



MALMÖ HÖGSKOLA

Hälsa och samhälle

SJÄLVSTYRANDE GRUPPER

EN ORGANISATIONSLÖSNING
FÖR EFFEKTIVITETSMAXIMERING

RICKARD FALCK

THERESA HELDH

Handledare: Lars Ericsson

Examinator: Pelle Hallstedt

FÖRORD

Tack!

Vi vill med dessa ord tacka de personer som ställt upp på intervjuer. Vilket har gjort att vi haft möjlighet att få en insyn i en verksamhet för studiet av självstyre. Samtidigt vill vi tacka våra medstudenter och vår handledare Lars Ericsson för värdefulla tips och synpunkter. Ett tack riktas även till våra korrekturläsare Eva Gullstrand och Gunilla Saunders.

Malmö maj 2009

Rickard Falck & Theresa Heldh

ABSTRACT

Self-governing groups – a solution to an organization which maximizes efficiency.

The aim of this paper is to investigate to what degree the groups in our inquiry work independently. It is a qualitative research, which points to a well-functioning unit, that by definition is not self-governing, but has many traits of self-government. We have reached to the conclusion, that complete self-government does not have to be the best solution, if you want both quality and efficiency. The leader's ability to acknowledge and to use all the special interests of the group is vital for the groups efficiency. Even when the leader is not present, the unit worked successfully. Much of this can be explained by the many routines, which the staff have created together. Clear roles in the group with distinct responsibilities give many positive effects, such as being the one who knows most within a certain area. The individual person grows with responsibility.

Nyckelord: Effektmaximering, LSS-boende, organisation, roller, självstyrande grupper, system.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	4
INLEDNING	6
Problemformulering.....	6
Hypotes	7
Syfte och frågeställning	7
Avgränsning.....	8
Begrepp och definitioner	8
Anställda, arbetstagare och gruppmedlemmar.....	8
Organisation.....	8
Sektionschef, enhetschef och första linjens chef	8
Självgående grupper	8
BAKGRUND.....	10
Självstyrande grupper	10
TIDIGARE FORSKNING.....	10
Självstyrande grupper i Munkfors kommun	12
TEORI.....	14
Organisationsteori	14
Byråkratiteorin	16
Kvinnans frammarsch i yrkeslivet	18
Arbetsdelning.....	18
Systemteorin	19
New public management	19
Målrationalitet.....	20
Rollteori	21
METOD OCH MATERIAL	23
Ämnesval	23
Forskningsansats	23
Metodutveckling	23
Datainsamlingsmetod.....	23
Tillvägagångssätt	24
Urval och bortfall.....	25
Urval	25
Bortfall	25
Tillförlitlighet, validitet och reliabilitet	25
Tillförlitlighet.....	26
Validitet	26
Reliabilitet.....	27
Forskningsetiska överväganden	28
RESULTAT OCH ANALYS	29
Tema 1 Ansvarsområden	29
Det gemensamma ansvaret	29
Det enskilda ansvaret	29
Tema 2 Formell styrning.....	30

Tema 3 Intern styrning.....	31
Tema 4 Miljö, genus och etnicitet	32
Miljö.....	32
Problemlösning	32
Arbetsstillfredsställelse	32
Arbetsmiljö	33
Genus	33
Etnicitet.....	34
Tema 5 Arbetsdagen	35
Tema 6 Roller	36
DISKUSSION.....	38
Slutsats	44
REFERENSER	46
BILAGOR.....	48
Bilaga 1 Informationsbilaga.....	48
Bilaga 2 Intervjuguide	49

INLEDNING

I det moderna komplexa samhället har vi stort behov av kunskap om organisationer eftersom vi ständigt påverkas och verkar i dem, mer eller mindre dagligen (Giddens, 2003). När konkurrensen ökar och medlen minskar växer behovet av att kunna skapa mer för mindre. Vi skönjer en trend, där vi går mot en utveckling där effektmaximering blir en term som alla måste lära sig.

Med effektmaximering avser vi det bästa sättet att utnyttja sin arbetskraft på. Detta innebär att kunna känna av lagom styrka som håller i längden och samtidigt producera tillräckligt till hög kvalitet. Att inte ta in vikarier vid sjukfrånvaro är att slita ut sina medarbetare, som bränner ut sig och blir sjukskrivna. Det skapar inte en effektiv organisation. Omfördelning av resurser skapar däremot både bättre ekonomi och högre motivation hos personalen. Det kan konkret innebära att enbart ha vikarie de mest arbetsamma timmarna. Den besparing som sker kan användas till andra tillfällen (Giddens, 2003).

Effektmaximering hör samman med organisationens förmåga att anpassa sig till marknaden, bland annat ställs krav på flexibilitet. Vid införandet av en mer flexibel arbetsorganisation talas det ofta om självstyrande grupper. Att kommuner och landsting är självstyrda är viktigt i den svenska demokratin. Detta är också inskrivet i grundlagen. Vid självstyrelsen fattas alla beslut nära brukaren, och besluten kan individanpassas. Självstyre sätter medborgaren i främsta rummet, vilket är bra för både demokratin och effektiviteten (Hayen, 2008). Övretveit (2001) använder sig av begreppet Qualificiency vilket innebär att de resurser som finns tillgängliga ska användas på ett så effektivt sätt som möjligt. Samtidigt ska man uppnå en vårdstandard, en norm, där patientens grundläggande hälsa, behov och önskemål är uppfyllda. Med andra ord är kvalitetsnivån inom en verksamhet beroende av de resurser som finns att tillgå. Detta går att mäta genom olika utvärderingsinstrument, varav qualificiency är en metod. Härvid riktas uppmärksamhet på åtgärder i syfte att minska kostnader och göra kvalitetsförbättringar (Övretveit, 2001).

Vår hypotes handlar om studiet av självstyre som en väg att uppnå maximal effekt. Närmast till hands är att studera gruppkonstellationer som saknar en närvarande chef eller ledare. Det kan vara olika projektgrupper, utskott och avdelningar. Eftersom chefen inte alltid kan vara på plats måste personalen förlita sig till varandra, de styrdokument som finns och den kultur som skapats. Även grupper med en närvarande chef har emellertid en viss grad av självstyre eftersom det ligger i de flesta arbetens natur att till viss del vara självständig.

Vårt arbete går ut på att pröva vår hypotes. Om det är så att alla grupper har ett visst mått av självstyre spelar det ingen roll vilken grupp som undersöks. Vi har därför sökt bland våra kontakter i den offentliga förvaltningen och funnit fem personer som varit villiga att ställa upp på intervju.

Problemformulering

Vår uppsats handlar om självstyrande grupper. Bakgrunden till uppsatsen är att vi har sett att många grupper idag, i hög grad arbetar utan en chef på plats och får

därmed klara mycket av styrningen själva. Vi ställer oss frågan om vilka faktorer som påverkar grupperns självständiga arbete. En faktor som vi tror spelar stor roll är chefens funktion, dock är frågan hur stor betydelse han eller hon har i sammanhanget. En annan faktor som spelar stor roll är hur organisationen är uppbyggd, vilket hör intimt samman med samarbetet inom organisationen (Flaa m fl, 1998). Med detta som bakgrund kommer vi bland annat att skriva om grupperns beteende, sektionschefens roll, arbetstagarnas roller, genus, etnicitet, arbetsmiljö, organisationsteori och utveckling av organisationer. Vårt ämnesområde kommer att röra sig kring socialt arbete inom kommunal vård och omsorg. Vår problemformulering är: Hur fungerar självstyrande arbetsgrupper?

Hypotes

Vår hypotes är att effektmaximering kan förklaras och förstås genom den aktuella arbetsgruppens grad av självstyre. Vi tror vidare att ett väl fungerande självstyre kan vara en indikation på arbetsgruppens mognad och på arbetsledarens förmåga att se och tolka sina medarbetare. Effektmaximeringen ligger i att kunna avgöra vilken nivå på självstyret som kan ges utan att äventyra kvalitetsnivån. Vi tror med andra ord inte på att det finns något linjärt samband det vill säga att ju högre grad av självstyre desto effektivare grupp.

Syfte och frågeställning

Syftet med arbetet är att undersöka i vilken grad grupper inom omsorgen och speciellt specifikt våra undersökningsgrupper fungerar självstyrande och få kunskap i hur man kan lyckas med effektmaximering.

Frågeställningarna nedan utgör arbetsverktyg för att nå svaret på vår problemformulering. I vår intervjuguide som presenteras i sin helhet i bilaga 2 har frågeställningarna brutits ned till mindre enheter för att ge en målande bild av den specifika verksamheten.

Vilken betydelse för effekt maximering har;

- organisationsstrukturen?
- ledningen?
- miljön?
- genus?
- etnicitet?

Uppsatsens problemformulering kan ses som en trätt ur vilken syfte och frågeställningar växer fram. Problemformuleringen är därmed vidare än syftet. Frågorna i sin tur blir en precisering och konkretisering av syftet.

Avgränsning

Vi har valt att enbart begränsa fenomenet självstyrande grupper till en grupp arbetstagare som är verksamma inom vård och omsorg i en vald stadsdel i Malmö. Dock väljer vi, under arbetets gång, att nämna andra grupper som utövar olika grader av självstyre. Dessa grupper verkar inte enbart inom vård och omsorg. I arbetet beskriver vi om Munkfors projektet (Larsson, 1999) som är ett exempel på hur en självstyrande grupp kan se ut. Arbetet har inget syfte att generalisera.

Begrepp och definitioner

Nedan har vi valt ut några begrepp som används i uppsatsen. Detta för att Ni som läsare ska veta vad vi lagt för innebörd i orden. Definition av begreppet självstyrande grupper kommer i kapitlet bakgrund då det är utgångspunkten i arbetet och därför kräver utförligare beskrivning.

Anställda, arbetstagare och gruppmedlemmar

Dessa benämningar avser dem som är anställda under första linjens chef och har sin arbetsplats på dennes gruppboende.

Organisation

Vi definierar en organisation i enlighet med Giddens (2003) som menar att det är en stor samling människor som arbetar för att uppnå vissa mål. Detta innebär att begreppet kan användas såväl inom den privata sfären som inom den statliga sektorn och inom den kommunala sektorn. Både den statliga och kommunala organisationen är politikerstyrd. Med andra ord är det politikerna som formar övergripande mål och riktlinjer. En mandatperiod om fyra år innebär att det kan ske relativt snabba skiftningar i verksamheten (Wolmesjö, 2005).

Sektionschef, enhetschef och första linjens chef

Olika verksamheter har olika benämningar på sina chefer. Våra informanter kommer från en verksamhet där sektionschefen är första linjens chef. Sektionschefen är ansvarig för fyra boende, som är verksamma inom Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (1993:387), fortsättningsvis benämnd LSS (Gregow, 2008), i en stadsdel i Malmö stad. I kapitlet bakgrund presenteras en självstyrande grupp i Munkfors kommun vars närmaste chef har titeln enhetschef, denne person är med andra ord också första linjens chef. Båda cheferna ansvarar för ungefär samma antal medarbetare. Första linjens chef är en mellanchefer med ansvar för i förväg bestämda verksamheter (Larsson, 1999).

Självgående grupper

Begreppet självgående grupp särskiljs från självstyrande. Självgående är en del av självstyrande, men vid självstyre har gruppmedlemmarna ett utökat ansvar och högre befogenheter. Alla grupper är mer eller mindre självgående på grund av rutinbundenhet. En samlad erfarenhetsbank som ständigt förnyas och utvecklas gör att den enskilde i hög utsträckning klarar sig utan andras råd och beslut (Bakka m fl, 2006).

För att skapa en självgående grupp krävs att visionen delas av alla i gruppen. Naturligtvis krävs också resurser och tydliga utmanande mål. Det produktiva klimatet skapas genom att klart definiera roller, delegera och ge stöd. Ledaren måste tro på sina medarbetare men samtidigt kunna ge direkt och ärlig kritik när det behövs. Strukturer måste skapas så att en disciplinerad arbetsprocess kan ta vid, alltid åtföljt av uppföljningar. Slutligen ska höga krav ställas (Bakka m fl, 2006).

BAKGRUND

En kommunal rapport samt ett antal böcker som knyter an till ämnet utgör bakgrunden till ämnet självstyrande grupper. Nedan presenteras ett konkret exempel där självstyrande grupper har skapats från början. Först presenteras dock ett stycke som beskriver begreppet självstyrande grupper.

Självstyrande grupper

Begreppet självstyrande grupp är per definition ”ett antal medarbetare som ingår i en grupp och som har rätt att träffa beslut som handlar om tillrättaläggning och utförande av arbete” (Bakka m fl, 2006, s 108). Detta organisationsmönster är centralt i det så kallade sociotekniska systemperspektivet, i vilket den självstyrande gruppen sammankopplar två olika system; dels det tekniska systemet och dels det sociala systemet. Här handlar det om att samtidigt ta hänsyn till fler olika förhållanden som till exempel individens sociala behov, organisationens behov av flexibilitet och belöningsssystem. Det nya med självstyrande grupper är bredden på arbetsuppgifterna, bland annat inkluderar det ledningsuppgifter. Andra uppgifter som arbetstagaren får är underhåll, kvalitetskontroll och planering (a a).

TIDIGARE FORSKNING

Forskning visar att självstyrande grupper inte är något nytt påfund under 2000-talet utan kom redan efter världskriget och härstammar från några engelska experiment i gruvindustrin tillsammans med Tavistockinstitutet i London (Bakka m fl, 2006). 1960 tar Tavistockinstitutet nya tag och denna gång i Norge. Under samma tidsperiod väcktes ett stort intresse för den personliga beslutsmedverkan i arbetslivet. Detta kopierades snabbt över till Sverige och Danmark (Sandberg, 1981/6). Det blev även ett stort internationellt intresse för de självstyrande grupperna som då var projekt i företagen Saab och Volvo. Det blev en uppstickare som radikalt vände upp och ned på den då dominerande taylorismen. Vissa forskare hävdar att detta är ett uttryck för en demokratisering. Yttre belöningsformer som lön, arbetstid och säkerhet var inte tillräckligt för att öka produktionen. Därför ökade intresset av psykologiska faktorer (Sandberg, 1981/6).

För att kunna ta beslut utifrån rätt aspekter är det viktigt att man använder sig av rätt synvinkel. Övretveit (2001) föreslår tre synvinklar; 1. Brukarens synvinkel 2. Yrkesutövarnas synvinkel 3. Ledningens synvinkel. För att kunna förhålla sig till resultatet krävs att utredningen klart redovisar vilken synvinkel som används likväl som ramar och definitioner. Det är också viktigt att läsaren förstår hur operationaliseringen gått till samt redovisar vilka jämförelserna är och dess källa (a a).

Några av de behovskriterier som ansågs viktiga ur arbetstagarnas synvinkel var behov av innehåll i arbetet, att kunna se mening och sammanhang. Att lära i arbetet var ett behov som framkom, liksom att kunna besluta, åtminstone inom ett område som den enskilde kan kalla sitt eget (Bakka m fl, 2006). Ovanstående var behov som formulerades 1975 och kom att bli arbetsorganisatoriska krav. För att detta ska kunna tillgodoseas förespråkas en grupporganisation där medlemmarna, arbetstagarna, får ett visst mått av självstyre. Detta innebär att arbetstagarna får möjlighet att själva ta beslut i produktionsärenden (Sandberg, 1981/6).

1976 presenterar Arbetsrättskommittén ett förslag till ny lag. Dels föreslås allmän förhandlingsrätt och dels föreslås mer inflytande för arbetstagarna. I fråga om arbetsledning och fördelning ska detta kunna avtalsregleras vilket är nödvändigt för att kunna skapa individuella lösningar hos olika företag. Rörande beslut om arbetsuppgifter ska arbetstagarparten ha inflytande (Larsson, 1999). I och med detta får fackföreningarna en högre maktställning. De kan kräva tillgång till viktig information för arbetstagarnas räkning och kan ställa krav på godtagbara arbetsförhållanden genom avtalen. Medbestämmandelagen, MBL, trädde i kraft 1977. Härvid stärktes arbetstagarnas ställning ytterligare genom längre gående rättigheter (Sandberg, 1981/6).

1965 publiceras en första artikel om självstyrande grupper av Einar Thorsrud, i tidningen Fackföreningsrörelsen (Fackföreningsrörelsen, 1965). Thorsrud redovisar där sina försök med självstyrande grupper i Norge, där målet är att arbetstagarna ska få stort inflytande över det egna arbetet. Kritiker är i det stora hela övervägande positiva, dock menar vissa att tillräckligt inflytande och demokrati kan ges genom den norska medbestämmanderätten (TCO-tidningen, 1969).

1967 lägger Folkpartiet fram förslag om försök med löntagarrepresentation i styrelsen, delegering av vissa ärenden, självstyrande grupper och insyn in såväl statliga som kommunala företag (Folkpartiets landsmöte, 1969). Även Socialdemokraterna betonar nu arbetstagarnas självbestämmande i sitt arbete (Socialdemokraternas partikongress, 1969). Härvid uttrycks problem med att arbetsgivaren ensam ska leda och fördela arbetet, vilket ses som ett hinder i fortsatt demokratisering.

Folkpartiets definition på självstyrande grupper är att gruppen själv ska kunna ta ansvar för vissa moment i tillverkningen och att gruppen får frihet att organisera och fördela arbetet. Vad gäller arbetsledningen ska den rikta sig till gruppen som helhet och gruppen ska ha möjlighet att påverka valet av gruppledare. Sammantaget ska detta syfta till att arbetstagaren får delaktighet i beslut som rör den egna verksamheten (Sandberg, 1981/6).

Socialdemokraternas definition på självstyrande grupper liknar Folkpartiets definition. De skriver till exempel också om att arbetstagarna själva ska planera arbetet, sätta upp produktionsmål och ta ansvar för den löpande driften (Sandberg, 1981/6).

I sammanhanget har beslutsmandatet en väsentlig betydelse. I det självstyrande konceptet kan arbetsgivaren tillsammans med den lokala arbetstagarorganisationen, AO, komma överens om vissa beslut. Bland annat ska AO få fatta beslut om arbetsgruppens storlek och sammansättning. Löner och schema är också två viktiga beslutsmandat. Arbetsgrupperna genomför själva planering, arbetsledning och arbetsfördelning (LO, 1976).

Nedan presenteras de fördelar och nackdelar som kan ses med självstyrande grupper enligt Bakka m fl (2006):

De fördelar som kan ses med självstyrande grupper är:

- + Lägre personalomsättning
- + Mindre frånvaro
- + Positivare inställning till företaget
- + Mindre behov av ledning och övervakning

De nackdelar som kan ses med självstyrande grupper är:

- Höga utbildningskostnader
- Allt för starka gruppnormer
- Sårbarhet vid byte av personal

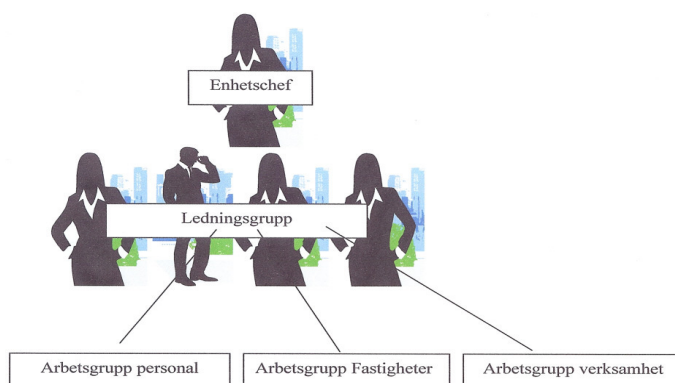
Intresset för självstyrande grupper väcktes igen under 1990-talet, framför allt i utåtriktade områden som i hemvården. Här börjar man tala om team istället för grupper (Lind & Skärvad, 1997). Frågan om hur effektiviseringen skulle drivas och hur långt processen kunde gå blev åter aktuellt. Intresset låg i att veta hur man får en grupp att prestera maximalt (Bakka m fl, 2006, Sandberg, 1981/6).

Faktorer som spelar stor roll vid gruppeffektmaximering är, enligt Bakka m fl (2006), ledarskapet och ledarbeteendet. Det kan även vara strukturella förhållanden och kulturella betingelser. Allt för dominerande ledare stjälper ofta gruppen. Medlemmarna drar sig då tillbaka och känner sig kontrollerade. Negativa normer kan utvecklas om arbetsledaren är allt för kritisk och dominerande. Gruppen behöver därför hitta sin egen rytm och balans (Bakka m fl, 2006).

Självstyrande grupper i Munkfors kommun

Det som från början var ett utvecklingsprojekt i Munkfors kommun blev en nystart på en helt unik omsorgsverksamhet. Målet att personalen skulle bli mer självständiga förankrades hos Socialnämnden. Projektet omfattade 26 anställda vid två gruppboende som idag kallas för LSS boende. Det första som arbetades fram var en organisationsmodell som hade en kort beslutsväg. Projektbeskrivningen visade inte enbart organisationens struktur utan även beslutsbefogenheter för alla inblandade och exakta angivelser på olika gruppers konstellationer (Larsson, 1999).

Den delegationsordning som togs fram beskrev olika befattningars befogenhetsgrader. Listan var överskådlig och indelad efter arbetsmoment. Projekt förslaget visade tydligt att man ville föra över mer makt och beslutanderätt till de chefer som arbetar närmast arbetstagarna, det vill säga enhetscheferna i detta fall (Larsson, 1999).



Figur 1. Bilden visar projektverksamheten självstyrande grupper i Munkfors kommun och dess förhållande till överordnade. Som framgår av bilden har varje arbetsgrupp en representant i ledningsgruppen. Gången från idé till beslut blir därför mycket snabb. Efter Larsson (1999).

I Munkforsprojektet använder man sig av sex huvudmålområden; ledarskap, stöd-funktioner, struktur och kompetens, relationer, belöning och uppmärksamhet samt kontaktmän och utvecklare. Varje område har ett par frågeställningar för att ringa in målet. Vad gäller målområdet ledarskap har arbetstagarna tillfrågats vilken typ av ledarskap som önskas, hur ledaren ska arbeta och vilken ledningsfilosofi som önskas (Larsson, 1999).

Idén med den självstyrande gruppen var att alla beslut skulle tas på arbetsplatsen. Ett viktigt inslag var att ha större makt över ekonomin eftersom detta påverkar alla områden. Med ett utökat ansvar hoppas projektet inte bara på att få snabbare gång från beslut till åtgärd utan att det också ska inrymma större valfrihet. Detta ska i sin tur skapa större engagemang och därmed delaktighet som slutligen ger arbetsglädje (Larsson, 1999).

För att projektet skulle bli lyckat anordnades ett tiotal utbildningar och planeringsdagar, vilka skedde under tre tillfällen under året 1997. Ett möte ägnades helt och hållet åt roller; ledarskapsroller, medarbetarrollen och arbetsgruppens roll. Roll i en organisation definierades bland annat som de arbetsvillkor en person har i förhållande till andra. Rollen beskriver vilka uppgifter arbetstagaren förväntas utföra och vilka beslut han eller hon kan fatta. I rollen kan det också skönjas till vilka arbetstagaren ska rapportera och vem som har befogenheter att säga åt honom eller henne vad som ska göras (Larsson, 1999).

Något som projektets medlemmar kände var viktigt, var att prata om processer i gruppen. Inom detta område ställdes frågor kring ansvar, hur man tar beslut, känslan av att någon annan tar beslut och arbetsmoral. Att ha ett ansvar handlar om att planera och se till att området täcks med förekommande arbetsuppgifter. Den svåraste frågan handlade om att acceptera varandras beslut. Tidigare har det varit enkelt att överlåta svåra beslut till överordnad, men nu blir personalen tvungna att ta även de svårare, tyngre och ansvarsfulla besluten som påverkar många (Larsson, 1999).

Efter ett halvår efter starten gjordes en uppföljning av projektet varvid det framkom att personalen upplevde högre inflytande, goda möjligheter att påverka arbetsmiljön, större delaktighet och förståelse för ekonomin. Detta mot en bakgrund där personalen tidigare arbetat i en traditionell kommunal ordning med samma verksamhet. Trots flera regler och en given struktur önskades mer regler av personalen. Något som också kom på förbättringslistan var mer information och uppskattning från överordnade (Larsson, 1999).

TEORI

I detta kapitel tar vi upp två teorier; organisationsteori och rollteori. Vi har valt organisationsteori eftersom den är grundläggande i diskussionen kring organisationer. Rollteorin har vi valt då vi tror att den aktuella rollstrukturen i arbetsgruppen påverkar resultatet av arbetet och därmed effektiviteten.

Organisationsteori

Under 1800-talet blev företagen allt större och därmed svårare att sköta, organisationsteorin kom därför att utvecklas. Denna teori är alltså sprungen ur den privat-ekonomiska sektorn och i lång tid har ekonomer varit ensamma att tolka organisatoriska processer och system. Detta har skapat en ”överfokusering på privat sektor och reducerat uppmärksamheten mot offentlig sektor” (Christensen m fl, 2005, s 11). Nu emellertid vinner statsvetarna allt mer mark (a a).

Den ekonomiska synvinkeln tar mer hänsyn till teknologiska och marknadsmässiga förhållanden medan statsvetarna poängterar värderingar, normer och ideologi. Dominans av den ena parten blir på bekostnad av den andra parten, därför måste man noga tänka igenom integrering av dem båda. Med tanke på New public management, NPM, som beskrivs mer ingående nedan med ett eget stycke, verkar de kommunala ledarna allt mer överge institutionella förhållningssätt. Det verkar luta åt det privata allt mer, och idag är det vanligt med hybridorganisationer. Där har man till exempel organisatoriskt och utåt sett en offentlig demokratisk förvaltning med en folkvald ledning men har marknadsmässiga ekonomiska tankar som styr handlandet (Almqvist, 2006).

De offentliga organisationerna utmärker sig genom sin multifunktionella prägel och servande av allmännyttan medan privata företag, kan koncentrera sig på en produkt och behöver inte ta hänsyn till någon annan än sig själva. Trots detta är högerfalangen inte rädd för bolagisering och att marknaden kommer in på allmännyttan (Christensen m fl, 2005). Vidare understryks att den offentliga sektorn måste ”ta hänsyn till en bredare uppsättning mål och värderingar” (a a, s 14). Det senare kan betyda att kommunens sociala omsorg får gå in och lösa marknadens problem som till exempel arbetslöshet. Till marknadens försvar kan man se att den privata marknaden också kan tvinga fram lösningar som är positiva för samhället i stort. Här beror det dock mer på konkurrens än ett samhällsansvar (a a).

Organisationsteorin som innefattar flera teorier handlar om att försöka förstå hur organisationer fungerar och hur man på effektivaste och lönsammaste sätt organiserar arbetskraften inom ett företag. Curt Andersson (1994) menar att "organisation kan även definieras som en samling individer med olika behov, förväntningar och krav med ett gemensamt mål" (a a, s 11). Organisationsteorins avsikt är att beskriva och förklara hur enskilda människor och grupper upplever, tänker och handlar inom ramarna för en organisation samt att förändra organisationer (a a).

Den moderna organisationsteorin betraktar inte organisationer som slutna system utan som öppna system med komplexa sociala bindningar. Detta innebär att för att förstå ett system behöver forskaren kunskap i såväl de interna som de externa förhållandena. Omgivningens betydelse är ofta avgörande för hur de interna besluts- och kommunikations procedurer ska ske och hur utformandet av målsättningar ska formas (Flaa m fl, 1998).

Det öppna systemet kan definieras utifrån fyra kriterier, vilka beskrivs nedan, enligt Ahrenfelt (2001).

I det första kriteriet sker det "ett upptag av materia och energi" (Ahrenfelt, 2001, s 99) utifrån och in i systemet. Det sker även ett utsläpp av materia och energi inifrån och ut. Allt detta sker i ett dynamiskt förlopp och är kontextuellt bundet. Likt en fabrik som köper in delar till sin produktion formar de en produkt i verkstaden och ut kommer en färdig bil. Går man in på djupet i denna process kan man studera hur intaget sker från underleverantörer respektive hur försäljningen sker till grossister och återförsäljare, kanske till och med ut till den enskilda kunden. Det kan vara upphandlingsprocessen, lagerhållning och reklamsatsning. En viktig process här är enligt Ahrenfelt (2001) "informativitet", det vill säga rörelserna vid gränsytan, hur information och kunskap kommer in i organisationen.

Informativiteten ligger ofta längst ned i organisationen. Här lyfter man fram och värdesätter medarbetarnas ackumulerade kunskaper som ofta är tysta kunskaper, kunskaper som de är ensamma om och ofta nödvändiga för att kunna lösa problem, samt kunskaper som ledningen inte har. Informativitet definieras som "en organisations förmåga att transformera den information som finns lagrad i kontextuella skeenden, händelser och tendenser till en för organisationen användbar kunskap" (Ahrenfelt, 2001, s 102). Vi tar även fasta på gestaltbegreppet där informativitet är en förmåga att "sätta samman och skapa meningsfulla helheter" (a a, s 105) från en mängd olika delar. Här ser vi ett behov av att studera förmågan att koordinera och organisera flödet.

I det andra kriteriet konstateras det att den organisation som ständig kan anpassa sig till yttrevärldens föränderlighet överlever. Detta kräver flexibilitet och god tolkningsförmåga hos såväl ledning som individ. Genom att styra processen kan ledaren uppnå en balans. Flera system skapar sin egen balans vid yttre påverkan, processen benämns som homeostas. Vi kan se detta tydligt i människokroppen där till exempel kroppen försöker skapa värme genom darningar vid värmeförluster, en slags självreglering för att överleva. Exemplet ovan med arbetsgruppen som inte ville förändra sig är ett klassiskt mönster av homeostas tänkande, en strävan att upprätthålla den trygga grunden och inte konfrontera verkligheten (Ahrenfelt, 2001).

Periodvis är organisationer beroende av att kunna hitta en inre balans, särskilt när det är turbulent. Ett boende med många vikarier kräver att den ordinarie persona-

len kommer in så fort som möjligt för att återställa balansen. Då och då är det dock viktigt att organisationer också hittar en ny balans genom att till exempel få i nytt blod i den gamla personalstaben, en utveckling som är nödvändig för att hänga med i tiden och överlevnaden. En ny balans ger förändring av första ordningen och kallas för statisk homeostas. Enkla förändringar och tillfälliga lösningar ger enbart förändring av andra ordningen och kallas för heterostas (Ahrenfelt, 2001).

I det tredje kriteriet sker en ökning av den inre ordningens komplexitet och en uppdelning av delarna. Detta är en förutsättning för systemets överlevnad i en föränderlig miljö. Här faller ett stort ansvar på ledarnivå där chefen ska ”stimulera, entusiasmera och motivera” (Ahrenfelt, 2001, s 117) i en strävan att nå samma mål. I det öppna systemet arbetar arbetstagaren med självtändiga tankegångar och har behov av självförverkligande, något som ledaren måste acceptera. Arbetstagaren, inte maskinerna, ses som en viktig resurs. Istället för att fundera över förlusten av att kunna styra ska ledaren istället dra nytta av individens kreativitet, problemlösande och lärande. I många fall får vi en mycket effektiv organisation på detta vis, som klarar snabba förändringar efter nya behov. Företag går från en enkel till en allt mer avancerad struktur i takt med att produkten blir mer avancerad och företaget större. Det står ganska givet att fokus riktas mot produkten i början. Efterhand då det finns tillfälle att reflektera urskiljer sig delarna, rollerna och att man kan se mönster, ett system, ett virrvarr av faktorer som påverkar varandra (Ahrenfelt, 2001).

I det fjärde kriteriet pågår en ”mycket extensiv kontakt med livsvärlden både vad gäller intag som utsläpp” (Ahrenfelt, 2001, s 99). Det är viktigt att se vad som händer just vid kontaktytan, hur upptaget av information sker och kunskapen förvaltas och tages in. Det kan till och med vara livsavgörande för en organisation att ta tillvara vardagskunskapen enligt Ahrenfelt (2001). Ekvifinalitet är ett mycket viktigt inslag i resultattänkandet. Detta innebär att man oberoende av ingång kan nå samma mål inom vissa ramar. Det är viktigt att komma ihåg, framför allt i människovårdande yrken, där olika socialarbetare arbetar på olika sätt men kan nå samma mål. Förutsättning är emellertid att man har ett klart mål. ”Eftersom organisationer består av människor och människan är ett helt öppet system” (a a, s 135) kan vi endast tala om grader av öppenhet och inte om något slutet system i organisationer.

I det öppna systemet sker det flera processer samtidigt på olika platser, tillsammans utgör de delar i en resultatskapande process. Syftet med att se den dynamiska processen, vad som händer inne i organisationen och mellan de olika delarna, är att få förståelse och klarhet i hur man ska leda och styra verksamheten (Ahrenfelt, 2001).

Byråkratiteorin

Den som främst utvecklade det byråkratiska systemet var Max Weber. Weber ansåg att alla organisationer mer eller mindre var byråkratiska. En byråkratisk organisation har en formaliserad arbetsdelning som har klart angivna ansvarsområden. Det mest effektiva sättet att utnyttja arbetarna i en grupp är att sätta upp så många och tydliga regler som möjligt.

I denna modell, som är en idealmodell, är det viktigt att det är klart vem som är överordnad och vem som är underordnad. Nedskrivna regler och rutiner är också

viktigt liksom dokumentation. Intresset ligger med andra ord i den interna strukturen och dess konsekvenser. ”Ju mer en organisation närmar sig idealtypen för byråkrati, desto effektivare kommer den att uppfylla sina mål” (Giddens, 2003, s 301). Byråkratin är en naturlig och oundviklig utveckling av ett samhälle med tankar kring rationalisering och tydliga mål. Den är ett svar mot de krav ett allt mer komplext samhälle ställer. Tonvikten ligger vid formella relationer det vill säga tydlig hierarki (a a).

I människans rationaliseringsiver förloras den demokratiska rättigheten. Individens går miste om sin frihet, förlorar handlingsfokus och kommer ur kurs när byråkratin tar över. Weber kallar detta för ”järnburen” vilken blir symbol för det moderna samhället. En tidigare järnbur fanns under upplysningstiden, vilken bestod av gamla vidskepliga föreställningar. I den nya järnburen går man från det traditionella handlandet till mer värde- och målrationalt handlande (Giddens, 2003).



Figur 2. Figuren visar ett bra exempel på en tydlig struktur, vilket krävs i en effektiv organisation. Ur Giddens (2003, s 302).

Christensen m fl (2005) föreslår tre olika perspektiv som man kan betrakta i en offentlig organisation:

1. Instrumentellt perspektiv. I detta perspektiv är organisationen ett redskap eller verktyg. Formella normer, mål och kontroll är viktiga liksom en klar hierarki. En medelrationell lösning.
2. Mytperspektivet. Detta perspektiv kännetecknas av att följa modet. Kontexten är viktig.
3. Kulturella perspektivet. Här fokuseras på kulturella normer och värderingar

Det ska nämnas att det oftast inte räcker att hålla sig till ett perspektiv, utan forskaren måste ta flera perspektiv i beaktning. Det blir situationen och individen som avgör vilken metod som ska användas (Giddens, 2003).

Kvinnans frammarsch i yrkeslivet

Weber och hans kolleger var män som skapade teorier om och för män. Kvinnans intåg på arbetsmarkanden skedde i lågavlönade yrken. Feminister hävdar att detta var ett medvetet utnyttjande av kvinnor som billig arbetskraft. Kvinnorna stod för rutinartade uppgifter och fick inte samma chans att avancera som män. Det senare på grund av att män i toppen höll sig till män och släppte aldrig in kvinnor i de sociala nätverken. Kvinnor som lyckas ta sig högre upp i maktstrukturen tenderar att anta en manlig ledarstil, vilket inte är förvånande då män har setts och ses till viss mån fortfarande som den rådande normen. Frågan om det finns ett kvinnligt sätt att leda är omdebatterad. Flera forskare hävdar att det finns en mjukare ledarstil som förknippas med kvinnor. Här är det kollektiv entusiasm, gemensamt ansvar och fokus på människan som gäller Giddens (2003).

Patriarkens kraft visar sig i idéhistorisk vokabulär i Thylefors (2007) tabell, där den kvinnliga och manliga så kallade principen, blir mycket tydliga. Bland annat står kvinnlighet för svaghet, passivitet och mörker medan manlighet står för styrka, aktivitet och ljus. Här finns också en klar hierarki där det manliga har högre status än det kvinnliga. Det kvinnliga mönstret återfinns i hemmet, i familjen, där det finns hänsynstagande och bedömning av hur individen är, utifrån allmänna kvaliteter. Det manliga mönstret återfinns i arbetslivet och står för ”saklighet, disciplin och känslomässig kontroll” (a a, s 184).

Arbetsdelning

Frederick Winslow Taylor var en industriledare som menade att varje uppgift kan, genom rigorös objektiv väg granskas för att lösas på bästa sätt. Detta kom att bli den rationella företagsledningen med maximering av resultat. Modellen kallades för scientific-management eller Taylorism. Enkla rutinartade uppgifter var receptet, som bland annat Henry Ford anammade och införde i sin produktionslinje av bilar. Denna extrema arbetsdelning eller specialiseringen fick namnet Metod-Tid-Mätning metoden, MTM-metoden. Löpandeband principen tillsammans med ackordslön blev ett framgångsrikt koncept i många år. Kravet på stor marknad, sårbarhet för flexibilitetskrav samt konkurrenters kopiering blev dock Fordismens fall (Giddens, 2003).

Den postfordistiska eran kantades av svar mot hög kontroll och låg tillit vilket fordismen stod för. De senaste tre decennierna har istället de anställdas värde höjts. Arbetstagarnas delaktighet blir nu viktigt. Team- och projektgrupper börjar skapas där hög flexibilitet gör att nya produkter ständigt kan möta konkurrensen. Här gäller samarbete med respekt för varandras professioner. Kärnan är att arbeta mot samma mål med de gemensamma kompetenserna (Giddens, 2003).

Systemteorin

I denna teori är det viktigt att se i vilket sammanhang, kontext, som aktuell organisation befinner sig i. Till skillnad från den individcenterade synen, där man ser människan som en enastående och särskild person, ser man individen som del i en större enhet i systemteorin. Systemteorin kan också kallas den moderna ekologiska teorin, som har tre huvudprinciper; helhet, organisation och interaktion. Organisationen som ett dynamiskt system innebär att man tar fram olika så kallade kontrollpunkter eller kalibreringspunkter. Dessa punkter finns på olika nivåer i hela systemet för att kunna justera i olika grader. I grupper handlar det om olika regler och myter som både kan vara nedskrivna och outtalade. Upplevelsen av kaos behöver inte innebära att det råder kaos. Ofta är det systemets komplexitet och betraktarens oförmåga som gör det svårt att se helheten. I ett system kan den minsta rörelsen påverka utgången. Det är som ordspråket säger: Liten tuva kan stjälpas stort lass (Ahrenfelt, 2001).

Enskilda individer kan emellertid också ses ur ett systemperspektiv. Individen ses här som någon som formas utifrån ett antal referenspunkter i omgivningen. Det kan vara familjen, släkten eller arbetskamraterna. Med tiden byggs en egen modell av världen upp, en egen erfarenhetsbank skapas. Det senare ger individen struktur och stabilitet. Då alla människor mer eller mindre skapar sig en mycket komplex historia, är det inte lönsamt att göra radikala förändringar, utan små förändringar punktvis på valda nivåer är att föredra. Det handlar om att få in mer variation, valmöjligheter och alternativ (Öquist, 1992).

Det öppna systemet karaktäriseras av konkurrens, avreglering och anpassning till kontexten. Detta kan också sägas vara ett levande system som har förmåga att ständigt skapa nya stabila plataer. I kontrast till det levande systemet står det mekaniska slutna systemet som är förutsägbart. Exempel på slutna system är monopol, oligopol och diktatur. Det ligger i idén att det slutna systemet inte kan eller ska förändras (Ahrenfelt, 2001).

New public management

New public management, NPM, utgår från Webers byråkrati där hierarki, rutiner och arbetsfördelning är viktigt. Här är kostnadseffektivitet och marknad centralt. Ledningsteknikerna är hämtade från den privata sektorn (Ahrenfelt, 2001). I dess väg står emellertid ett komplext system som gör att effekten blir mycket varierad. Detta beror på instrumentella faktorer där det parlamentariska styrsystemet ger formella ramar och på kulturella traditioner, både rådande och historiskt präglade. Här kan vi skönja ett starkt kontextberoende där omgivningen har avgörande betydelse liksom eventuella ekonomiska kriser. Det är en teori vars syfte är att skapa kostnadseffektivitet. Den förutsätter en marknad och möjligheter att hämta ledningstekniker från den privata sektorn. Skillnaderna mellan offentlig- och privat sektor tonas ned i NPM (Christensen m fl, 2005, Vedung, 1991).

Många gånger är personalens lösningar mycket snabbare och effektivare än vad ett reglerat system skulle kunna skapa. Det kan bli kaos vid inhämtning av en ny myt, ett recept som är hämtat utanför organisationen. Det är inte ovanligt med starka kulturella värderingar och normer, uttrycket ”så har vi alltid gjort” är välbekant. Motståndet att införa nya formella regler strider ofta mot de informella och blir ett hot mot den inre balansen. Krocken mellan instrumentell handlingslogik, där målrationalitet och styrning från ledning är centralt och kulturella värderingar med dess informella regler och normer, blir ett faktum vilket ofta löses med starkare formell styrning och uppföljning (Christensen m fl, 2005). Vi ser här ett klart samband och inverkansmönster där det kulturella perspektivet föder mer instrumentella insatser på grund av myten.

Ur ledningssynvinkel är det fruktsamt att se systemet utifrån de tre olika perspektiven; instrumentellt, myt och kultur. Kan man sedan som ovan beskrivit se deras inverkan och dynamiska påverkan, har man ytterligare en dimension att ta hänsyn till när det gäller beslut och förändringsarbete. Detta är också viktigt då man ska designa en organisation. Design kräver stor insikt i kulturella förändringar, hur man utvecklar personalens färdigheter, förhållningssätt och tankesätt. Det beror på att det råder ett komplext samspel mellan strategier som är planlagda, kulturella bindningar och yttre krav. Man ska ta hänsyn till alla faktorer. Den kontextuella bindningen och tiden spelar en viktig roll. I transformationen ser vi hur de olika handlingsalternativen kan motverka varandra, ge stabilitet eller rent av bidra till positiv förändring. Detta innebär att de reformer som man vill föra in ”anpassas, modifieras och omtolkas” (Christensen m fl, 2005, s 210) utifrån kontexten.

Det viktiga är att det sker en omformulering av det som var ingången, en anpassning till kontexten. Det vill säga en reforms ursprung omformuleras till något annat i en ny kontext. Det är därmed givet att man inte naivt bara kan hämta ett koncept från ett annat land och sedan tro att det prickfritt fungerar i den svenska kontexten, så kallat kontextualisering (Christensen m fl, 2005). Vi vill tillägga att man som ledare ofta inte har tid att se en situation ur alla perspektiv och framför allt inte har tid med det transformativa sättet, utan man måste arbeta med det som är mest dominerande för tillfället.

Målrationalitet

En målrationalitet definierar sina mål och problem. Detta är, enligt Flaa m fl, 1998, arv från den moderna tidsperioden som varade mellan cirka 1500-talet och 2000-talet. Här strävade man efter att lösa problem med hjälp av kunskap. Rationalitet och ett förståndigt beslut var viktigt. De moderna organisationerna, institutioner, innehade olika typer av byråkrati med en strävan efter effektivitet och mätning av resultaten. Vi är nu inne i ett informations- eller kunskapssamhälle som är starkt beroende av ledningsmetoder och organisationsmodeller (Flaa m fl, 1998, Giddens, 2003).

Rollteori

Det vi finner intressant i rollteorin är att teorin grundar sig på vad människor och samhället har för förväntningar på oss som individer och hur detta styr beteendet. Vi är intresserade av att veta om informanterna ser några specifika roller i arbetsgruppen samt om och hur informanten agerar ut den egna rollen.

Goffman (2000) skriver i sin bok *Jaget och maskerna: en studie i vardagslivets dramatik* att människan ses som en aktör som spelar den roll som förväntas av denne. Goffman (2000) menar att man spelar olika roller, både bakom scenen "backstage" där individen kan slappna av och vara sig själv samt på/framför scenen "on stage" där individen tar på sig en mask och spelar en roll inför en publik eller medaktörer (a a, Giddens, 2003). På scenen finns även vad Goffman (2000) kallar "the setting", en inramning, som är platsbunden, vilken har betydelse för hur individen beter sig. Rollförväntningarna är kontextbundna och vi har generella förväntningar på olika kategorier av människor. Kontextbundenheten innebär att varje situation, incident, måste ses utifrån de förhållanden som var vid det aktuella tillfället (a a). Vi har en benägenhet att dela in personer i fack utifrån den erfarenhet vi själva bär.

Roller kan både vara tillskrivna och förvärvade. Exempel på tillskrivna roller kan vara kön och exempel på förvärvade roller kan vara de roller som ges genom det yrke som individen har. En individ kan ha många olika roller, till exempel student, kollega och förälder. De olika rollerna tillsammans blir en så kallad rolluppsättning där individens personlighet ingår i var och en av rollerna. Det är därför viktigt att ha i åtanke att den individ som man möter enbart för stunden visar en av flera roller. Genom att se de olika rollerna som individen spelar ges en förklaring till individens olika beteenden (Goffman, 2000).

Rollerna utkristalliseras i en bestämd fas enligt FIRO modellen, Fundamental Interpersonal Relationship Orientation modellen. Enligt upphovsmannen Schutz genomgår en grupp tre olika faser. Beroende på hur bra man klarar dessa faser desto högre effektivitet (Bakka m fl, 2006). Första fasen benämns som; tillhöra fasen, som handlar om individens funderingar kring om denne får och vill vara med i gruppen. När individen nått ett beslut i detta infinner sig gemyt. Här är konfliktnivån låg. Andra fasen kallas för rollsökningsfasen. I denna fas behandlas frågor om maktfördelningen i gruppen. Efter maktstriden inträder idyll som karaktäriseras av vila och stabilitet. Den tredje fasen är samhörighetsfasen som består av samhörighet och öppenhet. Ledaren har en viktig uppgift i att lyssna in gruppen och se i vilken fas den befinner sig i och agera utifrån den kunskapen (a a).

Med olika roller i gruppen är det nära till hands att tala om ansvarsområden och ur detta tänka sig team. Ett väl fungerande team ska ha en allsidig sammansättning vad gäller samspelsroller (Bakka m fl, 2006). Med flera olika kompetenser skapas ett effektivt team. Detta kräver att alla medlemmar värdesätter varandras olikheter, kunskaper och förmågor. Funktionaliteten beror även på medlemmens förmåga och vilja till samarbete. Den faktiska möjligheten att påverka andra medlemmar har stor betydelse. Genom att ha en tydlig och klar målbild kan alla teammedlemmar sträva åt samma håll. Målfokuseringen är karaktäristiskt för ett vinnande team. Detta förutsätter ett gemensamt ansvarstagande och ett stödjande klimat. Framför allt ska ledaren agera stödjande och ge frihet under ansvar. Ytterligare en förutsättning för ett effektivt team är att ha en god kommunikation som

präglas av öppenhet, ärlighet och förtroende. Ett bra team lyfter medlemmarnas individuella prestationer (Lind & Skärvad, 1997).

I både Bakka m fl (2006) och Lind och Skärvad (1997) utkristalliserar nio olika typer av roller i en grupp eller ett team. En enskild medlem kan ha en eller flera roller, vilka vi benämner som beteenderoller. Nedan förklaras vilken personlighet som förväntas uppträda till respektive roll.

- Plant; kreativ, påhittig och problemlösare.
- Resource investigator; utåtriktad, upptäcker möjligheter och strategisk.
- Coordinator; klargör mål, strukturerad och använder sig av delegation.
- Shaper; pådrivare och utmanare.
- Monitor evaluator; uppmärksam och ser möjligheter.
- Teamworker; samarbetsvillig och diplomatisk.
- Implementer; löser problem systematiskt, självkontrollerad och disciplinerad.
- Completer; samvetsgrann och upptäcker falluckor.
- Specialist; målmedveten och självgående.

Skulle det saknas någon kompetens bör en person med de specifika kunskaperna rekryteras om man vill uppnå maximalt resultat av teamet. Ett optimalt team är rollbalanserat (Lind & Skärvad, 1997). Det ska dock noteras att differentiering av kompetens inte i sig själv skapar framgång. Gruppens förmåga att anpassa sig till yttre omständigheter ställs också på prov liksom de eventuella kulturella spänningarna och normerna i gruppen (Bakka m fl, 2006).

METOD OCH MATERIAL

Detta arbete är en kvalitativ litteraturstudie där vi dels läst in oss på den litteratur som knutits till ämnet och dels gjort personliga djupintervjuer. På detta vis blev vi mer insatta i ämnet och fick en teoretisk referensram att utgå ifrån. Enligt Rosengren och Arvidson (2002) är litteraturstudie som metod billig, snabb och går att bygga vidare på, vilket vi ser som en fördel och har tagit till oss. Nedan presenterar vi mer utförligt de val och genomförande som gjorts under detta kapitel.

Ämnesval

Då vi båda har yrkesarbetat tidigare och parallellt med studierna har vi upplevt att de grupper som vi arbetat i varit mer eller mindre självstyrande. Det vi då reflekterat över är att de inte alltid funnits någon chef på plats. Vi upplever att vissa verksamheter klarar detta bättre än andra. Med anledning av detta fann vi ett intresse i att studera grupperns självständighet närmare. Efter en genomgång av litteraturen fann vi begreppet självstyre. Eftersom självstyre är en av flera organisatoriska strategier som utvecklats för effektmaximering inkluderade vi detta att ingå i ämnesvalet.

Forskningsansats

Vi har valt att genomföra uppsatsen med en kvalitativ metod. Uppsatsen baseras på litteratur och intervjuer. Anledningen till att vi lagt tonvikten vid kvalitativ metod är att den ger oss riklig information och därmed möjlighet till ett mer djup i vår undersökning för att på så sätt kunna beskriva och öka förståelsen inom vårt valda område.

Metodutveckling

När det gäller metodutveckling kan man antingen använda sig av induktiv eller deduktiv metod. Den induktiva metoden går från det enskilda till det allmänna. För detta krävs att man har tillräckligt många observationer eller intervjuer så att man kan göra generaliseringar (Lundahl och Skärvad, 1999). Vi har emellertid inte ambitionen att göra någon generalisering och kan därför begränsa antalet intervjuer. Vår studie lämpar sig därför bättre med en deduktiv metod, där vi försöker göra logiska slutsatser utifrån det som vi kommit fram till. Befintliga teorier och data blir utgångspunkten, dessa teorier används sedan för att göra en empirisk studie.

Datainsamlingsmetod

Att valet av datainsamlingsmetods föll på personlig intervju var på grund av att vi kan styra samtalet i olika grader. Det styrda samtalet används vid beskrivande och förklarande forskningsintressen medan samtalet med öppna frågor används vid utforskande forskningsintressen. Eftersom vi har både en utforskande och beskrivande ansats lämpar sig det delvis styrda samtalet.

I betydelsen det delvis styrda samtalet lägger vi det faktum att respondenten tillåts få utrymme för att utveckla sina svar, samtidigt som vi ser till att inte förlora fo-

kus från forskningsfrågan, i enlighet med vad Rosengren och Arvidson (2002), Svensson och Starrin (1996) skriver i sin litteratur. Vi är medvetna om att en styrd intervju ger mer makt åt forskaren och har det i åtanke vid intervjuerna. Vi anser att det sociala samspelet i intervjuerna är viktigt eftersom vi som individer påverkar varandra. Fungerar det sociala samspelet bra tror vi att det ger oss en möjlighet att gå mer på djupet i ämnet. Enligt Denscombe (2000) kan intervjuer användas vid både begränsad och icke begränsad kunskap i ämnet, vilket vi ser som en klar fördel för vårt arbete.

Denscombe (2000) menar att det finns tre olika typer av forskningsintervjuer: Strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade. I de fall forskaren vet mycket om ämnet ska frågorna vara starkt styrda och strukturerade. Intervjuaren avgör vad samtalen ska handla om. Rörande semistrukturerad intervju har intervjuaren en bild om ämnet denne vill behandla. Intervjuaren är flexibel i sitt frågeutövande det vill säga frågorna i intervjuguiden behöver inte komma i rak följd och informanten tillåts vara öppen och utvecklande i sina svar. I de fall forskaren har begränsad kunskap om ämnet eller vill låta informanten tala helt fritt, bör forskaren använda sig av en ostrukturerad intervju och ställa öppna frågor. Informanten ges mycket inflytande i samtalen eftersom det är denne som bär på informationen om ämnet (a a).

Med ovanstående sluter vi oss till att använda semistrukturerade intervjuer eftersom vi har begränsad kunskap om ämnet och därmed behöver få ut så mycket som möjligt från informanten, som tillåts vara öppen i sina svar.

Vid valet om vi skulle göra observation eller inte bestämde vi oss för det senare. Detta dels beroende på att Lill (2009) i sin föreläsning påpekar att det finns risk att man som deltagande observatör blir insocialiserad i arbetet i sådan hög grad att man blir objektivt hämmad och kan missa nyanser. Det kan också vara så att man blir tvungen att gå in i situationer och på det sättet påverka skeendet (a a). Vi anser att en annan orsak är risken för att rollstrukturen i gruppen kan förändras vilket kan påverka resultatet i vår uppsats.

Tillvägagångssätt

Vi har gjort en litteraturstudie där vi granskat sekundärdata. Detta var data från bland annat projektrapporter och forskningsstudier. Vi har gjort fem intervjuer med, vad Kvale (1997) benämner som semistrukturerad intervjuguide och vi har på så vis fått in primärdata. Intervjuguiden som är delvis baserad på den litteratur som är vald har även hjälpt oss att hålla oss kring vår problemformulering. Intervjuerna som skedde på informanternas arbetsplats, nedtecknades och spelades in på band. I de fall vi båda var med på intervjun så antecknade den ena medan den andra ställde frågor utifrån intervjuguiden. Var och en av intervjuerna pågick i cirka 60 minuter. För att kunna göra vissa faktiska jämförelser inledde vi med frågor där informanten hade möjlighet att hämta fakta från den egna kalendern, schema eller dokumenterade riktlinjer. Eftersom det är faktiska data minskar det den totala subjektiviteten i forskningsresultatet (Watt Boolsen, 2007). Rosengren och Arvidson (2002) menar att forskaren måste ha ett strukturerat utformat frågeformulär, observationsprotokoll eller ett kodschema oavsett om det handlar om en enkät eller intervju.

Med de tips som ges av Rosengren och Arvidson (2002) beslöt vi oss att använda ett fåtal korta frågor som är enkla i sin struktur och begripliga för informanten.

Frågorna konstruerades enligt tratt-tekniken, det vill säga att vi gick från allmänna frågor till mer specifika frågor. För att täcka alla svarsmöjligheter använder vi, i enlighet med Rosengren och Arvidson (2002), följdfrågor med fraser som ”Skulle du vilja förklara detta närmare?” ”Berätta mer om det är du snäll.” ”På vilket sätt menar du då?”. Genom att läsa intervjuerna flera gånger har vi sökt, utifrån helheten, olika teman. Teman utgör huvudfrågan, den röda tråden och det huvudsakliga innehållet. Vi har även gjort kategorisering av materialet. Denna form av teoretisering började med att vi lade samman ett antal koder och abstrahera en innebörd ur dessa. Denna innebörd blev till kategorier som presenteras under resultatet (Kvale, 1997). Efter en sammanställning analyserades materialet enligt gängse regler för textanalys enligt Kvale (1997) och jämfördes med vald litteratur.

Urval och bortfall

Urvalet grundas på en teoretisk bas, i detta fall intresset av att se hur en grupp fungerar. Det är intresset för roller och ansvar som står i fokus. Vi har därför sökt upp en verksamhet där vi tror vi kan finna material till vår forskning.

Urval

Vårt forskningsområde berör egentligen alla typer av grupper. Vi gör därför flera urvalssteg så att området blir hanterligt. Urvalsförfarandet kan liknas vid klusterurval (Rosengren & Arvidson, 2002). Av alla grupper valde vi ett bestämt område, omsorgen. Av landets omsorgsgrupper valde vi ut en verksamhet med en sektionschef. Rosengren och Arvidson (2002) kallar detta arealurval. Vi har i likhet med vad gäller utforskande forskning valt en sektionschef som vi tror besitter mycket kunskap om det fenomen vi vill undersöka/utforska. Vi har även valt att göra ytterligare fyra intervjuer. Dock kommer dessa intervjuer att vara ställda till arbetstagare underställda sektionschefen.

Bortfall

Wanek (2009) menar att då forskaren inte får in all information från de tillfrågade informanterna anses detta vara bortfall. Bortfall delas in i två kategorier; externt, när hela informanten faller bort, och internt, när informanten inte svarat på alla frågor. Bortfall påverkar resultatet och dess trovärdighet (a a). Vi har varken haft externt eller internt bortfall då alla informanter som kontaktats ställde upp på att intervjuas och alla informanter har svarat på de frågor vi ställt.

Tillförlitlighet, validitet och reliabilitet

Rosengren och Arvidson (2002) översätter validitet med ”att verkligen mäta det vi avser att mäta” (a a, s 47). Om forskaren förlorar fokus från forskningsfrågan vid konstruktionen av intervjufrågor kan svaren, den empiriska datan, bli missvisande och hela resultatet kan ifrågasättas. Detta innebär att operationaliseringen är ett viktigt moment i forskningsprocessen. I vårt fall vill vi till exempel undersöka graden av självständighet. Vi mäter då hur ofta informanterna har kontakt med sin överordnad och kvaliteten i den kontakt som sker.

I det förstnämnda rör det sig till exempel om antal mail, antal arbetsplatsträffar med sektionschefen närvarande, antal sporadiska besök från sektionschefens sida respektive från arbetstagarnas sida. I den sistnämnda handlar det om att väga sam-

talets kvalitet, det vill säga i vilken grad samtalet har betydelse för verksamheten. Frågan är om den data som ges kan ge svaret på graden av självständighet.

Tillförlitlighet

Genom att jämföra vår data med den litteratur som vi funnit kommer vi att kunna ta fram ett förhållande. Enhetens grad av självständighet står som vi ser det i förhållande till den litteratur och de försöksprojekt som presenteras ovan.

Rosengren och Arvidson (2002) skriver om ”större eller mindre frånvaro av slumpmässiga (osystematiska) mätfel” (a a, s 198). Mätfel kan bero på egenskaper hos vårt mätinstrument, den som utför mätningen, omgivningen vid mätningen och det mätta objektet. Eftersom det enbart är fem intervjuer, som vi gör i en och samma miljö, anser vi att vi kan hålla en relativt konstant och likvärdig intervju med varje informant. Det kan dock inte helt uteslutas att tonfall och andra kommunikativa faktorer kan påverka informanten (Svensson & Starrin, 1996).

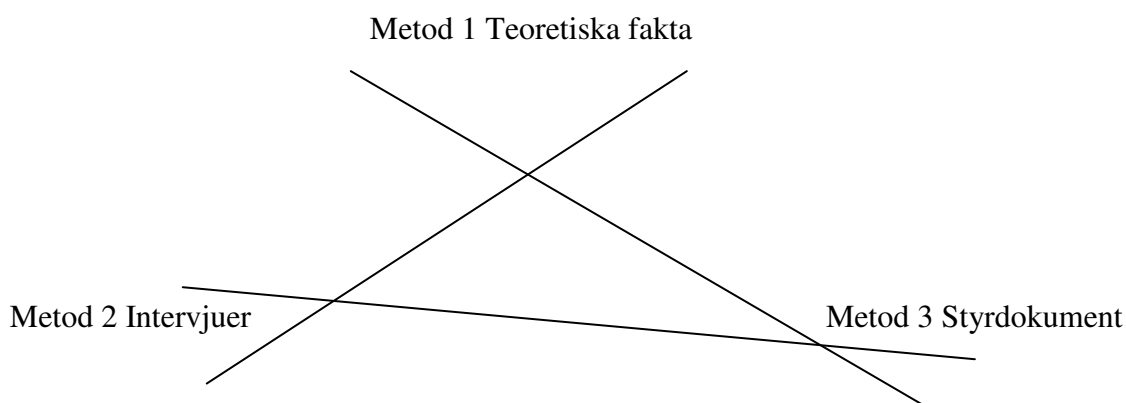
Vid intervjuer måste forskaren räkna med att datan alltid är subjektiv. All information behandlas via subjektets filter och informantens tolkning. Det finns med andra ord en risk för att informanten har gjort feltolkningar av en situation. Det kan konstateras att ju högre risken för att fel data ges från informanten desto mindre trovärdig och tillförlitlig blir undersökningen. Till detta ska också läggas forskarens möjlighet till manipulering av datan (Svensson & Starrin, 1996). Det sistnämnda kan dock uteslutas i vår studie, då det inte finns något egenintresse. Vi har heller inga anknytningar eller tidigare erfarenheter från arbetsplatsen som kommer att påverka oss i forskningsprocessen som det annars kan göra enligt Svensson och Starrin (1996).

Validitet

Vi har kontinuerligt arbetat med validiteten och reliabiliteten under hela projektet. Det har handlat om att rätt sorts data insamlats, på ett tillförlitligt sätt vid datainsamlingen. Validitet är att kunna ange i vilken situation och för vilken population resultaten är giltiga. I vårt fall har vi inte ambitionen att kunna generalisera resultatet utan vi vill mer göra en djupdykning på en verksamhet och presentera data för verksamheten och sedan komma fram till ett förhållande. Med andra ord är resultaten enbart giltiga för just denna undersökning, dess förhållanden i tid och rum. Att inte kunna systematiskt generalisera till en vidare population är också typiskt för kvalitativ forskning (Svensson & Starrin, 1996). Detta blir dock inget problem validitetsmässigt då vi följer Maxwell i Svensson och Starrin (1996) där han intar en något annorlunda hållning än andra forskare och menar att varje undersökning är unik och kan därför inte jämföras. Varje undersökningens valida värde måste därför betygssättas efter kontexten i den samma (a a). Denna värderande validiteten innebär att vi hela tiden måste låta kontexten avgöra om en situation uppspelar ett godtagbart beteende. Det är denna metod vi använt oss av och vi redovisar klart våra val och värderingar.

Enligt Denscombe (2000) kan man skapa en triangulering genom att använda sig av fler olika metoder och teorier, detta förfarande kommer vi att använda. I vår triangulering använder vi oss av teoretiska fakta, intervjuer samt styrdokument. Genom detta förfarande ringar vi in begreppet självstyrande grupper och har genom detta bildat oss en helhet, en bredare förståelse för fenomenet.

Med triangulering balanserar vi den enskilda metoden och teorins felkällor genom att använda flera metoder och teorier. Den helhetsbild som ges visar på en social verklighet men behöver inte vara den enda eller den absolut riktiga.



Figur 3. Metodtriangulering med våra metodval. Modellen är inspirerad från Denscombe (2000).

Reliabilitet

Reliabilitet handlar om undersökningen går att lita på. Någon reliabilitetsmätning enligt test-retest (Rosengren & Arvidson, 2002) är inte gjord då den metoden i hög grad brister i stabilitet hos den mätta egenskapen.

När det gäller reliabilitet kan forskaren även använda sig av relaterade begrepp. Om det är så att svaren stämmer överens med våra mätningar, får vi hög validitet. Så kallad construct validity eller begreppsvaliditet (Svensson & Starrin, 1996). En möjlighet vore att fråga andra arbetstagare på samma enhet om deras upplevelse av självstyrande stämmer överens med vad vi fått fram i undersökningen. Om det vore fallet skulle det kunna ha bidragit till bedömningen av reliabiliteten. Dock har vi inte haft tillräckligt med tid för att kunna genomföra detta. En annan möjlighet är att ställa identiska frågor vid flera olika tillfällen. Samma eller liknande svar vid dessa tillfällen skulle innebära hög reliabilitet (Svensson & Starrin, 1996). Det är den senare metoden som vi valt.

Forskarens förmåga att kommunicera hur han eller hon gått tillväga under forskningsprocessen påverkar kunskapens giltighet. Det handlar om att ha en fyllig metodbeskrivning och bortfallsredovisning (Rosengren & Arvidson, 2002).

Vi kan ställa oss frågan om den kunskap vi får fram är användbar. All grundforskning har ett pedagogiskt syfte och ett metodologiskt syfte som kommer forskaren till gagn i sin egen utveckling. Betydelsen av de resultat som vi kommer fram till beror på hur resultaten förvaltas. Från både sektionschefens håll och arbetstagarnas håll kan olika insatser utvecklas med vårt arbete som underlag. Sektionschefen kan å sin sida som vi ser det minska sin tid på de områden som fungerar bra och lägga fokus där självstyrandet inte fungerar. Vi anser att arbetstagarna å sin sida kan bli uppmärksammade på om till exempel kommunikationen inte fungerar med sektionschefen eller om de behöver hjälp med nya rutiner.

Forskningsetiska överväganden

Innan vi kunde påbörja vår uppsats krävdes ett antal åtgärder. Vi skickade ut en förfrågan om deltagande i studien till en sektionschef inom kommunal verksamhet. Vi skickade in en ansökan till etiska rådet samt bifogade ett signerat tillstånd för att få genomföra undersökningen i verksamheten. Efter att vi fått ett godkännande beslut från Malmö Högskolas etiska råd (2009) skickades förfrågan om deltagande ut till sektionschefens personal. Förfrågan förmedlas ut till arbetstagarna via sektionschefen och vi fick på detta sätt in fyra intresserade arbetstagare. Alla informanter har blivit informerade skriftligt om studien (se Bilaga 1) samt fått skriva på en samtyckesblankett där de ger sin tillåtelse till att bli intervjuade. De blev informerade om att de kunde avbryta intervjun och deltagandet i studien närhelst de ville. En vägledande fråga för oss var att inte kränka den personliga integriteten. Våra intervjupersoner är namngivna med Informant 1-5. Dock har nummerföljden ingen inbördes ordning vad gäller när intervjuerna utfördes. Informanterna blev vid intervjutillfället informerade om att det material som samlades in skulle förvaras på ett korrekt och säkert sätt, samt att det endast är vi som forskare som tar del av materialet. Informanterna blev även informerade om att undersökningen kommer att publiceras på internet samt att vid intresse att ta del av uppsatsen, kommer det att skickas till arbetsplatsen adresserat till informanten. Vad gäller tredje part, som till exempel de boende, så faller de utanför ramen av vårt arbete och det är därför inte relevant med någon etikprövning gentemot dem.

Vi har vidtagit de åtgärder som de etiska riktlinjerna (Internet, 1) anger som informationskravet och samtyckeskravet. Vad gäller konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (a a) har vi under forskningens gång tagit detta i beaktning, bland annat har vi kodat vårt material och kommer enbart att användas i forskningssyfte till detta arbete. Vi har gjort bedömningen att de uppgifter vi fått in från informanterna inte är etiskt känsliga. I övrigt är vi medvetna om de etiska principerna för social forskning; att inte skada någon, rätten till anonymitet, öppenhet och att inte kränka privatlivet (Svensson & Starrin, 1996).

RESULTAT OCH ANALYS

I detta kapitel presenterar vi empirin i olika teman som vi har fått fram efter en genomgång av vårt intervjumaterial. Vi har intervjuat fem personer, fyra vårdare samt en sektionschef. Våra informanter är födda mellan 1950 och 1974. De har tidigare arbetat inom vården och då främst inom äldreomsorgen. På den nuvarande arbetsplatsen har informanterna varit anställda mellan fyra till 16 år. Vi har läst in textmaterialet upprepade gånger och identifierat teman samt deras innebörd. När vi sökte teman i texten var det ett försök att leta efter grundtankar och genomgående ämnen i texten. Tema kan enligt Ingvad (2009) vara huvudfråga, röd tråd och/eller huvudsakligt innehåll. På detta vis får vi fram det centrala i vad informanterna säger. De teman som vi utkristalliserat är: Ansvarsområden, formell styrning, intern styrning, miljö, genus och etnicitet, arbetsdagen samt roller.

Tema 1 Ansvarsområden

I materialet skiljer vi på två olika former av ansvar. Dels det gemensamma ansvaret och dels det enskilda ansvaret.

Det gemensamma ansvaret

Alla i personalen har ett gemensamt ansvar att ge tillsyn, se till att basen fungerar, sköta medicinutdelning, laga mat i basen, upprätthålla bestämda rutiner och svara för de boendes personliga omvårdnad. Det senare ligger mycket på kontaktmannen att ombesörja. Varje anställd har minst en, i vissa fall två boende som de är kontaktmän till (Informant 1). I det gemensamma ansvaret ligger det även att ringa in vikarier (Informant 4).

Det enskilda ansvaret

Resultatet visar att de enskilda ansvarsområdena går hand i hand med den roll arbetstagaren har i gruppen och det intresse han eller hon har på fritiden. I detta fall är det den som är strukturerad och datorintresserad som lägger schema. Undantaget är dock en informant som är intresserad av att laga mat på jobbet men som inte alls har samma intresse av att stå vid spisen hemma.

Att ha ett enskilt ansvarsområde innebär att arbetstagaren har tagit på sig att vara något mer påläst och informerad inom ett visst specifikt område. I detta arbete ingår ofta ett speciellt rutinarbete som den enskilde utför. Dessutom blir specifik information och utbildning vigda till denna person. Exempelvis går den som är tandvårdsansvarig på tandvårdsutbildning, sköter tandvårdskorten och får trycksaker som handlar om tandvård. Ansvaret är ett huvudansvar som dock inte fråntar övrig personals informationsplikt och delaktighet inom området.

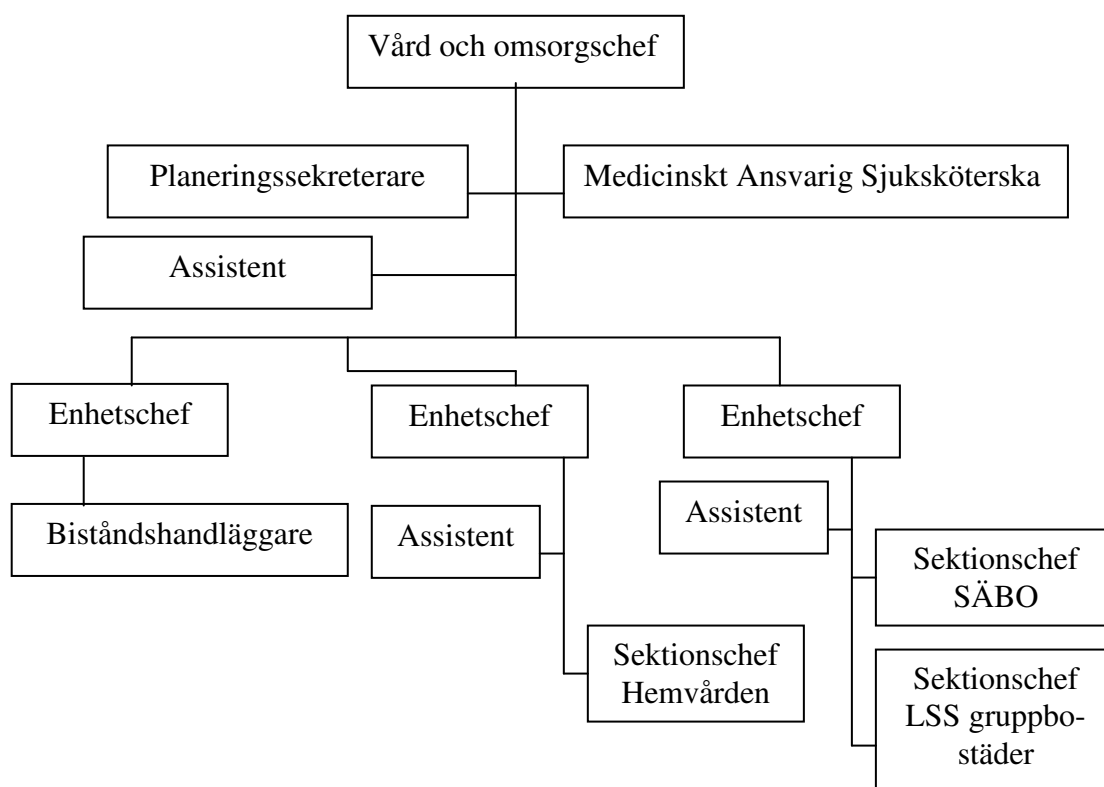
Några av de ansvarsområden som personalen har är: Brandskyddsansvar, handkassan, fackligt ombud, tandvård, miljöombud och hjälpmedelsombud.

En särställning inom det enskilda ansvaret har sektionschefen då denne har det övergripande ansvaret för verksamheten inom samtliga områden. Sektionschefen

har även några exklusiva ansvarsområden som till exempel budget, anställningar och arbetsmiljö (Internet, 2).

Tema 2 Formell styrning

Det finns en uppsjö av olika dokument som styr hur verksamheterna ska bedrivas. Reglering sker på olika plan och i olika omfattning.



Figur 4. Bilden visar en vård- och omsorgsorganisation med respektive verksamhetsgrenar i en stadsdelsförvaltning. Syftet är att visa hur ledningshierarkin kan se ut. På grund av möjligheten att kunna identifiera intervjupersonerna har vi här valt att modifiera organisationsskissen.

I Sverige är det riksdag och regering som bland annat i form av lagar och förordningar anger de ramar som alla kommuner måste hålla sig inom. Lokalt är det kommunfullmäktige som har högst beslutanderätt. Här sitter politiker som malmöborna röstat fram. Kommunfullmäktige utser en styrelse som leder och samordnar arbetet i kommunen. Dessutom utses nämnder, där stadsdelsfullmäktige ingår. Nämnderna ska genomföra de beslut som kommunfullmäktige fattar. De har också egen beslutanderätt i vissa frågor. Varje verksamhet har sedan att på bästa sätt uppnå de mål som politikerna har utformat. Här kommer Malmö Stads värdegrund för vård- och omsorg in, som uppnås genom kontinuerlig utbildning för personal i etik, moral och bemötande (Internet, 4).

När det gäller vård och omsorg har individen rätt till stöd och service efter det egna behovet. Omsorgen ska utgå ifrån ett helhetsperspektiv där brukaren ska uppleva trygghet och integritet. Så långt det är möjligt ska alla ges möjlighet att

bo kvar hemma i den egna miljön. Vidare är det viktigt med kontinuitet och stabila kontakter mellan brukaren och vårdpersonal för att skapa trygghet. Vård och omsorg regleras främst utifrån nedanstående lagstiftning (Internet, 2).

- Socialtjänstlag (2001:453)
 - Hälsa och sjukvårdslag (1982:763)
 - Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade (1993:387)
 - Kommunallag (1991:900)
 - Förvaltningslag (1986:223)
 - Personuppgiftslag (1998:204)
 - Föräldrabalk (1949:381)
 - Sekretesslag (1980:100)
- (Gregow, 2008, Internet, 2, Internet, 3)

Övriga lagar som kan påverka verksamheten men som handläggs av andra instanser som till exempel serviceförvaltningen och försäkringskassan är: Lag om färdtjänst (1997:736), Lagen om riksfärdtjänst (1997:735) och Lag om assistansersättning (1993:389) (Gregow, 2008, Internet, 2, Internet, 3).

Flera kommuner använder sig av lokala så kallade styrdokument som anger de interna riktlinjerna och ramarna för olika verksamhetsområden. Styrdokumentet fastställs genom beslut i stadsdelsfullmäktige. Tre exempel på detta är verksamhetsplanen, jämställdhets- och mångfaldsplan samt internbudgeten för varje stadsdel som årligen upprättas. I verksamhetsplanen anges tydligt vad de olika cheferna har för uppgift. Enhetscheferna har utvecklingsansvar för sina verksamheter och ska ingå i ledningsgruppen tillsammans med till exempel medicinskansvarig sjuksköterska och omsorgschef. Sektionschefen i sin tur har ansvaret för ledning och planering av det dagliga arbetet. Uppdrag inom det senare handlar om att ha medarbetarsamtal, rehabiliteringsfrågor, arbetsplatsträffar, och övriga personalvårdande insatser (Informant 1, Informant 4).

Dokument som också ska följas men som uppdateras vid behov är den lokala miljöpolicy och delegationsordningen. En enklare variant av styrdokument är gemensamt framtagna mallar som ska gälla för en viss grupp arbetstagare. Det kan vara mall för arbetsplatsträffar eller pricklistor för arbetsmiljösäkerhet (Informant 1).

Tema 3 Intern styrning

I detta stycke avser vi den enskilda verksamhetens rutiner och delegeringar. Med andra ord regler som arbetstagaren har att följa men som inte nämns ovan. Reglerna kan både vara formella och informella. De flesta regler är skapade på arbetsplatsträffarna och planeringsdagarna. Vissa regler skrivs ner och andra stannar vid muntlig överenskommelse. Exempel på nedskrivna reglerna är köksreglerna där det skrivits att man bland annat ska plocka undan efter sig. Exempel på oskrivna regler är att basen stänger klockan 22:00 på vardagar och att personalen har tillsyn av en boende en gång per kväll.

Sektionschefen menar att det inte är nödvändigt att vara fysiskt närvarande på alla boenden eftersom denne försöker att få sin ”personal så självständig som möjligt inom de ramar som jag gett dem.” Verksamheten jobbar med ansvarsfördelning, det vill säga att den som är intresserad av till exempel heminredning får ansvara för det och den som är intresserad av matlagning får ansvara för det.

När det gäller själva arbetet är det många rutiner som styr vardagen, till exempel finns det en checklista för städningen. Skapandet av rutiner om gruppen inte spontant klarar av en uppgift, ”oftast löser sig det mesta om man stramar upp arbetet” säger sektionschefen. Informant 3 menar att det är sällan gruppen behöver fråga chefen om rutiner då de är ”inarbetade.” Några av informanterna berättar att diverse handlingsplaner som utarbetats tillsammans är skapade utifrån medarbetarenkäter samt att de tar upp och värderar gemensamma bestämmelser. Informant 2 berättar att de fått riktlinjer av chefen som de ska följa. Vidare säger Informant 2 att ”chefen låter oss klara oss själva” men poängterar att de har bra kontakt med chefen. Informant 1 uppger att vad gäller arbetsuppgifter och rutiner får var och en lära sig det med tiden men ”för timpersonal finns detta nedskrivet /.../det handlar om att boka frissa, boka läkarbesök, hålla ordning i lägenheten och till viss del städa om de boende inte kan göra det själv.” Internt på arbetsplatsen för personalen anteckningar i en bok som endast är till för personalens ögon. Exempel på saker som skrivs ner i boken kan vara om en boende har duschat eller ej. Informant 5 menar att ”står det ingenting så tolkar jag att det inte är gjort.” Personalen dokumenterar även i ORIGO som är ett system som används av kommunen i Malmö stad. De anteckningar som förs in i systemet är av lite mer allvarlig art eller sådant som kan vara till vikt för andra instanser.

Tema 4 Miljö, genus och etnicitet

Temat är ursprunget ur Malmö Högskolas tre perspektiv; miljö, genus och etnicitet. Med etnicitet avser vi ”det som är unikt för en specifik grupp av människor” (Magnusson, 2002, s 19). Detta begrepp har naturligtvis sina begränsningar som konstruktion eftersom man sällan kan likställa alla inom en grupp. Vi väljer dock att beteckna det som en form av kulturell identitet som ”framträder ständigt, om och om igen” (a a).

Miljö

Ur intervjuerna framkom det att informanterna definierat vår miljöfråga på olika sätt. Vi har nedan delat upp dem i tre rubriker; problemlösning, arbetstillfredsställelse och arbetsmiljö.

Problemlösning

Upplevelsen av arbetsmiljön är i stort sett positiv. De konflikter som uppstår är relativt typiska för olika arbetsgrupper. Vissa problem kan lösas snabbt och enkelt inom arbetsgruppen eller på arbetsplatsträffar, ”vi tar upp sådana saker där” (Informant 2), medan andra problem tar längre tid och kräver handledning. Informant 2 uppger att ”alla hjälps åt att ställa upp för den andra” och menar att det är bättre att uttrycka det man vill ha sagt och på så sätt reda ut konflikten. Ur intervjuerna framkommer det att gruppen vid minst ett tillfälle har haft handledning av en psykolog. Dock går ingen av informanterna närmare in på varför de behövt ha handledningshjälp av en psykolog.

Arbetstillfredsställelse

När det gäller arbetsmiljön tänker informant 3 främst på deras frånvaro som är väldigt låg och menar att detta till stor del beror på att ”ingen av oss har småbarn.” Flera av de andra informanterna nämner samma orsak till varför sjukfrånvaron är så låg. Att gruppen verkar vara sammansvetsad kan man utläsa då Informant 3 uppger att personalen är stöttande även på det privata planet och att ”vi kan tala öppet med varandra.” Informant 3 tycker även att chefen är stöttande vad

det gäller privata problem och menar att ”om man behövt gå hem, att man inte behövt sjuka sig då utan att man kunnat ta igen det sen. /.../ Det är sånt som gör att man går till sitt arbete och inte stannar hemma för minsta lilla krämpa.” Informanterna uppger att de trivs på sin arbetsplats och tycker att det är en slags frizon att gå till arbetsplatsen. Med att arbetsplatsen ses som en frizon menar Informant 3 istället för att vara hemma och sjukskriven och må ännu sämre så går man till arbetet. Arbetsplatsen ses som en trygg plats eftersom ”man har sina vänner här och att man kan prata, det har ju hjälpt en” (Informant 3). Att gruppen håller ihop uttrycker Informant 5 genom att säga ”jag är med, känner mig inte utanför på något sätt.” På frågan vad det är som gör att du stannar kvar på ditt arbete svarade Informant 4 ”därför att det är så fritt och jag trivs med de boende, alltså jag tycker det är roligt. /.../Den ena dagen är inte den andre lik.”

Arbetstillfredsställelsen kan utifrån intervjumaterialet ses i form av en trygghet i sina kollegor och arbetsplatsen likväl som att det är en varierande och stimulerande arbetsmiljö. Informant 4 sammanfattar det genom att säga ”här kan man föra en diskussion och göra olika saker.”

Arbetsmiljö

Informant 1 berättar att arbetsmiljö är en stående punkt på verksamhetens arbetsplatsträffar. Ämne som tas upp under miljöpunkten kan vara skyddsronder, våld- och hotsituationer och medarbetarenkät. Ytterligare en punkt är miljö, jämställdhet och mångfald. Ämnen som tas upp under denna punkt är miljöredovisning där personalen strävar efter vissa miljömål. Detta kan till exempel vara att det inte ska beställas buteljerat vatten eller att det ska, i den mån det går, beställa svanmärkta produkter. Mer om miljö, jämställdhet och mångfald finns under rubriken genus nedan. I arbetet för en säkrare arbetsmiljö har verksamheten bland annat systematiskt brandskydds arbete samt att ”alla anställda har tillgång till överfallsalarm” (Informant 1).

Genus

I den totala arbetsstyrkan finns det 85 % kvinnor och 15 % män (Informant 1). Flera informanter uppger att de upplever att män och kvinnor arbetar på olika sätt och får sina beslut genomdrivna på olika sätt. ”Killar tar mer dagen som den kommer, tjejer strukturerar och planerar” (Informant 4). En uppfattning är att män är mer direkta och bestämda. En manlig förebild, menar i stort sett alla informanter, hade varit bra för såväl de boende som arbetsgruppen. En kvinnlig informant svarar att vårdarens genus inte har någon betydelse utan att alla arbetar på samma sätt. En manlig informant upplever det motsatta, att denne arbetar annorlunda än sina kvinnliga kollegor. Båda informanterna talar om en känsla som de har men vi får ingen ytterligare förklaring varför de känner just så.

Eftersom det näst intill uteslutande är kvinnor som arbetar på verksamheten är det svårt att tänka på genusaspekter i vården, menar informanterna. ”Det är kvinnligt på detta boende /.../jag har hört talas om på utbildningar om det har varit mer killar på ett boende, att det blir mer liksom ja, vi tar dagen som den kommer” uppger (Informant 2). Flera av informanterna menar att skillnaden hur kvinnor och män arbetar ligger i hur arbetet struktureras upp, det vill säga att informanterna anser att kvinnor är mer strukturerade än män. På frågan om du som personal föredragit en jämnare könsfördelning på arbetsplatsen svarade informant 3 ”javisst, inte för att det är massa skitsnack. De boende tycker framför allt att det är jätteroligt när här är killar, det blir ju en annan stämning i gruppen /.../det blir mer lättsamt.” På samma fråga svarade Informant 4 att ”det kan bli lite kärring över det hela när vi är så många.” På frågan hur menar du då, med ordet kärring, svarar Informant 4 att ”jag tror karlar kan vara mer rakt på sak.” Informant 4 fortsätter att utveckla sitt svar genom att säga ”sen tror jag att det hade varit bra för de boende också att ha någon mer manlig förebild /.../män kanske inte bryr sig om att det är stökigt i lägenheten på samma sätt, ja det är olika för karlar också.” Att kvinnorna i arbetsgruppen tycker det råder brist på män som kollegor är väldigt klart. De motiverar bland annat det genom att kommunikationen mellan de boende hade legat på ett annat plan med mer manliga anställda. Då den allmänna tron är att män har ett annat förhållningssätt jämfört kvinnor. Dock menar Informant 4 att gruppen kan se en skillnad på de manliga boende när det kommer in män i arbetsgruppen, att de söker sig till männen. ”Det är bra för de boende att både identifiera sig med manliga och kvinnliga, det är det mer normala om det hade varit lite mer blandat men vi jobbar alla till samma mål” (Informant 5).

Under rubriken arbetsmiljö ovan tog vi upp att verksamhetens arbetsplatsträffar har en punkt som benämns miljö, jämställdhet och mångfald. Informant 1 menar att det under denna punkt kan det röra sig om då semestervikarier ska anställas, att sektionschefen försöker få in män till verksamheten. ”Annars kan vi ju inte göra så mycket, vi har den personal vi har man kan ju inte precis ändra ålder på dem och byta kön. /.../ Det man kan diskutera är, hur vi tänker i förhållandevis till en mansdominerad verksamhet” (Informant 1). Informant 3 summerar genom att säga ”det är bara till att hoppas att det blir fler killar inom vården.”

Etnicitet

9 % av alla arbetstagare har annan etnisk bakgrund än svensk, alla dessa personer är kvinnor (Informant 1). När det gäller etnicitetsfrågor är det språkförbistringar som kan ställa till det, menar informanterna, eftersom det mestadels är boende som är födda i Sverige. Det som kan hända vid språkbristningar är att det kan bli en svårighet att förstå vilket lätt kan leda till missuppfattningar. Informant 3 menar att ”språkförbistringar kan i och för sig vara ganska allvarligt om det till exempel rör sig om mediciner.” Några av de boende är utlandsfödda men personalen uppger inte att de har haft några större problem med språket. Dock menar informanterna att det har blivit lite problem om det kommit in ytterligare en person som haft svårt med språket. Att anställa mer personal med etnisk bakgrund för de boendes skull anser Informant 3 att denne inte tror att det varken är ”någonting som hade gynnat dem faktiskt och inte till någon nackdel heller givetvis.” Att se möjligheten i att anställa personer med etnisk bakgrund motiveras av Informant 4 då denne säger ”om vi säger att man hade haft en utländsk boende och en utländsk personal så kunde de kanske identifiera sig.”

Informant 4 berättar om ett annat boende där en muslims kvinna precis har flyttat in och att personalen där inte är så pålästa om islam så de har ”1000 frågor, så då

hade det kanske inte skadat att haft en som förstår.” Enligt Informant 1 är det väldigt få personer med annan etnisk bakgrund som söker sig till LSS verksamheter och menar på att det därför inte är lika mycket mångfald bland de anställda inom LSS som inom äldreomsorgen.

Tema 5 Arbetsdagen

En dag på arbetsplatsen kan se ut som följer: Dagpersonalen påbörjar sitt arbetspass cirka klockan sju på morgonen och får muntlig rapport, så kallad överrapportering, av nattpersonalen. Härvid framkommer hur föregående kväll har varit, vilka aktiviteter som skett. Dessutom rapporteras det om har skett något under natten utöver det normala. Efter överrapporteringen överlägger dagpersonalen vad som ska göras under den kommande dagen, i vissa fall krävs ingen direkt arbetsfördelning eftersom en del arbete är givet och styrt av rutiner. ”Vi talar om för varandra var vi går någonstans /.../det är automatiskt” (Informant 2). Ett rutinarbete som rör vissa boende är väckning och medicinutdelning. All personal har medicindelegering vilken Informant 2 anser är ”effektivt, att en kan ta alla sysslorna istället för att vänta.” Ett viktigt socialt möte som sker efter medicinutdelningen är frukosten. ”Några vill ha i sin lägenhet så då går vi in med brickan där och så är det någon som sitter här ute i basen, i köket, och äter sin frukost, det är valfritt” (Informant 2). Informant 3 berättar att det är dagpersonalen som tar fram frukosten men att nattpersonalen har förberett genom att de har brett mackorna.

Efter frukosten kan det förekomma rutiner som att någon ska duscha vilket innebär att personalen ibland får hjälpa till. Efter frukosten ska vissa av de boende iväg till sina arbeten, personalen ser då till så att de kommer iväg. Alla boende åker inte iväg på samma gång så arbetsuppgifterna under den tiden kan variera. Informant 4 säger att de har en boende som inte arbetar eftersom han helt enkelt inte vill. ”Han trivs kanske bäst så och vem är vi till att tvinga iväg honom” menar Informant 4. Istället brukar personalen hitta på olika aktiviteter med denne som till exempel att bowla.

”När de boende kommit iväg tar vi oss tid till att planera möten, ringa samtal och allt annat som behöver göras /.../mycket av tiden går åt att ringa” (Informant 2). Då vissa rutiner är bundna till en viss arbetstagare som har det som ansvarsområde passar de i regel på att arbeta med detta under den tid som de boende är iväg på sina arbeten. Personalen lagar all mat på boendet själva, de brukar passa på att laga extra portioner som de lägger i matlådor. Detta eftersom några av de boende ”har mat med sig till jobb varje dag” (Informant 3). Informant 3 säger att personalen i regel inte tar några raster och de går och sätter sig avskilt utan då de äter lunch så gör de det ”samtidigt som de boende äter. /.../Vi bryr oss inte om att ta rast utan kan istället gå hem en halvtimme tidigare om det är lugnt /.../detta vet chefen om.”

En given arbetsuppgift är att se om den boende som man är kontaktman till. Exempel på rutiner som sker under dagen är att se till att basen är städad, vissa dagar sker tvätt och matvaruinköp. På boendet arbetar man som kontaktman vilket innebär att man till exempel ansvarar för ”skötseln för lägenheten med städning och tvätt, boka in fotvård och frisör och lägga fram fickpengar” (Informant 3). I de fall då en boende ska iväg på till exempel läkarbesök är det viktigt att man ”förbereder för annan personal om man inte själv kan vara med den som man är kontaktman till” (Informant 3).

Många av de boende kan själva städa medan andra behöver hjälp av personalen. Personalen motiverar de boende och ”försöker ha dem med just i tvättstugan och sortera, lägga i, trycka på knappar och lägga på pulver” (Informant 3). Informant 3 menar att det beror på vad var och en klarar av ”och vad man kan träna med dem /.../det är lite vad de själva vill, det går inte att hålla på att tvinga någon.”

De boende slutar sina jobb på varierande tider vilket gör att de kommer hem allt mellan ett och halv fem.

När nattpersonalen börjar sitt pass vid nio tiden på kvällen sker det återigen en överrapportering, denna gång om vad som skett under dagen. Nattpersonalen jobbar utifrån vad som kallas vaken natt vilket innebär som namnet, tyder på att personalen är vaken hela arbetspasset. Informant 4 berättar att den stora anledningen till att ha vaken natt är för trygghetens skull och för att ”vara social och vara till hjälp.” De trygghetslarm som de boende har, går direkt till personalens arbetsmobil om det skulle hända något under natten. Informant 5 berättar om ett fall då det var bra att trygghetslarmet fanns. Numera har denna boende tillsyn varje kväll som en extra trygghet.

På kvällen fördrivs tiden genom att både personalen och de boende gör olika aktiviteter tillsammans. Det kan röra sig om att spela spel, titta på tv, dansa eller att baka. Men det kan även vara att det är någon som behöver prata, ”det kanske har hänt något under dagen” (Informant 5). En stående punkt på lördagskvällarna kvart över tio är att då fikar de boende och personalen gemensamt. Det kan vara något gott som de bakat tillsammans eller helt enkelt ”köbekakor”.

Utöver en vanlig arbetsdag gör ibland personalen och de boende olika aktiviteter som till exempel att de ”går på bio, går ut och äter och går på konserter /.../vi åker på semesterresor” (Informant 4).

Tema 6 Roller

Vi ställde frågan om informanten såg några roller i gruppen varpå svaren blev varierande. Informant 1 svarade ”absolut det är så i alla grupper /.../det kan man lätt se.” Informant 2 svarade ”vi är olika här, någon är före och någon håller det nere, så här kompletterar man varandra.” Vilket även Informant 4 svarade. Däremot svarade Informant 3 ”jag tycker nog att vi är ganska lika.” Med detta menar Informant 3 att hon inte kan se någon markant roll i gruppen men påpekar samtidigt att de som varit på verksamheten längst tar nog tag i saker och ting mer på ett annat sätt än de som är nyare. Informant 1 berättar att några av de roller som syns i gruppen bland annat är den strukturerade, den pliktrogna, den röriga och flummaren.

Vissa roller är självskrivna då personalen är så pass inarbetade med varandra. När det kommer in ny personal i arbetsgruppen har denne förväntningar på sig att agera på ett visst sätt. Dessa förväntningar kan till exempel styras av de riktlinjer verksamheten har men även förväntningar från arbetsgruppen. Det kan röra sig om rollförväntningar utifrån arbets- och befattningsbeskrivningar. Att inte komma in i gruppen kan ses som både rolloklarheter och rollkonflikter. Rollkonflikter kan uppstå då motstridiga förväntningar förekommer.

Informant 4 menar att det bland annat finns de som har svårt för att komma in i gruppen och kanske på så sätt inte heller finner sin roll i gruppen. De som struntar i de förhållningsregler som finns, gör som de själva vill och inser kanske inte konsekvenserna av deras handlingar och får således svårt att komma in i gruppen. Om den förväntade rollen inte spelas på rätt sätt kan detta kan medföra sanktioner som till exempel upplevelsen av att inte komma in i arbetsgruppen.

Det finns även de som är konflikträdde och inte säger någonting alls. Informant 4 menar att det nog kan vara så att de som jobbat ihop länge tar på sig en slags ledarroll. Om man inte säger vad man tycker och tänker så kan man inte heller få sin röst hörd menar Informant 4. ”Fast det kan inte vara lätt att komma till någon som jobbat ihop så länge” (Informant 4).

Sannolikt kan det mycket väl vara så att om någon byts ut så kan rollfördelningen förändras. En som kanske har varit ganska tyst och tillbakadragen och inte tagit så mycket plats kanske helt plötsligt visar framfötterna när det kommer nya och yngre som inte är så vana. Detta på grund av att denna person inte fått synts så mycket tidigare för att det har varit andra som har tagit över. Att det förekommer rollskiftningar är inget som Informant 1 ser som något negativt utan snarare som något positivt ”alla behöver roller inte minst för att det blir en slags arbetsfördelning.” Informant 1 menar att en skiftande miljö kan ha stor inverkan på rollfördelningen i arbetsgruppen då förutsättningarna ändras.

Roller handlar även om de förväntningar som finns på individen. Bland annat uppger Informant 5 att en förväntning på sektionschefen är att denne ska vara tillgänglig. Informant 5 menar att det spelar ingen roll om kontakten sker via telefon, mail eller vid personligt möte, så länge chefen är tillgänglig.

En intressant iakttagelse som informant 1 har gjort är att de boende har helt klart för sig vilka roller personalen har. De vet exakt vilka de ska gå och fråga, för att få det svar de vill ha.

DISKUSSION

En klart strukturerad verksamhet där all personal vet sina roller och åtaganden skapar förutsättningar för effektivitet. I vårt fall ser vi hur chefen har delegerat olika ansvarsområden till sina anställda. Eftersom var och en blir proffs inom sitt område, blir denne också tongivare. Ytterligare en positiv effekt av roller är att de ger trygghet och vikänsla. De ger även skydd för handlingar som kan vara kontroversiella. Organisering på detta vis ligger självstyre mycket nära, även om de mer kostsamma besluten måste hämtas från någon överordnad. Hela konceptet kring självstyre har inhämtats från Storbritannien via Norge och kan på det viset sägas vara en del av en myt. På ett sätt kan vi hålla med Christensen m fl (2005) att vi har följt modet. Eftersom kontexten har stor betydelse när det gäller myter är det viktigt att vi själva sätter in konceptet i vår kontext och ger det definitioner efter våra förutsättningar och vårt tidrum. Olika epoker ger olika resultat vilket till exempel kan bero på att samhällets struktur förändras över tid. Socialdemokraternas ansvarsdelegering enligt deras definition på självstyrande grupper, med bland annat att ta ansvar för den löpande driften, ger snabbare beslut från idé till åtgärd. Det kräver dock att varje person som har ett ansvarsområde har förmåga att överblicka, se behov och långsiktigt planera och budgetera.

Precis som i Munkfors kommun (Larsson, 1999) skapades ett större engagemang när varje arbetstagare fick ett begränsat område att ansvara för och koncentrera sig kring. Vi ser detta som ett deltagarinflytande som kan ge makt åt personalen. Det faktum att ta på sig en ledarroll eller att över huvudtaget ta på sig en roll kan ses som att ta kontroll över en enskild situation. Arbetsfördelningen kräver att det finns ett öppet klimat i arbetsgruppen och att varje arbetstagare värdesätts för den kunskap som han eller hon utvecklat. Det handlar också om att de rutiner som är aktuella inom området efterlevs. Varje specialitet eller ansvarsområde skapar dock sårbarhet vilket är negativt för organisationen eftersom det blir problem vid frånvaro, därför är det viktigt att alla i gruppen tar del av varandras kompetenser och har viss kunskap i andra områden (Ahrenfelt, 2001).

När det gäller valet av ansvarsområde, följer det i denna studie den roll som individen intar eller får av gruppen. Det skulle dock kunna vara så att arbetstagarna övertar ansvarsområden från en person som slutar och skapar sig en roll utifrån det ansvaret. Goffman (2000) menar att en individ kan erhålla en roll utifrån omgivningens förväntningar. Till exempel är det en informant som uttrycker att denne måste axla rollen som ledare, främst för att denne är en av dem som varit på arbetsplatsen längst. Informanten känner ett ansvar som de andra inte tar på sig i samma utsträckning. Skulle det vara så att man inte kan besätta den rollen blir det högre belastning på de övriga gruppmedlemmarna, då de får ta över ansvarsområdet. För läsarens skull vill vi här klargöra att ansvarsområde i detta stycke inte rör ansvarsområde som av chefen eller på något annat sätt är tilldelad. Utan att detta resonemang enbart gäller i de fall vi likställer ansvarsområde med en roll. Beteenderoller behöver däremot inte övertas i samma utsträckning, men förlusten av en beteenderoll skulle också kunna förändra hela gruppens rollsammansättning. Med beteenderoller avser vi här de nio olika typer av roller som presenterats tidigare av Bakka m fl (2006) samt Lind och Skärvad (1997).

En stor som vi ser det är skillnaden mellan studiens grupper och Munkfors projektet är att ansvarsområdena inte går lika långt. Det yttersta ansvaret har i vår studie sektionschefen och över den personen finns en enhetschef som i vissa fall måste ha ett veto. I den bemärkelsen är inte våra studieobjekt självstyrande. Upplevelsen av att vara självstyrande är dock mycket stark uppger informanterna i och med att chefen inte fysiskt är på plats på boendena. De återkommande planeringsdagarna gör att personalen får tillfälle att själva planera arbetet och bryta ned mål som kan nås under året, vilket också ingår i socialdemokraternas definition på självstyre. Genom att styrdokumentet har karaktären av ramar kan besluten vara situationsanpassade vilket är positivt och bidrar till känslan av självstyre. Detta ger frihet, flexibilitet och möjlighet att anpassa vården individuellt. De yttre ramarna som presenteras i tema 2 påverkar inte självstyre på ett organisationsplan eftersom det inte går in och styr hur organisationerna ska vara strukturerade. Däremot vill vi påpeka att den interna styrningen påverkar gruppens grad av självstyre.

Medbestämmande och deltagande i viktiga beslut rörande verksamheten är något som fackföreningsrörelserna har kämpat för under lång tid och som vi bör värdesätta. Det vi kan se som positivt med självstyrande grupper är möjligheten att kunna ta beslut i alla ärenden vilket är en utveckling av medbestämmandet. Vi ser dock ett problem med att all personal kanske inte har den kompetensen att fatta de beslut som måste göras. Vidare hävdas att självstyre går i en demokratisk riktning. Detta gäller enligt vår mening då vi talar om arbetsgruppen som helhet, där varje medlem har en röst som företrädare för sitt område. Här drar vi paralleller till den populära team tanken, där flera professioner arbetar mot samma mål, exempelvis i stroke-team. I detta resonemang kan vi även tillföra diskussionen kring ekvifinalitet som ett viktigt inslag där olika vägar kan leda till samma mål. Det ger också arbetstagaren en frihet att kunna lösa sin uppgift på ett individuellt sätt (Lind & Skärvad, 1997).

Taylorism kommer inte att bli aktuell för självstyrande grupper eftersom det idag krävs förmåga att tolka processer, återkoppla, inse komplexitet och helheter. Det är också viktigt att inse att människan och organisationer är levande organismer med dess oberäknelighet. Förmåga att förutse alla eventualiteter i processen är en utopi, en laboratorie konstruktion (Ahrenfelt, 2001).

Vi lever i ett samhälle där både ekonomer och statsvetare måste kunna samarbeta eftersom de olika synsätten påverkar varandra. Enbart ekonomiska indikatorer ger inte en fullständig bild. Enbart kunskap om den offentliga styrapparaten ger inte heller till fullo verktyg till förändring. Däremot kan vi konstatera att en organisationsstruktur som presenteras i Munkfors projektet (Larsson, 1999) jämfört med den organisation där vi gjort intervjuerna, medger snabbare och enklare beslutsgångar.

Vi ser också en kostnadseffektivitet i att ha en plattare organisation likt den i Munkfors kommun (a a). Det vill säga mindre antal chefer och assistenter betyder mindre antal personal vilket i sin tur betyder mindre personalomkostnader. Det handlar dock inte enbart om konkurrens, kostnadseffektivitet och prissystem utan det är viktigt att ta hänsyn till demokratiska värderingar och organisationsteori. Inte minst är detta viktigt eftersom dagens konkurrensutsättning på marknaden kräver att organisationen är villig till förändring. Vad gäller New public management, föreslår vi att vi tar godbitarna.

Vi ser att vissa privata organisationsmodeller och styrformer är mycket effektiva i förhållande till resurser. Det är viktigt, som vi ser det, att ekonomiska analyser kompletteras med sociala- och kulturella effekter, vilket ofta är svårare att värdesätta och ta på allvar.

I det självstyrande konceptet får chefen en annorlunda roll. Här handlar det mer om att koordinera det organisatoriska agerandet och agera handledare. Ahrenfelt (2001) kallar detta för orkestrering, vilket emellertid också inkluderar en bestämd riktning med mål och intentioner. Eftersom självstyrande kan sägas vara en organisationsstrategi går den under organisationsteori och systemteori och är som sådan en allt för laborationsartad idé. Med detta menar vi att det är allt för många avgörande kriterier som måste uppfyllas för att tala om produktiva och effektiva grupper i det självstyrda projektet. Vi tror att detta tillsammans med den opersonliga karaktären, bidragit till att inte fler arbetat vidare med konceptet.

Både det självstyrande projektet i Munkfors (Larsson 1999) och Giddens (2003) uttrycker att tydlighet och struktur är viktigt i självstyre. Det är viktigt att veta var man har varandra, vem som befogenhet till vad. När väl strukturen är formad blir det svårt att ändra eftersom ingen annan är högre än någon annan i gruppen. Detta får även betydelse som vi nämnt tidigare, om någon skulle vara frånvarande. Ett problem, som vi ser det, i det självstyrande projektet är att det knappt tagits någon hänsyn till de informella band och roller som uppträder i grupper, vilket har stor betydelse för resultatet. Vi finner här att starka strukturer och barriärer byggs upp på bekostnad av flexibilitet.

De självstyrande grupperna liknar i mångt och mycket Webers idéer med tydliga regler så att arbetarna vet exakt vad de har att hålla sig till. I linje med Weber finns här också många formella regler. Det finns ett inneboende problem i Webers modell och det är behovet av att kontrollera sina medarbetare för att kunna bedöma utnyttjandegraden. I Webers idealiske byråkrat ska man vara lojal mot sina överordnade men kall mot de som är underordnade och de boende. Detta för att säkerställa rättssäkerhet och lika behandling (Christensen m fl, 2005, Flaa m fl, 1998).

Avkall på de officiella principerna skulle vara att gå emot Weber. Skulle man vara strikt anhängare av Webers byråkrati går man inte emot de officiella principerna. Det är emellertid ett omöjligt projekt eftersom det inte går att styra *allting* i detalj. Ofta är den mest effektiva rutinen inte nedskriven utan så inarbetad att den tas för givet. Byråkratiska regler kan bli ett hinder att nå målen om man bara ser detaljer och inte helheten. Vi ser detta här som en kritik mot starkt målrationala verksamheter. Fel ifyllda papper ska inte stå i vägen för att få vård. Byråkrati möter inga hinder på en arbetsplats med långvariga rutiner medan täta förändringar fungerar sämre i byråkratin. Rutinuppgifter hämmar å sin sida personalens kreativitetsförmåga och gör att personalen blir som robotar (Giddens, 2003).

Formell styrning är grunden i det självstyrande konceptet enligt den definition som Bakka m fl (2006) skriver om i boken *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Det formella beslutet är redan taget av chefen vilket gör att gruppen inte är självstyrande på det planet. Vad gäller informella beslut är gruppen i högst grad med om att ta upp och fatta beslut. Detta gör att gruppen i viss mån är självstyrande men är inte självstyrande fullt ut som litteraturen avser.

I vissa fall finns det behov som varken chefen eller gruppen styr över. Det handlar då främst om de boendes behov. Här är det varken gruppen som självstyrande enhet eller chefen som fattar beslutet. I vårt fall ges ett exempel på en medicinrutin som innebär regelbunden medicinutdelning och tillsyn. Behovet kommer från den boende och beslutet om medicinering kommer från en läkare. De anställda ska sedan dela ut medicinen inom vissa bestämda intervaller.

När det gäller de muntliga överenskommelserna handlar det ofta om rutiner som måste skapas efter tillkomna behov. Ett sådant exempel kan vara en boende som har ramlat och behöver tillsyn under en viss tid. Det som uppfattas av arbetsgruppen som självbestämt och egenstyrande, är i själva verket oftast framtaget på en arbetsplatsträff eller liknande där chefen godkänt rutinen. Den delaktighet som personalen får ger känsla av självstyre.

De grupper som vi har besökt visar en hög grad av självstyre. Det grundar vi inte enbart på de ansvarsområdena och den fysiska avsaknaden av sektionschefen utan även på den roll vi sett att sektionschefen har intagit. Det vill säga att denne inte enbart ses som en beslutsfattande chef utan även som en handledare. Med andra ord ser vi här strukturella likheter med den grupp som vi intervjuat och de självstyrande grupperna i Munkfors kommun (Larsson, 1999). Arbetsplatsträffarna är som ett slags forum för uppföljning och utveckling av arbetsmiljön, vilka ofta handleds av sektionschefen. Vi tror, att i och med chefens roll som handledare innebär det att det inte köps in extern handledare vilket i många fall skulle gynna verksamheten, framför allt för att få ett externt perspektiv.

Regelbundna skyddsronder, medarbetarsamtal och medarbetarenkäter är tre av många faktorer som hjälper till att främja verksamhetens utveckling för en bättre arbetsmiljö. De flesta informanter uppgav att det är låg frånvaro i gruppen och att de trivs på sin arbetsplats. Vi anser att för att få en trivsamt arbetsmiljö där frånvaron är låg och de anställda känner sig trygga bör följande faktorer innefattas; ett bra ledarskap, en god kommunikation, mycket kompetens i gruppen, tillit, delaktighet samt en bra syn på hälsa.

Gruppens förmåga att styra sin verksamhet är beroende av medlemmarna i gruppen, deras samarbetsförmåga och samlade erfarenheter. I en genusdiskussion ligger det nära till hands att fråga om kvinnor arbetar på ett annat sätt än männen. Här får vi skilda svar. En kvinnlig informant svarar att vårdarens genus inte har någon betydelse utan alla arbetar på samma sätt, medan en manlig vårdare upplever sig arbeta något annorlunda än sina kvinnliga kolleger. Informanterna uppger att för dem hade det inte spelat någon roll om deras chef är man eller kvinna. Män är inte mer handlingskraftiga än kvinnor anser de. När det gäller deras egen grupp tror de däremot att det hade varit positivt med en jämnare könsfördelning.

Det Thylefors (2007) talar om är förhoppningsvis snart historia, vi ser en klar förändring bland dagens ungdomar och jämnåriga. Hemmet är inte en kvinnlig bas utan en arena för annat uttryck än det som finns på arbetsplatsen eller i fritidslokalen. Det (optimala) moderna hemmet är könsneutralt där intresset styr sysslorna, inte könet.

Skulle vi anta att Thylefors (2007) mönster är riktiga skulle det innebära att kvinnan ständigt befinner sig i en förljugen värld då hon är på arbetet. Detta skulle i så fall gälla även för mannen då han tar hand om hem och barn. Här skulle krävas

enorm energi för individen att skapa en inre balans, homeostas, i de nämnda situationerna.

Det tar lång tid att sudda ut våra genuskopplingar. Nuvarande ledarkvaliteter ger oss fortfarande associationer åt det maskulina hållet. Mansideal är starkt förknipat med ledarskap och därmed ideal som självständighet, beslutsförmåga, rationalitet och handlingskraft. För att ändra detta tror vi att det krävs fler kvinnliga chefsidoler, för att bevisa att de kommer att göra på exakt samma sätt. Chefsrollen är könsneutral, däremot finns det oändliga nyanser som kommer att ha med ledarens personlighet att göra, inte hans eller hennes kön. Ambitioner och vilja att utvecklas är lika stora hos kvinnor som hos män. Motivationsfaktorerna är samma det vill säga utmaningar, uppskattning och ansvar. Vi talar här om det faktiska beteendet. Det är utomstående som använder olika glasögon menar Thylefors (2007).

Personalen upplevde det svårt att förhålla sig till frågan kring etnicitet. Förmodligen beror detta på att det endast är 9 % av medarbetare som har utländsk bakgrund på arbetsplatsen. När vi diskuterar etnicitet med personalen lyfts endast språkproblem upp, inga andra kulturella aspekter tages upp. Vi ser det positivt att det inte råder någon särskild fokusering på vare sig etnicitet eller genus utan att det är arbetet och de boende som står i fokus. Att peka ut att en verksamhet har ett visst antal anställda med utländsk bakgrund skapar en understruken effekt som särskiljer med vi och dem känsla. Det är ganska vanligt i broschyrer, som i all välmening vill visa på jämställdhet och mångfald. Något som även kan tillföras i den etniska diskussionen är att om man lever i en isolerad värld har svårt att ta ställning till andra förhållande. Möjligen kan det vara så att grupperna, i vilka våra informanter är arbetstagare i, är allt för inneslutna och har mycket begränsat inflyde i sitt system, därav deras begränsade förhållningssätt.

Något som är delvis avgörande för hur en grupp ska kunna samarbeta är rollförväntningar. Det är viktigt att man som gruppmedlem har viss förutsägbarhet i de tilldelade rollerna. Rollförväntningar rör sig inte enbart inom arbetsgruppen utan även i andra led som mellan sektionschefen och de anställda. Rollförväntningar på sektionschefen är till exempel att denne ska planera och leda verksamheten. En av informanterna uppger att denne förväntar sig att chefen ska vara tillgänglig. Sektionschefens rollförväntningar på de anställda är att personalen ska utföra vissa arbetsuppgifter på ett visst sätt. Till exempel att personalen är uppmärksam och dokumenterar om något sker på boendet.

I tema 6 uppger Informant 3 att denne inte kan se någon markant roll i gruppen. Vi tror dock att det kan bero på att när informanten själv befinner sig i grupprocessen kan det vara svårt att se sin egen och andras roller. I en vardag som flyter på så är analys av roller inte det som prioriteras först. Däremot vid konflikter är det vanligt att personal sinsemellan diskuterar mer eller mindre uttalade roller. En annan orsak till att denne person inte kan se några roller kan vara blyghet eller att man inte vill framstå som någonting förmer eller vill skryta.

Goffman (2000) skriver om olika rollförväntningars styrka, vilka ingår i de normativa förväntningarna, där det går skiljelinjer mellan föreskrifter, förbud och tillstånd. Sektionschefen har att hålla sig till de riktlinjer som kommunen satt upp men har en handlingsfrihet vad gäller bedömandet av ärendena. För sektionsche-

fen innebär det en styrka att ha riktlinjer, vilka utgör en stabil grund då denne har myndigheten bakom sig. Själva ärendegången blir på så sätt ingen diskussion i verksamheten. Vi tror att detta kan vara en lättnad för sektionsschefen.

Lagen föreskriver att vård ska utgå från evidensbaserad kunskap, vetenskapligt beprövad kunskap. Det ska med andra ord inte handla om någon slump eller testverksamhet då man utför sitt uppdrag mot befolkningen. Kontinuerliga utvärderingar är därför ett mycket viktigt inslag i vården. Speciellt när det gäller nya mediciner och metoder. Här finns också en ekonomisk aspekt där en mer effektiv vård skulle kunna utgöra ekonomiska vinster. Qualificiency kan diskuteras utifrån kvalitetsutvärdering vilket kan utföras i fem olika nivåer: Kvalitetsmätning, tjänstekvaliteten, kvalitetssystem, kvalitetsprogram samt forskningskvalitet (Övretveit, 2001).

Naturligtvis finns det ett samband mellan resurser och tjänstekvalitet, vilket är bra att hålla i minnet vid dylika utvärderingar eller kvalitetssäkringar. En bra kvalitetsmätning ger företaget en god bild på vad man vidare ska satsa på och var det finns behov av upprustning respektive nedrustning. Naturligtvis kan företaget själv ta fram egna kvalitetskriterier. Dock finns det framforskade kriterier där det bland annat nämns tillgänglighet, rättvisa, social accepterbarhet samt effektivitet. Vi sluter oss till Övretveits (2001) förslag om att se organisationen ur flera synvinklar. För att kunna förhålla sig till resultatet krävs att utredningen klart redovisar ramar och definitioner.

Qualificiency är ett bra effektivitetsmått som mäter verksamhetens måluppfyllelse, vilket blir ett riktvärde för ledningen, strateger och inte minst politiker. En ingrediens i Qualificiency är att man tar hänsyn till hela organisationen, dess interaktion med dess omgivning, vilket ger en mer rättvis bild än om man enbart hade gått in och sett på delar. Den samlade bilden blir något annat än delarna var för sig, vilket vi känner igen från det holistiska synsättet. Slutligen vill vi understryka behovet av att redovisa resurserna vid mättillfället och även påvisa andra scenarier innan dylika beslut tages.

Den svenska kommunala utvecklingen är ett tydligt exempel på bolagisering och nysträvan efter en marknadsorienterad offentlig sektor. Vi ser att beställarutförarmodeller blir allt vanligare där kund och resultatredovisning är centrala faktorer. Tanken är att konkurrensen ska skapa bättre produkter till lägre priser vilket ska främja konsumenten. Det blir allt vanligare med ett vinsttänkande med tydliga kostnadsberäkningar. Så länge kvalitetskraven är tillräckligt höga och det finns en mångfald skapas en reell valmöjlighet. Individens rätt till val är ett viktigt incitament för förespråkarna. En fullständig fri marknad är dock inte möjligt då samhället alltid har det slutliga ansvaret för sina medborgare. När ett privat företag inte kan utföra sina uppdrag måste en kommunal eller statlig organisation stå där med räddningsnätet.

Med instrumentella direktiv kan man, som vi ser det, tvinga företag att ta ett samhällsansvar, detta är vanligt inom miljöområdet. Särskilda avtal mellan parter är också effektiva styrmedel eller rättare sagt följderna vid avtalsbrott avskräcker till viss del. Ett problem som vi ser med NPM är att det förbiser kravet på ett demokratiskt styre där man även tar hänsyn till såväl minoriteter som en mångfald. En praktfull krock uppstår till exempel i hemvården då minutiösa ansträngningar till att värdera arbetet ekonomiskt står mot den traditionella fria vårdkulturen där uppdraget står i centrum. I vinststrävan måste minuter räknas och det finns inte utrymme till individuella utsvävningar, det lilla extra försvinner. Biträdena reduceras till robotar som enbart ska producera. I NPM talas det om genomströmning, det vill säga ersättning baseras på hur mycket som säljs. Ersättningen baseras i detta fall på, vilken vårdtyngdsgrad vårdtagaren är bedömd och hur många vårdtagare man har. Problemet är att man enbart tänker på de ekonomiska kalkylerna och glömmer att vårdpersonalen både kan och vill tänka rationellt och effektivt. Vi tycker man förlorar fokus på det som är mest västligt i sammanhanget, vårdtagarens väl och ve. Samma sker vid universiteten där ersättning ges efter hur många elever som genomfört utbildningen, värdesättning av elevernas kunskap står därmed inte i fokus och någon tanke på att finna arbete skänks ej.

Slutsats

Med ovanstående kan vi konstatera att vi har träffat personal som med Bakka m fl (2006) definition är självstyrande. Detta konstaterande baseras på orden ”tillrättläggning och utförande av arbete” (a a, s 108). Notera att här anges ingen nivå på beslutsmandat. Det är bredden på arbetsuppgifterna och möjligheterna att själv ta ansvar av stora delar av verksamheten som gör att vi kan se en hög grad av självstyre hos våra informanter. Vid jämförelse med Munkforsprojektet är vår undersökningsgrupp per definition inte självstyrande, eftersom de menar att gruppmedlemmarna var och en ska ha fullständigt beslutsmandat inom respektive område. Däremot finns det en stark känsla av att vara självstyrande hos personalen.

Vi har under intervjuerna och efter bearbetning av den insamlade datan sett att informanterna använder sig av delar av det självstyrande konceptet. Det handlar om att personalen får och är tvungna att ta egna beslut eftersom det inte finns någon chef att tillfråga i det omedelbara, samt att de som arbetsgrupp får skapa sina egna rutiner.

Vad gäller roller påverkar det individerna vilket i sin tur påverkar organisationens självstyre. Roller kan med andra ord inverka på gruppens totala förmåga, både vad gäller samarbete och kompetens. Det är dock viktigt att summan av delarna skapar något nytt, en helhet som teoretiskt skulle kunna fånga gruppens effektgrad. Om vi ser självstyre ur ett systemteoretiskt perspektiv ser vi genast de begränsningar som framkommer, vilka kan hänföras främst till den aktuella personalstaben. Bland annat fodras det hög kompetens på arbetstagaren och en välfungerande arbetsgrupp. Vi tror inte att självstyre i sig är ett mål utan som vi skrev i vår hypotes att det är upp till arbetsledaren att bedöma hur mycket ansvar som kan läggas på sin personal. I det sistnämnda ligger effektivitetsmaximeringen. En ledares förmåga att se och utnyttja den arbetskompetens som finns ackumulerad, är avgörande för hur effektiv ledarens verksamhet kommer att bli. Genom insikt i gruppens förmåga skapas möjligheter till utveckling och förbättring.

Avslutningsvis kan vi konstatera att vår hypotes har besannats. Studiet av gruppers arbetsdelning kan ge klarhet i hur verksamheten kan effektiviseras och leda-

rens förmåga att se gruppens mognadsgrad och förmåga att fördela ansvar har stor betydelse för graden av självstyre.

REFERENSER

- Ahrenfelt, B (2001) *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur.
- Almqvist, R (2006) *New Public Management*. Malmö: Liber.
- Andersson, C (1994) *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Bakka, J F m fl (2006) *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Upplaga 5:1. Malmö: Liber.
- Christensen, T m fl (2005) *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.
- Denscombe, M (2000) *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Fackföreningsrörelsen (1965) *Nr 24*. Stockholm: Landsorganisationen i Sverige.
- Flaa, P m fl (1998) *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Folkpartiets landsmöte (1969) *S 17- 19*. Västerås.
- Giddens, A (2003) *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Goffman, E (2000) *Jaget och maskerna: en studie i vardagslivets dramatik*. Stockholm: Prisma.
- Gregow, T (2008) *Sveriges rikes lag*. Stockholm: Norstedts juridik AB.
- Hayen, M (2008) *Ett sekel i självstyrelsens tjänst — Sveriges Kommuner och Landsting: 100 år*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.
- Ingvad, B (2009) *Kvalitativ intervju och en grundad teori-inspirerad metod för dataanalys*. Föreläsning Malmö Högskola 2009-02-26.
- Internet 1: Forskningsetiska principer i humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning, Humanistisk-Samhällsvetenskapliga Forskningsrådet
<http://webzone.hs.mah.se/projects/SATermin7VT05/upload/download.asp?file=60222180003760>. 2009-03-27, klockan 11:47.
- Internet 2: Malmö Stad, Äldre & funktionshindrade. 2009-04-19, klockan 23:18.
- Internet 3: <http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3910>. 2009-04-21, klockan 23:01.
- Internet 4:
<http://komin.malmo.se/download/18.177863fd103b89ea69e800056786/v%C3%A4rdegrundny.pdf>. 2009-05-19, klockan 15:55.
- Kvale, S (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

- Larsson, C (1999) *Självstyrande grupper inom handikappomsorgen i Munkfors kommun*. Stockholm: Trygghetsfonder för kommuner och landsting.
- Lill, L (2009) *Innehållsanalys och diskursanalys*. Föreläsning Malmö Högskola 2009-03-09.
- Lind, J-I & Skärvad, P-H (1997) *Nya team i organisationernas värld*. Malmö: Liber Ekonomi.
- LO (1976) *Förslag till avtalsområden och avtalspunkter för ett medbestämmandeavtal*. Löntagarorganisationen.
- Lundahl, U & Skärvad, P-H (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Magnusson, F (2002) *Etniska relationer i vård och omsorg*. Lund: Studentlitteratur.
- Malmö Högskolas etiska råd (2009) *Beslut från etiska rådet*. 2009-04-03, diarie-nummer HS60-09282:14.
- Rosengren, K E & Arvidson, P (2002) *Sociologisk metodik*. Malmö: Liber.
- Sandberg, T (1981/6) *Självstyrande grupper som svar på arbetsorganisatoriska problem*.
- Socialdemokraternas partikongress (1969) Stockholm.
- Svensson, P-G & Starrin, B (red) (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- TCO-tidningen (1969) *Nr 21*. Stockholm: Tjänstemännens centralorganisation.
- Thylefors, I (2007) *Ledarskap i humanserviceorganisationer*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Wanek, B (2009) *Inför lab 1 nästa vecka: en kvantitativ ansats, statistik 1*. Föreläsning Malmö Högskola 2009-02-27.
- Watt Boolsen, M (2007) *Kvalitativa analyser. Forskningsprocess, människa, samhälle*. Malmö: Gleerups.
- Vedung, E (1991) *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.
- Wolmesjö, M (2005) *Ledningsfunktion i omvandling: om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
- Öquist, O (1992) *Systemteori i praktiken*. Göteborg: Förlagshuset Gothia.
- Övretveit, J (2001) *Metoder för utvärdering av hälso- och sjukvård och organisationsförändringar*. Lund: Studentlitteratur.

BILAGOR

Bilaga 1 Informationsbilaga

Projektets titel: Självstyrande grupper inom kommunal vård och omsorg	Datum:
Studieansvariga: Rickard Falck och Theresa Heldh Din E-post som student vid Malmö högskola:	Studerar vid Malmö högskola Hälsa och samhälle 206 05 Malmö Telefon: 040-665 70 00 Utbildning: Socionom Nivå: C-uppsats
Information om projektet: Vi är två socionomstudenter från Malmö Högskola som är inne på vår sjunde termin och ska göra vår C-uppsats. Vår problemformulering är: Hur fungerar självstyrande arbetsgrupper? Vi undrar om vi kan få göra en intervju med Dig då vi tror att Du kan bidra med mycket värdefull information. Syftet med arbetet är att undersöka i vilken grad våra undersökningsgrupper fungerar självstyrande. Vår ambition är att genomföra fem intervjuer som vi sedan analyserar och jämför med vald litteratur. Utifrån detta får vi fram faktorer som påverkar gruppens självständighet. Intervjuerna kommer att avidentifieras, det vill säga varken Ditt namn eller Din verksamhets namn kommer att finnas med i arbetet. Under intervjun som kommer att ske på Din arbetsplats, skulle vi vilja ha på en bandspelare, detta väljer Du om du vill avstå från. Intervjun kommer att ta cirka en timme i anspråk av Din arbetstid. Arbetet kommer inte att beröra de boende på Din verksamhet. Vi ber även om att kunna återkomma om det är något som känns oklart. Materialet kommer att behandlas konfidentiellt, dock kan ej total anonymitet garanteras. Önskar Du ta del av arbetet efter genomförandet är Du välkommen att kontakta antingen Rickard eller Theresa per post eller mail. Sista dag för intresseanmälan är den 10 april via mail, se ovan. Vid anmälan uppge arbetsplatsens gatuadress, ålder, kön, anställningsform och antal år på nuvarande arbetsplats. Ange också hur vi kan kontakta Dig. Observera att om vi får in fler än fem intresseanmälningar kommer vi att göra ett urval där spridningen kommer att vara vägledande. Alla som anmäler sitt intresse kommer att kontaktas oavsett om det blir en intervju eller ej. Med vänliga hälsningar Rickard Falck och Theresa Heldh Härmed tillfrågas Du om deltagande i studien.	

Bilaga 2 Intervjuguide

1. Kön
2. Yrkestitel
3. Födelseår
4. Antal år på nuvarande arbetsplats
5. Huvudsakliga arbetsuppgifter
6. Fråga till chefen - Vad har du för tidigare yrkeserfarenheter?
7. Fråga till chefen - Hur många boende är du chef över?
8. Fråga till chefen - Hur många anställda har du?
9. Fråga till chefen - Vilka kvalifikationer söker du i en person som du är till att anställa?
10. Vilka olika yrkesroller finns representerade bland dina anställda/på din arbetsplats?
11. Vad anser du fungerar bra/dåligt/förändringar på dina boende/i din arbetsgrupp vad gäller arbetsgrupperna?
12. Berätta om en konflikt/händelse på ett av dina boende/ i din arbetsgrupp där konflikten/händelsen löste sig utan att chefen var med och löste den eller som löste sig på ett bra sätt
13. Berätta om en konflikt/händelse där chefen var tvungen att kontaktas för att lösa den
14. En dag när du inte känner för att gå till jobbet, vad kan det bero på?
15. Fråga till chefen - Kan du berätta om en situation då du har varit tvungen att lägga extra arbete/energi på att motivera dina anställda?
16. Har du märkt av om det finns olika roller i arbetsgrupperna?
17. Hur stor är personalomsättning är det på arbetsplatsen? Kommer det ofta in ny anställda?
18. Om ja på föregående fråga - Hur anser/tror du att dessa påverkar gruppen?
19. Vad tycker du om den rollen?
20. Vilken roll anser du att du har i din grupp?
21. Är alla gruppmedlemmarna medvetna om gruppens struktur och har de accepterat den?
22. Har du något speciellt ansvar i ledningsgruppen?
23. Hur ofta har du mailkontakt och/eller telefonkontakt med dina anställda/din chef?

24. Om du inte får tag i din chef, vad gör du då?
25. Finns det andra tillfällen då du träffar dina anställda/din chef, förutom på ATP, hur ofta sker det i så fall?
26. Hur ofta har ni APT?
27. Vem är det som dikterar dem?
28. Vilka punkter brukar ni ha på er APT agenda?
29. Berätta om ert förra APT
30. Kan du berätta om några episoder från föregående vecka.
31. Hur vet man som arbetstagare vad man ska göra?
32. Vad kan du själv besluta om i din yrkesroll?
33. Vad kan du inte besluta om i din yrkesroll?
34. Vem rådfrågar du om du ska lösa en fråga?
35. Vad upplever du att din chef gör?
36. Vad upplever du att din chef inte gör?
37. Berätta om ett möte med dina anställda/din chef som du tyckte var lyckat.
38. Berätta om en situation då ni haft olika åsikter.
39. Hur löste ni situationen?
40. På vilket sätt tas nya rutiner och regler upp?
41. Kan du identifiera några oskrivna lagar i arbetsgruppen?
42. Vad är det som gör att du stannar kvar på ditt jobb?
43. Hur ofta erbjuds dina anställda att gå utbildningar, kompetensutveckling etc?
44. Brukar ni utföra era arbetsuppgifter ensamma tillsammans?
45. Vilka lagar och riktlinjer styrs din verksamhet?
46. Hur upplever du miljön i verksamheten?
47. Vad anser du om genusfördelningen är på din arbetsplats?
48. Vad anser du om etnicitetsfördelningen är på din arbetsplats?
49. Är det något mera som du skulle vilja tillägga i intervjun?
50. Mailadress för återkommande frågor.