I SAMMA BÅT MED FLERA ÅROR

– EN STUDIE OM INTRAPRENADANSTÄLLDAS UPPLEVELSE KRING DELAKTIGHET, INFLYTANDE OCH STYRNING

Kandidatuppsats
Organisations- och Personalutvecklare i Samhället
Arbetsvetenskap
15 hp

Julia Liderfelt
Karolina Ström

Ht 2011

INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK, HÖGSKOLAN I BORÅS

HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK

Kandidatsuppsats inom arbetsvetenskap
Organisations- och personalutvecklare i Samhället
Arbetsvetenskap
15 hp

Utgivningsår: VT 2012

Svensk titel: I samma båt med flera åror – En studie om intraprenadanställdas upplevelse kring delaktighet, inflytande och styrning

Engelsk titel: In the same boat with many oars – A study about intrapreneur employees experience of participation, influence and governance

Författare: Julia Liderfelt och Karolina Ström

Handledare: Kristina Bartley

Examinator: Margareta Carlén

Nyckelord: Intraprenad, delaktighet, inflytande, styrning, ansvar, makt

Sammanfattning

Bakgrund
Det blir allt fler äldre i Sverige, och det kommer att bli en brist på omvårdnadspersonal. Pensionärerna ställer samtidigt nya och högre krav. Fler alternativt drivna äldreboenden har startats, däribland intraprenadverksamheter. Intresset för denna undersökning har sin grund i att båda författarna har tidigare arbetslivserfarenhet från äldrevården, en av oss har dessutom arbetat på ett intraprenadstyrt äldreboende.

Syfte
Syftet med studien är att undersöka hur ett antal anställda på ett intraprenadstyrt äldreboende upplever sitt arbete. Fokus kommer ligga på aspekterna styrning, delaktighet och inflytande.

Metod
I uppsatsen används en kvalitativ metod med en hermeneutisk ansats samt ett subjektivistiskt synsätt, då vi utgår från aktörernas synsätt. Vi har gjort tio semistrukturerade och individuella intervjuer.

Resultat
Respondenterna upplever ledningens arbetssätt som positivt i och med att de arbetar både som ledning och som omvårdare eftersom det ger dem en ökad förståelse för verksamheten, brukarna och personalen. De anställda har delade uppfattningar om ledningens styrning där några upplever den som tydlig, medan vissa anser den vara vag och otillräcklig. Resultatet visar att kommunen har en betydande roll i hur verksamheten styrs, vilket ses som negativt.

Delaktigheten och inflytandet de anställda upplever i arbetet visar sig vara varierande. I de flesta fall upplevs ledningen lyssna och ta till sig personalens åsikter. Inflytande har de anställda främst i mindre beslut och i den egna arbetssituationen, medan ledningsgruppen fattar de större besluten i verksamheten. Ett sätt att nå delaktighet och inflytande i verksamheten är genom regelbundna möten och samlingar. Delaktigheten upplever respondenterna påverkar dem positivt. Gällande ekonomin är delaktigheten och inflytandet begränsat.

Abstract

Background
The number of elderly people in Sweden is increasing, and there will be a shortage of nursing staff. At the same time pensioners set new and greater demands. More alternatively driven homes for elderly have been launched, including the intrapreneur activities. The interest in this study is based on that both authors have previous work experience in elderly care. One of us has also worked on an intrapreneurdriven organization.

View
The purpose of the study is to examine how a number of employees in an intrapreneur-led nursing home experience their work. Focus will be on aspects of governance, participation and influence.

Method
In the paper we use a qualitative method with a hermeneutic approach and a subjectivist approach. We have made ten semi-structured, individual interviews.

Results
The respondents consider the management approach as positive, in the work both as director and careers, as it gives them a better understanding of the business, customers and staff. Employees have different views on the management's control which some perceive as clear, while some consider it to be vague and inadequate. The results show that the community has an important part of how business is managed, which is seen as negative.

Participation and influence that the employees experience in their work is found to be variable. In most cases, it is experienced that the management is listening and absorbing the staff's opinions. The employees have influence in smaller decisions and in their own work situation, while the management team takes the major decisions. One way to achieve participation and influence is through meetings and gatherings. The staff considers the participation as affecting them positively. Regarding economy, the involvement and influence is limited.

Tack!

Vi vill tacka våra intervjupersoner som har gjort denna studie möjlig att genomföra med sin medverkan. Vi vill samtidigt tacka ledningsgruppen för att de gett oss tillträde till verksamheten och hjälpt oss lösa det praktiska kring intervjuerna.

Vi vill även tacka vår handledare Kristina, som under uppsatsens gång har stöttat oss och gett oss vägledning.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING 6

Bakgrund 6

Syfte och frågeställningar 6

Begreppsdefinitioner 7

Avgränsningar 7

Uppsatsens disposition 7

TIDIGARE FORSKNING 8

Styrning 8

Delaktighet och inflytande 10

TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER 12

Styrning 12

Michel Foucaults tre former av makt 12

Arbetet som mål eller medel 13

Delaktighet och inflytande 14

Bryan Bruns utvecklade delaktighetsmodell 14

METOD 16

Val av perspektiv och metodansats 16

Val av metod 16

Urval 17

Tillvägagångssätt 18

Bearbetning och analys av material 19

Forskningsetiska överväganden 20

Förförståelse 21

Verifiering 21

Arbetsfördelning 22

RESULTAT 23

Intraprenadens bakgrund 23

Styrning 23

Ledningens arbetssätt upplevs främst positivt 23

Styrning – från kommun, ledning och sig själv 24

Ansvar – mot brukare, kollegor och verksamhet 26

Ansvaret påverkar främst positivt 27

Delaktighet och Inflytande 28

En upplevd delaktighet som en kugge i hjulet 28

Delaktighet - genom information, åsikter och att bli lyssnad på 28
Delaktighetens påverkan – hög trivsel, motivation och ansvarskänsla 29
En minskad delaktighet genom bristfällig information 30
Inflytande över den egna arbetssituation och mindre beslut 30
Brist på inflytande i beslutsfattande 31
Inflytande med viss begränsning över arbetstiden 32
En smula delaktighet och inflytande i ekonomin 32
En brist på inflytande genom otydliga formella mål 34
Viljan att vara med och att påverka 34
DISKUSSION 35
Resultatdiskussion 35
Metoddiskussion 41
Fortsatt forskning 42
Avslutning 42
REFERENSLISTA 44

INLEDNING

Bakgrund

Äldreomsorgen är ett av de områden där kommunerna lägger mest av sina ekonomiska resurser (Statistiska centralbyrån, 2011:67). Samtidigt som antalet äldre i Sverige ökar och befolkningen blir allt äldre och därmed även mer vårdkrävande, (Lundström, 2003:18), minskar tillgången på omvårdnadspersonal. Detta på grund av att fler omvårdare kommer att gå i pension än som examineras, då det finns tendenser som visar att ungdomar inte väljer omvårdnadsprogram i lika hög grad som tidigare. En av de största utmaningarna anses därför vara att motivera ungdomar till att söka utbildningar inom omvårdnad (Annetorp Hörnsten & Bergström-Levander, 2002:22ff). Statusen för omsorgsarbete är någonting som fackförbundet Kommunal länge krävt ska höjas, till detta hör bättre arbetsvillkor, bättre löner och möjligheter till utveckling i arbetet, någonting som nu betraktas som extra viktigt för att locka människor till omvårdnadsutbildningarna. På samma gång ställer pensionärer nya och högre krav på äldreomsorgen (www.kommunal.se 2011-12-02).

Många kommuner har infört lagen om valfrihetssystem (LOV), där de äldre får en vårdpeng som de sedan får välja om de vill ta till privata företag eller kommunalt drivna äldreboenden (www.dn.se 2011-12-02). Även om kommunen fortfarande är den största arbetsgivaren inom äldrevården ser man nu en trend där privata arbetsgivare blir allt vanligare (www.kommunal.se 2011-12-02). Ledande privata företag inom äldrevården är bland annat Attendo Care, Carepartner och det omtalade företaget Carema, som på senare tid fått motta kritik från flera håll, bland annat då SvT's program Dokument Inifrån gjorde en granskning om samband mellan kvalitetsbrister och bonussystem. De uppmärksammade fallen har lett till att inte bara Carema har drabbats från det att brister gällande hygien och vanvård upptäcktes, utan hela branschen har fått utstå kritik. Debatten har handlat mycket om det faktum att Carema ägs utav ett riskkapitalbolag (www.SvD.se 2011-12-02).

De privata ägarna kan dock vara allt ifrån aktiebolag, stiftelser eller kooperativ som drivs som kommunal driftentreprenad, det vill säga att kommunen anlitar en entreprenör som driver verksamheten. En annan relativt ny driftsform är intraprenad, vilket innebär att personalen driver äldreboendet, men kommunen är arbetsgivare och ytterst ansvarig (www.kommunal.se 2011-12-02) . Intresset för denna undersökning startade ur en arbetslivserfarenhet som vi båda har från äldrevården. En av oss har dessutom erfarenhet från att tidigare ha arbetat inom en intraprenadstyrd verksamhet vilket ledde till att vi valde just denna typ av verksamhet till vår studie. Vi finner det även relevant ur ett arbetsvetenskapligt perspektiv då alternativa driftsformer är på frammarsch, vilket gör ämnet intressant att undersöka.

Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur ett antal anställda på ett intraprenadstyrt äldreboende upplever sitt arbete. Fokus kommer ligga på aspekterna styrning, ansvar, delaktighet och inflytande.

- Hur upplever anställda ledningens arbetssätt och vilken styrning finner man i verksamheten?
- Hur ser ansvaret i arbetet ut och hur påverkas de av detta?
- Upplever de anställda sig vara delaktiga i arbetet, och i så fall hur? Hur påverkar det dem?
- Upplever de anställda sig ha inflytande i arbetet, och i så fall hur?

Begreppsdefinitioner

Begreppen delaktighet och inflytande är två begrepp som ofta flyter in i varandra, utan någon tydlig avgränsning. Theorell skriver om demokrati på arbetsplatsen, vilken enligt honom innebär att de anställda får vara med och bestämma. Får att nå detta är det centralt att uppnå delaktighet och inflytande (Theorell, 2003:6).

Vi har valt att skilja mellan begreppen delaktighet och inflytande i vår uppsats och använder oss då av samma definition man finner i Nationalencyklopedin. Delaktighet beskriver Nationalencyklopedin som aktiv medverkan. Det finns två nyanser av ordet, dels medansvar och dels att ha medinflytande. Att känna medinflytande innebär även att känna sig nyttig (Nationalencyklopedin andra bandet, 1996:272). Vidare beskrivs begreppet inflytande som möjligheten att påverka en viss utveckling (Nationalencyklopedin första bandet, 1995:44). Vi har valt att använda ordet delaktighet för att beskriva de anställdas upplevelse av att bli lyssnade på samt att få komma med åsikter och förslag. Inflytande används i vår uppsats som en högre grad av delaktighet där de anställda har möjlighet att påverka.

Begreppet intraprenörskap beskrivs av Antoncic och Hisrich (2003) som sammanhängande enheter där graden av entreprenörskap varierar. Den definition de använder är att intraprenörskap innebär entreprenörskap i en redan existerande organisation, där avsikter och beteenden som växter fram i organisationen avviker från det traditionella (Antoncic & Hisrich, 2003:8f). Vidare menar de att intraprenörskap inte existerar i kärnan av organisationen, då kärnan består av den traditionella ledningen, med dess redan existerande rutiner och kontinuitet. Intraprenörskapet kan istället beskrivas som en sökande aktivitet i utkanten av organisationen (Antoncic & Hisrich, 2003:10). I vår studie av en intraprenadstyrd verksamhet använder vi oss av Antoncics och Hisrichs (2003) definition av intraprenörskap.

Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss till att enbart studera ett intraprenadstyrt äldreboende i södra Sverige, som vi har valt att kalla Skeppet. De personer vi har med i vår undersökning är alla anställda i verksamheten och samtliga arbetar som omvårdare. Vi har valt att endast ha med personer som har arbetat en längre tid inom organisationen. Detta för att de ska ha en stor inblick i hur verksamheten fungerar.

Uppsatsens disposition

I uppsatsens inledning beskriver vi ämnesområdet och ger en introduktion till ämnet, samt argumenterar för varför vi anser det relevant att studera. Vi har även med syfte och frågeställningar. Därefter följer begreppsdefinitioner samt avgränsningar för studien. Det andra kapitlet rör tidigare forskning. I det tredje kapitlet presenteras våra teoretiska perspektiv. Detta följs av metodavsnittet där vi presenterar hur vi gått tillväga i undersökningen och vilka metoder som använts. Därefter redovisas vårt resultat. Uppsatsen avslutas med en diskussion där tidigare forskning, teorier och resultat kopplas samman och följs av en metoddiskussion där för- och nackdelar diskuteras gällande val av metod. Uppsatsen avslutas med vidare forskning, samt en avslutande del.

TIDIGARE FORSKNING

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning, vilka vi anser relevanta för vårt syfte och våra frågeställningar. Den tidigare forskningen är uppdelad i temana styrning samt delaktighet och inflytande, detta för att läsaren på så vis ska få en bättre överblick över aspekterna vi valt att fokusera på. Då vi inte fann några studier med samma upplägg valde vi att använda forskning från liknande områden. Eftersom styrningen visade sig vara en stor del av vårt resultat har vi valt att ha med tidigare forskning som kan kopplas med vad som visat sig i vår studie. Då ekonomin visade sig vara en viktig del i styrningen av verksamheten har detta getts ett relativt stort utrymme i denna del. Under delaktighet och inflytande finns tidigare forskning gällande intraprenörskap och entreprenörskap, då dessa till viss del är besläktade med varandra. Vidare har vi valt att ha med forskning om hur delaktighet på arbetet påverkar, dels i intraprenadstyrda verksamheter och dels i en internationell studie i offentlig sektor.

Styrning

I rapportserien *Vetenskap för profession* skriver Brorström (2009) om styrning i den offentliga förvaltningen och om idag vanligt förekommande styrmodeller och trender för detta. Rapporten bygger på redovisning av pågående och avslutad forskning vid Högskolan i Borås (Brorström, 2009:4f) I rapporten beskriver Brorström styrning som ett sätt att få andra att göra det man själv vill, och att ledningen genom styrning ska få enheter och delar inom en organisation att agera på ett sätt som gynnar helheten på företaget. Målet med styrningen är att effektiviteten ska bli så hög som möjligt (Brorström, 2009:9) Vidare skriver han om en enkätstudie, genomförd av Kommunforskning i Västsverige 2008 riktad till ekonomichefer i svenska kommuner, som visade att målstyrning, vars fokus på ligger på helhet och verksamhet, var den mest förekommande styrmodellen med 87 %. Allt fler kommuner tillämpar denna styrning, och det finns krav i den gällande kommunallagen att det ska formuleras mål för ekonomi och verksamhet (Brorström, 2009:17) Brorström tar även upp trender inom managementforskning och hur detta kan fångas upp genom att studera innehållet i vetenskapliga journaler inom området organisation och ekonomistyrning i offentlig sektor. Dessa domineras framför allt av artiklar som behandlar New Public Management och att effektstudier förefaller att öka (Brorström, 2009:25)

I artikeln *Det kontrollerade chefskapet- variationer i genusmärkta verksamheter* skriver Björk m.fl (2011) om New Public Management (NPM) och en studie där man jämfört en teknisk verksamhet med en omsorgsverksamhet och hur NPM omsätts i verkligheten. De beskriver en grundläggande logik i NPM innebärande att kundernas valmöjlighet på en form av marknad leder till ökad effektivitet. För att uppnå detta delar man in den offentliga sektorn i mindre och mer konkurrensutsatta enheter. Det införs nya sätt att mäta, och därigenom kontrollera verksamheterna för att öka insynen och styra till rationella val. Nedmontering av stora enheter i samband med målstyrning har gjort att operativa chefer har delegerats ansvaret för mindre resultatenheter. Detta har lett till att cheferna fått ökat inflytande, dock har de lämnats med det yttersta ansvaret för vissa ekonomiska krav (Björk m.fl. 2011:79f).

Björk m.fl (2011) skriver om forskning inom NPM och genusmärkta verksamheter där de lyfter fram att omsorgsarbetet skiljer sig från tekniska verksamheter gällande personalens handlingsutrymme i arbetet. De menar att forskning visat att omsorgsarbete är situationsanpassat där personalen måste kunna anpassa arbetet efter brukarens behov. De arbetsuppgifter omsorgsgivaren är svåra att avgränsa, mäta och planera då arbetet är mycket växlande och svårt att karaktärisera. Detta påverkar vilka styrformer man kan använda då

det är svårt att standardisera arbetsuppgifterna. Personalen måste ha större frihet och inflytande när arbetet präglas av oförutsägbarhet. Då de måste anpassa arbetet efter brukarna försvåras arbetet vid användandet av centraliserade och oflexibla ledningsstrukturer (Björk m.fl. 2011:81f).

I studien använder Björk m.fl. (2011) sig av intervjuer med informanter från hela chefslinjen. De menar att de har hittat NPM-typiska styrinstrument varav ekonomistyrning i samband med ansvarutkrävanden visar sig relevant. I studiens resultat framkommer att det inom omsorgsverksamheten användes en modell som bygger på demografisk statistik. Modellen skapades för att möta de utmaningar som Lagen Om Valfrihetssystem (LOV) medförde. Lagen innebär att brukaren kan välja mellan olika vårdgivare då kommunerna och landstingen har möjligheten att köpa tjänster från privata aktörer, men kommunerna står även de till marknadens förfogande. I studien framkommer att en viktig del i enhetschefernas arbete handlar om att hålla budgeten i balans och att det nu inte finns några utrymmen för avvikelser. Modellen har även stärkt ekonomens position och tilldelat denne mer kontrollerande uppgifter (Björk m.fl. 2011:84ff). Studien visar alltså att den ekonomiska kontrollen ökar och att det utkrävs ett ekonomiskt ansvar av enhetscheferna (Björk m.fl. 2011:90).

I boken *Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet* beskriver Allvin m.fl (2006) hur arbetslivet förändrats och den bygger på ett forskningsprojekt som genomfördes år 1998 – 2003 (Allvin m.fl. 2006:23). De skriver även de om olika styrinstrument som tas till hjälp för organisationer att bli mer konkurrenskraftiga och kunna möta arbetsmarknadens krav. Allvin m.fl. skriver bland annat om arbetstiden som ett sätt att optimera utnyttjandet av arbetskraften efter företagets behov. Att låta personalen arbeta övertid är ett av de enklaste sätten att uppnå detta, men andra vanliga sätt att åstadkomma denna flexibilitet är genom jourarbete, skiftarbete och helgarbete. Något som är mindre vanligt är att använda sig av oregelbunden arbetstid, vilket till exempel kan innebära användandet av årsarbetstid. Resurser i form av personal sätts in då verksamheten kräver detta och ledighet kan tas ut när behovet minskar. Ett annat styrinstrument för att uppnå flexibilitet är enligt Allvin m.fl. att kunna variera platsen för arbetet (Allvin m.fl. 2006:46f).

Allvin m.fl. (2006) skriver även om bra respektive dåliga arbeten och resonerar kring hur dessa påverkar individen. Arbeten där individen är mer självbestämmande ses som det goda och utvecklande arbetet, medan dåliga arbeten innebär att personalen i större utsträckning är utbytbar och kontrollerad. De resonerar kring att båda dessa slags arbeten kan genera i negativ påverkan. I de så kallade dåliga arbetena blir konsekvenserna främst stress, en begräsning av den intellektuella utvecklingen och en negativ påverkan på hälsan. De menar dock att även de bra eller så kallade fria arbetena kan ha negativ påverkan på individen då hon får ett ökat ansvar att själv planera och se vad som ska göras, och på så sätt ta ansvar för det egna arbetet. Detta menar de kan leda till en annan typ av stress och intellektuell påfrestning (Allvin m.fl. 2006:53f).

Fournier (2005) skriver om att det idag krävs en nyare form av styrning då den flexibla marknadens behov står i fokus och där de anställda ges ett ökat ansvar. Hon beskriver en utvecklad modell av Foucaults maktteorier i *The appeal to 'professionalism' as a disciplinary mechanism*. Fournier kopplar denna styrning till Foucaults liberal government, vilket innebär att styra genom frihet, genom detta styr individen sig själv på ett rationellt sätt. De anställda får lära sig ett visst sätt att agera genom sin profession eller kompetens och detta blir då en styrning på distans där det inte behöver närvara någon överordnad som styr

individen (Fournier, 2005:281ff) De anställda går då heller inte att direkt kontrollera utan individerna får själva ta ansvar genom denna form av styrning (Fournier, 2005:290f).

Vidare skriver Fournier (2005) om en studie hon gjorde på ett företag som hon valt att kalla Teamco, en stor brittisk serviceindustri. De satsade på att implementera ett särskilt sätt att agera eller en arbetsetik på de anställda på företaget genom att de skulle vara ’professionella’. Teamco stod inför en förändring då företaget tidigare befann sig i en monopolposition och nu skulle utsättas för konkurrens av andra företag på marknaden. Detta gjorde att de även blev tvungna att bli mer kundfokuserade än tidigare (Fournier, 2005:294ff). Vidare skriver Fournier om hur det inte bara var kunderna som drog fördel av den professionalism den anställda visade, utan att det även gav fördelar till de anställda i form av personlig utveckling för individen. Denna utveckling beskrivs komma av att få ta eget ansvar, att vara flexibel, ha anpassningsförmåga och uthållighet för att nå mål samt avgöra vad som är av prioritet vid förändring (Fournier, 2005:298f) Dock skriver Fournier om att denna form av styrning, genom professionen, inte alltid behöver ge dessa effekter, utan att det istället blir mer sannolikt att individen tvingas till ett, enligt arbetsgivaren, lämpligt beteende. Det framkom även i studien att arbetssättet upplevdes som ett sätt för företaget att få ut så mycket som möjligt av så få anställda som möjligt, vilket gjorde att vissa kände sig olyckliga och stressade (Fournier, 2005:300f)

Delaktighet och inflytande

Antoncic och Hisrich (2003) förklarar intraprenörskap i artikeln *Clarifying the intrapeneurship concept* som en form av entreprenörskap inom redan existerande organisationer (Antoncic & Hisrich, 2003:7), där intraprenörskap kan ses som en sökande aktivitet i utkanten av organisationen (Antoncic & Hisrich, 2003:10). I artikeln *Introduction to special topic forum entrepreneuring as emancipation* av Rindova m.fl (2009) har författarna också undersökt begreppet entreprenörskap och även kopplat samman det med emancipation. De menar att entreprenörskap kan ses som en emancipatorisk process. Författarna menar att entreprenörskap ofta kopplas ihop med att driva någonting i vinstsyfte, men att det även finns andra motiv för att bedriva entreprenörskap, som exempelvis självbestämmande. Ett annat kännetecken för entreprenörskap är ansträngningen i att skapa någonting nytt. Den emancipatoriska processen syftar till ”handlingen att frigöra sig från någon annans makt”. Vidare menar de att motivationen för entreprenörskap kommer från en vilja att bli fri och oberoende från olika typer av maktstrukturer. Det är alltså inte bara viljan att skapa nytt, utan även viljan att bryta sig fri från de förhållanden man har, där individen kan känna sig begränsad (Rindova m.fl. 2009:477ff). Antoncic och Hisrich tar även de upp detta, då de skriver om självförnyelse där nytänkande, utveckling och risktagande är nyckelord. Risktagande har haft en stor betydelse i definitionen entreprenörskap. Begrepp som att våga ta tillvara på tillfällen, snabbt ta tillvara på resurser samt att experimentera har varit beskrivande för entreprenörskap (Antoncic & Hisrich, 2003:15ff).

Rindova m.fl. (2009) tar upp en annan aspekt i entreprenörskap vilket innebär att man styr sig själv samtidigt som man hanterar olika relationer som gör att man har någon form av utbyte med dem. Det är handlar alltså inte endast om att styra sig själv, utan även att hantera olika relationer som krävs för att kunna skapa förändring. Entreprenörer måste tänka på att skapa kontakter med viktiga personer och nätverk för att organisationen ska ha möjlighet att överleva. Entreprenörskap innebär visserligen att bli självständig och bryta sig fri, men det kan även innehålla begränsningar då individen måste mobilisera resurser från de som har makt. Dock handlar inte aspekten bara om att skapa relationer till maktinnehavare som kan erbjuda resurser, utan även hur man ska förhålla sig till de typer av relationer, strukturer, normer och regler som projektet ingår i (Rindova m.fl. 2009:483f).

Studien *Exemplet Grubbe och intraprenad – en studie av bibliotek och intraprenad i kommunal verksamhet* av Peter Westlund (2003) handlar om intraprenörskap i kommunal verksamhet och tar bland annat upp hur personalens delaktighet och engagemang till verksamheten ändrats i och med en förändrad driftsform. En kvalitativ metod har använts där författaren intervjuade bibliotekets intraprenadschef och biblioteksassistenten samt Umeå kommuns kulturchef och kommunens personaldirektör (Westlund, 2006:4). Intraprenaden är ingen självständig juridisk person, utan det är fortfarande kommunen som ansvarar för ekonomi och personal etcetera. Dock får verksamheten ett större ansvar och ökade befogenheter i och med intraprenadstyrningen (Westlund, 2006:20). Studien visar att personalen såg tiden som intraprenad som en period av frihet, ansvarstagande och högre grad av delaktighet. Även ett större engagemang för verksamheten skapades i och med den nya organisationsmodellen. Resultatet i verksamheten var ett ekonomiskt överskott, fortsatt låg sjukfrånvaro, den högsta utlåningen per invånare jämsides med Umedalens bibliotek, fler besökare och en växande programverksamhet. De anställda arbetade med samma arbetsuppgifter som tidigare, därför steg inte arbetsmotivationen och arbetsprestationen, dock fick de ett styrsätt som var friare. De anställda beskrev en känsla av att vara ett eget företag, vilket har lett till ett större ansvartagande men även en tyngre arbetsbörda. De sa sig blivit mer serviceinriktade och personalen sa även att de upplever sig ha bidragit till verksamhetsresultatet (Westlund, 2006:40ff). Intraprenaden ledde till mindre byråkrati, mindre möten och kortare beslutsvägar. Organisationen blev mer decentraliserad, informationen till de anställda ökade, samt det demokratiska inflytandet och handlingsfriheten i arbetet (Westlund, 2006:44ff).

Resultatet visar att det även fanns nackdelar. Personalen upplevde bland annat en känsla av att hamna lite utanför den traditionella organisationen, kommunen, och samarbetet med andra enheter skulle kunna förbättras. Strukturer och långvarig styrning ansågs vara problematisk eftersom att intraprenadform innebär en slags decentralisering, med begränsning för det centrala styrorganet. Eftersom att den formelle intraprenadchefen arbetade deltid samt att personalstyrkan var liten blev resultatet i organisationen ett mindre tydligt ledarskap. Dessutom ansåg han att chefsrollen tagit tid och kraft från det ordinarie arbetet som bibliotekarie (Westlund, 2006:46ff).

Precis som i Westlunds studie visar rapporten *Intraprenader i Umeå, Bättre verksamhet, friskare medarbetare och en mer företagsam kommun* (2006) att det finns ett samband mellan intraprenörskap och delaktighet. Rapporten beskriver hur syftet med intraprenaderna var att dels att skapa en tydligare politisk styrning av den kommunala verksamheten, göra verksamhetsfokuseringen tydligare men också att satsa på medarbetarna genom att öka deras delaktighet och engagemang (Nutek, 2006:7f). Man ville även skapa möjligheter för verksamheter inom det privata näringslivet och göra kommunen mer företagsam (Nutek, 2006:3).

Umeå kommun gör årligen en medarbetarundersökning i form av enkäter, där de bland annat undersöker hur medarbetarna mår och om de upplever sig vara delaktiga i verksamhetens beslut. Dessa görs både på intraprenaderna såväl som de traditionellt kommunalt styrda verksamheterna. De studerade intraprenaderna ansågs i stort vara jämförbara med de kommunalt styrda verksamheterna gällande bland annat storlek, arbetsbelastning etcetera. Undersökningarna visar i stort att intraprenaderna har positiva fördelar inom de flesta studerade områdena jämfört med de kommunala organisationerna, även om skillnaderna ibland var relativt små. De arbetsplatsorienterade hälsoproblemen var enligt undersökningarna mindre hos de som arbetade i intraprenader och det var inte lika vanligt

med allt för tung arbetsbelastning. Intraprenadernas medarbetarna upplevde även till högre grad att de var medskapande, hade en högre arbetstillfredställelse och de kände även att intraprenadverksamheten följdes upp (Nutek, 2006:9f). I frågor som rörde den egna arbetssituationen visar undersökningen att de som arbetade i intraprenaderna i större utsträckning kunde påverka sin egen arbetssituation och sina arbetstider. Även när det gällde information av chefen om frågor rörande arbetet svarade intraprenadernas anställda i större mån att informationen de gavs var tillräcklig (Nutek, 2006:12ff).

O´Brien (2002) presenterar i sin artikel *Participation as the key to successful change – a public sector case study* ett förändringsarbete inom den offentliga sektorn i Irland. O´Brien skriver om ett särskilt tillvägagångssätt som den irländska statsförvaltningen antog vid förändringsarbetet som skulle betona ett mer ”botten-upp” styrt arbetssätt. Detta skulle innebära att de anställda skulle få en ökad delaktighet (O’Brian, 2002:442). Det involverade deltagare inom sociala sektorn och universitet från Irland, Storbritannien, Belgien/Holland och Sverige. I studien ingick två kontor i Dublin med ungefär 50 anställda vardera. Studien innefattade en survey-undersökning för attitydmätning, ett internationellt utbytesprogram, fokusgrupper och intervjuer (O’Brian, 2002:446). O´Brien skriver i artikeln att offentlig sektor har mycket att vinna på att ändra ledningen mot en uppgifts- och delaktighetsanpassad personal. Detta tillvägagångssätt bygger på en direkt delaktighet hos arbetsstyrkan som kan leda till ett självförstärkande engagemang, samordning och kompetens hos de anställda (O’Brian, 2002:453) Resultatet i studien visar att delaktigheten gav individerna ett nytt sätt att se på sin roll i organisationen och gav dem ökat självförtroende att komma med nya idéer mot tidigare. Att arbeta mer konsultativt med kollegorna hjälpte även till att minska motståndet till förändringen hos de anställda. Även ledningen märkte en attitydförändring hos de anställda i deras inställning till sitt arbete och hur de anställda, om de gavs möjlighet, på ett kompetent sätt kunde lösa problem och gå vidare. Projektet resulterade även i en utveckling av individernas sociala kompetens, genom en ökning av både personlig och professionell kompetens (O’Brian, 2002:449ff).

TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

I detta avsnitt presenteras de teoretiska utgångspunkter vi har valt att använda oss av i vår studie. Då styrning är en del av vårt syfte har vi valt Foucaults maktteori som en del av våra huvudteorier, för att förklara de styrningar vi kan finna och hur de utövas. Arbetet som mål eller medel anser vi är relevant för att ge en bild av individernas inställning och uppfattningar kring sitt arbete, då detta kan spegla verksamhetens styrning. Den andra huvudteorin i vår undersökning är Bruns utvecklade delaktighetsmodell. Vi har valt att redogöra kort för Arnsteins delaktighetsmodell då denna ligger till grund för Bruns modell.

Styrning

Michel Foucaults tre former av makt

Vi kommer att använda oss av de tre olika maktformer som återkommer i Foucaults studier enligt Huhtala (2004): disciplinerande, reglerande och pastoral makt. Dessa former kan förekomma parallellt med varandra och går även in i varandra (Bartley & Ericsson, 2011:24f).

Den disciplinära makten är i hög grad individualiserande. Makten används genom att objektifiera människors kroppar genom tvång och bestraffning. Tanken är att medvetandegöra vad individen gjort för fel. Bestraffningen kan ske såväl genom fysisk bestraffning såväl som psykisk (Bartley & Ericsson, 2011:25). Den normaliserande

sanktionen syftar till att straffa det som avviker från normen och de regler som är uppsatta att följa. Dess funktion ska korrigera avvikelserna och återställa mot ordningen. I disciplinen ingår även belöningen som avser dem som presterar bra, man särskiljer mellan det bra och dåliga, det onda och goda (Foucault, 2003:180f). Makten utövas på samhället och individerna. Makten utövas genom att man har tekniker för att dela in människor, jämföra dem med varandra, gruppindela, sortera in i hierarkier samt att stänga ute individerna. På så sätt kan de sociala relationerna stärkas då den disciplinerande makten bestraffar individer som anses förtjäna det, vilket då ses som människorna vållat det själva (Bartley & Ericsson, 2005:25).

Den reglerande makten styr hur befolkningen lever och utövas genom lagar och förordningar vilka reglerar vad som är rätt och fel. I den reglerande makten sprids den ut på olika instanser och den blir på så sätt mer effektiv. Det handlar därmed inte om att straffa mindre utan att göra straffet mer integrerad i samhället. Denna makt gör att sociala relationer stärks då reglerna accepteras av alla och ses som det normala och av allas intresse, vilket även visar på en omsorg och inte bara förbud och kontroll. Denna form kan ses som styrning på distans då man kan forma önskvärda beteenden hos individerna genom exempelvis rådgivning eller utbildning (Bartley & Ericsson, 2011:25).

Den tredje makttypen är den pastorala makten, vilket innebär en form av självstyrning, vilken gör den enskilda till subjekt för sig själv. Det innebär att individen kontrollerar sig själv och det är inte samhället som dömer utan det ligger på individens eget ansvar. Detta genom att självrannsakan samt eget krav på erkännande. Här ska individerna själva aktivt kontrollera och döma sig själva, inte maktutövare utifrån. Individen bestämmer själv vad man vill och ska göra (Bartley & Ericsson, 2011:25). Eftersom att pastoral makt utövas genom subjektivitet behövs en medvetenhet och kunskap om samvetet, liksom teknikerna för att ändra och styra det. Den pastorala makten kräver kunskap om människors tankar och känslor (Huhtala, 2004:44f).

Arbetet som mål eller medel

Arbetet som mål

Att använda arbetet som ett mål i sig ses som ett av två sätt att uppnå ett jämlikt samhälle, innebärande att arbetet ska fungera som en plats för människans frigörelse och självbestämmande (Oudhuis, 1998:29). Det immateriella livet är här lika viktigt som det materiella och det går ut på att genom arbetet och inflytande i arbetet nå emancipation och på så sätt få ett mer jämlikt samhälle, i och utanför arbetslivet. Människovärdet ligger som grund och de ska ha möjlighet till att utvecklas på det sätt de önskar, att vara delaktig och ha inflytande över samhällets olika områden, däribland arbetslivet. Arbetet bör utformas på ett sådant sätt att det ger varje individ möjlighet till en personlig utveckling. För att få ett ökat självförtroende och egenvärde är det viktigt att människor tas på allvar, får ett ansvar och får utrymme till att öka sina kunskaper, detta visar sig även i livet utanför arbetet (Oudhuis, 1998:48f).

Oudhuis (1998) tar upp två dimensioner i den emancipatoriska linjen, den första innebär föreställningar kring ”arbetet som en del av människans frigörelse och självverksamhet”. Det handlar om människans egen arbetssituation och självemancipation. Det betyder att vara självbestämmande, det vill säga ha en självständighet i sitt arbete, kunna påverka planeringen av arbetet, arbetstempot och hjälpmedlen. Det ingår ofta ett personansvar och möjligheter till utbildning och utveckling för att allt eftersom kunna vidga arbetsuppgifterna. Arbetet ska även kännas meningsfullt med frihet i arbetssituationen. Den andra

föreställningen handlar om betydelsen av ”allmänt beslutsfattande” på både samhälls- och företagsnivå för att lönetagaren även ska betraktas som en fullvärdig samhällsmedlem. Inflytandet på arbetsplatsen kan handla om investeringsbeslut, produktion, arbetsmiljöfrågor, personalpolitik och dylikt. Detta inflytande kan ske från fackföreningar eller från den enskilde individen själv (Oudhuis, 1998:50f).

Arbetet som medel

Den andra strategin för ett jämlikt samhälle är att använda arbetet som ett medel till en högre välfärd utanför arbetet. För att uppnå jämlikhet är tanken att resurserna ska fördelas jämnt i samhället (Oudhuis, 1998:29). Centrala begrepp är effektivitet, rationalitet och produktivitet. Det innebär att ett effektivt och rationaliserat näringsliv ska hjälpa till med en mer rättvis fördelning av de resurser som kan tänkas bli resultatet. De materiella resurserna är grunden för människors existens och genom en bättre materiell välfärd formas förutsättningar för ett bättre liv. Det viktiga är att uppnå välfärd, inte hur denna uppnås. Den ekonomiska tryggheten förväntas även resultera i en inre sinnesfrid och ökad självkänsla (Oudhuis, 1998:50ff).

Delaktighet och inflytande

Bryan Bruns utvecklade delaktighetsmodell

Sherry R Arnstein (1969) har skapat en teori som handlar om medborgares medverkan, delaktighet och inflytande. Hon menar att det finns en betydande skillnad mellan att vara delaktig i beslut och att faktiskt ha möjlighet att påverka dessa. Hennes modell om inflytande beskriver maktstrukturer i samhället och hur de samverkar. Att göra människor delaktiga utan att ge dem någon egentlig makt till att påverka gör att beslutsfattarna kan framhålla att de inkluderade alla sidor, medan det i slutändan bara är vissa som får ta del av fördelarna (Arnstein, 1969:2).

Bryan Bruns (2003) har byggt vidare på Arnsteins stege om medbestämmande och även tittat på andra tolkningar av teorin när han skapat en egen stege om delaktighet. Idag är vissa principer såsom öppenhet, ansvar, decentralisation och medbestämmande inarbetat i de flesta större organisationernas policys. Däremot verkar det finnas ett glapp mellan att skriva ner principer och att utföra dem, organisationer har policys men ofta utför de inte i praktiken. Därför väcks frågor om huruvida institutionella reformer faktiskt ändrar maktförhållandena hos individer, grupper och samhällen (Bruns, 2003:2). Delaktighet i form av förståelse, samtycke och stöd för ett beslut kan finnas där, men det kan inte antas vara en direkt konsekvens av inflytande menar Bruns. Stegen i Bruns skala är till för att reflektera meningsfulla och mätbara skillnader, baserade på laglig rätt, makt, och hur den faktiska beslutsprocessen går till (Bruns, 2003:11f).

1. Informera - Ett första steg i delaktighet är att sprida information, att visa att ett beslut kommer att tas och erbjuda information till de som kan bli berörda. Informationen delas från ett håll och kan vara en grund för annan typ av delaktighet. Policys för större öppenhet hos ledning/styrelser gör att människor får mer information. Även om informationen inte är en garanti för större inflytande kan det underlätta vid de andra stegen av medbestämmande (Bruns, 2003:12).

2. Konsultera - I detta steg finns tvåvägskommunikation, där ledningen vill ta reda på åsikter eller få förslag i olika frågor. Offentliga ”utfrågningar” hör till vanligheterna när ledningen i olika organisationer vill ha bidrag till deras beslut. Skrivna kommentarer, intervjuer,

sammankallade fokusgrupper eller enkäter är andra vanliga sätt att samla in åsikter från medlemmar i verksamheter (Bruns, 2003:12).

3. Involvera - I detta steg använder man olika metoder för att diskutera och föra en dialog, snarare än att bara ta emot klagomål eller förslag. Detta kan leda till en ingång till den interna beslutsprocessen. Diskussionsgrupper i olika former är typiska exempel på när man vill föra resonemanger, medan ledningen fortfarande behåller makten över själva beslutfattandet. Dessa involverande metoder ger ledningen möjlighet att ge medlemmar/medarbetare viss delaktighet i beslutsprocessen medan de behåller makten över det slutgiltiga beslutet själva. Det kan ge sken av inflytande, men har inte någon riktig inverkan. Detta kan leda till känslor av besvikelse, ilska och cyniskt tänkande vid framtida försök att generera ”inflytande” (Bruns, 2003:14).

4. Samarbeta - I detta steg får representanterna för de inblandade ”en plats vid bordet”, vilket innebär att de får vara med vid insamlandet av informationen, analyserandet av denna, formuleringen av alternativ och ranking av lösningar som föredras. Deras roll går bortom att komplettera den interna beslutsprocessen, nu samarbetar de istället för att lösa olika typer av problem. Däremot är det fortfarande ledningen som tar de slutgiltiga besluten (Bruns, 2003:14f).

5. Partner - I detta steg är makten delad. En part kan inte längre själv bestämma över beslutet, utan de olika parterna måste komma överens. Detta är ett viktigt steg till självbestämmande. Däremot behöver inte makten nödvändigtvis vara lika fördelad mellan parterna, det innebär dock att alla parter har en genuin rättighet till att inte hålla med (Bruns, 2003:15).

6. Delegera makt - Ledningen kan i vissa fall ge en grupp i uppdrag att komma på en lösning till ett problem och ge dem beslutanderätten i frågan. I andra fall kan en lokal organisation bildas, även om ledningen fortfarande behåller de slutgiltiga rättigheterna som ägare (Bruns, 2003:15f).

7. Upprätta självbestämmande- Där ledningen inte är inblandade i specifika beslut och planer, men fortfarande står för generella regler kan situationen beskrivas som reglerat självbestämmande. Denna typ av självbestämmande behöver inte finnas förkroppsligat i någon form av dokument, utan kan vara del i generellt reglerade uppläggningar för en sektor (Bruns, 2003:16).

8. Råd- Ledningen kan ge råd och information eller annan anpassad teknisk assistans trots att de inte lagligt sett behöver det. Exempelvis kan de öppna upp statistiskt information för allmän användning (Bruns, 2003:16).

9. Aktivera – I det sista steget i Bruns stege skriver han om styrningens roll, i form av regeringen, gällande att rapportera viss information från företagens sida. En organisation har vissa krav på sig även då de inte är föremål för branschspecifika bestämmelser, och är då ansvariga inom de allmänna rättsliga ramarna och avtalen, vilka även dessa är en form av styrning. Det kan gälla vissa krav på rapportering, exempelvis att registrera organisationen eller redogöra och granskas gällande ekonomin (Bruns, 2003:16).

METOD

Val av perspektiv och metodansats

I vår studie har vi valt att utgå från en subjektivistisk synvinkel. Detta för att vi i vårt syfte utgår ifrån respondenternas upplevelser av sitt arbete och hur de tänker kring och beskriver detta. Aspers (2011) beskriver subjektivism, vilket innebär att det är viktigt att forskaren interagerar med deltagarna för att förstå hur de tänker och hur deras världsuppfattning ser ut. Detta till skillnad mot den objektivistiska forskaren som utgår ifrån forskarens perspektiv där denne tillskriver aktören intressen och handlingar, i stället för att anta aktörens perspektiv (Aspers, 2011:29f)

Vi har därför valt att använda oss av ett hermeneutiskt synsätt, då vårt syfte är att få en djupare förståelse för hur anställda inom ett intraprenadstyrt äldreboende upplever sitt arbete. Thurén (2007) skriver om hermeneutiken och menar att den utgår från ett humanistiskt perspektiv där forskaren försöker förstå och förklara på ett djupare plan. Detta skiljer sig från positivismens synsätt som är en annan huvudinriktning inom vetenskapliga studier, där forskaren istället söker en säker kunskap och en sanning i det man undersöker (Thurén, 2007:103). Eftersom att vi vill undersöka respondenternas upplevda känslor, tankar och uppfattningar menar vi att det är till fördel för studien att utgå ifrån det hermeneutiska perspektivet.

I undersökningen har vi valt att gå mellan deduktion och induktion vilket Aspers (2011) liknar vid ett abduktivt förhållningssätt. Vidare skriver han att sicksackandet blir en strategi för hur man går tillväga och att det är mer strukturerat och målstyrt (Aspers, 2011:265). Detta innebär att vi i början av undersökningen sökte efter lämpliga teorier som skulle kunna tänkas vara användbara i vår studie. Vi har även efter insamlandet av materialet fortsatt sökandet efter teorier med relevans utifrån det resultat vi fått. Vidare trycker Aspers på vikten av att sätta teorin inom parantes, och att teorin kan fungera som en ram för studiens utförande, men att den inte bör styra helt och hållet (Aspers, 2011:100f). Detta har vi under studiens gång haft i åtanke då teorierna inte legat till grund för det insamlade empiriska materialet, exempelvis vid skapandet av intervjuguiden. Vi märkte även då vi samlat in material och börjat analysera denna att vi fick fram resultat som vi inte helt förväntat oss. Därav lade vi till tidigare forskning som stärkte vårt resultat. Detta gällde framför allt styrningen i verksamheten samt att ekonomins roll framkom som något av relativt stor vikt. Även detta kan ses som en öppenhet för att inte styras helt, utan att vi här är mer induktiva då vi annars inte skulle fått med relevant resultat.

Val av metod

I vår undersökning har vi valt att använda oss av en kvalitativ ansats då den lämpar sig bäst till vårt syfte och våra frågeställningar som handlar om att få en förståelse över hur anställda inom ett intraprenadstyrt vårdboende upplever sitt arbete. Eftersom vi utgår vi från ett subjektivistiskt synsätt och därför är ute efter respondenternas egna upplevelser lämpar sig denna metod för vår studie. Jensen (1995) förespråkar den kvalitativa metoden då den ger en djupare och mer nyanserad bild av det man undersöker. Jensen beskriver vidare att den kvalitativa ansatsen främst syftar till att så grundligt som möjligt beskriva fenomen medan kvantitativa metoder syftar till att beskriva utbredningen av fenomenet (Jensen, 1995:39).

I studien har vi valt att använda oss av intervjuer som metod, då det lämpar sig bäst till vårt syfte och våra frågeställningar. Genom dessa avser vi försöka förstå hur individerna upplever sitt arbete. Enligt Denscombe (2009) är intervjuer en lämplig metod då forskaren

vill undersöka individers uppfattningar, åsikter, känslor och erfarenheter (Denscombe. 2009:232).

För att ha en struktur i intervjuerna men samtidigt få en möjlighet till dialog med respondenterna har vi valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer. Därmed har vi haft möjlighet att i förväg förbereda frågor till intervjutillfällena och sedan ställt relevanta följdfrågor. May (2001) beskriver den semistrukturerade intervjun som en mellanform av en helt strukturerad och en fokusintervju, och att denna form har intervjuaren möjlighet till att fördjupa svaren genom följdfrågor. Respondenten ges samtidigt utrymme att besvara intervjufrågorna på ett friare sätt (May, 2001:150f). Becker (2008) menar att det kan finnas en risk att intervjupersonernas föreställningar och idéer ges utrymme att styra forskningen om man som forskare inte undersöker och ställer frågor om faktorer som inte verkar vara viktiga för respondenterna (Becker, 2008:101). I våra intervjuer har vi försökt att ställa följdfrågor till respondenterna för att få dem att utveckla vissa ståndpunkter eller sådant som de verkat tycka oviktigt att prata om.

Becker (2008) förespråkar att man som forskare använder sig av ”hur-frågor” istället för ”varför-frågor”. Han menar att man på så vis får mer utförliga svar från intervjupersonerna och att de även fick ett större utrymme att svara på frågorna på ett sätt som passade dem. Frågor som börjar med varför tenderade istället att få respondenterna att inta försvarsposition (Becker, 2008:69f) Då vi gjorde våra intervjuguider valde vi att främst ha ”hur-frågor” då vi ville ge respondenterna ett mer fritt utrymme att svara som det passade dem, i enlighet med Becker. För att få svar på vårt syfte och vår frågeställning utformade vi vår intervjuguide med olika teman som är mest relevanta för studien. Intervjuguiden börjar med ett antal inledande frågor för att ge information om respondenternas bakgrund. Fortsättningsvis följer generella frågor för att ge en mer övergripande blick om hur respondenterna upplever sitt arbete. Därefter följer frågor enligt teman vi anser relevanta för undersökningens syfte. Detta för att mer tydliggöra aspekterna, dock kan de glida in i varandra beroende på hur respondenterna svarar.

Urval

Då vi skulle välja ut personer att intervjua till vår undersökning använde vi oss av ett strategiskt urval, vilket innebär att man väljer ut personer som ska ingå i studien utifrån en känd egenskap, vilket i vårt fall är personal på ett intraprenadstyrt äldreboende (May, 2001:121). Däremot hade inte vi hela kontrollen över vilka personer som deltog i studien, då det var personer ur ledningsgruppen på det specifika boende vi valt att undersöka som gav personalen en förfrågan om att delta. Detta innebar dock inte att ledningen valde ut personer, utan att de enbart skulle framföra information om studien för att friviliga skulle kunna delta. Gällande intervjun med personen ur ledningsgruppen gjorde vi ett subjektivt urval, vilket innebär att forskaren väljer ut en person som är anses lämplig att ge relevant information om verksamhen (Denscombe, 2009:37).

När man gör kvalitativa studier är inte avsikten, traditionellt sett, att få fram statistisk generaliserbar kunskap som i kvantitativa studier, vilket heller inte är avsikten med denna studie. Detta gör att det inte finns skäl att göra slumpmässiga urval där sammansättningen i urvalet styrs av att det ska bestå av en mindre kopia av populationen i stort. Den huvudsakliga avsikten är inte att jämföra enheter utan snarare att se till den enskilda undersökningspersonens och dennes sätt att se på världen som är det centrala. Vikten ligger istället på den informationen som intervjuerna ger, inte antalet av dem (Ryen, 2004:77f) Ryen (2004) diskuterar hur man kan få tillträde till platsen som undersökningen ska göras på. Vid intervjuer av anställda eller chefer som är knutna till organisationen krävs det ofta

ett godkännande eller ett avtal. Det kan till exempel handla om tillstånd att få göra intervjuerna på arbetstid (Ryen, 2004:74) I vårt fall startade undersökningen genom en förfrågan från oss till ledningsgruppen, där vi berättade om vårt intresse att undersöka hur deras personal upplevde sin arbetssituation. Genom en dialog med ledningsgruppen fick vi tillåtelse att göra intervjuerna på arbetstid, vilket gynnade både oss och intervjupersonerna på så sätt att det sparade tid för alla inblandade, samt att de intervjuade fick betalt för att delta.

Aspers (2011) skriver om att forskaren måste finna en inträdespunkt i det fält som ska undersökas, det kan till exempel vara en situation, plats eller person (Aspers, 2011:76). I vårt fall är inträdespunkten de personer som sitter i ledningsgruppen. Dessa personer blev även så kallade informanter som kan ge en introduktion till organisationen eller fungera som dörröppnare (Ryen, 2004:83). Personerna i ledningsgruppen som vi haft kontakt med fick den funktionen då de hjälpte oss att nå ut med information till personalen på Skeppet, som blev tillfrågade på deras personalmöten om de ville vara med i vår undersökning. Detta ledde i sin tur till att vi intervjuade nio av dem i personalen som ställde upp på att vara med. För att få bakgrundsinformation om verksamheten och dess arbetssätt intervjuade vi även en person ur ledningsgruppen.

Det finns nackdelar med att personer i ledningsgruppen varit med då intervjupersonerna valdes ut eller tackade ja till förfrågan om att vara med, då ledningsgruppen på så sätt också vet vilka som är med i studien. Detta gör att de inte är helt anonyma vilket kan påverka respondenterna så att de känner sig hämmade när de intervjuas då de kanske vill visa lojalitet till arbetsgivaren. Ett annat problem kan vara att endast de som har positiva bilder av organisationen anmäler sig som frivilliga till intervjun. Fördelen för oss att gå tillväga på detta sätt var främst tidsaspekten då det inte var möjligt för oss att vara på plats för alla de fyra möten som informationen delades ut på. Alla fick dock samma information då personer ur ledningsgruppen fått direktiv av oss att läsa upp information som vi skrivit så att inte olika information skulle spridas. För att undvika att respondenterna skulle känna sig hämmade och oroliga inför att svara på frågorna förklarade vi att resultatet av studien kommer att hållas anonymt i så hög utsträckning som det är möjligt.

Vi har intervjuat tio personer varav alla är kvinnor. Åldrarna har vi valt att utelämna, då detta skulle kunna röja deras anonymitet, men spridningen dem emellan är stor. De har alla arbetat på Skeppet under minst ett år. Alla av de intervjuade har en undersköterskeutbildning eller motsvarande.

Tillvägagångssätt

Insamlingen började med att vi letade information som berör området på Internet, dels efter vetenskapliga artiklar samt relevanta studier. I studierna fann vi en del intressant litteratur som vi följde upp för att få primärkällorna i de fall dessa gick att få tag på. Vi letade även efter relevant litteratur genom biblioteket på Högskolan i Borås som skulle passa till vår studie. Resterande informationsinsamling skedde i form av tio intervjuer. De genomfördes alla i lokaler på Skeppet. Aspers (2011) skriver om det ideala samtalet och att det vid intervjuer nästan alltid uppstår en viss typ av maktobalans mellan intervjuaren och respondenten. Det är viktigt att den som intervjuar reflekterar över detta och försöker skapa en stämning som gynnar samtalet (Aspers, 2011:141). Att genomföra intervjuerna på Skeppet kan ha varit en nackdel för att skapa en bra atmosfär att intervjua i då respondenterna befann sig på sin arbetsplats. Det var dock den möjlighet som gavs för att genomföra intervjun då de fick bli intervjuade på arbetstid.

Intervjuerna utfördes enskilt och tog mellan en och en och en halv timma. Vi valde att endast vara en som intervjuade för att skapa en trivsam atmosfär och för att balansen i samtalet skulle bli så jämn som möjligt. Vi valde att också att spela in våra intervjuer efter att vi hade fått respondenternas tillåtelse att göra detta. Det kan finnas nackdelar med att spela in intervjun. Intervjupersonen kan känna sig besvärad av inspelningsutrustningen vilket kan leda till att respondenten känner sig alienerad av samtalet och risken ökar för skeva data (Ryen, 2004:56). Då vi intervjuade försökte vi vara uppmärksamma på hur respondenterna reagerade då vi frågade om vi fick spela in intervjun. Vissa verkade bli lite obekväma men efter samtalet startat tycktes bandspelaren glömmas bort. Ryen (2004) menar att påverkan av teknisk utrustning minskar under intervjuns gång (Ryen, 2004:58). Enligt May (2001) finns det fördelar med att spela in intervjuerna med bandspelare. Intervjuaren kan då helt koncentrera sig på samtalet, i stället för att bli distraherad av att anteckna. Det gör också att det insamlade materialet blir ordagrant, vilket förhindrar forskaren att skriva ner felaktiga svar och att man kommer ihåg fel. (May, 2001:168f).

Ryen (2004) skriver om vikten av att avsluta intervjun på ett positivt sätt. Man bör även tacka respondenterna för samarbetet och att man längre fram skickar ett tackbrev till de personer som varit med där man poängterar värdet av den information som intervjuerna gett. Vidare skriver Ryen att det kan vara av vikt att inte helt avsluta relationen med respondenterna då det kan hända att intervjupersonen eller forskaren senare under studiens gång vill klargöra något, få något bekräftat eller har någonting att tillägga (Ryen, 2004:55) Dessa rekommendationer hade vi i åtanke då vi gjorde våra intervjuer. Vi var noga med att småprata lite efteråt och fråga respondenterna hur de upplevt intervjun. Vi tackade samtliga intervjupersoner, att de ställt upp och gjort studien möjlig för oss efter intervjun och vi klargjorde även att vi kan komma att höra av oss senare om det skulle vara något vi behöver komplettera med. Vi tillade även att de gärna fick höra av sig om de hade några ytterligare funderingar och tankar. Senare kommer vi även att informera såväl personal som ledningsgrupp om resultatet av studien, och kommer även då att återigen tacka för att de gjort undersökningen möjlig.

Bearbetning och analys av material

Efter genomförandet av intervjuerna, som alla skedde inom loppet av en vecka, började vi transkribera materialet direkt. Ryen (2004) menar att rutinerade forskare kan lyssna på det inspelade materialet och bara skriva ut de delar man anser relevant. Vi valde inte att göra på detta sätt utan att transkribera intervjuerna i princip ordagrant då vi inte ville riskera bortfall av relevant data. Detta arbete är dock tidskrävande som Ryen även tar upp, men vi hade detta med i vår tidsplanering och var förberedda på detta. Ett viktigt argument för att transkribera det inspelade materialet är att man som forskare går igenom intervjuerna på nytt, och att man redan då börjar analysera materialet då man startar en process vid lyssnandet av det inspelade materialet (Ryen, 2004:58, Aspers, 2011:158).

Efter att allt material transkriberats och då vi samtidigt lärde känna materialet fann vi olika teman som låg till grund för vårt kodschema. Då datan var omfattande krävdes det noggrannhet vid kodningen för att ingenting av relevans skulle utelämnas, vilket innebar att vi gick igenom materialet flera gånger. Denna noggrannhet ledde till att vi fick en överblick och började se mönster i svaren. Koderna i vårt kodschema utgjordes dels av mönster vi hittat i våra intervjuer, men vissa av våra koder hade sin grund i för vår studie relevanta teorier, vilket Aspers (2007) menar är ett sätt att använda kodscheman (Asper, 2007:161).

Då vi skulle koda materialet använde vi oss av en form av marginalmetod. Aspers (2007) skriver om denna metod som ska göra materialet mer överskådligt och lätt att tyda (Aspers, 2007:172). Vi använde metoden på så sätt att vi gjorde ett kodschema med siffror, med olika betydelser i de teman vi fann väsentliga. Dessa sifferkombinationer skrev vi sedan i marginalen vilket underlättade vid skrivandet av resultatet. Därefter kategoriserade vi materialet under de teman vi funnit och lade in allas intervjusvar under rätt kategori för att därefter hitta mönster och olikheter.

För att forskningsfrågan skulle svara på det vi faktiskt undersöker gjorde vi som Becker (2008) menar är ett bra knep, nämligen att ställa frågor till den insamlade datan. Detta för att formulera syftet, för att svara på det man egentligen undersöker. Vidare skriver Becker att forskare gärna vill få det undersökta bekräftat av någon annan studie, vilket kan vara ett problem då det inte alltid är relevanta kopplingar och man därför utelämnar användbart resultat. (Becker, 2008.33ff). Vi har försökt att hitta relevanta kopplingar, trots att det inte är samma upplägg i de studierna.

Forskningsetiska överväganden

Det är av stor vikt att göra etiska övervägningar då man bedriver forskning och vi har utgått ifrån vetenskapsrådets fyra forskningsetiska principer. Det första är informationskravet som innebär att de som bedriver studien ska ge information till deltagarna om vilket syfte studien har samt vad den kommer att användas till. Vidare ska forskaren informera om vilken roll deltagarna kommer att ha i studien samt att den är frivillig och kan avbrytas av deltagaren. För att deltagarna ska kunna komma i kontakt med projektansvarige är det viktigt att deltagarna har namnet på projektansvarige samt vilken institution denne kommer ifrån (Vetenskapsrådet, 2002:7). Innan intervjuerna startade fick deltagarna ta del av ett missivbrev (se bilaga 1) vilket informerade om studiens syfte, vad den skulle användas till och att anonymiteten skulle bevaras i så hög grad som möjligt. Denna information diskuterades även igenom efter respondenterna läst missivbrevet. I brevet fanns även kontaktinformation till oss projektansvariga.

Samtyckeskravet är den andra principen och innebär att deltagaren ska ha samtyckt till genomförandet av studien. Deltagarna har rätt att själva bestämma under vilka villkor de deltar och de ska även kunna avbryta deltagandet. Det ska då inte tillkomma några negativa följder om detta skulle inträffa. Det ska heller inte finnas ett beroendeförhållande mellan deltagare och forskare (Vetenskapsrådet, 2002:9f). Samtliga respondenter har samtyckt till att ställa upp på intervjuer samt vid vilka tidpunkter intervjuerna hölls. Ingen av deltagarna valde att avbryta deltagandet. Då en av oss tidigare arbetat i verksamheten har vi varit noggranna med att inte denne intervjuat en tidigare kollega. Eftersom denne person satt med i den tidigare ledningsgruppen på den andra intraprenadstyrda verksamheten Berget, har vi varit tvungna att noga överväga det etiska dilemmat i detta. Då personen inte arbetar i verksamheten idag och därmed inte heller har någon ledningsposition som kan påverka de anställda har vi tagit hänsyn till denna princip och anser att en beroendesituation inte heller har förekommit.

Den tredje principen är konfidentialitetskravet och innebär att deltagarnas anonymitet ska bevaras i den mån det är möjligt. Ingen utomstående ska heller kunna ta del av materialet och det ska därför hållas skyddat. Det är också viktigt att hålla deltagarnas identitet dold i redovisningen (Vetenskapsrådet, 2002:12f). Då vi redovisat vårt material har vi inte haft med några onödiga detaljer om intervjupersonerna och utelämnat vissa bakgrundsfaktorer om dessa. Deras anonymitet har vi dolt i den grad det är möjligt, dock vet ledningsgruppen såväl som personalen om vilka som deltagit i studien. Det framkommer inte vem som sagt

vad och vi har i redovisningen av materialet varit noga med att tänka på detta. Vi har även valt att använda fiktiva namn på verksamheterna i studien, vi kallar dem för Skeppet och Berget. Skeppet är den verksamhet vi har studerat och Berget är den tidigare intraprenadverksamheten.

Den fjärde principen är nyttjandekravet vilket innebär att materialet inte får användas i något annat syfte än till forskningen. De personuppgifter som framkommer får heller inte användas så individen påverkas av beslut eller åtgärder kopplade till forskningen (Vetenskapsrådet, 2002:14). Vi har informerat om att det insamlade materialet endast kommer att användas i denna studie.

Förförståelse

Förförståelse syftar till forskarens tidigare kunskaper och är ett villkor för att få förståelse. Förståelsen för ett fenomen är beroende av olika förutsättningar som vilket språk man har, trosuppfattning och vilka egna personliga erfarenheter man har (Gilje & Grimen, 2007:179f). Becker (2008) menar att de föreställningar man har pekar åt vilken riktning forskningen tar, de idéer forskaren har om det man undersöker och hur man ställer frågor för att hitta svar som anses rimliga av forskaren. Detta gör vi ofta utan att tänka på det då vi inte alltid är medvetna om det. Som forskare finns det en risk att man tillskriver undersökningspersonerna vad man själv skulle ha känt eller uppfattat en viss situation som. Det är viktigt att forskaren tänker på att man inte lever i deras situation, och inte låter de egna föreställningarna ta över i brist på kunskap (Becker, 2008:25f) De föreställningar man har behöver heller inte alltid vara korrekta, dock kan även felaktiga föreställningar vara intressanta då man kontrollerar dem mot verkligheten (Becker, 2008:31).

En av gruppens medlemmar har tidigare arbetat inom intraprenaden, dock inte i någon större omfattning sedan organisationen flyttade till nya lokaler. Samma person satt även med i ledningsgruppen med visst personalansvar. Detta var dock på Berget som intraprenaden drev innan de startade Skeppet. Samma person har arbetat som sommarvikarie på Skeppet, då helt utan ledningsfunktion, som omvårdare i verksamheten. Utifrån tidigare erfarenheter i den gamla verksamheten upplevdes delaktigheten och personalinflytandet som en stor del av sättet att arbeta. Detta gäller också det ansvar som personalen tog och fick ta för att verksamheten skulle fungera bra. Den förförståelsen som utkommer av detta är tankar om att delaktigheten och inflytandet fortfarande kan upplevas som en stor del i hur man arbetar. Det finns även en förförståelse att den informella informationen, som tidigare fungerade som en viktig del i informationsspridningen i verksamheten, då verksamheten blivit större, inte längre fungerar på ett lika självklart sätt. Denna erfarenhet av verksamheten har medfört en förförståelse som gett oss riktning i vår undersökning. Gilje & Grimen (2007) menar att förförståelsen ger oss möjlighet att finna en riktning, vilket är ett skäl till varför förförståelse är nödvändigt (Gilje & Grimen, 2007:179). Den andra personen har viss erfarenhet från äldrevården inom kommunalt styrd verksamhet och har därför ingen större uppfattning om intraprenadstyrda organisationer. Det finns dock en förförståelse om att delaktigheten bland personalen kan tänkas upplevas som relativt hög då verksamheten blir mer självstyrande. Det finns även en förförståelse om att besluten fattas av ledningsgruppen.

Verifiering

I vår undersökning har vi försökt att få en så god reliabilitet och validitet som möjligt. Thurén (2007) förklarar begreppen som att reliabilitet innebär tillförlitlighet och betyder att de mätningar som gjorts är korrekt gjorda, detta för att eliminera slumpfaktorn. En undersökning som har hög reliabilitet ger liknande resultat i en studie med samma

tillvägagångssätt. Validitet betyder att man undersökt det fenomen man faktiskt vill undersöka (Thurén, 2007:26).

I vårt fall kan det ses som problematiskt att hävda att reliabiliteten är hög då vi inte hittat några studier med samma utgångspunkt i enighet med vårt syfte. Vi har dock hittat intressanta kopplingar till andra studier som berör de ämnen vi har studerat. Då vi har studerat en specifik verksamhet under en särskild tidpunkt kan vi inte garantera samma resultat om det skulle göras en studie om ämnet i framtiden. Skulle det göras en undersökning på en verksamhet som drivs på liknande sätt inom samma tidsperiod kan vi dock tänka oss att det skulle ge ett liknande utfall. Vi har under urvalet resonerat kring hur vi kan få ett tillförlitligt resultat och har därför intervjuat personer från alla avdelningar i verksamheten. Vi har använt oss av en intervjuguide där vi funderat kring hur vi ställt frågorna för att vår förförståelse inte ska prägla hela intervjun och därmed även resultatet, vilket vi anser höjer tillförlitligheten på vårt resultat.

Gällande validiteten har vi under studiens gång ständigt återgått till vårt syfte och frågeställningar för att på så vis kontrollera att vi besvarat dessa. Även denna form av verifiering har stärkts av att vi varit noga med metodval och upplägget av studien, såsom intervjuguide samt bearbetning och analys av material. Att vi valde att göra semistrukturerade intervjuer höjde trovärdigheten i studien eftersom att vi ville ta reda på de anställdas upplevelser kring sitt arbete. För att göra detta var grundläggande att de själva fick berätta om dem. Vi anser att vi har fått svar på vårt syfte och frågeställningar vilket visar på en hög validitet.

Arbetsfördelning

Vi har under skrivandet av denna uppsats fördelat alla delar i arbetet på så jämnt sätt som möjligt. Vi har tillsammans skapat syfte och frågeställningar och därefter delat upp såväl intervjuer som metod, tidigare forskning och teori. Detta har gett båda delaktighet och insyn, men också en möjlighet till påverkan på de olika delarna. Det har även lett till att båda har en stor förståelse för arbetets helhet, vilket har underlättat under arbetets gång. En stor del av tiden har vi suttit gemensamt, främst gällande resultat och diskussionsavsnitt, vilket har öppnat upp för intressanta och ibland livliga diskussioner. Innehållet i denna uppsats har vi båda varit med och producerat och därmed har vi också stor kunskap om detta.

RESULTAT

I resultatdelen som följer redogörs det för respondenternas upplevelser kring verksamheten och deras arbetssituation. Resultatet är uppdelat med olika rubriker för att underlätta för läsaren samt ge en övergripande bild av det studerade ämnet. Det första stycket rörande intraprenadens bakgrund baseras på intervjun med personen ur ledningsgruppen. Vi har valt att formulera texten på ett mer informativt sätt, för att på så sätt ge fakta om organisationen. Resterande resultat bygger enbart på personalens upplevelser.

Intraprenadens bakgrund

Verksamheten startade i januari 2010 som ett intraprenadstyrt äldreboende i södra Sverige, och vi har valt att kalla det för Skeppet. Den grupp av personer som nu driver Skeppets äldreboende har tidigare drivit en annan intraprenadverksamhet, Berget, då i form av två avdelningar inom ett kommunalt äldreboende. De har relativt lång erfarenhet av driftsformen, då den tidigare verksamheten drevs i cirka fem år. Skeppets ledningsgrupp består av fem personer som har olika ansvarsområden gällande verksamheten. I arbetet som intraprenadgrupp delar de på en heltidstjänst som kan sägas motsvarar vad en enhetschef arbetar med, i frågor rörande personal, ekonomi och administration. Alla personer i ledningsgruppen arbetar även med omvårdnad tillsammans med den övriga personalen större delen av sin arbetstid, medan cirka 15 procent av deras sysselsättning utgörs av deras arbete som ledningsgrupp. Skeppet består av drygt 30 antal anställda och verksamheten består av 40 platser för brukarna. Den är uppdelad i tre avdelningar som ligger på olika våningsplan. Det finns ett intraprenadkontor som ligger utanför en av avdelningarna.

Att Skeppet drivs som intraprenad innebär att ledningsgruppen har ett huvudansvar för verksamhetens ekonomi, men också för personalen. De får dock inte anställa själva, då kommunen står som arbetsgivare. Varje år äskar den ekonomiskt ansvariga om pengar till verksamheten, till exempelvis personalens löner, hygienartiklar och arbetstekniska verktyg.

Verksamheten står nu inför en förändring där intraprenadgruppen inte är säkra på hur de kommer att fortsätta driva verksamheten. Alternativen som beskrivs är att gå tillbaka till traditionell styrning från kommunen med enhetschef, eller åt en mer privat regi. Detta på grund av ökad styrning från kommunen samt en vilja att utveckla organisationen.

Styrning

Ledningens arbetssätt upplevs främst positivt

Samtliga av respondenterna upplever det som positivt att ledningsgruppen även arbetar som omvårdare i verksamheten och flertalet anser att detta till stor del beror på att ledningsgruppen då får en ökad förståelse. Dels för verksamhetens och personalens behov, men även för brukarnas. Många upplever att det blir enklare att beskriva och korrigera problem som uppkommer i det dagliga arbetet då ledningen till stor del delar uppfattningen om arbetssituationen med resterande personal.

> *Det tycker jag bara är positiv. Det skulle nog alla enhetschefer behöva göra, för då blir det en annan förståelse. För om det kanske är jättetungt på arbetsgolvet eller jättelugnt just nu… alltså de får se både det tunga och det lätta och då förstår de oss mer på så sätt.*

En annan viktig orsak till att de tycker det är positivt är att det underlättar för en daglig kommunikation mellan ledning och personal och att det ger en känsla av närvaro och samförstånd dem emellan. Det framkommer även att det kan ses som en fördel att ledningen ständigt ser verksamheten med en omvårdares ögon då det hjälper dem att fatta gynnsamma

beslut gällande verksamheten. Flera av respondenterna har erfarenhet från att ha arbetat inom vården med en traditionell styrning i form av enhetschef. Då de jämför detta med intraprenadens arbetssätt menar de att intraprenadens arbetssätt är att föredra då en enhetschef enligt dem inte har samma förståelse. Detta gör att den kommande driftsändringen inte önskas leda till att verksamheten blir helt kommunalt driven, med en traditionellt styrd verksamhet. Några är positiva till att bli privatägda, trots att det även finns en oro inför att inte ha kommunen som en trygghet, men vill trots det inte ha en enhetschef.

Ledningsgruppen har i sitt arbete både rollen som chef och rollen som omvårdare. Några beskriver ett tydligt skifte mellan rollen som chef och rollen som omvårdare. De menar då att ledningspersonalen inte ses som chefer då de arbetar på verksamhetsgolvet tillsammans med personalen, dock blir deras chefsroll tydlig när de arbetar på Intraprenadkontoret, med andra arbetsuppgifter än en omvårdares.

> *Hon jobbar och då jobbar hon. Hon kliver bara in som chef när hon går in i sin chefsroll så att säga. Då är hon tydlig! Ja faktiskt.*

Respondenterna diskuterar vidare kring ledningens roller som ledning och omvårdare och menar att det finns en tidbrist för ledningsarbetet, vilket leder till att tid ibland tas från arbetet som omvårdare. Detta kan visa sig i att ledningen ibland måste gå ifrån avdelningen till kontoret, men också att det uttrycks som en känsla av frånvaro psykiskt, då de ibland kan gå i andra tankar.

> *Det negativa kan ju vara att vi vet ju att den dagen hon är schemalagd här, då ska hon ju vara här också, men då kan man se lite att de försvinner bort och så. Och då kanske de har mycket på kontoret och ska ordna saker som… de svävar bort lite… och det beror ju på att de har mycket, det har de.*

Vad gäller rollerna i ledningsgruppen menar respondenterna att det finns en fördelning av ansvar dem emellan. De upplever en tydlighet i ledningens ansvarsfördelning då de har olika sådana. De vet vem i ledningsgruppen som de ska vända sig till beroende på vilket ämne frågan berör, och att de i annat fall hänvisas till den ansvarige. Dock framkommer det av vissa av respondenterna att ledningen kan upplevas som splittrad då de inte alltid är av samma åsikt. Detta kan visa sig i att de inte ger samma svar och intervjupersonerna menar att bemötandet dessutom kan skilja sig åt beroende på vem de frågar.

I vissa intervjuer framkommer det att ingen i ledningsgruppen har en nattjänst, utan att de endast går in enstaka nätter och arbetar. En del uttrycker en vilja av att någon i ledningsgruppen skulle arbeta på natten då detta skulle leda till en ökad förståelse, för hur verksamheten fungerar på natten. Detta skulle också kunna leda till en ökad gemenskap mellan natt och dag enligt en av respondenterna.

Styrning – från kommun, ledning och sig själv

I intervjuerna framkommer det att kommunen har en betydande roll i hur verksamheten styrs. Många av respondenterna uttrycker att kommunens styrning märks av mer och mer, vilket de ser som negativt. Detta bland annat genom en bemanningsenhet som kommunen införde för en tid sedan med personer som är anställda inom kommunen. Enligt respondenterna innebär detta bland annat att de inte kan påverka vilken personal som sätts in då det finns tid att fylla. Huvuddelen av de intervjuade anser att de fått mindre inflytande efter införandet och det framkommer nästan enbart negativa tankar om systemet.

Och det här med bemanningsenheten då… det kanske inte är lika smidigt att kompa några timmar eller ta ledigt då va. Från början fick ju intraprenaden sköta sitt egna och man kunde ringa vikarier själv. Det var ingen som hade åsikter om man tog ledigt en dag eller en helg, bara man ordnade någon som kunde jobba. Men det är alltid gränser på allting nu.

Ytterligare ett område som kommunen styr över är schemaläggningen då intraprenaden var tvungna att gå med i systemet. Trots att kommunen infört systemet är det ledningen som ser över och korrigerar turer så schemat täcker verksamhetens behov. Schemat kallas för ett så kallat önskeschema då personalen själva lägger in vilka tider de önskar arbeta. De bokar in sina arbetspass i ett datasystem sex veckor åt gången och de har även möjlighet att arbeta på andra avdelningar än den de är stationerade på. När schemat väl är bestämt går det inte att ändra utan ledningens godkännande.

Det framkommer två olika uppfattningar om ledarskapet i verksamheten. Vissa anser att ledningen har en tydlig styrning medan andra upplever styrningen som vag och otillräcklig. Några av respondenterna beskriver att de känner ett ökat behov av styrning från ledningen då de saknar ett tydligt ledarskap. De beskriver en saknad av någon som verkställer beslut och driver på i olika frågor och att detta i sin tur leder till en avsaknad av struktur på avdelningen. Andra respondenter menar däremot att det finns ett tydligt ledarskap, exempelvis vid personalmöten då det oftast är ledningen som håller i mötena. Ledarskapet beskrivs vidare som tydligt och rättframt av dessa respondenter. En av intervjupersonerna beskriver ledarskapet i det dagliga arbetet:

De är bestämda och de vet hur det ska vara. Man får raka rör när man frågar någonting och man får tydliga svar.

I det dagliga arbetet försöker ledningen föregå med gott exempel, vilket gör att de blir en styrande kraft i verksamheten. Ett exempel handlar om schemaläggningen, där ledningen uppmuntrar personalen att lägga arbetstid på annan avdelning, då de anser att det gynnar verksamheten. Enligt respondenterna tvingar inte ledningen någon och de föregår med gott exempel då de själva fördelar sin tid över andra avdelningar. Av vissa upplevs dock detta som ett flexibilitetskrav eftersom man vill behaga ledningen, vilket gör att man lägger tid på annan avdelning utan att själv vilja det. Flera respondenter upplever dock detta roteringssystem som positivt, då det leder till en ökad förståelse och insyn i verksamheten, samt att det bidrar till en variation i arbetet.

Ett sätt för ledningen att styra är som beslutsfattare i verksamheten. Samtliga av respondenterna menar att det i slutänden alltid är ledningen som tar större beslut gällande verksamheten och de för ett resonemang gällande små och stora beslut. Ju större besluten är, desto mer spelar ledningsgruppens roll in i beslutsfattandet. Vissa av de intervjuade menar att de får vara med och ta mindre beslut, då ofta gällande brukarna eller den egna arbetssituationen, medan andra anser att det alltid är ledningen som har sista ordet i beslutsfattande. I intervjuerna framkommer att ledningen i vissa fall inte ger anställda någon valmöjlighet utan att de tvingar dem utföra vad som bestämts utan att ge utrymme för en diskussion. Detta påpekas dock vara väldigt ovanligt.

Huvuddelen av de intervjuade delar åsikten om att det är ledningen som innehar informationen om verksamheten. Det blir på så sätt ett styrmedel för ledningen då det är de som bestämmer vilken information som ska delges de anställda. Detta visar sig bland annat i att de har särskilda intraprenad-möten dit personalen inte bjuds in. Intraprenadgruppen informerar om vad som sagts på mötena enligt respondenterna, däremot tvivlar de på att de får reda på allt, då de menar att ledningen väljer ut relevant information. En av

respondenterna för ett resonemang kring ledningsgruppens uppdelning mellan avdelningarna och hur detta påverkar informationen hon får. Hon uttrycker en önskan att arbeta med de övriga i ledningsgruppen då detta skulle ge henne en ökad delaktighet och förståelse för verksamheten genom att kommunicera med alla i ledningsgruppen.

Samtliga respondenter är eniga om att det är ledningen som har hand om ekonomin vilket visar att det är ledningen som styr över denna del. Bristen på tid och pengar är också något som styr och som upplevs som begränsande i arbetet enligt respondenterna. De intervjuade uttrycker en önskan om mer tid till att lägga på brukarna och flertalet påpekar att det skulle behövas mer personal. Tidbristen i sig leder främst till att brukaraktiveringen som många av de intervjuade anser viktig blir lidande. Det framkommer att det är pengarna som styr personalstyrkan.

Flertalet av respondenterna menar att det finns en styrning från dem själva och att de upplever en självständighet i arbetet. Det finns utrymme för att själva bestämma hur de vill lägga upp sitt arbete och hur de vill utföra sina arbetsuppgifter, samt vilken framtoning man har i sin yrkesroll. De beskriver att personligheten och vilka värderingar man har styr hur man arbetar, därför menar vissa av respondenterna att olikheterna uttrycks i hur man på skilda sätt utför det dagliga arbetet.

Några av respondenterna tar även upp andra faktorer som styr dem i deras arbete. Gällande vissa beslut som rör brukarna måste sjuksköterskan eller arbetsterapeuten kontaktas. Några upplever sig även ha ögonen på sig utifrån då äldrevården idag är ett omtalat ämne. Det pratas om vikten att uppvisa ett bra arbete utåt och då även mot anhöriga.

> *Man måste ju känna att om man blir synad i sömmarna, att man måste tåla det, att det inte är missförhållande. Det är ju ett ansvar mot brukaren att de inte ska behöva uppleva sådant.*

Ansvar – mot brukare, kollegor och verksamhet

I intervjuerna framkommer det att respondenterna känner ett stort ansvar i sitt arbete, de beskriver att ansvaret främst finns i det dagliga arbetet gällande omvårdnaden och brukarna. Detta innefattar även ett personligt ansvar i form av kontaktmannaskap där de anställda har huvudansvaret för en eller två brukare, innebärande bland annat en kontakt med anhöriga och viss dokumentation. Några påpekar att det är för brukarnas skull de går till arbetet och att de ser arbetet som givande och att personalen ofta får uppskattning för sitt arbete från de boende, och att detta motiverar dem. En respondent uttrycker sig på följande sätt om arbetet med brukarna:

> *Jag får så mycket tillbaka, om jag gör någonting får jag jättemycket tillbaka. Och det gör att jag tycker det är jätteroligt här. Och sedan är gänget här helt underbara, och det är ju a och o att man känner så.*

Många beskriver vikten av att arbetet utförs på ett korrekt sätt där de personliga behoven hos brukarna behöver tillgodoses för att de ska bli nöjda. Att dokumentera i det dagliga arbetet ses som ett stort ansvar då det ingår i det formella ansvaret. Man har även ett delegerat ansvar från sköterskan att ge brukarna rätt mediciner vid rätt tidpunkter, vilket även detta ingår i arbetet och ses som ett stort ansvar av respondenterna. Även tystnadsplikten kommer fram som en viktig aspekt gällande det ansvaret man har vilket samtliga har skrivit under på och gör även detta till ett formellt ansvar i deras arbete. Vidare menar respondenterna att ett bra bemötande och respekt för de boende är grundläggande egenskaper i arbetet. En intervjuperson beskriver ansvar:

Att man ser det som att det är viktigt och allvarligt allting som man gör med en människa. Jag tycker om när man tar ansvar för att de är hela och rena och mätta och att allting flyter runt omkring. Man tar ansvar gentemot sig själv och mot sina arbetskamrater. Och man ser till att sina arbetsuppgifter bli gjorda helt enkelt.

Ett ansvar gentemot sina kollegor är också någonting respondenterna ser som betydelsefullt i deras arbete. De pratar då om vikten att kunna samarbeta och att man själv inte ålägger någon annan ens egna arbetsuppgifter, utan man har ett delat ansvar över att arbetsuppgifterna blir gjorda. Det framkommer av intervjuerna att man arbetar som ett team på avdelningen, vilket gör att även om det finns ett relativt stort utrymme för självständighet i arbetet, så krävs det även att man anpassar sig till sina kollegor.

Flera tar under intervjuerna upp mer individuella ansvarområden som de har i verksamheten. Dessa individuella ansvar beskrivs av respondenter som ett sätt att fördela ansvaret på avdelningarna. Ansvarsområdena berör många olika delar och innefattar såväl dokumentation som ansvar över inredning bland annat. De flesta av respondenterna menar att de fått förfrågningar om att ta dessa ansvar och att de då känt att de haft en valmöjlighet att ta på sig ansvarsområdet eller inte. Därför upplever några att deras ansvarsområden har varit frivilliga. Fåtalet av respondenterna resonerar kring vad som händer när ingen frivilligt tar sig an ansvaret efter en förfrågan från ledningen och de menar då att möjligheten finns att någon blir tvungen att ta på sig ansvaret och att detta kan leda till ett ofrivilligt ansvar.

Ansvaret påverkar främst positivt

De flesta av de intervjuade upplever ansvaret de har som någonting positivt. De beskriver hur ansvaret utvecklar dem i arbetet och att det leder till en känsla av glädje när man går till jobbet. De menar att man känner sig behövd och att man har andras förtroende. Vidare menar de att arbetet blir roligare och att man växer med ansvaret.

Jag mår bra utav det, jag påverkas positivt av det. Det utvecklar ju en och det är det man är ute efter också. Man kan jun inte bara stå still hela tiden heller. Så därför är det ju roligt att få någonting extra

Vissa uttrycker att arbetet är värdeskapande för dem och menar också att man skapar relationer till de boende. Däremot upplever någon att det samtidigt kan vara svårt att släppa tankarna på arbetet när man kommit hem medan några få uttrycker att de inte vill ta på sig mer ansvar än att komma och göra det man ska på jobbet för att sedan komma hem och vara ledig. Det framkommer även att verksamhetens driftsform påverkar dessa hur man upplever det ansvar man har i arbetet och att det även kan kännas betungande, då tid och energi måste läggas på detta.

Och det blir ju lite så med, känner jag, när man jobbar i en intraprenad att man ska lägga ner väldigt mycket extra och anstränga sig mer, eller jag tänker att de tänker det. Och jag kan känna att det är lite jobbigt ibland.

Delaktighet och Inflytande

En upplevd delaktighet som en kugge i hjulet

Alla respondenter anser att ledningen i de flesta fall lyssnar på deras åsikter och på det sättet ger dem möjligheten att vara med och vara delaktiga. Att personalen känner sig som en del i helheten är någonting som framkommer av intervjuerna och de upplever då sig vara delaktiga och att de har en plats att fylla. De uttrycker en känsla av att vara behövda för att verksamheten ska fungera.

> *Det känns som att det är viktigt att göra sitt bästa, och jag känner ju att jag är en kugge i hjulet liksom*

Flertalet av respondenterna har tidigare erfarenheter från att ha arbetat i kommunal verksamhet. Under intervjuerna framkommer det att många anser sig i högre grad vara delaktiga i intraprenadverksamheten än de tidigare varit under tiden de arbetat i de kommunalt drivna verksamheterna.

Delaktighet - genom information, åsikter och att bli lyssnad på

Respondenterna upplever sig vara delaktiga då de får information, samt får möjlighet att framföra sina åsikter och att de blir lyssnade på, av både ledning och kollegor. Av intervjuerna framkommer det att verksamheten innehåller olika arenor för delaktighet, där informationsutbyten och diskussioner äger rum. Dessa arenor blir även en plats för de anställda att kunna påverka och därmed ha inflytande, då diskussionerna kan leda till gemensamma beslut. Delaktigheten i form av diskussioner blir en grund för att personalen ska ha inflytande och kunna påverka.

De anställda upplever följaktligen en delaktighet då de på olika sätt informeras och får framföra åsikter. Skeppet har regelbundna arbetsplatsträffar (APT) där varje avdelningspersonal tillsammans med minst en ur ledningsgruppen deltar. På dessa möten får personalen information, diskuterar olika frågor och tar olika beslut gällande avdelningen. Det framkommer att ledningen informerar personalen om sådant de anser vara relevant. De informerar även om vad som hänt på deras intraprenadmöte, där inte övrig personal deltar. Alla de intervjuade upplever arbetsplatsträffarna som en plats för diskussioner där utbyten av idéer och tankar äger rum. De flesta respondenterna beskriver därför delaktighet på mötena då alla får säga vad man känner och tycker. Vidare beskrivs mötena som att det finns en öppen kommunikation där alla lyssnar och där alla får vara med.

> *För när man har APT här är det ofta en öppen kommunikation. Och det är många som lyssnar och tycker kanske, att det är ett bra tips och så gör vi kanske så ett tag. Så man blir inte överkörd på det viset. Och då kan jag tycka att man är delaktig*

Respondenterna resonerar kring att ta del av information på andra ställen än formella möten. De menar att information gällande verksamhet och avdelningen ständigt sprids från ledning till personal och personalen emellan under det dagliga arbetet. Vissa uttrycker det som en fördel att man får information från den person i ledningsgruppen man arbetar med på avdelningen, eftersom att man kan få det i det dagliga arbetet. Däremot upplever vissa att man inte får lika mycket information från andra personer i ledningsgruppen som man inte arbetar tillsammans med, vilket kan vara en nackdel. Dock menar några av respondenterna att alla i verksamheten ändå får samma information.

> *Jag hoppas att alla får samma information, men det verkar ju så. Jag tycker nog att vi får det.*

Fikastunderna tas upp som ytterligare ett exempel på hur information kan spridas. Här menar respondenterna att information utbyts mellan personal och ledning men också personal emellan. Idéer och tankar formas och utbyts och vissa mindre beslut kan fattas under dessa informella möten. Dock påpekas det att inte alla får samma information som en följd av dessa samlingar, vilket av en respondent beskrivs följande:

> *Nej… Det kan jag nog känna att det blir vid fikat och sådär… lite olika*

Övriga diskussionstillfällen är rapporttiden där man går igenom med sina kollegor hur man ska lägga upp det dagliga arbetet och om det är någonting särskilt som händer under dagen. Den beskrivs även som ett sätt att ge varandra ”feed back”, vilket öppnar för en delaktighet i det dagliga arbetet. En av respondenterna menar att delaktighet kan vara att dela med sig av sina kunskaper:

> *Ja… jag tycker faktiskt att det fungerar rätt bra här.. Jag gör det. Jag ser inga negativa grejer faktiskt, utan vi försöker nog att säga vad vi tycker och dela med oss vad vi kan, och om det är någon som vet nåt eller så.*

Några beskriver att det även finns en skriftlig information som kommer ut varje fredag, där aktuella händelser och information av olika slag som berör personalen meddelas. Detta blir ett sätt för personalen att vara delaktig i vad som händer i verksamheten. En av respondenterna menar att det är viktigt att själv få ta del av den informationen då det blir förstahandinformation istället för att få det berättat av någon annan. Ett fåtal av de intervjuade tar även upp medarbetarsamtalen som ett sätt att få uttrycka sina åsikter, men då på ett mer individuellt sätt då de även kan ta upp känsliga frågor utan att någon annan i arbetsgruppen tar del av detta. Vidare beskrivs det att man då kommer in på djupet och att man då kan göra sin röst hörd ännu mer.

Delaktighetens påverkan – hög trivsel, motivation och ansvarskänsla

I intervjuerna kommer det fram att delaktigheten ger många positiva effekter hos de anställda. Delaktigheten leder till att känslan kring och hur man upplever arbetet påverkas. Detta gör att många faktorer därefter berörs eftersom att de upplever sig vara en del av helheten, där alla har sin plats och är välkomna. Flertalet av de intervjuade upplever att delaktigheten gör att de trivs bättre på arbetet då de känner sig mer värda, en gemenskap skapas och man känner att man får vara med och bestämma. Detta gör att många av respondenterna tycker det är roligt att komma till arbetet. Vidare gör delaktigheten även att arbetsmotivationen ökar enligt många av respondenterna, vilket gör att arbetet med brukarna påverkas. Någon beskriver det som att delaktigheten gör att man tar till sig arbetet och presterar bättre, men också att ansvarskänslan påverkas:

> *Du får inte den ansvarskänslan tror inte jag om du inte är delaktig. Alltså du… om inte jag kände mig delaktig kanske man inte gått in lika hårt för jobbet*

Det har i intervjuerna inte visat sig någon negativ påverkan av delaktigheten, snarare att bristen på delaktighet kan få negativa följder. Det leder i vissa fall till en känsla av utanförskap, då bristen på information kan skapa oro.

En minskad delaktighet genom bristfällig information

Trots att informationen i verksamheten är riklig, framkommer det att den ibland upplevs som otillräcklig. Som framkommit tidigare i resultatet bjuds inte personalen in till intraprenadgruppens möten (IPM) och även om de får information om dessa påpekar några respondenter att personalen inte har någon kännedom om allt som tas upp i IPM. Några menar att de förstår att det tas upp mer på intraprenadmötena än vad personalen får information om efteråt, vilket leder till en begränsning i delaktigheten i detta avseende. En respondent pratar om i fall ledningen informerar efter intraprenadmötena:

> *Sedan är det ju så att man vet inte allting de bestämmer om, det är så mycket när de har de här IPM mötena så man vet inte vad de sagt […] och det har de ju sagt många gånger att om det påverkar ens arbetssituation och så, så säger de ju det på ett personalmöte. Men det är ju kanske inte allting man får reda på som personal, som ledningen har haft möte om*

I intervjuerna framkommer ett exempel där intervjupersonerna upplevt informationen som bristfällig. I detta fall gick ledningen ut och informerade om tankar och planer kring en eventuell driftsändring. Vissa anser att ledningen har frågat personalen om deras åsikter, medans andra menar att de hade önskat en högre delaktighet i form av mer information samt diskussioner kring vad som kommer att hända med verksamheten. Några beskriver även att informationen angående en alternativ driftform spreds informellt före ledningen gick ut och informerade, vilket dels gjorde att vissa var med informerade än andra men visar också att ledningen frånhöll information om ämnet en tid.

Inflytande över den egna arbetssituation och mindre beslut

Inflytandet är situationsanpassat enligt intervjupersonerna, där möjligheterna att vara med och påverka skiljer sig åt, beroende på vad beslutet berör och hur stort det är. Därigenom växlar även graden av inflytande. Upplevelsen av inflytande skiljer sig åt. Några av respondenterna upplever att de alla är med och bestämmer på sin arbetsplats och beskriver sig till viss del även kunna påverka beslutsprocesser. Någon menar att man får inflytande genom att man på avdelningen är öppen för att prova på nya arbetssätt, där förslag kan komma från vem som helst.

Flera upplever sig få gehör för sina förslag och att de tas tillvara av ledningen. Ett exempel är gällande kompetensutveckling då det ibland kommer önskemål och förfrågningar från personalen i fråga om utbildningar. De menar att ledningen då tar deras förfrågningar på allvar samt att de följer upp detta och tar reda på om möjligheterna finns att verkställa idéerna. Ytterligare ett exempel gällande ett förslag som har verkställts i verksamheten beskrivs av en respondent:

> *Det finns en sak som faktiskt har hänt efter jag har sagt till, och det var att jag ville ha nya jackor med vår logga på ryggen! Och det fick vi faktiskt.*

I intervjuerna framkommer det att de flesta av de respondenterna anser sig ha inflytande över hur man arbetar på avdelningen. Många tar även upp att man arbetar som ett team och att man tillsammans med sina kollegor bestämmer eller beslutar hur man ska lägga upp arbetet. Flera respondenter tar upp ett exempel när det saknades struktur i arbetet på avdelningen. Detta resulterade i att personalen diskuterade fram ett system som skulle underlätta arbetet.

> *Vi hade ju faktiskt problem med vår struktur på vår avdelning […] och då sa vi nu att vi ska försöka punktmarkera oss tillexempel att vi har ett system där en är röd, en är grön och två är blå […] och detta hade vi ju uppe då [på APT] och det var många som tyckte, att det har vi inte provat. Och detta kom från personalen.*

Samtliga respondenter för ett resonemang kring beslutstagande i mindre beslut, vilka innefattar den egna arbetssituationen eller på avdelningen. Samtliga menar att de har goda möjligheter till att påverka de beslut som tas på avdelningen och några menar att de även tar vissa beslut själva gällande brukarna samt att man måste kunna ta beslut då det både krävs och ingår i arbetet.

> *Alltså rör det pensionärerna, så diskuterar vi ju det va. Och då får vi ju vara med hela vägen.*

I det dagliga arbetet med brukarna tas det ständiga beslut, ibland i samråd med sköterska eller anhöriga. Vidare framkommer att det finns visst utrymme för de anställda att bestämma över sin tid och hur de själva väljer att lägga upp den, samt vilka aktiviteter som ska utföras. Några av respondenterna menar att de känner en självständighet i arbetet som rör brukarna gällande bemötande och hur man utför de arbetsuppgifter som har ålagts en, vilket innebär att de har ett visst inflytande över arbetet. Någonting som även tas upp i intervjuerna är att det kan göras små inköp till avdelningen, och att dessa beslut kan tas i mer informella möten. Arbetet handlar även om att kunna samarbeta, och man diskuterar ofta igenom besluten i gruppen innan de tas.

> *Vi formar ju till idéerna och så diskuterar vi om vi kan göra så, och så dokumenterar vi. Ibland kan ju en tycka någonting annat, men då får man ju diskutera igenom det. […] Vi bara ”klick” så gör vi det.*

Brist på inflytande i beslutsfattande

Trots att det framkommer i intervjuerna att de flesta inte har några problem med att framföra sina åsikter till ledningsgruppen vid de tillfällen man inte håller med, förs ett resonemang huruvida detta skulle leda till en påverkan på ledningens beslut. Det finns några som inte anser sig kunna påverka och att de möts av ett motstånd när de för fram sina åsikter. Detta motstånd behöver inte bara komma ifrån ledningsgruppen, utan även från kollegor. De beskriver även att det finns beslut som inte går att ändra och att ens åsikter därför inte leder till någon förändring. En respondent beskriver hur hon skulle gå tillväga om ledningen bestämmer någonting hon inte håller med om:

> *Jag försöker nog säga då, efter ett tag, för jag provar ju först och ser om det fungerar, och fungerar det inte så kan jag nog säga att jag inte tycker om det. Och vad som händer sedan, det vet jag inte*

Såsom tidigare framkommit i resultatet varierar graden av inflytande beroende på om besluten som ska fattas är stora eller av mindre omfattning. Det framkommer att anställda inte har makten att påverka större beslut rörande verksamheten. Några menar att ledningen lyssnar på förslag från personalen, men att de i slutändan inte är med och tar besluten. Andra menar att man inte ens är delaktig i beslutsprocessen och tror därför heller inte att de kan påverka verksamheten i stort. Någon menar att ledningen nog frågar de anställda om en del saker, men att vissa saker inte går att påverka ändå. Det är beslut som ledningen måste ta, just för att de är ledning och har den rollen. Inflytandet över stora beslut upplevs därför som mycket begränsat för huvuddelen av respondenterna.

Inflytande med viss begränsning över arbetstiden

Samtliga av de intervjuade tar upp schemat som ett exempel på ett område man anser sig ha inflytande över och kan påverka. Det blir en form av frihet då de anställda själva kan önska vilka turer de vill arbeta och vilken avdelning de väljer att förlägga tiden på. Det finns dock en viss begränsning av inflytandet då det, som nämnts i tidigare resultatdel, är ledningen som slutligen bestämmer mer exakt hur schemat kommer läggas. De beskriver att de använder ett datasystem där de själva lägger in vilka arbetspass man önskar för sex veckor framåt. Det framkommer även att det finns möjlighet att lägga arbetspass på andra avdelningar eller på varierade tider på dygnet, vilket några tycker är positivt då det kan ge nya idéer och göra att man får en ökad inblick i hela verksamheten. Möjligheterna till att lägga tid på andra avdelningar öppnar även upp för att arbeta med andra personer vilket några av respondenterna ser som utvecklande. En respondent uttrycker följande:

> *Vi lägger sedan ett år tillbaka våra egna scheman på datorn. Och det har ju gjort att man arbetar med lite andra än när man gick på ett fast schema. Och det är ju positivt, för man blir ju lätt sammansvetsade och har svårt att bryta det. Men helgerna kör vi ju på som vanligt*

Vissa respondenterna påpekar att de behållit samma helger som tidigare då de hade det fast schemat och att detta beslut togs gemensamt i arbetsgrupperna, de hade därigenom ytterligare inflytande över schemaläggningen. De anställda har även några dagar som de helt kan påverka själva. De berättar om så kallade vetodagar, vilket innebär att man kan hålla vissa dagar lediga:

> *Det finns ju vetodagar, som innebär att man kan låsa vissa dagar. Och det kan vara bra om man har någon kurs eller träning en viss dag i veckan. Och då kan man ju använda det, att där kan jag ju inte arbeta då.*

Flera av respondenterna uttrycker dock ett missnöje över det nya systemet, delvis på grund utav att de själva inte hade inflytande över om det skulle börja användas eller ej. Det framkommer av intervjuerna att ledningen frågade hur personalen ställde sig till införandet av det nya systemet, men att de i slutändan inte kunde påverka då kommunen bestämde att intraprenaden var tvungna införa schemasystemet. Ledningen kunde enligt de intervjuade inte heller påverka, vilket gör att varken ledningen eller personalen hade inflytande över beslutet i detta fall.

> *Det blev vi ju påtvingade att lägga schema själva av kommunen, det var vi emot, alltså ledningen också. Ledningen försökte stå utanför, men det gick inte. Så vikarier måste du till exempel ta in via bemanningspoolen och så. Nu är det också svårare att ta ledigt och så. Men att lägga schemat själv är ju bra faktiskt. Det är ju både för och nackdelar.*

Trots att de anser sig ha ett visst inflytande menar respondenterna att det finns begränsningar i det nya systemet som gör att de inte har inflytande fullt ut över sitt schema. De beskriver att systemet har många regler som man måste följa vilket leder till en upplevelse av att vara begränsad. När man har gjort sitt så kallade önskeschema sitter någon i ledningen och gör korrigeringar ifall inte alla tider är täckta eller om vissa tider är dubbelbokade, vilket leder till att vissa upplever att de blir fråntagna sitt inflytande. Av intervjuerna framkommer även en frustration över att personalen får reda på schemat endast två veckor i förväg, vilket beskrivs som negativt då det blir svårt att planera i vardagen.

En smula delaktighet och inflytande i ekonomin

Huruvida de anställda känner sig delaktiga i ekonomin finns det delade meningar om. Det visar sig både i en känsla av att vara delaktig i ekonomin genom information men även en känsla av att inte vara insatt alls. Många av respondenterna menar att de får information om

ekonomin genom de olika mötesformerna, såväl formella som de informella. Några anser att de genom den informationen känner att de till viss del har en insyn i hur ekonomin i verksamheten ser ut. Detta rör sig mest då om aktuella siffror gällande budget, om det finns pengar eller inte, och om ett eventuellt överskott. Många anser att personalen får ta del av de pengar som blir över i verksamheten, vilket visar på en delaktighet. Vissa uttrycker även en ansvarskänsla gentemot verksamhetens ekonomi då man tänker sig för innan man förbrukar pengar. En av respondenterna beskriver sin delaktighet gällande ekonomin på följande sätt:

> *Lite såhär tänker man väl, alltså bara det här med att tvätta och så. Man tvättar ju inte bara ett plagg eller så, utan man ser till att fylla maskinen för att på så sätt spara pengar, så tänker jag lite.*

På vissa av APT:erna informeras det dock knapphändigt om ekonomin, enligt intervjuerna. Flera av respondenterna uttrycker sig ha en mycket svag delaktighet i ämnet då de inte anser sig vara insatta i verksamhetens ekonomi. De menar att de inte får ta del av information mer än om verksamheten ligger bra eller dåligt till ekonomiskt sätt. Ofta är det när ekonomin är sämre som information om detta delges. Två respondenter uttrycker det på dessa sätt:

> *Det är klart att om vi frågar hur mycket det finns i intraprenadkassan, då kanske de säger det, men de säger det inte självmant så. Utan det är ju om man vill köpa någonting till verksamheten då. Alltså det är väl kanske lite hysch pysch med det då, kan jag väl känna. Man vet inte riktigt.*
>
> *Nej det vet man ju egentligen inte. Inte några siffror på någonting, bara det här att det finns inga pengar.*

Som tidigare framkommit i resultatet anser sig vissa vara delaktiga i ekonomin medan andra tycker att de får bristfällig information om ämnet. Enligt intervjupersonerna fick de för en tid sedan ta del av en del av verksamhetens överskott. Vad som skulle göras av pengarna beslutades i de olika arbetsgrupperna och resulterade i olika resor som personalen tillsammans ledningen fick åka iväg på. I detta fall hade de anställda inflytande över vad som skulle göras med överskottet, vilket beskrivs på följande sätt av en respondent:

> *[…]vi har ju varit på Lena Philipsson och de andra på Tomas Ledin så vi har ju inte varit på samma då utan.. ja. Vi har valt. O det är ju som sagt en liten morot det här o att de ville satsa på personalen då. O där fick vi lämna förslag då på utbildningsdagen o då ville de ju ha in förslag på vad vi skulle göra för pengarna.*

När det gäller mindre inköp till avdelningarna beskriver respondenterna sig ha ett inflytande då de får vara med och bestämma vad pengarna ska gå till. Däremot menar vissa att bristen på insyn i ekonomin innebär att de ändå måste fråga ledningen om det finns pengar att handla för. Flera av respondenterna uttrycker en oförmåga att påverka ekonomin i verksamheten och trots att de får vara med och bestämma vad en viss del av överskottet ska gå till, så är det bara en del av pengarna, vilket ses som en brist på inflytande. En av respondenterna resonerar kring huruvida man kan påverka ekonomin:

> *Man kan ju vara med och tänka på vad vi gör, med inköp och så, och det är ju en signal man får. Men inte direkt påverka i det stora hela..*

Några få tror att om driftformen skulle ändras mot en mer privat regi så skulle delaktigheten gällande även ekonomin öka då detta skulle göra att man kände att man i högre grad skulle kunna påverka den.

En brist på inflytande genom otydliga formella mål

Gällande mål och visioner för verksamheten verkar delaktigheten och inflytandet vara lågt, där ingen kan säga exakt vilka mål verksamheten har. Trots detta menar några av intervjupersonerna att man arbetar utefter individuella, mer informella, mål, vilket även ses av dem som en form av inflytande i sin egen arbetssituation. Somliga av de intervjuade menar att det inte talas så mycket om mål och visioner, att det var mer vid uppstartandet av verksamheten. Flera av respondenterna vet om att det finns formella mål och visioner för verksamheten, men säger sig vara ovetande om vilka dessa är. Vissa vet hur man får reda på de formella målen och visionerna och menar att de inte behöver veta vilka de är då de ändå arbetar utefter de informella målen. Dessa informella mål skiljer sig åt mellan respondenterna. Någon menar att målet är att brukarna ska få ett så bra liv som möjligt i livets slutskede medan några andra menar att de jobbar för att bli bäst i omvårdnad, för att bli ett eftertraktat boende. En av respondenterna menar att alla är med och skapar mål och visioner då detta bland annat tas upp på större möten då alla anställda och ledningsgruppen är med och deltar. En annan menar att det kanske varit bra att diskutera detta mer då det skulle kunna ge ett ökat fokus och en ökad delaktighet samt en samhörighet avdelningarna mellan. Hon uttrycker sig på följande sätt om hur ledningen arbetar med personalen gällande mål och visioner:

> *Det kan jag inte säga att de pratar så mycket om, det skulle det ju egentligen göras, för man tappar ju fokus lite ibland, det tycker jag. Och där är det ju också så att vi arbetar lite olika på våningsplanen, och det är ju lite synd. För man ska ju ändå ha samma mål. Och det har man ju på sätt och vis, men vi jobbar ju så olika*

Viljan att vara med och att påverka

Flera av respondenterna vill vara med och bestämma i verksamheten och några hade önskat större möjlighet till inflytande, exempelvis gällande ekonomin. Däremot framkommer det även i vissa av intervjuerna att det finns ett högt förtroende för att ledningen tar korrekta beslut, vilket leder till att man inte vill vara med och påverka, då främst i de större besluten gällande verksamheten. Flera menar att de inte kan erinra sig något beslut de ansett vara konstigt, utan att ledningen tagit väl valda beslut. En respondent uttrycker ett förtroende för att ledningen gör ett bra arbete:

> *Jag tycker att de sköter det så bra själva, så jag känner att jag inte behöver påverka hur de driver verksamheten. Alltså, jag beundrar dem rent ut sagt, så jag känner inget måste, att påverka dem än i alla fall […]. Jag vill inte påverka, för jag tycker de sköter det kanon*

En av respondenterna kopplar delaktighet med att själv be om hjälp när man behöver det, samt att man får göra sin röst hörd. Några anser att ansvaret även ligger hos dem själva för att få vara delaktiga och på så sätt även få inflytande, initiativet kommer då såväl som ledningen som från dem själva. Ett fåtal nämner att hur delaktig man är även beror på vilken personlighet man har, någon nämner exempelvis att hon inte vill vara med och bestämma men beskriver ändå delaktigheten på arbetsplatsen som bra.

> *Jo men den tycker jag nog är bra. Alltså, jag tänker inte så mycket på sådant hehe […] Alltså jag bestämmer inte så mycket, och jag är inte ute efter att bestämma så mycket heller, så jag lägger inte ner så mycket energi på det.*

DISKUSSION

I detta avsnitt kommer vi att diskutera vårt resultat och göra kopplingar till teori och tidigare forskning. Avsnittet innehåller även en metoddiskussion där vi diskuterar och argumenterar för och emot de metoder vi använt i studien. Vidare kommer vi i vår avslutning att återge det mest väsentliga som framkommit i studien, samt återkoppla resultatet till vår förförståelse.

Resultatdiskussion

Utifrån vårt resultat kan vi se att en genomgående uppfattning respondenterna har är att de är positiva till att ledningen arbetar även som omvårdare, och att det ger en ökad förståelse för verksamheten och dess behov. Björk m.fl. (2011) skriver hur forskning har visat att omsorgsarbete är situationsanpassat och hur arbetet måste anpassas efter brukarens behov. Att våra respondenter ser positivt på ledningens arbetssätt kan då bero på att ledningen ser verksamheten från en omvårdares perspektiv och gör att de har en förståelse för omsorgsarbetets krav. De vet därför om att arbetet är mycket växlande, där det inte passar med för många standardiseringar, liksom Björk m.fl. skriver om. Då det framkommit i resultatet att brukarnas behov är det centrala i arbetet tolkar vi även det som att ledningsgruppens närvaro är av stor betydelse för att arbetet läggs upp på ett sätt som gynnar brukaren. Det framkommer även i resultatet att det anses att ledningen tar bra beslut eftersom att de ser verksamheten. Att ledningen arbetar som omvårdare skulle kunna tänkas påverka deras värderingar och öka vikten av att hålla en hög kvalité då de eventuellt känner ett större ansvar för brukarnas välmående. Detta på grund av att relationer skapas vid de kontinuerliga mötena med brukarna. Relationer skapas även till personalen vilket kan öka förståelsen för varandra och därmed också ansvarskänslorna dem emellan, samt göra samarbetet bättre.

Resultatet visar att det finns delade uppfattningar om ledningens styrning, där vissa menar att ledarskapet är vagt och otillräckligt, medan andra menar att det är klart och tydligt. Att det finns uppfattningar om en vag styrning kan innebära tendenser till en pastoral makt, där individen kontrollerar sig själv och där man har ett eget ansvar. I den pastorala makten sker inte maktutövningen utifrån, utan det är individens känslor och samvete som styr dess handlingar (Bartley & Ericsson, 2011, Huhtala, 2004). Det kan tänkas att den pastorala makten i brist på annan, mer synlig styrning, leder till en osäkerhet i hur man ska agera. Om ingen synlig styrning finns i form av regler eller överenskommelser blir det på individernas ansvar att själva sätta upp regler, och samtidigt utföra arbetet på rätt sätt. Det har framkommit att vissa av respondenterna önskar en tydligare styrning, vilket kan peka på en osäkerhet i hur man ska utföra arbetet ”på rätt sätt”. Fournier (2005) menar att det idag krävs en nyare form av styrning, där individen styrs genom frihet, och kan även kopplas till Foucault. Styrningen sker då genom att personalen får lära sig ett visst sätt att agera, genom sin profession och kompetens och ges därför också ett eget ansvar (Fournier, 2005). Det finns vissa tecken på att respondenterna styrs på detta sätt, då många uttrycker att de har ett tydligt eget ansvar gentemot brukarna. De menar att ansvaret innebär att arbetet måste utföras på ett korrekt sätt för att tillgodose brukarnas behov och att respekt och ett gott bemötande är egenskaper som krävs i deras arbete. Detta visar att det finns vissa föreställningar om hur man som omvårdnadspersonal ska agera gentemot brukarna, man styrs genom sin profession. Resultatet visar även på att personalen upplever en självständighet i arbetet, vilket även det kan ses som att de styr sig själva.

Det framkommer i resultatet att ledningen förgår med gott exempel i nya arbetssätt, där de uppmuntrar personal till ett visst beteende. Detta blir också ett sätt att styra in personalen så att de agerar på ett visst sätt (Fournier, 2005). Vissa av de anställda känner en press på sig

att behaga ledningen, vilket kan tolkas som det Fournier (2005) beskriver från sin studie om en av de negativa konsekvenserna som kan komma av denna styrning. Däremot menar de anställda på Skeppet att ansvaret i arbetet gör att det blir roligare och att man växer som människa. Fournier (2005) beskriver effekter som kan komma av denna form av styrning, då hennes studie visar att det kan ge fördel för individen i form av personlig utveckling, exempelvis genom eget ansvar (Fournier, 2005). I resultatet framkom även att ledningspersonalen inte ses som chefer då de arbetar på verksamhetsgolvet och vissa menar att det finns ett tydligt skifte mellan rollen som chef och rollen som omvårdare. Då det framkommit att vissa anser att styrningen är vag skulle det kunna vara så att det är svårt för personerna i ledningsgruppen att veta när man ska växla mellan att vara ledning eller enbart en kollega. De måste alltså förhålla sig till två roller, vilket kan tänkas bli komplicerat. Dessa dubbla roller skulle kunna blir en nackdel vid känsligare situationer där tydligt ledarskap behövs och de då även måste ta hänsyn till den relation de har som kollegor i omvårdnadsarbetet. Komplexiteten med att ha två roller att förhålla sig till återfinns i Westlunds studie där även den formella intraprenadchefen arbetade som chef såväl som bibliotekarie på deltid i verksamheten, vilket ledde till ett mindre tydligt ledarskap (Westlund, 2003). Detta visar sig även i vår studie då vissa anser att styrningen inte är tillräcklig. Vidare skriver Westlund (2003) om hur det varit svårt att ha tid och kraft för den formella intraprenadchefen till både arbetet i verksamheten och till ledarskapet (Westlund, 2003). I vår studie framkommer det också att det ibland upplevs som att ledningsgruppen går i andra tankar och inte har tillräckligt med tid till båda rollerna.

Vissa menar att de hade önskat en tydligare styrning, medan andra anser att denna finns. En tydlig och klar styrning skulle kunna tyda på att en reglerande makt existerar, där det finns regler som är socialt accepterade av alla (Bartley & Ericsson, 2011). Däremot framkommer det således att vissa vill ha en mer reglerande styrning, då de anser att det saknas struktur på avdelningen. Att det finns olika uppfattningar om ledningens styrning skulle kunna bero på att ledningen är stationerade och arbetar på olika avdelningar, vilket då kan göra att styrningen skiljer sig åt mellan personerna i ledningsgruppen. Det skulle även kunna tänkas bero på att personalen inte har kunskap om verksamhetens gemensamma mål. Visserligen finns vetskapen om att det existerar formella mål, men man arbetar dock utefter informella mål, som verkar vara individuella. Detta är ett tecken på att det finns en självständighet att få utrymme för skapandet av egna mål. Däremot skulle samarbetet kunna påverkas negativt av dessa individuella mål, som kan skilja sig från person till person. Det skulle kunna leda till att avdelningarna arbetar på skilda sätt. Att det finns nedskriva mål, som sedan inte integreras i arbetssättet stämmer överens med vad Bruns (2003) skriver gällande att många företag idag har policys, men att de sällan följs upp.

Vidare menar respondenterna att det finns en tydlig ansvarfördelning hos ledningsgruppen och att man vet vem man ska vända sig i olika frågor. Detta kan ses som en reglerande makt då det är allmänt accepterat och känt hos personalen att det finns regler kring dessa uppdelningar (Bartley & Ericsson, 2011). Att ledningsgruppen har olika ansvarsområden kan tänkas leda till att de har olika intressen för olika frågor. Även detta skulle kunna påverka hur personalen upplever ledarskapet då det kan skilja sig ledningspersonerna emellan. Detta skulle kunna prägla hur avdelningarna är styrda och vilket klimat som finns, vilka delar som lyfts fram som viktiga att arbeta på samt vilka delar som det fokuseras mindre på.

Vårt resultat visar inte på att det finns tydliga tecken på disciplinär makt, då det inte framkommit att bestraffning används. Resultatet visar heller inte på att man delar in människor i olika kategorier. Det skulle dock kunna finnas då den disciplinära makten även

ska korrigera avvikelser för att återställa ordningen. Eftersom ledningen arbetar tillsammans med omvårdnadspersonalen kan det tänkas att det kan förekomma korrigerande samtal eller andra reprimander, då det visat sig att det finns regler att följa. Någon uttrycker att ledningen ger raka rör, vilket även skulle kunna ses som en tendens till disciplinerade makt. Dock menar vi att vi inte ser några tydliga kopplingar till den disciplinerade makten i vårt resultat (Bartley & Ericsson, 2011).

I resultatet har det visat sig att det finns styrning från olika instanser. Många anser att kommunen styr dem mer och mer i olika former, bland annat genom införanden av system som verksamheten måste använda sig av. Detta kan sägas vara en reglerande makt, då det är system som de måste följa (Bartley & Ericsson, 2011). Rindova m.fl. (2009) skriver om entreprenörskapet och hur det innebär självständighet och frihet, men att det även innehåller begränsningar, då man står i ett beroendeförhållande till de som har makt. Entreprenörskap innebär att man ska förhålla sig till dessa relationer, strukturer, normer och regler som projektet ingår i. Antoncic och Hisrich (2003) förklarar intraprenörskap som en form av entreprenörskap, vilket gör att vi kan sätta in intraprenaden i Rindova m.fl.'s sammanhang. Intraprenaden står i en beroendeställning till kommunen, vilket innebär att kommunen kan begränsa de resurser intraprenaden får, samt att intraprenaden måste följa regler från kommunen. Detta tar sig i uttryck genom bland annat de system gällande bemanning och schemaläggning, där ledningen inte hade något inflytande över införandet. Det framkommer av resultatet i vår studie ett missnöje över att kommunen tar över mer och mer där personalen inte har något direkt inflytande. I vårt resultat framkommer det att vissa tror att de skulle få mer att säga till om vid en driftsändring mot privat regi. Detta är dock inte självklart om man ska se till Rindovas m.fl resonemang, där entreprenören står i ett beroendeförhållande till den som har makt. På vissa sätt kan verksamheten bli mer självstyrande, men beroendeförhållandet skulle finnas kvar, dock eventuellt i andra former.

De nya systemen innebar införandet av en bemanningsenhet där extrainsatt personal kom från kommunen och införandet av ett nytt schemaläggningssystem. Detta kan kopplas till vad Allvin m.fl. (2006) skriver om gällande olika styrinstrument där bland annat arbetstiden kan vara ett sätt att optimera utnyttjandet av arbetskraften efter företagets behov. Vidare skriver han hur detta kan innebära införandet av oregelbunden arbetstid eller helgarbete. Resurser i form av personal sätts in utefter verksamhetens krav och ledighet kan tas ut när behovet minskar (Allvin m.fl. 2006). De anställdas ges till viss del utrymme att bestämma vilka arbetsturer de vill ha, men är dock tvungna att anpassa sig efter hur turerna är inlagda i systemet och kan inte själva bestämma mellan vilka tider de ska arbeta. Dessa system gällande bemanningsenhet och schemaläggning visar på att det finns en reglerande maktutövning från kommunen. Dock uttrycks ett missnöje över dessa regler, vilket innebär att det kan finnas nyanser av den disciplinära makten, eftersom att den reglerande makten innebär att regler accepteras av alla (Bartley & Ericsson, 2011). Ett annat styrmoment är enligt Allvin m.fl.(2006) att kunna variera platsen för arbetet för att uppnå flexibilitet (Allvin.m.fl. 2006) Denna styrning kan även detta uppnås genom det nya systemet då personalen även kan belägga arbetstid på andra avdelningar än den egna, och även uppmuntras till detta.

Björk (2011) tar upp hur ekonomin kan påverka, då det idag inte finns några utrymmen för avvikelser. I studien framkommer även att den ekonomiska kontrollen blir större och att det utkrävs ett ekonomiskt ansvar av enhetscheferna (Björk, 2009). Då intraprenaden inte har någon enhetschef utan istället motsvaras av en ledningsgrupp är det denna som har de ekonomiska kraven på sig. Det framkommer av resultatet att just pengar är något som upplevs som begränsande och på så vis också styr personalen i deras arbete. Man ser

återkommande i resultatet att brist på ekonomiska resurser begränsar personalen i deras arbete i olika former. Det framkommer att det är ledningen som tar de ekonomiska besluten, vilket även Björks studie visar. Detta pekar på att ledningen har det ekonomiska ansvaret och det ger dem även ett sätt att kontrollera verksamheten. Då de även har kommunens krav på sig att hålla de ekonomiska kraven skulle det kunna tänkas att de vill behålla kontrollen över ekonomin genom att inte släppa in övrig personal allt för mycket. Att låta personalen ha inflytande skulle då kunna öka riskerna för att pengar investeras på ett missgynnsamt sätt för verksamheten av den anledning att alla förmodligen inte har den kunskap som krävs för att fatta kloka beslut gällande ekonomin.

Brorström (2009) beskriver hur kommunerna har krav på sig från kommunallagen att det ska formuleras mål för ekonomi och verksamhet (Brorström, 2009). Då intraprenaden visserligen har en annan driftsform står de ändå under kommunens ansvar, vilket gör att även de berörs av dessa krav. Ledningen delegeras makt från kommunen, vilket gör att ledningen i detta fall kommer upp till det sjätte steget i Bruns delaktighetsmodell (2003) gentemot kommunen. Kommunen ger dem då rätten att fatta vissa beslut. Detta kan dock skilja sig åt mellan olika situationer då spridningen verkar vara varierande i hur inflytelserik kommunen låter ledningsgruppen vara. Man kan se att gällande införandet av den nya bemanningsenheten fick de enbart en låg delaktighet som kan sägas motsvara det första och möjligtvis det andra steget i Bruns delaktighetsmodell, vilka syftar till information och konsultation. Det slutgiltiga beslutet fanns helt klart hos kommunen i detta fall och ledningen kunde inte påverka utfallet (Bruns, 2003). Detta skulle även kunna vara ett sätt för kommunen att kontrollera verksamheten genom att styra dessa bitar gällande personalen.

Vad gäller personalens delaktighet i verksamheten kan man se på det första steget i Bruns delaktighetsmodell som handlar om att skapa delaktighet genom att informera. Detta är grunden mot inflytande. Resultatet visar att personalen i de flesta fall får information av ledningen om olika beslut som ska tas gällande verksamheten. Det finns dock även tillfällen då de önskat mer information, framförallt om ekonomin. Det första steget handlar också om information som berör personalens arbetssituation, här kan man tydligt se att personalen hålls informerad. Information gällande den egna arbetssituationen såväl som verksamheten sprids på många olika sätt. Det finns formella informationsvägar, som ges på möten, men existerar även i skriftlig form. Information sprids även i verksamheten på ett mer informellt sätt genom daglig kommunikation då ledningen är närvarande större delen av tiden. Därför är det första steget i Bruns modell väl uppfyllt i de flesta fall. (Bruns, 2003). Det finns även en konsultation, som är det andra steget i Bruns delaktighetsmodell, mellan ledning och personal då även detta sker på möten samt i det dagliga arbetet. Det innebär att personalen får göra sin röst hörd och att ledningen vill få förslag i olika frågor. I stort uppfylls detta steg, även om det finns situationer, exempelvis gällande ekonomin, där denna delaktighet sällan finns (Bruns, 2003).

I resultatet framkommer att ledningen är de som tar de stora besluten. De flesta av de anställda anser att ledningen lyssnar på deras åsikter, och att de även uppmuntras till sådana, men att de i slutändan inte kan påverka besluten. Enligt Bruns (2003) delaktighetsmodell når man upp till andra eller tredje steget som innebär konsultation, att ledningen vill ta reda på åsikter och förslag, samt att de involverar personalen och diskuterar och för en dialog kring förslagen. Däremot behåller fortfarande ledningen makten över själva beslutsfattandet. Detta går bland annat att finna i hur schemaläggningen går till. Gällande schemaläggningen är det ledningen som har makten att lägga om turer och bestämma det slutgiltiga schemat. Personalen anser ändå att de har ett stort inflytande i sitt schema, men trots det kan vi se att

de endast kommer upp i det tredje steget då de är med i början av beslutsprocessen, men där de endast kan önska hur schemat ska se ut.

I de mindre besluten rörande arbetet på avdelningarna är delaktigheten högre, visar vårt resultat. Här når man upp till steg fyra och i vissa fall även steg fem. I det fjärde steget, som innebär ett samarbete får deltagarna vara med och lösa olika typer av problem. Dock är det fortfarande ledningen som tar de slutgiltiga besluten. Detta ser man bland annat när det kommer till mindre beslut i ekonomin och då framförallt mindre inköp till avdelningarna, där vissa anser att ledningen måste tillfrågas innan pengar tas. Man kan se att personalen varit med och samlat in information och skapat en lösning då det är de som sett ett behov av ett inköp för att sedan föreslå detta till ledningen, som då tar det slutliga beslutet. Detta är därför ett exempel på samarbete i Bruns delaktighetsmodell. (Bruns, 2003).

I beslut som rör brukarna och vissa beslut på avdelningen klättrar de anställda upp till det femte steget där makten anses vara delad. Det handlar om att en part inte längre kan bestämma själv över beslutet, då de olika parterna måste komma överens. Det framkommer av resultatet att de på avdelningarna får vara med och demokratiskt ta fram beslut, då vanligen på APTerna. Däremot har det även framkommit att alla inte vill vara med och ta beslut i lika stor utsträckning, men de hamnar då ändå på det femte steget eftersom det enligt Bruns (2003) inte behöver finnas en jämnt fördelad makt mellan parterna. Man behöver heller inte hålla med om beslutet, men eftersom alla fått vara med i beslutsfattandet är det delaktighet enligt det femte steget i Bruns delaktighetsmodell (Bruns, 2003). Att man når upp till det femte steget, trots ledningens närvaro, kan bero på att ledningen i dessa situationer inte har någon beslutanderätt i form av ledningsgrupp eftersom att de då arbetar som en i personalen. Dock kan det tänkas att ledningsgruppens åsikter ändå väger tyngre, men som Bruns skriver kan det femte steget uppnås trots att makten inte är lika fördelad (Bruns, 2003).

Det sjätte steget innebär att delegera makt. Då får man uppdrag att lösa ett problem och får även beslutsrätt i dessa situationer (Bruns, 2003). Detta kan man hitta exempel på i vårt resultat i form av att ledningen delegerar ut olika ansvarområden till de anställda. Våra respondenter menar att de tagit på sig arbetsuppgifterna frivilligt, vanligen efter en förfrågan från ledningen. Detta kan alltså ses som ett uttryck för en delegerad makt då den personen som tar på sig ansvarområdet även har inflytande över området.

Några av de anställda menar även att de tar vissa egna beslut gällande brukarna och att de känner en självständighet i hur man lägger upp sitt arbete. I dessa fall är ledningen inte inblandad i besluten, men det finns vissa generella regler för hur man ska hantera situationerna, vilket kan tänkas att de inte kommer ifrån då dessa regler behövs och finns i form av lagar och regler när det kommer till omvårdnadsarbete. Detta gör att man kommer upp i det sjunde steget som innebär att upprätta självbestämmande (Bruns, 2003).

Man kan alltså se att de anställda i vissa situationer kommer upp i det sjunde steget av nio i Bruns modell (2003), men att de ibland stannar på det första, vilket gör delaktigheten och inflytandet mycket växlande och situationsbundet. Deras upplevda inflytande tolkar vi utefter Bruns delaktighetsmodell som att det mer rör sig om delaktighet än inflytande, då de sällan kan ta beslut eftersom makten ligger hos ledningen, eller hos kommunen. Delaktigheten är dock ganska hög i de flesta situationer, medan inflytandet blir mindre och mindre ju längre ifrån den egna arbetssituationen besluten handlar om. Vi kan se en ganska stor självständighet i det dagliga arbetet, då arbetsformen som omvårdare kräver detta, samt att verksamheten arbetar utefter att alla ska vara med och bidra. Vidare finns makten hos

ledningsgruppen och kommunen, eftersom det är dessa som bestämmer om man ska släppa in personalen och låta dem få inflytande. Det kan tänkas att ledningen väljer ut vad de vill att personalen ska ha kunskap kring, samt vilka idéer som ska följas upp, vilket skulle göra att delaktigheten och inflytandet kan påverkas. Likväl som ledningen kan ge dem delaktighet och inflytande kan de också frånta dem dessa. Detta verkar även spegla maktförhållandet mellan ledning och kommun då många anser att kommunen styr i högre utsträckning nu än tidigare.

I Westlunds (2003) studie av en intraprenadverksamhet visar undersökningen att personalen såg driftsformen som en ökad frihet, ett högre ansvarstagande samt ökad delaktighet. Informationen till de anställda ökade och de fick även ett ökat inflytande och större handlingsfrihet i arbetet (Westlund, 2003). Liknande resultat går att finna i vår studie då de i hög grad får ta del av information. De har en frihet i sin arbetssituation, hur man lägger upp arbetet och har även i vissa fall en hög grad av delaktighet i verksamheten. Vi kan även se vissa former av inflytande, då främst i det dagliga arbetet.

I en undersökning som Umeå kommun gjort visar det sig att det finns positiva fördelar med intraprenader och hur medarbetarna upplevde sig vara medskapande, samt att de hade en högre arbetstillfredställelse (Nutek, 2006). Detta överensstämmer med vårt resultat då flera av respondenterna jämförde intraprenadens arbetssätt med de tidigare erfarenheterna från kommunalt arbete inom vården. De menade då att delaktigheten i intraprenaden är större än den delaktighet de hade i den kommunala verksamheten, vilket gör att denna grad av delaktighet leder till en ökad arbetsmotivation och en glädje att gå till jobbet. Undersökningen i Umeå kommun visade även att de anställda i intraprenaderna i större utsträckning kunde påverka sin arbetssituation. Även detta framkom i vårt resultat, där många ansåg sig ha mer att säga till om i intraprenaden. Även O´Briens (2002) studie av en kommunal sektor med fokus på delaktighet visar att delaktigheten påverkade individerna positivt. Detta i form av att de fått ett nytt sätt att se på sin roll, ett ökat självförtroende där man vågar komma med idéer och att man arbetar mer konsultativt med kollegorna. Även här kan paralleller dras med vårt resultat då delaktigheten påverkat respondenterna till att våga komma med åsikter. Delaktighet i form av ansvarsområdena såg även de som ett sätt att växa och utvecklas som människa. I vår studie framkom även att samarbetet med kollegorna var en viktig del av arbetet.

Oudhuis (1998) skriver om att det finns två föreställningar om ett jämlikt samhälle, det ena är att ha arbetet som medel till högre välfärd utanför arbetet, det andra är att ha arbetet som ett mål i sig. (Oudhuis, 1998) Man kan hitta tecken på att synsättet att ha arbetet som ett medel finns i verksamheten då det framkommit att några av respondenterna menar att man inte vill lägga ner mer tid än nödvändigt på sitt arbete. Det uttrycks en önskan om att gå till arbetet och göra det man ska för att sedan gå hem och vara ledig. Detta synsätt gå emot tanken på att ha arbetet som ett mål i sig, vi tolkar att denna inställning betyder att ha arbetet som ett medel för välfärd utanför arbetet.

Däremot verkar synsättet att ha arbetet som ett mål vara dominerade i vårt resultat. Detta ser man då de anställda är delaktiga i mycket, även om det sker i olika grader, de har också ett visst inflytande samt att de åläggs ansvar, vilket gör att de växer som människor. Dessutom upplever respondenterna att deras åsikter tas på allvar och tas emot av ledningen. Detta är enligt Oudhuis (1998) tydliga drag av att ha arbetet som ett mål i sig. Vidare menar de anställda i vår undersökning att arbetet är värdeskapande för dem, att de är där för brukarnas skull och att arbetet ger någonting tillbaka som gör att de vill gå till jobbet. Därtill anser de

att de trivs på sitt jobb. Detta ser vi som tecken på att de har arbetet som mål, då Oudhuis (1998) menar att arbetet ska fungera som en plats för självförverkligande.

Oudhuis (1998) delar in föreställningen om arbetet som mål i två delar. Den ena tar upp att ha ett självbestämmande och en självständighet i arbetet samt att kunna påverka planeringen i arbetet och arbetstempot. Arbetet ska även kännas meningsfullt (Oudhuis, 1998). I vårt resultat har dessa delar visat sig i olika former då de anställda har en självständighet i sitt arbete och att de även kan påverka hur de lägger upp det dagliga arbetet. Den andra delen handlar däremot om att de anställda har inflytande gällande investeringsbeslut, arbetsmiljö och personalfrågor (Oudhuis, 1998). Detta visar sig inte finnas i stor utsträckning i vår studerade verksamhet då det uttrycks en oförmåga att kunna påverka större beslut. Däremot kan man tänka sig att det finns ett visst inflytande rörande personalfrågor, då ledningsgruppen även ses som personal och också blir berörda av sådana frågor.

Allvin m.fl. (2006) skriver om bra respektive dåliga arbeten och hur dessa påverkar individen. De arbeten där individen är mer självbestämmande ses som det goda, medan det dåliga arbetet i större utsträckning innebära att personalen är utbytbar och kontrollerad. Vi ser det som att arbetet på Skeppet är en form att ”bra arbete” eftersom de flesta anser sig i högre grad vara självbestämmande än utbytbar. Vidare skriver Allvin om att de så kallade bra arbetena kan ha negativ påverkan på individen då hon får ett ökat ansvar när hon ska planera sitt arbete, och även ta ansvar för sitt arbete. De menar att detta kan leda till en inre stress för individen (Allvin m.fl. 2006). Vårt resultat visar på att det kan finnas en sådan form av stress, då vissa upplever det svårt att släppa arbetet när man kommit hem. Vissa menar också att ansvaret i arbetet ibland kan kännas betungande. Detta väger dock inte tungt i resultatet, utan de positiva effekterna är desto större.

Metoddiskussion

Då vi avslutat denna studie anser vi att den aspekt av resultatet som berör ledningens dubbla roller i intraprenaden tillför forskningsområdet någonting nytt, då vi inte funnit någon studie med samma utgångspunkt. Resterande resultat anser vi att även det tillfört någonting nytt då vi inte funnit kvalitativa studier i intraprenaddrivna omvårdnadsverksamheter i någon större utsträckning. I och med bristen på tidigare forskning inom samma område har vi valt annan forskning som vi ansett vara relevant för vårt resultat. Dessa har tagit upp aspekter som även vår undersökning belyser. Vi har valt två huvudteorier och en stödteori som vi ansett vara relevanta då dessa hjälpt oss förklara vårt resultat och besvara vårt syfte och våra frågeställningar.

Hade vi haft kvar vår ursprungliga frågeställning, finns det risk för att resultatet inte kunnat besvara denna. Vi gjorde därför som Becker (2008) menar är ett bra knep, att ställa frågor till den insamlade datan, för att på så sätt formulera forskningsfrågan. Att vi gjorde på detta sätt berodde till viss del på tidsbristen som begränsade oss, vi hann därför inte genomarbeta syfte och frågeställningar i den grad vi önskat innan vi formulerade intervjuguide och gick ut och intervjuade. Detta har därmed gjort att vår undersökning har svarat på det syfte och de frågeställningar som vi arbetat fram under studiens gång.

Vi anser att de perspektiv och de ansatser som använts har lämpat sig väl för vår undersökning, såväl som valet att göra en kvalitativ studie. Att vi valde semistrukturerade intervjuer berodde på att vi ville hålla en viss struktur samtidigt som följdfrågor gjordes möjliga. Att det fanns en struktur i intervjuguiden var i vårt fall viktigt då vi utförde intervjuerna var och en för sig, och för att på så sätt få svar på samma frågor. Detta gjorde

att vi har relativt många frågor i intervjuguiden, samt att vi har skrivit under frågorna ungefär vad det var vi ville ha svar på, så att relevanta följdfrågor kunde ställas.

Vi har haft ledningsgruppen som inträdespunkt i undersökningen och genom dem fått ut information till deltagarna i studien. Nackdelen med att använda ledningsgruppen som inträdespunkt och informationsgivare är att de på så sätt även vet om vilka personer som deltar i studien, vilket är negativt för respondenternas anonymitet och kan även påverka hur de har svarat. Det är svårt att säga hur man hade kunnat göra på annat sätt, då inträdespunkten är viktig, men också till hänsyn av tidsaspekten. De urvalsmodeller vi använt oss av har vi ansett varit mest lämpade. Att vi genomförde intervjuerna på respondenternas arbetstid gjorde att vi på så sätt sparade tid, vilket gynnade oss såväl som dem då det var lättare att planer tider då intervjuerna kunde hållas.

Intervjuerna hölls på arbetsplatsen, vilket kan ha varit både en fördel och en nackdel. Det kan ha haft påverkan på hur respondenterna svarade, däremot var det positivt med tanke på tidsaspekten. Då vi genomförde undersökningen på en annan ort var det svårt att finna en annan lämplig lokal vilket gjorde att vi valde att hålla intervjuerna på Skeppet. Vi valde att spela in intervjuerna vilket har höjt tillförlitligheten i undersökning då vi även har transkriberat allting i stor sett ordagrant. Detta har gjort att inget material av relevans har gått förlorat, samt att vi i minsta möjliga mån har påverkat materialet genom att minnas eller anteckna fel. Detta kan dock ha haft en nackdel i att omfånget på materialet blev så omfattande, vilket gjorde det svårt att hantera och det var även tidskrävande. Vi använde oss därför av ett kodschema för att underlätta hanteringen av materialet. Vi har valt att ha kvar vissa delar vi ansett vara intressanta resultat, trots att de inte är direkt kopplade till frågeställningarna.

Det finns vissa saker som hade kunnat göras annorlunda. Hade vi haft mer tid skulle vi gjort en förstudie, vilket hade hjälpt oss att ”komma rätt” från början gällande syfte och frågeställningar och därigenom även intervjuguide. Trots detta har undersökningen i våra ögon varit lyckad då vi har fått fram intressanta resultat. Det har varit viktigt för oss att vara öppna för andra resultat, än endast rena svar på de ursprungliga frågeställningarna. Vi hade önskat mer tid åt att läsa in oss på ämnet och funderat kring syfte och frågeställningar innan vi genomförde intervjuerna. Någonting vi hade kunnat göra annorlunda är att undersöka en annan verksamhet, där ingen av oss haft någon personlig koppling. Dock var det just hur denna verksamhet drevs som gjorde oss intresserade av att studera det valda området. De slutsatser vi har dragit har haft grund i det resultat vi fått fram. Viktigt är att beakta att det är våra tolkningar av de resultat vi fått fram.

Fortsatt forskning

I vidare forskning hade man kunnat gå in djupare på ledarskapet och vidare även ledningens roller dem emellan och den komplexitet som finns kring deras ”dubbla anställning”. Man hade även kunnat undersöka verksamheten ur ett ledningsperspektiv och eventuellt kunnat göra en komparativ studie mellan personal och ledningsgrupp för att jämföra deras upplevelser kring arbetet och arbetssättet i verksamheten. Man hade kunnat göra en observationsstudie för att se hur ledningens närvaro påverkar de anställda i arbetet.

Avslutning

Vår studie visar att respondenterna upplever ledningens arbetssätt som positivt i och med att de arbetar både som ledning och som omvårdare. Detta då det leder till en ökad förståelse för verksamhetens, brukarnas samt personalens behov. De anställda har dock delade uppfattningar om ledningens styrning. Vissa upplever den som tydlig, medan vissa anser den

vara vag och otillräcklig. Resultatet visar att kommunen har en viktig roll i hur verksamheten styrs, vilket ses som negativt. Ansvar visar sig vara en viktig del i de anställdas arbete. De flesta ser ansvaret som någonting positivt och som utvecklande för dem. Dock kan ansvaret ibland kännas betungande, samt leda till en stress.

Delaktigheten och inflytandet de anställda upplever i arbetet visar sig vara varierande. I de flesta fall upplevs ledningen lyssna och ta till sig personalens åsikter, vilket visar på en delaktighet. Inflytande har de anställda främst i mindre beslut och i den egna arbetssituationen, medan ledningsgruppen fattar de större besluten i verksamheten. Inflytandet är därför situationsanpassat. Ett sätt att nå delaktighet och inflytande i verksamheten visar sig vara genom regelbundna möten och samlingar där alla får delta aktivt. Information sprids i verksamheten på olika sätt, vilket även det är ett sätt att vara delaktig. Delaktigheten upplever respondenterna påverkar dem positivt, då de trivs bättre och tycker det är roligt att gå till jobbet, samt att det gör dem mer motiverade. Gällande ekonomin är delaktigheten och inflytandet begränsat och ledningsgruppen har kontrollen och tar de flesta besluten om denna del.

I vår förförståelse fanns det tankar om att delaktighet och inflytande kan upplevas som en stor del i hur de arbetar, vilket också framkommer till viss del av resultatet. Delaktigheten har visat sig vara relativt stor, medan inflytandet växlat i grad beroende på situation. Det fanns även en förförståelse att den informella informationen minskat i betydelse från att ha varit en viktig del på Berget, då Skeppet är betydligt större. Detta har vi inte fått något tydligt svar på, däremot sker informationsutbytet på många olika sätt. Ytterligare en förförståelse som fanns var att ledningsgruppen fattar besluten i verksamheten, vilket visade sig stämma till stor del, dock tas även många mindre beslut av personalen. Kommunen visar sig också ha en viktig del i styrningen av verksamheten.

Studien har lett till att vi har fått en ökad förståelse för hur anställda kan uppleva sin arbetssituation. Vi har insett vikten av att en chef lyssnar och tar till sig av åsikter för att få en förståelse för de anställdas situation. Även hur viktigt det kan vara att skapa relationer där man som ledare lyssnar, men framförallt tar till sig anställdas tankar och idéer. Undersökningen har även hjälpt oss inse hur komplex en organisation faktiskt är och vikten av att förstå att det finns ett mikro- och ett makroperspektiv att ta hänsyn till. Detta tror vi kommer kunna ha betydelse för vår kommande yrkesroll som Organisations- och Personalutvecklare.

REFERENSLISTA

Litteratur

Allvin, M. Aronsson, G. Hagström, T. Johansson, G & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet.* Malmö: Liber AB

Aspers, Patrik. (2007). *Etnografiska metoder.* Liber AB

Aspers, Patrik. (2011). *Etnografiska metoder.* Andra upplagan. Liber AB

Becker, Howard. S. (2008). *Tricks of the trade – yrkesvetenskap för samhällsvetare.* Malmö: Liber AB

Denscombe, Martyn. (2009). Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. Lund: Studentlitteratur AB

Foucault, Michel. (2003). *Övervakning och Straff: Fängelsets födelse.* Fjärde upplagan. Lund: Arkiv förlag

Gilje, N. & Grimen, H. (2007). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Göteborg: Daidalos AB

Huhtala, Hannele M.J. (2004). *The Emanicipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjektivity and Organising in the Information age.* Helsinki: Finnish Society of Sciences and Letters

Jensen, Mogens. (1995). *Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare.* Lund: Studentlitteratur AB

May, Tim. (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning.* Lund: Studentlitteratur AB

(1995). *Nationalencyklopedin: Ett uppslagsverk på vetenskaplig grund utarbetat på initiativ av statens kulturråd.* Första bandet. Höganäs: Bra böcker AB

(1996). *Nationalencyklopedin: Ett uppslagsverk på vetenskaplig grund utarbetat på initiativ av statens kulturråd.* Andra bandet. Höganäs: Bra böcker AB

Oudhuis, Margareta. (1998) *Vägen till jämlikhet: en analys av den svenska arbetsrörelsens syn på effektivitet och emancipation i arbetslivet.* Atlas bokförlag

Ryen, Anne. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier.* Malmö: Liber AB

Thurén, Torsten. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare.* Stockholm: Liber.

Theorell, Töres (2003). *Är ökat inflytande bra för folkhälsan? Kunskapssammanställning*. Bollnäs: ©Statens folkhälsoinstitut 2003:46 (andra, reviderade upplagan)

Verket för näringslivsutveckling (NUTEK). (2006). *Intraprenader i Umeå: En bättre verksamhet, friskare medarbetare och en mer företagsam kommun.* Stockholm: Libris

Artiklar och rapporter

Antoncic, B & Hisrich, R.D. (2003). "Clarifying the intrapreneurship concept". *Journal of Small Businesses and Enterprise Development.* Sid 7-24, 2003, volym 10, nr 1, ISSN 1462-6004. MCB UP Limited.

Arnstein. Sherry R. (1969). "A Ladder of Citizen Participation. "*Journal of the American Institute of Planners.* Sid 216-224, juli 1969, volym 35, nr 4.

Bartley, K & Ericson, M. (2011).*"Ett plus ett kan bli tre – en studie om samverkan kring sociala risker"***.** Myndighet för samhällsskydd och beredskap (MSB).

Björk, L., Forsberg Kankkunen, T. & Bejerot, E. (2011). "Det kontrollerade chefskapet – variationer i genusmärkta verksamheter". *Arbetsmarknad & Arbetsliv.* Sid 79-93, vintern 2011, årg 17, nr 4.

Brorström, Björn. (2009). "Styrning i offentlig förvaltning – teori, trender och tillämpningar." *Vetenskap för profession.* Sid 1-30, 2009, nr 7, ISSN 1654-6520. Högskolan i Borås.

Bruns, Bryan. (2003). "Politics of the Commons: Articulating Development and Strengthening Local Practices". RCSD Conference, July 11-14, 2003, Chiang Mai, Thailand

Fournier, Valérie. (1999). "The appeal to 'professionalism' as a disciplinary mechanism." *Blackwell Publishers.* Sid 280-307, 1999. The Editorial Board of The Sociological Review.

O'Brien, Geraldine. (2002). "Participation as the key to successful change – a public sector case study." *Leadership & Organization Development Journal.*sid 442-445, juni 2002, ISSN 0143-7739. MCB UP Limited

Rindova, V., Barry, D. & Ketchen Jr, D. J. (2009). Introduction to Special Topic Forum Entrepreneuring as Emancipation. The Academy of Management Review, sid 477-491, juli 2009 , volym 34, nummer 3. Academy of Management.

Elektroniska källor

Hörnsten, C.A. & Bergström-Levander, I. (2002). *Personalbrist inom sjukvård och omsorg.* (Välfärdsbulletinen nr. 3). http://www.scb.se/Grupp/valfard/_dokument/A05ST0203_08.pdf [2011-12-02]

Lundström, Hans. (2003). *En åldrande värld.* (Välfärd nr. 3). http://www.scb.se/Grupp/valfard/_dokument/A05ST0303_10.pdf [2011-12-02]

Olsson, Erik. (2011). *"Kommunerna måste ta ett större ansvar"*. http://www.dn.se/nyheter/sverige/kommunerna-maste-ta-ett-storre-ansvar [2011-12-02]

Statistiska centralbyrån (2011). *Offentlig ekonomi 2011*. http://www.scb.se/statistik/_publikationer/OE0903_2011A01_BR_00_OE06BR1101.pdf [2011-12-02]

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. http://www.vr.se/download/18.7f7bb63a11eb5b697f3800012802/forskningsetiska_principer_tf_2002.pdf [2011-12-28]

Westlund, Peter. (2006). *Exemplet Grubbe och Intraprenad – en studie av bibliotek och intraprenad.* Umeå Universitet. Sociologiska institutionen Avdelningen för Biblioteks- och Informationsvetenskap. umu.diva-portal.org/smash/get/diva2:144724/FULLTEXT01 [2011-11-10]

Kommunal. (2011). *Branschen idag.* http://www.kommunal.se/Kommunal/Branscher-och-yrken/Aldreomsorg/Branschen-idag/ [2011-12-02]

Svenska Dagbladet. (2011). *Carema-skandalen svärtar ner hela branschen.* http://www.svd.se/naringsliv/carema-skandalen-svartar-ner-branschen_6629316.svd [2011-12-02]

Bilaga 1

Missivbrev

Hej!

Vi är två studenter som läser Organisations- och personalutveckling i samhället med inriktning arbetsvetenskap på högskolan i Borås. Vi är nu inne på vår femte termin och ska skriva vår kandidatuppsats och har valt att fördjupa oss i äldreomsorgen.

Vårt syfte med studien är att undersöka hur ett antal anställda inom ett intraprenaddrivet vårdboende upplever sitt arbete. I undersökningen kommer fokus läggas på delaktighet, inflytande och styrning.

Studien kommer att baseras på intervjuundersökning och studier av litteratur kring ämnet samt vetenskapliga artiklar. Frågorna kommer att vara dels generella om ert arbete och dels beröra upplevelserna av delaktighet, inflytande och ansvar. För att vi ska uppfylla kriterierna som uppställs på denna uppsats bör vi genomföra minst åtta intervjuer. Varje intervju beräknas ta mellan en och två timmar.

Intervjuerna kommer ske enskilt. Under intervjun kommer vi dels att anteckna och med er tillåtelse även spela in intervjun. Alla intervjuer behandlas anonymt och kommer endast att användas till denna kandidatuppsats. Ert deltagande är frivilligt och ni har rätt att avbryta när ni vill. Materialet kommer endast att användas till denna uppsats.

Vill du ha mer information eller har några frågor kontakta oss gärna via telefon eller e-post. Tack för att ni hjälper oss!

Mvh

Julia Liderfelt
Karolina Ström

Bilaga 2

Intervjuguide personal

Inledande frågor

- Hur gammal är du?
- Hur länge har du arbetat?
- Vad har du för utbildning?

Generellt

- Berätta om ditt arbete
- Vad tycker du om ditt arbete?
- Hur kommer det sig att du sökte arbete här?
- Vad har du tidigare jobbat med?
  Kommunalt/privat
- Kan du berätta om hur ni arbetar här på Skeppet?
  arbetsgrupper arbetssätt
- Vem har bestämt detta?
  makt
- Hur upplever du att det är att arbeta med personer från ledningsgruppen? Vad tycker du om verksamhetens arbetsätt?
- Vad motiverar dig i ditt arbete?

Delaktighet

- Vad är delaktighet i arbetet för dig? Kan du ge exempel
  Deras beskrivning av delaktighet
- Hur ser delaktigheten på din arbetsplats ut?
  Hur man definierar delaktigheten på sin egen arbetsplats
- Hur upplever du dig vara delaktig rörande din egen arbetssituation?
  Arbetstider, scheman, sätt att arbeta på, arbetsuppgifter
- Hur upplever du dig vara delaktig rörande verksamheten?
  Verksamhetsmål/vision/värderingar, arbetssätt

- Hur upplever du dig vara delaktig rörande beslutsprocesser?
  Är ledningen öppen för förslag gällande verksamheten?

- Hur påverkar delaktigheten dig?
  Hur delaktighet tar sig i uttryck. (Trivsel, motivation, lojalitet)

- Hur tycker du att ledningen arbetar med delaktighet?
  Egen arbetssituation, verksamheten, beslutsprocesser. Formellt, informellt (prat i korridoren)

- Hur viktigt tycker du att det är med delaktighet på arbetsplatsen?
  Åsikter om delaktighet (trivsel, lojalitet, motivation)

- Hur fattas olika beslut i verksamheten?
  Informellt(prat i korridoren), formellt, får personalen vara med eller bestämmer ledningen? (inflytande)

- Hur går det till med möten och samlingar? Hur ofta? Vilka deltar?
  Informerar ledningen? Informerar deltagarna tillbaka eller är det envägskommunikation? Inflytande Bjuds alla in till diskussion?

- Bjuds ni (någon gång) in till IPM (intraprenadmöten)?

- Informerar man varandra på andra tillfällen än på möten och samlingar?
  Får alla samma information? Hur går informationsspridningen i företaget egentligen till?

Inflytande

- Vad innebär personalinflytande för dig? Kan du ge exempel
  Deras beskrivning av inflytande

- Hur känner du att du kan påverka din egen arbetssituation?
  Inflytande över ex tider, schema, arbetssätt, kompetensutveckling

- Hur känner du att du kan påverka drivandet av verksamheten?
  Sättet verksamheten drivs på. Rörande allt, hur verksamheten ser ut, ekonomi, arbetet

- Hur känner du att du kan påverka beslutsprocesser i verksamheten?
  Inflytande i beslut, blir man lyssnad på, tas man på allvar, uppmuntras man

- Om ledningen bestämmer någonting som du inte håller med om, hur gör du då? Vad händer då?
  Kan man vara med och påverka beslutet, lyssnar ledningen?

- Har det hänt att beslut har ändrats efter att personalen blivit tillfrågad om er åsikt? (Ge exempel i så fall)

- Hur upplever du att dina förslag tas tillvara? Exempel!
  Ger förslagen resultat? Tar de på allvar? Går delaktighet till inflytande

- Kan du ge exempel på hur det kan se ut när någon i personalen kommer med ett förslag gällande verksamheten eller arbetssätt?
  Konkret exempel från vardagen. Formellt, informellt?

- Hur upplever du att ledningen arbetar för inflytande från personalen?
  Lyfts frågan? Formellt, informellt (prat i korridoren)

- Hur ser dina möjligheter att fatta egna beslut ut i ditt arbete?
  Självständighet i dagliga arbetet, varifrån styrs man

- Om du vill gå en utbildning, hur tas det emot av ledningen?
  Vem bestämmer?

- Hur insatta är du i verksamhetens ekonomi? Informerar ledningen?
  (delaktighet) Vet de hur ekonomin ser ut? Budget/kalkylering, uppdaterad, överskott. Informellt, formellt (får alla samma information)

- Hur kan du påverka?
  Vid ex överskott, extrainsatt personal, inköp

- Finns det någonting i verksamheten som du skulle vilja förändra? Hur skulle du kunna påverka?
  För att se om det finns ett missnöje över att inte kunna vara med, inflytande!

- Upplever du att det är tillräckligt med utvärderingar och att personalen blir tillfrågad om åsikter i den utsträckning du vill? Kan du ge exempel?

Ansvar

- Vad innebär ansvar i ditt arbete?
  egen definition till ansvar i arbetet

- Hur ser ansvaret ut i ditt arbete?
  Eget ansvar. Formellt, informellt

- Hur ser ansvarfördelningen ut?
  Generellt på Skeppet, ledningsgruppen, på avdelningen. Formellt, informellt

- Hur upplever du det ansvar som ges dig?
  Eget initiativ, påtvinga, förfrågan (att man tagit på sig efter förfrågan)

- Hur påverkas du av det ansvar som ges dig i ditt arbete?
  Hur yttrar sig ansvar hos individen. Lön, trivsel, lojalitet, motivation

Bilaga 3

Intervjuguide ledning

- Kan du berätta om intraprenaden?
- När startade Skeppet?
- Vad innebär det att verksamheten drivs som intraprenad?
- Vad är kommunens roll i verksamheten?
  Riktlinjer, ekonomi personal
- Hur ser ledningsgruppen ut?
  Antal, ansvarsområden
- Hur går det till med att vara anställd som ledning och omvårdare, hur mycket tid läggs på respektive arbete?
- Hur ser verksamheten ut?
  Avdelningar, kontor
- Hur kommer verksamheten fortsätta drivas i framtiden?