och med att antalet informanter är för få för att kunna generalisera. Generaliserbarheten blir därav låg i vår studie. Gällande reliabilitet som avser trovärdighet, anser Kvale (1997) att det inte är relevant på kvalitativa studier beroende på att varje individ är unik. Beroende att kontexten ständigt förändras kan troligtvis inte resultatet bli exakt detsamma.

5. TEORETISK REFERENSRAM

Valda teorier är användbara för att tolka och analysera vår empiri som berör processer som skapar meningsfullhet och motivation hos omsorgspersonalen. Vision och målstyrningsarbete handlar om att skapa samsyn av organisationens syfte och vad som ska göras för att uppnå hög kvalitet. Feedback handlar om att ge återkoppling i form av positiv eller negativ kritik, vilket är nödvändigt för att personalen ska få bekräftelse på att de utför sina arbetsuppgifter på ett korrekt sätt.

5.1 KASAM - Behovet av att uppleva en känsla av sammanhang

Människan har en personlig livshistoria, hon ingår i en viss samhällsklass, en bestämd kulturell krets och har en bestämd ålder och ett bestämt kön. Dessa faktorer samverkar och avgör människans sätt att lösa sina livs- och hälsoproblem. Människan är en aktiv och självbestämmande varelse som själv kan avgöra vad som är viktigt för henne i livet och hur hon vill leva sitt liv. Om andra bestämmer allting reduceras hon till ett objekt. För att människan skall kunna uppleva mening i tillvaron behöver hon vara medbestämmande i sitt liv. Enligt Antonovsky (2005) är människan som ett öppet system som ständigt påverkas av sin omgivning och av stressfaktorer. För sin överlevnad måste man uppnå en lämplig relation till den. Det sker genom det Antonovsky benämner KASAM, vilket betyder en känsla av sammanhang. Tre komponenter utgör grunden för KASAM, begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet och dessa tre måste vara i samspel med varandra, för att människan ska uppleva en känsla av sammanhang. Med begriplighet menas att människan behöver förstå den information som ges henne, även om den är av negativ form. Hanterbarhet innebär vilken grad som en människa upplever att det står resurser till hennes förfogande, både hennes egna och andras resurser exempelvis av ens närstående, vänner, kollegor med mera. En människa som upplever en hög grad av hanterbarhet i en stressad livssituation känner sig inte som ett offer, utan upplever istället att hon är kapabel att påverka själva händelseförloppet. Med den tredje komponenten meningsfullhet, menas att när en människa med hög grad av meningsfullhet möter svårigheter i livet ser hon dessa som utmaningar istället för bördor. Hon försöker med andra ord se meningen även i det svåra. Antonovsky anser att meningsfullhet är den viktigaste komponenten, om den är låg kommer personen ifråga inte att bry sig tillräckligt mycket för att lösa situationen även om begripligheten och hanterbarheten är hög. Tvärtom kan man även se att om begripligheten och hanterbarheten är låg men meningsfullheten är hög, kommer personen som befinner sig i en sådan situation att ha svårt att förstå och svårt att hantera situationen/problemet. Så länge det finns meningsfullhet kommer personen att engagera sig fullt ut för att skaffa de resurser som krävs för det hela. Det har visat sig att människor som upplever sina livsproblem meningsfulla finner också resurser att hantera dem och för att få en förståelse för dem (Ibid).

5.2 Maslows Behovstrappa – människans behov för utveckling

Den amerikanska psykologen Abraham Maslow teori beskrivs av Cronlund (2003). Där beskrivs hur människors behov har konstruerat och kan förklaras utifrån en behovstrappa som består av sju olika steg:

1. Fysiologiska behov
2. Trygghet
3. Gemenskap
4. Uppskattning
5. Självkontroll
6. Meningsfull aktivitet
7. Självförverkligande

Dessa steg visar hur behoven bygger på varandra beroende på hur angelägna de är. Varje trappsteg bygger på det föregående. Ju fler behov som är tillfredställda desto högre upp i trappan kommer vi. Det krävs att behov som finns längre ner i trappan, är någorlunda tillfredställda innan vi kan ägna energi åt att tillfredställa de behov som finns högre upp. De fysiologiska behoven som mat, sömn och luft är de primära, medan de psykologiska behoven är bland annat trygghet, gemenskap och aktivitet, dessa behov är sekundära. Om de primära behoven är otillfredsställda dominerar de, exempelvis den som är hungrig och trött har svårt att tänka på annat än mat och sömn. Nästa steg i behovstrappan är trygghet som är ett starkt behov människan har. Trygghetsbehovet handlar mycket om att vi vill veta vad som väntar oss och att vi i viss mån vill kunna förutse vad som ska ske. Människan har ett behov av att få kontakt och kärlek men även att ge. Kärlek och kroppskontakt är ett behov som följer med oss genom hela livet. Behovet av uppskattning tillfredsställs genom att bli sedd och hörd, att andra ser oss som unika och betydelsefulla personer. Genom självkänslan känner man sig som individ accepterad. När vi kan påverka vår egen situation uppfyller vi behovet av självbestämmande och självkontroll. Alla individer har skiftande förutsättningar att tillfredsställa detta behov, beroende på ålder, samhällsposition och livssituation. Det sjätte steget är meningsfull aktivitet, det kan röra sig om studier, andra intressen och lönearbeten. Det vi själva upplever tillfredsställande upplevs också som meningsfullt för oss. Det sista behovet är självförverkligande, det är enligt Maslow få förunnat att nå upp till, men utnyttjar vi alla våra resurser kan vi förverkliga oss själva. Att det är svårt att nå det översta trappsteget i behovstrappan beror bland annat på att vi kan vara blinda för våra egna resurser och möjligheter. Orsaken kan vara bristande självkänedom eller att omgivningen dömer vissa beteenden som opassande (Ibid).

6. TIDIGARE FORSKNING

I följande kapitel beskrivs den kontext som studeras samt tidigare forskning, litteratur och lagtext, som vi anser är relevant för vårt syfte och frågeställningar. Vi har funnit en uppsjö av forskning, som berör närliggande områden, men inte funnit någon kvalitativ studie med intervjuer, gällande omsorgspersonals upplevelser relaterat till visionsarbete, målstyrning och feedback på självstyrande enheter. Dispositionen är att först presentera forskning kring problematik med platta organisationer och ett frånvarande ledarskap, för att sedan utmytna i personals upplevelser av detta.

6.1 Platta organisationer

Hjalmarsson, Norman och Trydegård (2004) skriver i sin studie *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv. En studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar*, att många anställda inte har förutsättningar till direkt arbetsledning, det vill säga personalen har inte tillgång till en fysiskt närvarande chef dagligen på arbetsplatsen. Ansvar för stora personalgrupper eller för många enheter för chefer leder till att de inte kan ge direkt stöd i det dagliga arbetet (Ibid). Även författarna i studien *Res pyramiderna – om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*, skriven av Ohlsson och Rombach (1998) ställer sig här kritiska till platta organisationer. Detta på grund av att en rådande uppfattning är att platta organisationer är effektivare och genererar kostnadsbesparingar. De påtalar istället i sin studie att genom att minska antalet mellanchefer, försvåras ömsesidig kommunikation och menar att när dessa viktiga budbärare blir färre kan andra viktiga funktioner minska. Författarna framhåller att en kvalificerad och reflekterande dialog mellan chef och medarbetare förutsätter tidsmässigt utrymme och samsyn, vilket även stöds i artikeln *The role of transformational leadership in exchanging team reflexivity* (Schippers m fl 2008). Författarna har funnit att reflektion har betydelse, speciellt då många företagsstrukturer kommit att bli mer och mer komplicerade i dagens komplexa samhälle.

6.2 Betydelsen av reflektion för implementering av visionen hos personal

Att reflektera i grupp ger en ökad kommunikation som i sin tur höjer det sociala samspelet mellan medlemmar (Schippers m fl 2008). Detta har författarna tagit fasta på genom att göra en tvärsnittstudie där en visionär ledare fick till uppgift att försöka få gruppen att dela dennes visioner och reflektera över mål. De skulle, i princip, reflektera dagligen och detta gav ett mycket gott resultat för gruppens gemensamma syn på genomförandet av arbetsinsatser och vad det skulle leda till. De fick helt enkelt en samsyn av visionen, i och med att de ofta reflekterade tillsammans och att de vågade ifrågasätta varandras tankar. Slutsatsen blev därför att man inte ska ta för givet att alla förstår och har samma bild av organisationens vision och mål om man inte kommunicerar och reflekterar tillsammans med arbetsgruppen. Bolman & Deal (2005) stödjer också att en tydlig vision och gemensamma mål är ett värdefullt hjälpmedel för att skapa samsyn i personalgruppen och inom organisationen men även för att exempelvis lättare kunna prioritera vilka arbetsuppgifter som är viktigast. I studien *Attrahera med omsorg – personalförsörjning inför framtiden inom svensk äldreomsorg* (Lehtinen & Peters, 2005) påvisas ett samband mellan vikten av personalens kännedom om visionen, det vill säga organisationens övergripande syfte, och förmågan att skapa meningsfullhet och kvalitet. Där framgår att chefens närvaro spelar en viktig roll för att implementera visionen som understödjer meningsfullheten med omsorgsarbetet. Genom att personalen får kunskap om vad de enskilda arbetsuppgifterna ska leda till kan förståelsen och motivationen öka för att uppnå organisationens syfte. Ytterligare en aspekt som lyfts fram, är att personalen ges möjlighet till att identifiera sig med organisationens syfte, vilken även gynnar delaktigheten (Ibid).

6.3 Bra med ansvar men mer feedback

Inom platta organisationer kan personalen i mångt och mycket vara självstyrande och de får ta ett stort ansvar för arbetets utförande. Tengblad (2003) skriver om både för och nackdelar med decentraliserat ansvar och sammanfattar att det framkommer i hans studie att de intervjuade medarbetarna värdesatte eget ansvar och självständighet. De hade också önskemål om att chefen skulle vara väl insatt i arbetet samt att de ville ha en ”synlig chef”, vilket har blivit en bristvara, på grund av chefens stora ansvarsområden. Tengblad lyfter även fram att det är ett grundläggande mänskligt behov att erhålla bekräftelse och att det är en av chefens främsta uppgifter. Vid avsaknad av bekräftelse kan chanserna minska att skapa kvalitet och meningsfullhet i det dagliga arbetet för personalen. En chef som inte har en god kunskap om varje medarbetares förmågor har svårt att utgöra ett bra stöd i dennes utveckling samt även svårigheter att lönesätta rättvist (Ibid). I Socialstyrelsens rapport (2003) påvisas att ansvarsområden inte kan vara för stora, för då begränsas möjligheterna till att stödja medarbetarna. Detta kan leda till arbetsmiljöproblem, som också blivit ett uppmärksammat problem inom den offentliga sektorn, där platta organisationer är vanligt förekommande. Arbetsmiljölagen (1977:1160) stipulerar arbetsgivarens ansvar att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet men även att förbättra arbetsmiljön ur ett helhetsperspektiv. Dessa fokuserar på fysiska, psykiska/sociala och arbetsorganisatoriska perspektiv, och utgår ifrån att arbetsmiljön och förhållandena ska vara anpassade efter människors förutsättningar och behov (Ibid). Ska chefen ha en chans att tillgodose behov hos personalen har det visats sig att det krävs avsatt tid vilket även följande studier visar.

6.4 Tid behövs för att skapa bättre arbetsklimat

Hjalmarsson (2004) menar i sin studie att bristen på alla former av stödfunktioner har uppmärksamrats i flera rapporter, bland annat i *Äldreomsorgsinspektörerna i Stockholms stad enhetschefernas arbetsituation* (Stockholms stad 2000; 2001). Där påvisas att cheferna ägnar sin tid i huvudsak åt att sköta bemanning och ekonomiuppföljning, vilket resulterar i att tiden inte räcker till för direkt arbetsledning, kontakter med omsorgstagarna, eller till utvecklings och förändringsarbete för de anställda. Tengblad (2003) skriver vidare att det finns en stor potential i att få medarbetarna att engagera sig i långsiktigt förändringsarbete genom ett skapa ett gott arbetsklimat. Med det menar han att det är centralt att arbetsplatsens vardag måste präglas av ömsesidigt förtroende mellan personal och chef, professionalism och kontinuitet, vilket resulterar i ökad kvalitet. Detta resonemang går i led med Sandbergs (2006) uppfattning om att det krävs närvaro för att lyckas implementera både vision och mål – där målet är ett medel att hela tiden förädla och utveckla verksamheten. Är mål och mening oklara finns risk för att arbetsuppgifterna och det professionella uppdraget kan uppfattas olika av personalen och därmed kan det skapas egna mål och roller i arbetsgruppen (Ibid).

7. RESULTATANALYS

I detta avsnitt presenteras empiri som analyseras utifrån valda teorier samt tidigare forskning.

7.1 Presentation av informanter

- Intervjuperson nr 1 - Kvinna som arbetat i 12 år inom omsorgen och en kortare period på denna arbetsplats
- Intervjuperson nr 2 - Kvinna som arbetat 8 år på denna arbetsplats
- Intervjuperson nr 3 - Kvinna 9 år inom omsorgen varav 3 år på denna arbetsplats
- Intervjuperson nr 4 - Kvinna 13 år inom omsorgen varav 5 år på denna arbetsplats

Samtliga informanter har genomgått kompetensstegen de senaste åren.

7.2 Aktuella teman

Utifrån vår resultatgenomgång har vi funnit tre teman, som vi uppfattat som centrala. Dessa tre teman anser vi kan innehålla och förklara viktiga meningsskapande faktorer gällande personalens upplevelser. Kasam – En känsla av sammanhang, används främst för att analysera resultaten från vision och målstyrning då denna teori behandlar meningsfullhet och begriplighet. Mashlows Behovstrappa är tyngdpunkten vid analys av resultat från feedback och chefens närvaro.

Meningsfullhet - känsla av sammanhang och samhörighet hänför vi främst till organisationens vision.

Begriplighet – hänför vi främst till målstyrnings processen. Det är här arbetsuppgifterna konkretiseras.

Bekräftelse – Ett grundläggande behov är att individen blir sedd och lyssnad till. Det är viktigt att få bekräftelse på att man gör rätt eller inte, det vill säga - att få feedback.

7.3 Meningsfullhet

Vår första frågeställning behandlar personalens upplevelser om hur organisationens vision förankras och implementeras på arbetsplatsen. Som vi tidigare nämnt under tidigare forskning kan personal utvecklas och blir mer samsynt om man som arbetsgivare arbetar med organisationens syfte och vision, men detta kräver någon form av kommunikation och reflektion för att det ska få god effekt enligt Schippers (2008).

Intervjusvaren angående frågor gällande hur väl personalen uppfattade att organisationens vision är förankrad och implementerad på arbetsplatsen var entydiga. Vi konstaterade att ingen av de tillfrågade kunde svara på frågan om arbetsgivarens officiella vision. Några gemensamma begrepp och uttryck kunde förvisso omformuleras och hänföras till visionen, men det bortser inte från faktum att visionen är otydlig för personalen. Exempelvis svarade en informant:

”förstår inte frågan – hur menar du”?

”Kunden ska ha så mycket att säga till om som möjligt, men ibland måste vi ju gå in och styra i alla fall, annars får det konsekvenser. Vi ska ha kunden i centrum”

I det sista citatet, från en annan informant, framkommer olika centrala begrepp som är generella för omsorgen, men just dessa begrepp är inte benämnda i denna kommuns vision. Utav dessa citat kan man även se att personalen har skapat sina egna visioner, men även att de har en upplevelse av att denna delas av kollegorna. Exempelvis uttryckte en informant tydligt att dennes arbetsplats styrdes utifrån vad hon ansåg var deras vision

”målsättning skulle jag vilja säga. Visionen är inte alltid uppnåbar men som mål har vi att boenden ska må bra och trivas. Ett fullgott liv och livskvalitet – det är vårt mål”

Paradoxalt nog svarade hennes kollega inte detsamma. Detta synliggörs enligt följande citat

”utbildningar och kompetent personal”

Hos våra informanter framkom olika uppfattningar om kommunens vision, vilket kan försvåra samsyn i personalgruppen. Schippers (2008) påtalar att man inte ska ta för givet att alla förstår och har samma bild av organisationens vision och mål, vilket är ett resonemang som vi stödjer efter våra intervjuer.

Då denna kommun har valt att väva in både vision och värdegrund i samma dokument fann vi det nödvändigt att omformulera frågan om vision, till att luta mot kommunens värdegrund. Det gav resultatet att personalen benämnde ord som självbestämmande, etik och individuella planer för kunden som ingår i värdegrunden. Visionen, även om den uppfattas olika, är enligt informanterna främst förmedlad av chefen men även genom utbildning.

Sammantaget kan vi konstatera att det brister i kunskap om organisationens officiella vision. Visionen är inte tydligt förankrad eller kommunicerad hos dessa fyra personer i personalen. En förklaring till detta kan vara att det kan vara svårt att nå ut med visionsarbete inom kommunal verksamhet, speciellt där det förekommer självstyrande enheter. Som tidigare forsknings visar finns det lite tid för chefer inom omsorgens platta organisationer att arbeta nära sin personal och vägleda dem dagligen med olika former av respons, reflektion och stimuli. Arbetsformen som är hämtad från den industrisektorn är även relativt ny, och kanske inte lämpar sig lika väl i dessa platta organisationer. En annan förklaring skulle kunna vara att informanterna inte förstått frågan eftersom begreppet vision kan vara abstrakt, men samtidigt anser vi det vara motsägelsefullt eftersom samtliga informanter har genomgått utbildning om vision och målstyrning. I denna utbildning arbetade man främst med värdegrundsfrågor vilket förmodligen bidragit till att kommunens vision hamnat lite i skymundan.

Personalen nämnde dock enstaka ord som kan hänföras till visionen, exempelvis självbestämmande. Det nämndes även andra begrepp som ”kunden i centrum” eller ”Det ska vara så normalt som möjligt”, vilket vi tolkar som att personalen delvis skapat egna visioner, i avsaknad på en tydlig gemensam vision. Detta är i sig inte ovanligt för som vi tidigare nämnt skapar individer egna mål och roller då de inte är tydligt befästa (Sandberg 2006). Men varför är det viktigt för personalen att ha kännedom om organisationens vision?

Detta kan förklaras genom ett teoretiskt angreppssätt, KASAM (Antonovsky 2005) vilket betyder en känsla av sammanhang. De tre viktiga komponenterna som samspelar i olika grad är begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Meningsfullheten är den motivationella komponenten. Genom att vara väl medveten om organisationens syfte som är tydliggjord genom en vision, kan den anställde känna meningsfullhet i sin yrkesroll och sitt professionella uppdrag. Känslan av att känna begriplighet och meningsfullhet är en viktig drivkraft för att skapa samsyn i arbetsgruppen (Lehtinen I & Peters A 2005). Ytterligare en drivkraft är att den belöning som personalen erhåller inte enbart behöver vara av ekonomisk karaktär, utan känslan av att kunna identifiera sig med organisationens syfte, kan förstärkas genom en känsla av meningsfullhet.

Om personalen upplever en hög grad av hanterbarhet, exempelvis genom att veta vilka resurser organisationen har till förfogande, kan prioriteringar och stressituationer underlättas. Därför är det viktigt att organisationens syfte måste vara klar och entydig för de anställda så att det gemensamma professionella uppdraget strävar åt samma håll. Förutsättningarna ökar för personalen att finna meningsfullhet då man förlikas med visionen samt att man i sitt dagliga arbete konkret finner insatser som leder till att uppnå densamma (Ibid). Trots avsaknad av en gemensam tydlig vision, tolkar vi det som att personalen individuellt har skapat egna visioner, genom egna uppfattningar om centrala begrepp som råder inom omsorgen och genom det finner meningsfullhet.

7.4 Begriplighet

Målstyrning syftar till att uppnå, eller närma sig, organisationens vision genom att bryta ner vilka insatser och åtgärder som krävs för att styra verksamheten i en gemensam riktning (Bolman & Deal, 2005). Ett populärt och användbart citat om vad målstyrningen handlar om är sagofiguren Alice i Underlandets ”Om du inte vet vart du ska, spelar det ingen roll vilken väg du tar”.

Intervjuszvaren angående frågor gällande målstyrning gav ett entydigt svar då samtliga tillfrågade nämnde styrkort som hjälpmedel. I dessa har personalen tillsammans med chefen bestämt vilka mål som ska uppnås och vilka förbättringsåtgärder som ska ske. Vid frågan om uppföljning av styrkortet ansåg samtliga att det fungerade bra och att det var givande att utvärdera om åtgärderna hade lett till det man önskade. Nya mål och åtgärder fylls på vartefter, något som görs av personalen tillsammans med chefen.

”Det är ju först och främst vi i personalen som bestämmer vad som ska göras och när, för det är ju vi som jobbar här som ser det. Sen kollar vi ju om det fungerat eller inte på personalmöten”

Här framkommer att personalen bestämmer vad målen i styrkortet ska innehålla och vilka åtgärder som ska ske, vilket kan tolkas som ett uttryck för hanterbarhet och begriplighet. Antonovsky (2005) menar att människan är ett öppet system som ständigt påverkas av sin omgivning och av stressfaktorer, vilket kan vara en förklaring till varför alla i personalen upplevde att det var mycket bra med styrkortet. Det skapar en tydlighet i vad som ska göras och eliminerar stress, vilket också stämmer väl överens med vad Bolman & Deal (2005) uppmärksammat. Genom att personalen och chef regelbundet utvärderar gemensamma åtgärder i styrkortet, skapas reflektion. Enligt tidigare benämnd forskning av Schippers m fl (2008) är en framgångsfaktor just reflektionens betydelse. Det leder till ökad kommunikation vilket främjar samsyn i gruppen och ger utrymme för att klargöra en gemensam syn på

organisationens vision och att enas kring gemensamma mål. Tengblad (2003) skriver att det finns en potential i allt utvecklingsarbete, vilket är det centrala syftet med målstyrning, och att få personalen att engagera sig genom att skapa ömsesidigt förtroende, som präglas av professionalism. Det uppfattade vi främst på den ena arbetsplatsen där en av informanterna sade

”vi pratar väldigt mycket om etik här och värdeord. Vi är en bra personalgrupp, för vi diskuterar mycket med varandra”

För att använda oss av Maslows Behovstrappa kan också ovan citat tolkas som att personalgruppen känner trygghet och gemenskap.

Personalen upplevde att de var aktiva i processen med målstyrningen och att fokus ligger på åtgärder som leder till målet. En informant gav ett tydligt exempel på hur detta applicerades i det vardagliga arbetet.

”Vi knackar på dörren och talar inte över någons huvud - Vi pratar mycket om integritet här”.

Samtliga var nöjda med att arbeta med styrkort och tyckte att det underlättade arbetet. Genom styrkortet och diskussioner på möten upplevde personalen att de klargjorde vad som skulle göras och när. En informant uttryckte detta mycket tydligt.

”Där har vi våra mål och hur vi ska nå dem. Det är ju det som är huvudgrejen med jobbet”

Det tolkar vi som ett uttryck för begriplighet. När personalen kommer till arbetet är det tydligt vad som ska göras och vad som ska uppnås. Här kan vi även tolka att målstyrningen även skapar trygghet, ett tidigt steg i Maslows Behovstrappa. Människan har ett behov av att veta vad som ska hända och att ha en möjlighet att förutse vad som kan ske.

Men om visionen då är oklar och inte samstämmig hos våra informanter, hur kan då målstyrningen upplevas fungera väl? Genom KASAM kan det förklaras med att en hög begriplighet i kombination med en hög grad av hanterbarhet, det vill säga förmågan att se vilka resurser som finns till förfogande, skapas möjligheter till förändringsarbete. Om känslan av meningsfullhet är relativt hög kommer det att finnas en stark motivation till att lösa problem man ställs inför. Med andra ord kan det omformuleras till att personalen är medvetna om vilka begränsade resurser som finns till förfogande inom den kommunala omsorgsverksamheten. De har också skapat sina egna visioner genom olika centrala begrepp och värdeord, vilket leder till att meningsfullheten blir hög. Detta resulterar i att de vet vad de ska göra när de kommer till arbetet och de upplever att de gör rätt sak – en hög begriplighet.

En annan förklaring kan vara att betydelsen av att personalen kan organisationens officiella visions inte behöver ha den tyngd, som vi anser. Det är mycket möjligt att då personalen har ”egna visioner”, baserade på generella värdeord inom omsorgen, är samstämmigheten relativt hög ändå. Alla åtgärder i styrkortet ter sig därför mycket naturliga för samtliga i personalen.

7.5 Bekräftelse

Vår frågeställning om feedback visade att det fanns ett behov av mer personlig feedback, både från kollegor emellan men framförallt från chefen.

”Det är väldigt sällan man får feedback på utfört arbete – de kommer väl om hundra år – ha ha”

Här ser vi tydligt ett missnöje och ironi. Ytterligare ett citat är talande

”Personlig feedback får jag främst när vi har utvecklingssamtal, annars säger chefen till oss att vi gör ett bra jobb, alltså på personalmötena”

Av ovan citat framgår att feedback oftast ges till gruppen och inte individuellt. Hur ska dessa personer finna motivation om deras arbetsinsatser inte är synliga och bekräftade av chefen? Enligt flertalet teoretiker är bekräftelse väsentligt för människan. När människans grundläggande fysiologiska behov är tillfredsställda infinner sig behov av uppskattning, självkontroll och meningsfull aktivitet, vilket förklaras genom Marslows behovstrappa (Cronlund 2003). Genom mer feedback kan personalen känna uppskattning, som i sin tur kan skapa ökad motivation att vilja utvecklas. Det som sägs i citaten ovan kan tolkas som ett uttryck för att informanterna inte upplever sig ha tillräckligt med tillgång till en närvarande chef som bekräftar dem. För att personalen ska utveckla exempelvis självkontroll och självkänedom, som i sin tur leder till självbestämmande behövs enligt Cronlund (2003) någon form av stöd som bekräftar det man gör och tror på med både positiv och negativ feedback. Detta kan då utveckla självkänedom och självbestämmande som kan resultera i att personal blir mer självgående, vilket är en av de fördelar som platta organisationer förespråkar. Avsaknaden av feedback är ett problem som också uppmärksammas i Socialstyrelsens rapport (2006). Där framkommer att effekten av stora personalgrupper bidrar till att personalen inte blir tillräckligt synlig för chefen, vilket är ett behov för att utvecklas och finna motivation (Ibid). Ytterligare ett citat summerar problemet

”Vi ger väl varandra feedback på mötena, alltså när vi pratar om vad vi gjort och så. Men det är klart, det är ju ingen som säger – Gud vad bra att du gjorde det här, som på film precis – så funkar det ju inte”

Samma informant fortsätter

”Det är väl klart att alla vill väl ha mer uppskattning – det kan väl aldrig vara fel?”

I våra intervjuer framgår det tydligt att personal upplever att de inte blir tillräckligt sedda av chefen och att de upplever att de går miste om den goda feedback som de upplever sig ha rätt till. Istället delas den ut till gruppen generellt och de som vid möten har förmåga att framhäva sig själva är de som tjänar på detta system.

”Vissa kan få det att låta som man gjort väldigt mycket”

”Vissa pratar väldigt mycket på mötena och lyfter fram vad de har gjort och så vidare”

Här framgår även ett uns av upplevd orättvisa beroende på att vissa i personalen inte lyfter fram sig själva och sina insatser vid stora personalmöten, men märker att andra gör det. Dessa citat påvisar att det brister i den personliga feedbacken från chefen och att det finns ett behov av att chefen uppmärksammar varje individ. Att andra ser oss som unika och betydelsefulla kan stärka självkänslan, vilket enligt behovstrappan innebär att trygghet, gemenskap och uppskattning ska vara uppfyllda (Cronlund 2003). Feedback stimulerar individen att våga tänja sina gränser, att exempelvis ta sig an nya arbetsuppgifter, vilket skulle kunna kopplas till det sista steget i behovstrappan som är självförverkligande. Enligt Cronlund (2003) är det få förunnat att uppnå självförverkligande.

Även Tengblad (2003) anser att en av chefens främsta uppgifter är att bekräfta personalen. Om det brister kan det minska chanserna att skapa kvalitet och meningsfullhet i det dagliga arbetet för personalen. Precis som tidigare omnämnts i vår studie kan en chef som inte har en god kunskap om varje medarbetares förmågor, ha svårt att utgöra ett bra stöd i dennes utveckling samt även svårigheter att lönesätta rättvist (Ibid). Detta resonemang framkom också under våra intervjuer

*”När man sätter en lön, hur kan man göra det om man är här varannan vecka?
Vissa kanske sitter jättemycket vid datorn och det ser ju inte chefen”*

”Hur ska hon veta vem som gör vad, om hon inte är här”

Citaten ovan kan vi tolka med hjälp av behovstrappan – det är ett uttryck för att behovet av självkontroll och självbestämmande inte är uppfyllt. Detta stämmer också väl med stegen i behovstrappan eftersom det brister i feedback, eller möjligheten att få personlig uppskattning av chefen, som är steget innan.

7.6 Chefens närvaro

Vår sista fråga behandlade vad personalen ansåg om chefens närvaro/frånvaro?
Båda cheferna framstod som lättillgängliga via telefon och mail. Personalmöten hålls varannan vecka om tre timmar per gång.

Resultatet för denna fråga är något tvetydigt. Flertalet känner ett behov av mer personlig feedback, men någon vill ändå inte att chefen ska vara mer på plats. Här var alltså uppfattningen kring chefens fysiska närvaro splittrad. Exempelvis

”Nej, det är ett bra sätt att jobba på – chefen på sitt ställe och vi på vårt. Det skulle kännas konstigt att ha chefen här hela tiden – nästan i vägen faktiskt ”

Detta kan bero på att vissa uppskattar självständighet och ett stort eget ansvar, vilket också är en av fördelarna med platta organisationer som lyfts fram av Tengblad (2003). Enligt Maslows Behovstrappa kan det vara ett uttryck för att flertalet av behoven är uppfyllda, eller det kan också bero på en annan viktig aspekt, som Cronlund (2003) lyfter fram. Hon skriver att alla individer har skiftande förutsättningar att tillfredsställa sina behov, och att dessa beror på ålder, samhällsposition och livssituation. Vi har alltså olika resurser i oss själva och olika behov (Ibid).

Socialstyrelsens rapport (2003) uppger också att en fördel med självstyrande enheter är att det kan generera ett ökat inflytande och möjligheter till att lösa arbetsuppgifter med en viss flexibilitet. Men några andra i personalen svarade

”Det skulle vara bra om chefen var här oftare, för att se allt vi gör här med de boende och hur vi har det”

”Ja, det skulle vara jättebra, åtminstone ett par gånger i veckan. Men de har ju fullt upp med möten och sånt, eller vad de nu gör? Det är väl bra att de ser vad man gör, man tjallar ju inte på arbetskamraterna”

Citaten ovan uppfattade vi som ett uttryck för en insikt om fördelarna med att chefen skulle se vem som gjorde vad – alltså konkret feedback riktad direkt gentemot den som utförde arbetsinsatsen, men även möjligheterna till att få mer stöd. Dessa uttryck speglar också negativa konsekvenser av platta organisationer, som även uppmärksammas i Socialstyrelsens rapport (2003).

Vi noterade också en förändring under samtalets gång hos vissa informanter, som från början gav en bild av att allt fungerade bra, mot att luta åt att det skulle kunna vara värdefullt att ha chefen mer fysiskt närvarande. Detta kan förklaras genom att det föreligger ett behov hos personalen att bli sedda och hörda i större omfattning än idag. Tengblad (2003) menar att chefens närvaro är en bristvara inom omsorgen, vilket ovanstående citat också speglar.

8. SLUTSATS

Vår slutsats är att vi genom vår studie fått svar på våra frågeställningar och därav har vi uppnått vårt syfte.

På vår frågeställning hur omsorgspersonalen upplever implementering och förankring av organisationens vision i sitt dagliga arbete, kunde vi konstatera att implementeringen av organisationens vision inte lyckats. Av resultatet framgår att personalen upplever att de inte kan visionen eller att några i personalen delger olika uppfattningar om den. Vår slutsats är det beror på att det ägnas alltför lite tid åt reflektion över varför man utför vissa sysslor, vilket begränsar möjligheterna att skapa en enhetlig samsyn av organisationens syfte. Detta finner vi även stöd för i presenterad forskning, exempelvis påvisar Schippers m.fl. (2008) att det krävs gemensam tid för reflektions tillsammans med chefen, vilket vi inte ser är möjligt med endast tre timmar varannan vecka. Detta tids problem, förklaras i Socialstyrelsens rapporter 2003 och 2006 som en konsekvens av platta organisationer. Chefen har alltför stora ansvarsområden och brett kontrollspann, vilket resulterar i en fysiskt frånvarande chef.

Frågan gällande hur omsorgspersonalen upplever att målstyrning fungerar, har vi fått fram att personalens upplevelser kring konkret målstyrning av arbetsuppgifterna fungerar väl, utan att chefen är närvarande dagligen. Detta beror på att det sker uppföljning av målstyrningen regelbundet, via styrkort. Vi finner dock det anmärkningsvärt att målstyrningen fungerar och upplevs så väl, då den paradoxalt nog inte är tydligt kopplad till organisationens officiella vision. Det kan vi förklara med att personalen skapat sina egna visioner utifrån värdegrund och värdeord, något som Sandberg (2006) också uppmärksammar kan inträffa då visionen inte är förankrad. Däremot kan vi inte dra en slutsats om att personalen gör ”fel saker” på grund av detta. Vi kan däremot se, att personalen inte har en enad bild av vare sig visionen eller värdegrunden, och det måste ändå betraktas som en brist.

Slutsatsen gällande målstyrning är att personalen upplever att de gör ”rätt sak” på arbetet, beroende på styrkortet.

Resultatet på vår frågeställning hur omsorgspersonalen upplever möjligheten till feedback med en fysiskt frånvarande chef, visar på att personalen upplever ett behov av mer personlig feedback. Dels beroende på att det finns upplevelser kring orättvisa, dels upplevelser om att inte bli sedd och hörd. Vår slutsats är att möjligheten för personalen att få personlig feedback är mycket begränsad, beroende på att chefen sällan är närvarande. Detta problem uppmärksammas bland annat av Tengblad (2003) samt Hjalmarsson m fl (2004) vilka i sina undersökningar fått fram samma resultat.

Resultatet gällande frågan om vad omsorgspersonalen anser om chefens närvaro/frånvaro, är att det råder delade meningar huruvida chefen borde vara mer närvarande eller inte. Slutsatsen är att vissa i personalen uppskattar självständighet, stort eget ansvar och är trygga i det arbetssättet. De andra ser fördelar med en ökad närvaro av chefen samt att deras arbetsinsatser skulle framgå tydligare och därmed få möjligheten till personlig feedback. Detta stämmer väl med vilka för- och nackdelar som lyfts fram i Socialstyrelsens rapport (2006) gällande platta organisationer.

Sammanfattningsvis är vår slutsats att med en mer fysiskt närvarande chef, finns det möjlighet att öka kvalitén inom omsorgen hos de vi studerat med samma resurser till förfogande. Vi är av uppfattningen att en ökad närvaro av chefen bidrar till ökad motivation hos personalen beroende på möjlighet till mer personlig feedback. Organisationens syfte kan tydligare klargöras genom ökat visionsarbete och reflektion tillsammans med chefen och skapar därmed

samsyn för personalen, vilket leder till ökad meningsfullhet. Detta i sin tur kommer att öka förutsättningarna att skapa goda arbetsplatser, vilket enligt Socialstyrelsen (2006) står i relation med god kvalitet. Därför blir vår slutsats att chefens närvaro har betydelse för att implementera och upprätthålla viktiga meningsfulla processer som visionsarbete och personlig feedback i det dagliga arbetet för att öka kvalitet och utveckla goda arbetsplatser.

9. DISKUSSION - Den ”chefslösa” arbetsplatsen

Vi fann det intressant och givande att besöka dessa självstyrande enheter och genomföra intervjuerna för att äntligen få stilla vår nyfikenhet. Den nyfikenheten har varit vår drivkraft genom denna studie - vår undran över hur personalen vet att de ”gör rätt sak” när chefen sällan är på arbetsplatsen. Vi har varit färgade av åsikten att vid frånvaro av chefen spelar viktiga meningsskapande processer, som arbetet med vision och målstyrning, en ännu större roll. Som vi tidigare nämnt, har vi av egen erfarenhet med arbete i omsorgen, upplevt bristen av konstruktiv personlig feedback av chefen, något vi anser är en självklarhet för att uppmuntra och motivera personalen. Vi är av åsikten att feedback kan öka kvalitén med samma resurser till förfogande, något som kan styrkas genom forskning och litteratur inom området, exempelvis beskrivs det bra av Hilmarsson (2003) som vi tidigare har refererat till i studien.

Vi är mycket medvetna om att vår studie inte kan vara representativ för all omsorgspersonal. Vi är också medvetna om att vår slutsats kan vara ”delvis färgad” av våra egna erfarenheter och vår förförståelse. Vi är även medvetna om att informanterna kan ha valt att svara ”politiskt korrekt”, något som vi fick en känsla av inledningsvis vid intervjutillfället. Under samtalets gång upplevde vi att våra frågor startade en form av reflektion, vilket resulterade i ett mer kritiskt förhållningssätt till chefens frånvaro. Några i personalen började istället se fördelar med att chefen skulle dela deras upplevda vardag och insåg att på så vis skulle de kunna få möjlighet till mer feedback. Kanske kan bandspelaren ha inverkat något hämmande? Något vi noterade då vi stängde av den, eftersom informanten upplevdes mer öppen efteråt.

När vi analyserat resultat utifrån valda teorier, har vi varit eniga om tolkningen. Däremot har vi upplevt att den som genomfört intervjun med informanten har fått ett visst tolkningsföreträde, genom att vi, var för sig, noterat kroppsspråk, ansiktsuttryck och pauser.

Ett problem vi upplevt, är att vårt undersökningsområde är omfattande och att mycket forskning/litteratur finns inom området. Det vi valt att undersöka, det vill säga, personalens upplevelser av dessa processer, har däremot varit tunt. Med det menar vi att vi inte funnit exakt det specifika som vi sökt svar på i vår studie, det vill säga personalens upplevelser kring vision och målstyrning i en kommun som medvetet och aktivt arbetar med detta sedan några år tillbaka. Det har inneburit att vi haft många diskussioner om avgränsningar och relevans i problemområdet och tyngdpunkten har varit att fokusera på personalens perspektiv. Samtidigt har chefens närvaro varit det vi funderat mycket över - hur kan det fungera när chefen så sällan är på arbetsplatsen?

Vi författare är efter studien än mer övertygade om chefens närvaro spelar en viktig roll för att bidra till viktiga meningsskapande processer, framförallt då personalen upplever ett behov av mer feedback och att visionen är så otydlig, vilket minskar deras samsyn. Den chefsfilosofi som råder är strukturellt betingad inom organisationen och det är viktigt att lyfta fram att det inte är den enskilde chefen som gör ”fel” genom att sällan närvara på arbetsplatsen. Det är nämligen, i princip en omöjlighet, då det mest förekommande chefsuppdraget inom omsorgen består i av ansvar för flera olika enheter och många anställda (Hjalmarsson 2004). Detta framgår av tidigare resonemang inledningsvis.

En ökad närvaro skulle enligt oss också medföra ytterligare fördelar relaterat till Maslows behovstrappa, som belyser att man kan öka möjligheten till självkänedom, vilket är en förutsättning för att uppnå det översta trappsteget, som är självförverkligande. Enligt Cronlund (2003) är detta svårt beroende på att vi kan vara blinda för våra egna resurser och

möjligheter och därav har chefen en viktig roll att fylla för att få människor att växa. Detta är enligt oss ett argument för att öka kvalitén med samma resurser till förfogande.

Vidare ser vi även en risk i att fler arbetsplatser blir ”cheflösa”, då många kommuner brottas med stora ekonomiska underskott och larm om akuta besparingsåtgärder. Genom rationaliseringar och större arbetsgrupper minskar behovet av chefer. Men finns det inte en tydlig risk i att kortsiktiga ekonomiska besparingar resulterar i att bli kostsamma på längre sikt? Vi finner även vår studie viktig, sett ur ett ekonomiskt perspektiv, då det inom omsorgen råder begränsade ekonomiska möjligheter att konkurrera om kompetent personal genom löner, bonussystem med mera. I framtiden torde möjligheten att rekrytera dessa personer finnas i att skapa goda arbetsplatser, som vi definierar med ett bra arbetsklimat där personalen trivs och kan utvecklas i enighet med organisationens vision och målsättning. Detta resonemang stöds även av Lehtinen & Peters (2005). Förvisso är det inte den frågan vår uppsats ska svara på, men genom att spegla några medarbetares upplevelser av en frånvarande chef, kan fler aspekter vägas in, då olika intressen ställs emot varandra. Enligt socialtjänstlagen (SOSFS 2006:11) ska omsorgen styras genom bland annat kvalitetsarbete och uppföljning – hur är det möjligt om personalen inte har tillgång till en fysiskt närvarande chef/ledare mer än ett par gånger i månaden?

Vi måste även lyfta fram att vi har förståelse för att det finns självstyrande grupper där det fungerar bra, men då behövs det enligt oss stor kompetens i form av utbildning, dels från personalen, dels från organisationen samt goda förutsättningar för reflektion/diskussion kring organisationens vision och mål. Våra informanter uppskattade också eget ansvar och självständighet, men det fanns också ett tydligt behov av att chefen skulle vara mer fysiskt närvarande.

Sammanfattningsvis, tror vi att kommunal omsorgsverksamhet skulle ha mycket att vinna på att omprioritera chefens uppdrag. Idag är det tydligt att fokus ligger på administration och möten, istället för att vara närvarande i kärnverksamhet – det administrativa får högre prioritet än det visionära och operativa. Det är, enligt oss, ett strukturellt betingat fenomen inom kommunerna och vi menar att med samma resurser till förfogande, skulle en högre kvalitet kunna skapas, enbart genom omprioritering. Denna självklara prioritering är att chefen ökar sin närvaro på arbetsplatserna och arbetar aktivt med visionsarbete samt ge konkret och ärlig feedback direkt till den enskilde i personalen genom konstruktiv kritik. Vi ser genom vår studie att dessa områden brister - detta trots att vi aktivt valt en kommun som mycket medvetet anser att de arbetar med dessa meningsskapande processer. Enligt socialstyrelsens rapport (2006) finns det ett samband mellan god arbetsmiljö, effektivitet och lönsamhet. Enligt ovan resonemang anser vi, att det här är ett sätt att kunna uppnå det.

Vårt förslag till vidare forskning är att studera motivationsdrivande faktorer inom omsorgen för att utröna vilka processer som skapar engagemang.

10. LITTERATURFÖRTECKNING

Alvesson M & Sköldbäck K (2008), *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, upplaga nr 2, Studentlitteratur, Lund

Antonovsky A (2005), *Hälsans mysterium*, Natur och Kultur, Stockholm

Arbetsmiljölagen (1977:1160), Arbetsmiljöverket

<http://www.av.se/lagochratt/aml/>

Tillgänglig på webben, 2009-05-11, kl 8.20

Bolman L G & Deal T E (2005), *Nya perspektiv på organisationer och ledarskap*, Studentlitteratur, Poland

Cronlund K (2003), *Psykologi*, Bonnier Utbildning AB, Stockholm

Dimbleby R & Burton G (1999), *Kommunikation är mer än ord*, Studentlitteratur, Lund

Egidius H (1997), *Psykologi lexikon*, Natur och kultur, Stockholm

Hilmarsson H (2003), *Samtalet med känslomässig intelligens*, BI Utbildningshuset AB, Elander Berlings AB, Malmö

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

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

Köning S (2007), *Motivera genom feedback*, Liber, Malmö

Ohlsson Ö & Rombach B (1998), *Res pyramiderna - Om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*, Svenska förlaget, Stockholm

Lehtinen I & Peters A (2005), *Attrahera med omsorg – personalförsörjning inför framtiden inom svensk äldreomsorg*. Magisteruppsats, Lindköpings universitet, ekonomiska institutionen

<http://www.uppsatser.se/om/ledarskap+omsorg/?startrecord=16T>

Tillgänglig på webben 2009-05-03, kl. 2.15

Sandberg H (2006), *Det goda teamet*, Studentlitteratur, Denmark

Schippers M, Deanne N, Den Hartog, Paul L, Koopman and Daan van Knippenberg, (2008) *The role of transformational leadership in exchanging team reflexivity* Human Relations Volume 61 (11) Sage publication

<http://hum.sagepub.com.webproxy.student.hig.se:2048/cgi/reprint/61/11/1593>

Tillgänglig på webben 2009-03-15 kl 09.10

Socialstyrelsen (2003), *Hur många direkt underställda kan en chef ha? Om kontrollspann i vår och omsorg.*

<http://www.sos.se/fulltext/13172003-131-23/sammanfattning.htm>

Tillgänglig på webben 2009-05-03 kl 11.05

Socialstyrelsen (2006), *Påverkar chefens personalansvar kvaliteten i vården och omsorgen?*

<http://www.socialstyrelsen.se/NR/rdonlyres/CADCC0CC-D874-4BAC-9214-C98CEDDB2CC4/12667/200612314.pdf>

Tillgänglig på webben 2009-05-02 kl 14.45

Socialstyrelsen (SOSFS 2006:11), *Ledningssystem för kvalitet i verksamhet enligt SoL, LVU, LVM och LSS*

http://www.sos.se/sosfs/2006_11/2006_11.pdf

Tillgänglig på webben 2009-05-10, kl 21.22

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

Thylefors I red (2007), *Arbetsgrupper: från gränslösa team till slutna rum.* Natur och Kultur, Stockholm

Trost J (1997), *Kvalitativa intervjuer.* Studentlitteratur. Lund.

Vetenskapsrådet (2002), *Forskningsetiska principer.* ISBN: 91-7307-008-4
Elanders Gotab

BILAGA.1

Vetenskapsrådets Forskningsetiska principer (2002)

Inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning har fyra viktiga huvudkrav antagits, vilka vi har beaktats i samband med intervjuerna;

Informationskravet – Forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte. Det innebär att uppgiftslämnaren ska få information om vilka villkor som gäller för deltagandet och forskarens syfte med undersökningen.

Samtyckeskravet – Deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan. Det innebär att uppgiftslämnaren ska upplysas om sin frivillighet att delta och att dennes rätt att när som helst avbryta sin medverkan.

Konfidentialitetskravet innebär att deltagarna i undersökningen ska ges konfidentialitet och personuppgifter ska förvaras så att obehöriga inte kan ta del av dem.

Nyttjandekravet – uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forsknings ändamål – det innebär att uppgifter som påverkar deltagaren inte får användas utan godkännande.

BILAGA.2

Intervjuguiden

Tid inom yrket och på denna arbetsplats

Frågor/vision

Vad har ni för vision i er organisation?

Hur har du fått den förmedlad?

Är det något ni diskuterat kring med chefen?

Frågor/mål

Vad har ni för mål på arbetsplatsen för att uppnå visionen?

Vad gör ni konkret för att uppnå målen?

Hur har ni enats om målen som leder till visionen?

Hur stämmer ni av detta/följer upp?

Hur anser du att det fungerar?

Hur skulle du vilja att det fungerade?

Hur vet ni vad ni ska göra?

Vem bestämmer det?

Frågor/feedback

Hur får du feedback?

Hur ofta får du det av chefen?

Hur ofta och på vilket vis skulle du vilja ha feedback?

Skulle du föredra att chefen var på plats oftare och i så fall varför?

Hur ofta anser du att det är lämpligt att chefen är närvarande?