

LEDARSKAP INOM ÄLDREOMSORGEN UR UNDERSKÖTERSORS PERSPEKTIV

BRITNEY NICOLE USANOVIC

LEADERSHIP IN ELDERLY CARE AS PERCEIVED BY NURSES

BRITNEY NICOLE USANOVIC

Research within the subject of leadership has grown over the past 60 years with the common aim of finding certain styles of leadership which will lead to productive work teams and an effective organization. Research about leadership in a nursing home setting is limited and tends to highlight leadership from the leader's perspective, eliminating staff's, in this case nurses', view on the topic. Simultaneously, the nurse turnover has reached an all-time high pointing to dysfunctional leadership or a lack thereof as an important contributing factor. The aim of this study is to highlight nurses' views on leadership, particularly its role in making well-functioning teams to lower the turnover and provide a better ground for an effective organization. The goal is to find styles of leadership that create work satisfaction, pride and motivation within teams. The study focuses on different ways in which a leader can contribute to these factors. After performing five qualitative interviews with nurses from two nursing homes in a small town in southern Sweden the results show that there is not one leadership style that does best in reaching the above factors. What determines the most suited style of leadership is the current situation and maturity of the team, where different situations and levels of maturity demand different things from the leader. The conclusion is that a leader must be flexible enough to adapt one's leadership style to meet the needs of the organization and its employees. Furthermore, the results show that autonomy, good relations and shared goals within the team are important motivational factors. There is a lack of research focusing on the practical approaches to a flexible leadership, which is why further research within the field would be beneficial. Likewise, more extensive research on leadership in nursing homes is desired. This study may contribute to a better understanding of nurses' views on leadership in a nursing home setting, providing important insights to social workers working or wanting to work within this setting.

Usanovic, B N. Leadership in elderly care. As perceived by nurses. *Bachelor's thesis in social work, 15 credits*. Malmö University: Faculty of Health and Society, Department of Social Work, 2019.

Keywords: certified nurse assistant, cna, director, elderly care, leadership, nursing home, team

FÖRORD

Denna uppsats behandlar ämnet *ledarskap och ledarskapsstilar inom äldreomsorgen*. Frågeställningarna söker nå undersköterskors perspektiv på ledarskap i allmänhet och hur ledaren kan bidra till välfungerande arbetsgrupper i synnerhet. Grundsynen i uppsatsen är att ledaren är en produkt av det arbete dennes medarbetare utför, varför det är av stor vikt att i det här fallet undersköterskor trivs på sin arbetsplats och utför sitt uppdrag på ett effektivt sätt. I nästa led försäkras detta en trygg omsorg av hög kvalitet för brukare.

För att få en förståelse för undersköterskors syn på ledarskap inom särskilda boenden för äldre har intervjuer genomförts med fem undersköterskor. Dessa arbetar på två kommunala särskilda boenden för äldre i en småstad i södra Sverige. Uppsatsen författas inom ramen för socionomprogrammet vid Malmö universitet och är en del i huvudområdet socialt arbete.

Författaren vill härmed tacka handledare Finnur Magnusson, som stöttat och väglett denne under arbetets gång och bidragit till uppsatsens utveckling framåt. Vidare framförs ett tack till samtliga respondenter, det vill säga undersköterskor, för att de delat med sig av sina kunskaper och erfarenheter och därmed bidragit till intressanta synvinklar inom ämnet. Slutligen riktas ett stort tack till verksamhetschef för respektive boende som möjliggjort genomförandet av intervjuer.

Britney Nicole Usanovic
Malmö universitet
Institutionen för socialt arbete
Malmö 2019

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|---------------------------------------|----|
| Förord..... | 2 |
| BAKGRUND | 5 |
| Problemformulering | 5 |
| Syfte..... | 6 |
| Frågeställningar | 6 |
| Definitioner | 6 |
| METOD | 7 |
| Insamling av empiri | 7 |
| Urval | 8 |
| Avgränsning | 8 |
| Analysmetod | 8 |
| Forskningsetiska överväganden | 10 |
| Tillvägagångssätt..... | 11 |
| Generaliserbarhet | 12 |
| KUNSKAPSLÄGE | 13 |
| Tillvägagångssätt..... | 14 |
| Ledarstil..... | 14 |
| Självstyrande arbetsgrupper | 16 |
| Arbetsglädje och motivation..... | 16 |
| TEORI | 18 |
| Ledarskap – vad är det?..... | 18 |
| Teori X och Y | 19 |
| Situationsanpassat ledarskap | 20 |
| Den självstyrande arbetsgruppen | 22 |
| RESULTAT OCH ANALYS | 24 |
| Chefens ledarstil | 24 |
| Arbetsgrupp | 30 |
| Arbetsglädje och motivation..... | 31 |
| Sammanfattning | 34 |
| DISKUSSION | 35 |
| Chefens ledarstil | 35 |
| Arbetsgrupp | 35 |
| Arbetsglädje och motivation..... | 36 |
| SLUTSATSER | 36 |
| Chefens ledarstil | 36 |

| | |
|--|----|
| Arbetsgrupp | 37 |
| Arbetsglädje och motivation | 37 |
| REFERENSER | 38 |
| | |
| Bilaga 1 | 40 |
| Bilaga 2..... | 41 |

BAKGRUND

När vi talar om socialt arbete är det föga förvånande att yrkeskategorin undersköterskor inte nämns. Som socionom är det mycket vanligt att få arbete som biståndshandläggare för äldre eller verksamhetschef för särskilda boenden för äldre. För att på ett tryggt och säkert sätt kunna fatta beslut om bistånd för äldre krävs kunskap om vad som händer med det beslut du fattar, hur och av vem det verkställs och hur det sedan utförs i praktiken. En ansökan om insatser görs enligt 4 kap. 1 § i socialtjänstlagen (SFS 2001:453) och det är en biståndsbedömare som prövar behoven av insatser och fattar ett beslut. Målet enligt samma paragraf är att den enskilde genom beviljandet av insats ska tillförsäkras en skälig levnadsnivå och kunna leva så självständigt som möjligt. Undantaget är hemtjänst som behandlas i 4 kap. 2 a § i SoL där ingen behovsprövning måste tillämpas. Den yrkeskategori som utför insatserna är i huvudsak undersköterskor, varför en biståndsbedömare behöver ha kännedom om hur undersköterskors vardag ser ut och vad de behöver för stöd av sin arbetsledare för att tillförsäkra en skälig levnadsnivå och självständighet för den äldre.

Som verksamhetschef för ett särskilt boende för äldre krävs en kännedom om dina medarbetare för att du på ett effektivt sätt ska kunna leda dem och ge dem det stöd de behöver i sitt arbete. Du som chef är produkten av det dina medarbetare gör, varför deras perspektiv på vad de önskar av dig som ledare är av stor vikt. Det är undersköterskor som är kärnan i omsorgen av äldre, varför deras behov bör uppmärksammas och tillgodoses i största möjliga mån. Det finns också studier som påvisat en mer effektiv och högkvalitativ administration och omsorg på särskilda boenden för äldre där verksamhetschefen har god kunskap och kännedom inom vård av äldre (Hansson & Josefsson 2011: 503).

Ledarskap som allmänt ämne är brett. Forskare har under de senaste 60 åren utvecklat ett stort intresse för ledarskap och vad som skiljer effektiva ledare åt från resten (Moiden 2002: 24). Leif Stenberg, forskare inom organisationsutveckling och ledarskap vid Umeå universitet, har uttryckt att om man skulle läsa samtliga studier som finns inom ledarskap skulle detta ta 39 år i anspråk, så vida man läste dag och natt. Samtidigt hade minst lika många nya studier gjorts och ny forskningslitteratur publicerats under dessa år. Vidare menar han på att *ledarskap* är ett svårdefinierat begrepp som kan ses ur många olika ståndpunkter, men en gemensam nämnare är identifiering av faktorer som bidrar till effektivitet inom en organisation. I denna uppsats ses begreppet ur den synvinkeln.

Problemformulering

Jag har tagit del av forskning kring ledarskap och arbetsgrupper på särskilda boenden för äldre i synnerhet och inom äldreomsorgen i allmänhet. Antalet äldre växer och kommer enligt Lundgren, utvecklingsledare på socialförvaltningen i Jönköpings kommun, öka med 76 procent till år 2035 (Lundgren 2018: 6). Samtidigt har det visat sig att personalomsättning bland undersköterskor är hög, vilket leder till lägre kvalitet inom äldreomsorgen och missnöje bland brukare. De vanligaste anledningarna undersköterskor anger till sin uppsägning är emotionell utmattning och arbetsmiljöproblem (Hayes et al. 2006: 237). Med arbetsmiljö avses organisationens interna faktorer som låg personaltäthet, ledarskapsstil och

en administration som saknar flexibilitet. Att inte trivas på arbetsplatsen var en annan vanligt förekommande faktor (Hayes et al. 2006: 239). Störst vikt läggs emellertid på ledarskapets roll. Vad gäller ledarskap har stöd, coaching och erbjudande av såväl personlig som professionell utveckling från ledarens sida framkommit som viktiga faktorer för välfungerande team. Däremot är forskningen begränsad när det kommer till hur ledaren praktiskt kan bidra till arbetsglädje och motivation hos sina medarbetare. Anledningen till detta är att forskning inom ledarskap oftast är teoretisk och därmed vänder sig till teoretiker snarare än till praktiker (a.a. s. 240). Med detta menas att ledarskap beskrivs utifrån teoretiska begrepp och modeller utan ingående förklaring om hur dessa ska tillämpas. Det saknas även beskrivningar för hur ledaren praktiskt ska agera coachande eller stödjande gentemot sina medarbetare. Ambitionen i denna uppsats är därför att utöka kunskapen om hur undersköterskor anser att ledaren kan förhålla sig till dem som team samt hur denne praktiskt kan arbeta för att teamet ska fungera väl. Noterbart är att arbetsglädje och motivation bland medarbetare inte enbart har med ledarens personlighet och ledarstil att göra utan även är en ekonomisk fråga. Ledarens budget är fast och dess storlek styrs inte av honom eller henne. Att erbjuda professionell utveckling i form av till exempel ledarskapskurser är kostsamt (Moiden 2002: 27). Dock är detta en aspekt som inte behandlas i den här uppsatsen. Samtidigt som forskare under de senaste 60 åren alltmer börjat intressera sig för vad som skiljer effektiva ledare från de icke-effektiva inom särskilda boenden för äldre återstår luckor i litteraturen inom ämnet (a.a. s. 24).

Syfte

Syftet med denna uppsats är att ta reda på om det finns ledarskapsstilar som bidrar till välfungerande arbetsgrupper på särskilda boenden för äldre. Mer specifikt syftar uppsatsen till att nå undersköterskors, verksamma inom särskilda boenden för äldre, perspektiv på ledarskap. Detta utifrån hur de anser att ledaren kan bidra till att de känner arbetsglädje och motivation att utföra sitt uppdrag, vilket per definition i denna uppsats krävs för att en arbetsgrupp ska fungera väl. Vidare är målsättningen att få en djupare förståelse för undersköterskors arbetssituation inom äldreomsorgen i relation till deras arbetsledare och bidra med en insikt i hur den höga personalomsättningen på särskilda boenden för äldre kan minskas.

Frågeställningar

1. Hur kan arbetsledaren bidra till att en undersköterska känner arbetsglädje?
2. Hur kan arbetsledaren bidra till att en undersköterska känner sig motiverad till att utföra sitt uppdrag?

Definitioner

Nedan definieras centrala begrepp för uppsatsen.

Arbetsglädje: Känsla av meningsfullhet och uppskattning, såväl från ledningen som från kolleger och brukare. Nöjdhet över arbetssituation och sin egen prestation.

Arbetsgrupp: Arbetsorganisation, det vill säga samtliga som anställts av verksamhetschefen. För ett särskilt boende för äldre består denna grupp av vårdbiträden och undersköterskor. Det finns även annan personal på boendet som

inte tas hänsyn till i denna uppsats då denna inte arbetar direkt i omvårdnaden. I uppsatsen används även begreppet *team* som har samma innebörd.

Arbetsledare: Verksamhetschef för ett särskilt boende för äldre.

Brukare: Boende på det särskilda boendet.

Välfungerande: En välfungerande arbetsgrupp enligt denna uppsats är en arbetsgrupp där det finns en upplevd arbetsglädje och en stolthet över det uppdrag man innehar. Samtliga personer tillhörande arbetsgruppen är motiverade och uppfyller sitt uppdrag.

METOD

I detta avsnitt beskrivs de metoder som använts för att samla in, avgränsa och analysera empiri. Metodernas för- och nackdelar diskuteras och slutligen finns ett avsnitt om de forskningsetiska överväganden som gjorts i samband med författandet av uppsatsen.

Insamling av empiri

Frågeställningarna är konstruerade på ett sådant sätt att jag genom dem ska nå undersköterskors uppfattningar, upplevelser och erfarenheter kring ledarskap inom äldreomsorgen. Därför användes den kvalitativa intervjun som metod för att samla in data till uppsatsen. Den form av intervju som användes är den riktade öppna, där jag utgår från för uppsatsens frågeställningar relevanta modeller och begrepp och sedan konstruerar teman. Respondenten ger begreppen och teman mening, vilket är uppsatsens syfte (Lantz 2013: 47). En sådan intervju liknar ett vardagligt samtal eller en berättelse från respondentens sida, med skillnaden att intervjun har ett syfte och en konstruktion. Detta innebär att den inte är lika öppen som ett vardagligt samtal. Strukturen består av en intervjuguide som innehåller förslag till frågor. Denna finns som bilaga 2 (Brinkmann & Kvale 2014: 45). Den information som framkommit är subjektiv och sådan som respondenten finner betydelsefull och relevant i sammanhanget. Det är respondenterna själva som givit mening och innebörd åt de olika begreppen. Ett exempel är begreppet *arbetsglädje* som inte i förväg definierats av mig utan fått sin mening av respektive respondent. Då alla individer är unika skiljde sig också insamlade data från respektive intervju åt, likaså följdfrågorna. Detta är ett naturligt resultat av den metod som använts då studiens syfte är att nå den enskilde respondentens tankar och upplevelser (a.a. s. 45). Följdfrågorna som ställts har styrt kontexten till en viss grad utifrån vad jag funnit är meningsfullt av den information som respondenten delgivit sig av. Detta har gjort att respondenten fokuserat mer på mina intresseområden (a.a. s. 47). Samtidigt möjliggör följdfrågor för en djupare insikt i ämnet och mer detaljerade och utvecklade svar. Även respondenterna fick möjlighet att ställa frågor till mig och be om förtydliganden, dock skedde inte detta under intervjuerna (Larsen 2018: 36). Jag intog under samtliga intervjuer ett *fenomenologiskt* förhållningssätt. Fenomenologi inom kvalitativ forskning innebär att forskaren försöker förstå sociala fenomen utifrån respondenternas perspektiv och sedan beskriva dessa fenomen utifrån respondenternas subjektiva förklaringar utav dem. De beskrivningar av ledarskap, arbetsglädje och motivation jag fått av

respondenterna har jag låtit stå som grund vid författandet av denna uppsats och studiens resultat. Deras beskrivningar har förklarats och analyserats utifrån teorier och begrepp relevanta för informationen de delgivit sig av (Brinkmann & Kvale 2014: 44). Den innebörd respondenterna givit de begrepp som behandlas i denna forskning har jag beskrivit så noggrant, exakt och fullständigt som möjligt, för att på ett säkert sätt återge den information respondenterna bidragit med. Jag har, i enlighet med det fenomenologiska förhållningssättet, inte försökt att tolka, förklara eller analysera informationen som framkommit varken under intervjuernas gång eller i transkriberingsprocessen (a.a. s. 45).

Urval

Urval gjordes utifrån uppsatsens problemformulering, syfte och frågeställningar. En annan faktor som styr urvalet är uppsatsens poäng, vilken i detta fall är empirin och inte exempelvis teorier och begrepp (Rienecker 2014: 194). I denna studie genomfördes kvalitativa intervjuer med fem undersköterskor som samtliga arbetar på två kommunala särskilda boenden i en småstad i södra Sverige. Två utav dem, vilka i uppsatsen benämns A och B, arbetar på det ena boendet medan resterande tre, vilka benämns C, D och E, arbetar på det andra. Samtliga respondenter innehar undersköterskeutbildning och över tio års erfarenhet av yrket. Staden har valts ut av bekvämlighetsskäl och sedan har information om uppsatsen och inbjudan till deltagande sänts ut till samtliga verksamhetschefer för särskilda boenden för äldre i staden, såväl kommunala som privata. Med hänsyn till uppsatsens tilltänkta omfattning valdes fem undersköterskor ut från de två första boendena där verksamhetschefen tackade ja till deltagandet. Värt att notera är att verksamhetschefen för de båda boendena valde ut respondenter utifrån de kriterier som presenterades i informationsbrevet, vilka som tidigare nämnt är utbildning och erfarenhet av yrket. Endast undersköterskor intervjuades då dessa står för den största andelen av arbetsgruppen på ett särskilt boende för äldre och utför huvuddelen av omvårdnaden.

Avgränsning

Aspekter som kön, ålder, etnicitet, sexuell läggning och religiös tillhörighet behandlas inte då de saknar relevans i förhållande till uppsatsens syfte och frågeställningar. Aspekter som är av betydelse är utbildning och yrkeserfarenhet. Verksamheterna är slumpvis utvalda och ingen vikt har lagts vid deras storlek eller i vilken regi de bedrivs. Endast undersköterskor från särskilda boenden för äldre har deltagit.

Analysmetod

Då studien är gjord utifrån en kvalitativ metod har analys av det insamlade materialet gjorts utifrån ett *tolkningsperspektiv*. Det insamlade materialet bygger på respondenternas tolkningar av ledarskap, motivation och arbetsglädje. Genom deras tolkningar har jag försökt *förstå* verkligheten så som de beskriver den. Detta är det första steget i analysprocessen. Insamlad empiri har sedan relaterats till tidigare forskning och teorier med deras tillhörande begrepp för att analysera materialet (Bryman 2018: 52, 455). Denna inriktning är central även inom fenomenologin som beskrivs i avsnitt ”Insamling av empiri”. Fördelen med att söka respondenternas förståelse av verkligheten, och varför jag valt att göra det, är

en djupare insikt i verksamheten och deras arbete. Bryman förklarar denna vilja som ett mål att "*komma bakom det yttre skenet*". Detta innebär precis som det låter att jag får tillgång till sådant som sker inom verksamheten som inte annars är synligt och uppenbart för utomstående (Bryman 2018: 478). Även om en del tidigare forskning talar för vissa anledningar till hög personalomsättning på särskilda boenden för äldre behöver respondenternas upplevelse inte vara densamma (a.a. s. 56). En annan fördel med denna metod är att den öppnar upp för nya kunskaper och inte försöker återspegla teorier eller tidigare forskning, vilket är målsättningen i denna uppsats. Värt att notera är att tolkningsprocessen är dubbel (a.a.). Respondenterna tolkar verkligheten och återger sina tolkningar till mig, och sedan tolkar jag dessa vid författandet av uppsatsen. Tolkning, och därmed analys, av empiri görs egentligen redan under intervjuens gång då jag ställer följdfrågor utifrån mina tolkningar av respondenternas svar, samt utifrån mina egna intressen. Detta är ingenting jag gjort med avsikt utan en del av den naturliga tolkningsprocessen människan gör i alla typer av samtal (Brinkmann & Kvale 2014: 245). För att kunna nå respondenternas upplevelser av nämnda fenomen har jag under studiens gång förhållit mig *empatiskt* till dem. Detta är en del i det fenomenologiska förhållningssättet (Bryman 2018: 477). En nackdel med detta förhållningssätt är risken för identifiering med respondenterna, vilket kunde ha lett till att jag tappat bort syftet med studien (a.a. s. 478). Jag var medveten om denna risk, särskilt då jag själv tidigare arbetat inom liknande verksamhet och därmed har en egen förståelse av respondenternas arbete. Detta skedde emellertid inte utan respondenterna talade fritt med endast ett fåtal följdfrågor från min sida. Risken kan tänkas vara större vid *deltagande observation*.

En kvalitativ analys har gjorts av det insamlade intervjumaterialet där varje intervju först analyserats för sig, i syfte att ge utrymme för nya perspektiv och tolkningar av de begrepp som behandlas i uppsatsen (Lantz 2013: 44). Den mening respondenten tillskrivit ett visst ämne eller fenomen är bunden till intervjusammanhanget (a.a. s. 43). Om jag endast tagit ut delar ur materialet, till exempel sådana som jag själv finner relevanta, skulle innebörden av respondenternas utsagor kunnat ha blivit en helt annan då den tagits ur sitt sammanhang. Genom en granskning av materialet som helhet har jag kunnat närma mig respondenternas sätt att tänka utan att väva in mina egna meningar (a.a. s. 44). Medvetenhet om att dessa nya perspektiv inte behöver stämma överens med tidigare forskning, teorier och modeller infinner sig. På detta sätt skulle den kvalitativa analysen kunna bidra med ny kunskap och nya perspektiv på redan kända fenomen (a.a. s. 46). Resultaten gestaltar inte nödvändigtvis ny kunskap men däremot för studien intressanta perspektiv på begreppen ledarskap, arbetsglädje och motivation. Fördelen med att djupgående analysera en mycket begränsad empiri är att tydligare kunna belysa den komplexitet inom en kontext eller ett fenomen (Rienecker 2014: 193f). Det andra steget i analysen av respektive intervju var att *koda* de transkriberade intervjuerna, vilket gjorts av mig. En nackdel med den kvalitativa metoden är att bearbetningen av de transkriberade intervjuerna är tidskrävande och svårare att organisera än resultaten efter en enkät med bestämda svars-kategorier (Larsen 2018: 37). Kodning är ett verktyg som hjälper att bryta ner det omfattande materialet till mindre delar som är av relevans för forskningen för att på så sätt få en överblick av insamlad empiri. Dessa delar sammanställs och skapar på så sätt ordning i ett omfattande material (a.a. s. 241). Jag läste först noggrant igenom respektive transkribering flera gånger och inledningsvis gjorde jag inga försök till att tolka materialet. Efter genomgående läsning valde jag ut relevanta avsnitt för kodning. Med relevanta

avsnitt menar jag inte enbart sådana avsnitt som jag finner av intresse utan allt som har åtminstone någon relevans till uppsatsens problemformulering, syfte och frågeställningar. Urvalet av avsnitt har gjorts med försiktighet för att kontexten inte ska gå förlorad (Bryman 2018: 701). Sedan kodades samtliga avsnitt, vilket bestod i att jag plockade ut nyckelord ur varje avsnitt och försökte identifiera mönster och samband mellan avsnitten (a.a.). Koderna lästes slutligen igenom ett par gånger. Vad det gäller kodning av de transkriberade intervjuerna finns det såväl fördelar som nackdelar. Forskaren får en bättre förståelse för insamlad empiri genom att koda den och systematiskt dela in den i stycken och teman relevanta för forskningen. Samtidigt fås en överblick av den omfattande och detaljrika empirin (Brinkmann & Kvale 2014: 242). Däremot finns det forskare som avråder från att använda kodning som metod. De argumenterar för att indelning av empirin i olika kategorier reducerar fenomen till att endast ha en viss innebörd, då de efter kodningen tillhör en specifik kategori. Fenomen som är mångfacetterade mister på detta sätt sitt sin fulla mening (a.a. s. 243). Kodning resulterade i vissa teman, även kallade *kategorier*, som jag utifrån den innebörd dessa fått av respondenterna relaterade till relevanta teorier och begrepp (Bryman 2018: 56). Dessa teman konstruerades utifrån forskningens syfte och frågeställningar. Sökning av teman eller kategorier, utifrån de koder forskaren kommit fram till, och slutligen koppling av dessa till teorier och begrepp namnges *tematisk analys* (a.a. s. 702). Respondenternas utsagor utgör resultaten i uppsatsen, medan deras koppling till teoretiska begrepp utgör analysen av resultaten. Resultaten och analysen av dessa låg till grund för de slutsatser som presenteras i uppsatsen. Därmed besvarades också studiens frågeställningar (a.a. s. 242f). Analys av insamlat material gjordes utifrån ett fenomenologiskt förhållningssätt. Detta innebär att, utifrån uppsatsens syfte och metod, fokus lades på kartläggning av respondenternas upplevelser av de begrepp som behandlas i uppsatsen. Såväl intervjuformerna som det fenomenologiska förhållningssättet fokuserar på individers subjektiva upplevelser, vilket också är fokus för denna uppsats (a.a. s. 45).

Det finns en del vanligt förekommande problem vid tolkningen av insamlat intervjumaterial. Ett av dessa är forskarens tendens att söka bekräftelse i intervjun, det vill säga sådant som stödjer dennes förutfattade meningar och förväntade resultat. Detta genererar resultat som inte är tillförlitliga då forskaren endast presenterat sådant som bekräftar dennes egna hypoteser (Lantz 2013: 15). I denna studie gavs respondenterna möjlighet att självständigt delge sig av sina tankar och erfarenheter kring bestämda begrepp. Följdfrågorna som ställdes skiljde sig åt mellan respektive intervju, likaså svaren. På detta sätt gjordes inga försök av mig att vinkla berättelserna eller styra respondenternas svar (a.a. s. 16). Viktigt att poängtera är att såväl intervjun som dess teman konstruerats av mig, vilket kan ha haft en styrande effekt på undersköterskorna.

Forskningsetiska överväganden

Etiska reflektioner är viktiga inom all typ av forskning. Det finns vissa krav som forskaren ansvarar för att uppfylla för att kunna bedriva forskningen. Det första är *forskningskravet*, som berättigar samhället och alla dess medlemmar till att forskning bedrivs, att den inriktas på väsentliga frågor och håller hög kvalitet. Vidare innefattar kravet ett utvecklande och fördjupande av tidigare kunskaper, samt förbättrande av väletablerade metoder. Utöver forskningskravet finns individskyddskravet, som innebär att obehöriga inte får ta del av individers

personuppgifter eller livsförhållanden. Därför har personuppgifter, namn på verksamheter och stad dolts i denna uppsats. Forskning får heller inte utsätta individer för fysisk eller psykisk fara, förödmjukelse eller kränkning. Inget av kraven är absolut och forskning bygger på en avvägning mellan dessa. Avvägningen görs mellan förväntade positiva och negativa konsekvenser, såväl kortsiktiga som långsiktiga sådana. Ett exempel på en sådan avvägning är ny kunskap mot risk för främst deltagande individers fullständiga säkerhet. För en säkrare avvägning har individskyddskravet delats upp i fyra etiska grundkrav som bör beaktas:

Informationskravet, som innebär att forskaren ska informera de individer som berörs av forskningen om villkor för deras deltagande samt om forskningens syfte. Detta gjordes i informationsbrevet som sändes via e-mail till verksamhetschef för respektive boende. Informationen gavs även muntligt via telefon. Respondenterna läste brevet innan respektive intervjutillfälle. Det som framgick i informationsbrevet var forskningens ämne, problemformulering, syfte och metod. Beräknad tid för respektive intervju och en presentation av mig som studiens utförare fanns också med.

Samtyckeskravet, som innebär att individer som deltar i studien själva bestämmer över sin medverkan. En samtyckesblankett sändes ut till verksamhetschef för respektive boende via e-mail och innan deltagande skrev samtliga respondenter under denna blankett. Det som framgick i samtyckesblankett var att respondenterna deltar frivilligt och att de när som helst kan avbryta sin medverkan utan närmre beskrivning.

Konfidentialitetskravet, som innebär att samtliga deltagares personuppgifter ska behandlas med konfidentialitet och att personuppgifter förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. Samtliga namn och personuppgifter har följts i denna uppsats.

Nyttjandekravet, som innebär att deltagares uppgifter som samlats in endast får nyttjas i forskningsändamål. Detta framgick i informationsbrevet och samtliga respondenter informerades om att uppsatsen publiceras digitalt.

Tillämpning av samtliga krav återfinns i informationsbrevet, som finns som bilaga 1. Kraven är formulerade av Vetenskapsrådet.

Tillvägagångssätt

Utifrån studiens avgränsning till att endast undersöka särskilda boenden för äldre i en småstad i södra Sverige kontaktades verksamhetschef för samtliga särskilda boenden, såväl kommunala som privata, för äldre i staden. Ett särskilt boende är en sluten arena och för att få tillträde till denna och använda den som forskningsarena krävdes tillåtelse från verksamhetschefen. I litteraturen benämns verksamhetschefen i detta fall *grindvakt*, det vill säga den som avgör om jag får utföra min studie inom verksamheten eller inte (Bryman 2018: 190). Cheferna som kontaktades har ingen relation till mig, då detta hade kunnat påverka mitt sätt att genomföra intervjuerna på eller styra respondenternas svar. Verksamhetscheferna fick ett mejl med information om min roll som ansvarig för denna studie. Bifogat i mejlet fanns informationsbrev innehållandes information om uppsatsens ämne, syfte och upplägg (bilaga 1). Vidare fanns

samtyckesblankett för deltagare i studien och blankett för tillstånd från verksamhetschef att bedriva forskning i verksamheten. I informationsbrevet beskrev jag att jag ville intervjua två till tre undersköterskor från respektive boende. Jag valde ut de två särskilda boendena för äldre där verksamhetschefen svarade på mejlet först och därmed tackade ja till deltagande. Därefter ringdes de två verksamhetscheferna upp och informerades om uppsatsen och om min roll återigen. Verksamhetscheferna tillfrågade ett antal undersköterskor att delta utifrån variablerna utbildning och yrkeserfarenhet, vilka angavs som krav i informationsbrevet. Förutom att välja ut de undersköterskor som skulle delta i studien påverkade verksamhetscheferna inte studiens utformning (Bryman 2018: 520). Två undersköterskor från det ena boendet och tre från det andra tackade ja till deltagande. Tid för intervjuer bestämdes via fortsatt mejlkontakt. De två första intervjuerna genomfördes under samma dag och intervjuer med de tre andra undersköterskorna genomfördes under två dagar senare i samma månad; maj 2019. Det finns både fördelar och nackdelar med kvalitativa metoder. Samtliga intervjuer genomfördes ansikte mot ansikte och utan förutbestämda enkäter, vilket möjliggjorde för respondenterna att relativt fritt berätta om ämnen som jag inte har lika lång erfarenhet av (Larsen 2018: 36). Däremot kan en sådan miljö även vara till nackdel då respondenterna kan finna det svårt att vara öppna och ärliga inför forskaren då denne befinner sig framför dem. Deras möjlighet till att tala anonymt kring känsliga ämnen tas bort (a.a. s. 37). En intervjuguide konstruerades utifrån forskningens ämne, problemformulering, syfte och frågeställningar (Rienecker 2014: 195). Även om intervjuguiden innehåller förslag till frågor ställdes inte under någon intervju samtliga frågor utan respondenterna gavs frihet att uttrycka sina tankar, upplevelser och erfarenheter kring begreppen ledarskap, arbetsglädje och motivation. Avsaknaden av förutbestämda frågor gav respondenterna möjlighet att endast tala om sådant de har erfarenhet av och känner sig trygga i, samt det de anser vara meningsfullt i detta sammanhang. En nackdel med denna metod är att respondenten av olika anledningar kan undanhålla information som hade kunnat vara meningsfull i uppsatsen (Bryman 2018: 518f). Respektive intervju bandades och tog cirka en timme i anspråk, vartefter de transkriberades av mig (Brinkmann & Kvale 2014: 45). Inspelning av samtliga intervjuer bidrar till att insamlad data speglar det undersköterskorna sagt, vilket kan ha stärkt uppsatsen reliabilitet. Tolkningsprocessen färgas dock alltid till viss del av forskarens egna föreställningar (Lantz 2013: 18). Efter transkribering och noggrann genomgång av materialet kodades och kategoriserades respektive intervju. Därefter gjordes en analys av framkomna resultat med hjälp av relevanta teorier och begrepp. Avslutningsvis drogs slutsatser av resultaten och analysen av dessa.

Generaliserbarhet

Validitet handlar om studiens giltighet och relevans. I kvalitativa studier innebär detta *bekräftbarhet*, *trovärdighet* och *överföringsvärde* (Larsen 2018: 129). *Bekräftbarhet* handlar om att samla in sådan data som är relevant för studiens problemformulering, syfte och frågeställningar, vilket leder till giltiga slutsatser. I denna studie har intervjuerna varit öppna och fokus har legat på respondenternas upplevelse av ämnena, varför aspekter kommit fram under studiens gång som inte från början förväntades. Däremot var all information relevant för studien. *Trovärdighet* handlar för en kvalitativ studie om att göra trovärdiga tolkningar av insamlat material. Slutligen handlar *överförbarhet* om att kunna överföra studiens resultat till andra grupper som inte deltagit i studien (Larsen 2018: 129).

Generaliserbarhet, det vill säga överföring av studiens resultat till andra grupper och situationer, är begränsad inom kvalitativ forskning. Studien är genomförd utifrån ett fenomenologiskt förhållningssätt där fokus som nämnts ligger på respondenternas subjektiva upplevelser av verkligheten. Detta gör att det inte går att hävda att deras utsagor även gäller för andra grupper eller populationer, det vill säga de som inte deltagit i studien. Därav är resultaten i uppsatsen svåra att generalisera (Bryman 2018: 216). Detta är ingen nackdel i sig då mitt intresse och dominerande synsätt varit att förstå just den bild av verkligheten relaterat till uppsatsens frågeställningar som respondenterna i det här fallet ger (a.a. s. 488). Vad gäller uppsatsens urval kan detta inte sägas vara representativt (a.a. s. 217). Ett representativt urval är ett sådant som kan anses återspegla populationen i stort. Ett sätt att möjliggöra generalisering och få ett representativt urval är att göra ett så kallat slumpmässigt urval, där respondenter och organisationer väljs ut slumpmässigt. Detta är fallet i den här uppsatsen, men då respondenterna är få, arbetar på två särskilda boenden som båda är kommunala och detta inom en småstad, är generalisering och representativitet svårt att uppnå. Urvalet av respondenter gjordes som nämnts av respektive verksamhetschef, vilket innebär att urval inte skett helt slumpmässigt. Resultaten skulle mycket väl kunna vara unika för just de respondenter som ingått i studien och eventuellt för deras arbetsgrupper. Bryman poängterar att alla typer av resultat, även sådana som genererats ur sannolikhetsurval, endast kan generaliseras till den population som ligger till grund för urvalet. Vad gäller den här uppsatsen skulle resultaten teoretiskt sett kunna generaliseras till småstaden (a.a. s. 252). Jag anser däremot att även detta hade varit att gå ett steg för långt, då det finns över tio särskilda boenden med olika stora personalgrupper där medlemmarna har olika erfarenheter och utbildningar (a.a. s. 217). Det finns ännu en svårighetsaspekt avseende generalisering av resultat, nämligen tidsaspekten. Om en forskare hävdar att resultaten från dennes studie går att överföra på andra populationer, platser och situationer, uppstår frågan hur länge dessa resultat är giltiga. Samhället är i ständig förändring och ändrade villkor kan medföra nya resultat (Bryman 2018: 253). Resultaten i denna uppsats har generaliserats till teorier och begrepp och inte till populationen (a.a. s. 484f). Värt att nämna är att resultaten har relaterats till resultat från tidigare forskning inom liknande miljöer och samma yrkeskategori, vilket skulle kunna öka generaliserbarheten utifrån likheter i resultaten (a.a.).

KUNSKAPSLÄGE

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning gjord kring ämnet ledarskap inom äldreomsorgen, mer specifikt ledarskap relaterat till undersköterskors upplevelse av arbetsglädje och motivation. Forskningen kring ämnet är bred på såväl nationell som internationell nivå, där emellertid främst ledarens syn på ledarskap behandlas. En avgränsning har därför gjorts till att endast behandla sådan forskning som tar undersköterskors perspektiv på ledarskap i aspekt. Materialet består av två vetenskapliga artiklar inom området hälsa – och sjukvård, en magisteruppsats i arbetsvetenskap, två doktorsavhandlingar i yrkes – och vårdpedagogik och hälsa och välfärd, samt ett bokkapitel om social omsorg. Avsnittet innehåller fyra rubriker: tillvägagångssätt, ledarstil, självstyrande arbetsgrupper samt arbetsglädje och motivation.

Tillvägagångssätt

Nedan presenteras de söktermer som använts för att finna forskning som gjorts inom respektive område:

Ledarskap inom äldreomsorgen: *elderly care, ledarskap, leadership, särskilt boende för äldre, äldreomsorg*

Motivation bland undersköterskor inom äldreomsorgen: *arbetsglädje, motivation, motivation factors, nursing, undersköterska, work motivation, work satisfaction*

Välfungerande arbetsgrupper inom särskilda boenden för äldre: *arbetsgrupp, självstyrande arbetsgrupper, team, work team*

Sökningar har gjorts genom diverse kombinationer av ovanstående termer. Då forskningen inom samtliga områden är mycket omfattande såväl nationellt som internationellt har avgränsning gjorts utifrån två kriterier:

1. Uppsatsens problemformulering, syfte och frågeställningar.
2. Publikationernas relevans avseende årtal.

Ledarstil

Havig et al., forskare inom hälsa och sjukvård vid BioMed Central, har genomfört forskning kring ledarskap, personaltäthet och utbildning inom särskilda boenden för äldre, då dessa tre faktorer visat sig ha en avgörande roll i omsorgens kvalitet. Studien har publicerats som en artikel i den vetenskapliga tidskriften BMC Health Services Research. Forskarna undersökte fyrtio särskilda boenden för äldre i Norge och använde sig av såväl kvantitativa som kvalitativa metoder. Dessa inbegrep enkäter, intervjuer samt observation i fältet. Deltagande i forskningen var medarbetare och anhöriga (a.a. s. 2). Fokus låg på två ledarskapsstilar: uppgiftorienterad och relationsorienterad. Det uppgiftorienterade ledarskapet har att göra med planering av arbetet, det vill säga vad som ska göras, av vem det ska göras, samt när och hur det ska utföras (a.a.). Vidare är det orienterat mot att skapa tydliga roller och ansvarsområden på arbetsplatsen, det vill säga vilka mål, förväntningar, lagar och policys som finns (a.a.). Det relationsorienterade ledarskapet förespråkar stöd till medarbetare, kompetensutveckling och bekräftelse (a.a.). Studien har visat att båda ledarskapsstilar påverkar omsorgens kvalitet, där hög kvalitet leder till större produktivitet. Den ledarskapsstil som visade sig vara eftersträvad och önskvärd var uppgiftsorienterat ledarskap, medan ledarskap med fokus på interpersonella relationer inte visade sig vara av signifikans. Andra studier har till och med kunnat påvisa att relationsorienterat ledarskap bidrar till medarbetare som inte är flexibla då chefen är den som löser konflikter inom arbetsgruppen och ständigt coachar medarbetarna i hur de ska göra. Detta resulterar i att de inte själva behöver reflektera och lösa problem (a.a. s. 3). Däremot förstås ur många andra studier kring samma ledarskapsstilar, det vill säga uppgifts- och relationsorienterad, att en kombination av de båda bör tillämpas. Detta innebär att en effektiv ledare bör hitta en balans mellan de två ledarskapsstilarna och agera utifrån given situation (a.a.). Personaltäthet och antal sjuksköterskor på boendena visade sig inte ha någon betydelse, medan antalet utbildad personal visade sig ha en starkt negativ effekt på omsorgens kvalitet. Det intressanta var att endast anhöriga och forskarna som utförde observationer i

fältet rapporterade detta resultat. Personalen på boendena ansåg inte att antalet utbildad personal hade negativ inverkan på omsorgens kvalitet. Slutsatsen är att enhetschefer för särskilda boenden för äldre bör tillämpa ett aktivt ledarskap, i synnerhet uppgiftorienterat sådant vilket innefattar koordination, struktur och tydliga arbetsbeskrivningar och roller bland medarbetare. Detta för att höja omsorgens kvalitet (Havig et al. 2011: 1). Sellgren et al. genomförde en studie vid ett stort sjukhus i Sverige där såväl sjuksköterskor som enhetschefer intervjuades angående vilken ledarstil de anser leder till vård och omsorg av hög kvalitet. Havig presenterar resultaten från denna studie i samma vetenskapliga artikel (a.a. s. 3). Resultaten visade på att de föredrog det aktiva och tydliga ledarskapet med fokus på produktion snarare än relationer. Produktion har i många studier visat sig överlappa med hög kvalitet i omsorgen (a.a.). Vidare bör enhetschefer minimera anställning av utbildad personal och försöka åtgärda de effekter som sådan personal har på omsorgens kvalitet, bland annat låg stabilitet bland medarbetare (a.a.). Slutligen bör nämnas att ovannämnda faktorerers förhållanden till varandra är komplexa och att ett fokus på endast en utav dem, till exempel anställning av fler utbildade undersköterskor, inte ensam anses kunna höja omsorgens kvalitet (a.a. s. 2).

Agneta Törnquist, doktorand i vårdpedagogik och yrkespedagogik, har gjort en kvalitativ studie om vårdbiträdens och enhetschefers yrkeskompetens inom särskilda boenden för äldre. Studien är en del i hennes forskarutbildning och publicerad som en doktorsavhandling. Hon har intervjuat enhetschefer och även nått vårdbiträdens perspektiv genom en enkätundersökning (Törnquist 2004: 77). Huvudfaktorerna är utbildning, professionella färdigheter och individuell kompetens. Studiens resultat indikerar att såväl enhetschefer som vårdbiträden fäster störst vikt vid den individuella kompetensen, vilket innebär att det är viktigare hur man är som person än vilken utbildning eller vilka professionella färdigheter man innehar (a.a. s. 257). En förklaring till detta resultat skulle enligt Törnquist kunna vara att det man faktiskt gör inom ramen för sitt uppdrag inte alltid stämmer överens med det man fått lära sig under sin utbildning. Som ledare har man ett personalansvar. Det är viktigt att man känner till medarbetarnas, i detta fall undersköterskors och vårdbiträdens, uppdrag för att kunna erbjuda dem rätt stöd i deras arbete. Detta är något som enligt studiens resultat uppnås genom personliga egenskaper och erfarenheter (a.a.). Vårdbiträdena i studien värdesätter enhetschefens närvaro, vilket möjliggör för dem att rådgöra med denne ansikte mot ansikte så ofta som det behövs i deras vardag. Detta gör att de känner sig mer säkra och motiverade till att utföra sitt uppdrag. De poängterar att de förutom stöd från chefen även vill kunna vara delaktiga, inte minst i beslutsprocesser (a.a. s. 172). Vidare resulterar chefens närvaro och möjligheten till konsultation i vardagen till medarbetarnas utveckling mot självständighet och ett utökat ansvar, vilket är önskvärt bland medarbetarna (a.a. s. 173). En tredje faktor som medarbetarna värdesätter hos ledaren är den bekräftelse denne ger dem, vilket gör att de växer i sin yrkesroll och blir mer motiverade till att utföra sitt uppdrag (Törnquist 2004: 173). Vårdbiträdena nämner att vägen till självständighet och delaktighet i beslutsprocesser är lång och ibland långsam, beroende på vilken mognadsgrad personalen har. Därför anser de, med medhållande från sina enhetschefer, att olika medarbetare kräver olika saker från enhetschefen. Vissa kräver omfattande och tydliga instruktioner och förklaringar, medan andra endast kräver stöd i sitt arbete (a.a.). Arbetsgruppen som helhet har sina egna behov. Det finns de arbetsgrupper som efterfrågar en chef som skapar struktur, ordning och är bestämd och instruerande. Anledningen till denna önskan kan vara bekvämlighet

och trygghet, där chefen innehar det övervägande ansvaret och därmed också får skulden vid oönskade resultat. Det har också visat sig att arbetsgrupper som inte är innovativa föredrar en styrande, instruerande ledare där de själva inte behöver tänka ut strategier och nya lösningar (Törnquist 2004: 173). Dynamiken i arbetsgruppen styr också önskan om ledarstil hos chefen. Arbetsgrupper där det ofta finns konflikter tenderar att vilja ha en styrande chef som skapar ordning, medan arbetsgrupper med gemensamma mål och värderingar övervägande vill ha en stödjande chef (a.a.).

Självstyrande arbetsgrupper

Forskningen kring självstyrande arbetsgrupper, även kallade team, kan framstå som paradoxal. Om en arbetsgrupp leder sig själv, hur ska man som ledare leda denna grupp?

Hägerström och Nielsen, studenter inom arbetsvetenskap vid Halmstad högskola, har genomfört en kvalitativ studie kring ämnet ledarskap av självstyrande team. Studien har publicerats som en D – uppsats, även kallad magisteruppsats. Syftet med studien var att få ökad förståelse kring hur ledarskap av självstyrande team bör utformas, samt hur ledaren kan motivera sådana team. De har även undersökt hur teamets medlemmar arbetar för att motivera sig själva och varandra (Hägerström & Nielsen 2012: 3). Hägerström och Nielsen definierar vad ett självstyrande team är utifrån ett ledarperspektiv, där stora möjligheter till påverkan, eget initiativtagande och strävan efter utveckling innebär att teamet är självstyrande (a.a. s. 22). Efter intervjuer med sju ledare fick de resultatet att en ledare bör inta en vägledande och stödjande roll gentemot självstyrande team. Vidare ansåg ledarna att teamens medlemmar motiveras sig själva och varandra genom gott samarbete. På fråga om hur de som ledare kan motivera sina medarbetare svarade de att detta bäst görs genom att inkludera dem i beslutsfattande och lösande av olika typer av problem. Medarbetarna utvecklas genom att få ett större ansvarsområde, vilket leder till motivation (a.a. s. 22ff).

Lundgren har i sin doktorsavhandling behandlat ämnet ledarskap och arbetsglädje inom äldreomsorgen utifrån ett strukturperspektiv. Huvudsyftet med hans forskning var att undersöka sambandet mellan ledarskap, arbetsglädje bland medarbetare och nöjdhet bland brukare inom äldreomsorgen (Lundgren 2018: 19). Empiri samlades in genom en enkätundersökning där respondenterna bestod av 24 första linjen chefer och 120 undersköterskor verksamma i en kommun i södra Sverige. Hälften av cheferna respektive hälften av undersköterskorna arbetade på ett särskilt boende för äldre (Lundgren 2018: 20). Resultaten visar att team som i huvudsak är självstyrande arbetar effektivt då deras chef är närvarande och uppmuntrar dem till att ta egna initiativ, vara kreativa och utvecklas professionellt (a.a. s. 38). Vidare bör chefen leda genom att vara ett gott exempel samt genom att inta en stödjande roll. Vad ”*gott exempel*” innebär definierades inte (a.a.). Noterbart är att stöd från kolleger och god kommunikation inom teamen är minst lika viktigt som ett stödjande ledarskap (a.a. s. 41).

Arbetsglädje och motivation

Det finns många faktorer som har en inverkan på undersköterskors motivation i deras arbete, såväl organisatoriska som personliga. Även arbetsmiljön är av betydelse. Arbetet som undersköterska inom äldreomsorgen är utmanande och

krävande varför motivation är viktigt för att kunna fullföra sitt uppdrag och erbjuda god vård och omsorg av hög kvalitet. Baljoon, avancerad specialistsjuksköterska och forskare från Saudiarabien, har i samarbete med ett antal forskare genomfört en studie om sköterskors arbetsmotivation och faktorer som har en inverkan på denna. I studien framgår att *autonomi, empowerment, ledarskap* och bekräftelse har den största inverkan, samt kommunikation och stödjande relationer inom arbetsgruppen. Dessa är organisatoriska faktorer (Baljoon, Banjar & Banakhar 2018: 277). Studien har publicerats som en vetenskaplig artikel i tidskriften *International Journal of Nursing & Clinical Practices*. Enligt denna studie och ur ett organisatoriskt perspektiv definieras motivation som en process som börjar som en inspiration till att utföra något och bidrar till tillräckligt mycket energi för att kunna fullgöra sitt uppdrag. Inspirationen bidrar till handlande som syftar att nå organisationens mål (a.a.). Studien talar om två olika typer av motivation: inre och yttre. Den inre motivationen är det som driven en person till att göra sådant som han eller hon finner intressant. Denna motivation innebär att personen upplever arbetsglädje och en nöjdhet över sitt jobb, vilket gör att han eller hon utför sitt uppdrag oberoende av yttre faktorer så som belöningar eller styrning från arbetsledare eller chef (a.a.). Yttre motivation innefattar externa faktorer som ledarskap, belöning och resultat. Även goda relationer med kolleger och medarbetare, en bra arbetsmiljö och välfungerande ledarskap har en stark inverkan på denna typ av motivation. Studien har påvisat att undersköterskors arbetsmotivation har en inverkan på välmående, prestation, arbetsglädje och commitment. Som ledare bör man inta en aktivt coachande roll i syfte att öka och bibehålla undersköterskors motivation i arbetet, vilket leder till högre commitment. Detta i sin tur leder till arbetsglädje och lägre personalomsättning (a.a. s. 3). En arbetsledare som inte stödjer sina medarbetare har visat sig bidra till en minskad motivation. Ett gott ledarskap har visat sig vara den viktigaste faktorn gällande motivation bland medarbetare. Gott ledarskap enligt denna studie innebär stöd från ledaren vid problemlösning och rättvisa. Decentralisering av makt är också av stor vikt inom det goda ledarskapet, likaså effektiv kommunikation mellan ledare och medarbetare (a.a. s. 6). Arbetsgruppen har sin inverkan på motivation. En känsla av tillhörighet, stöd från - och respekt bland kolleger har visat sig ha en positiv inverkan på undersköterskors motivation. Goda relationer inom arbetsgruppen, vilka enligt denna studie bygger på tillit, aktiv kommunikation och feedback, har en positiv inverkan på motivation bland undersköterskor (a.a.).

Johansson & Mears, professorer i socialt arbete med inriktning mot social omsorg vid Umeå universitet, har genomfört ett forskningsprojekt kring omsorgspersonal, vilket presenteras som ett bokkapitel i boken *Social omsorg i socialt arbete*. I studien intervjuades omsorgspersonal, såväl vårdbiträden som undersköterskor, som erbjuder vård och omsorg av äldre inom hemmet och på särskilda boenden (Johansson & Mears 2007: 50f). Resultaten visar att omsorgspersonalen finner inre tillfredsställelse i den vardagliga kontakten med de äldre, vilket gör deras arbete meningsfullt och skapar en känsla av glädje i arbetet. Respondenterna poängterar att arbetsmiljön är dålig med omoderna lokaler och avsaknad av utrymme, samt att lönen är låg i förhållande till arbetets omfattning. Däremot finner de stor tillfredsställelse i arbetet ändå. Detta på grund av deras vilja att arbeta med de äldre och erbjuda god vård och omsorg av hög kvalitet. Detta kan sammanfattas genom att säga att externa faktorer och extern motivation inte infinner, medan den interna motivationen och glädjen i arbetets egenart är stor (a.a. s. 58). För att finna meningsfullhet i arbetet och ha arbetsglädje påpekas att

respektfulla relationer, kommunikation, stöd och samarbete inom arbetsgruppen är värdefulla. Arbetsgruppen ses också som en motivations – och inspirationskälla där en stor del av respondenterna anser att arbetsgruppen har en större inverkan på deras motivation än vad arbetsledaren har. Bekräftelse är också viktigt och respondenterna menar att denna bör komma såväl från arbetsledaren som från kolleger och brukare (Johansson & Mears 2007: 59ff). De uttrycker ändå att uppmärksamhet och bekräftelse från arbetsledaren är den största uppmuntran man kan få i arbetet. Arbetsledaren bör även vara stödjande, vilket för respondenterna innebär att han eller hon investerar i personalen genom att erbjuda dem kompetensutveckling och bekräftelse för ett väl utfört arbete (a.a. s. 62).

Särskilt intressant för denna uppsats är Havigs studie som behandlar såväl uppgiftsorienterat som relationsorienterat ledarskap. I nästkommande avsnitt presenteras teori X och Y, som beskriver de båda ledarstilarna ur en annan synvinkel. Kontrasten som skapas bidrar till en djupare förståelse för ledarstilars många dimensioner. Det är också intressant att se hur framställningarna av ledarstilarna var för sig skiljer sig från teorin om det situationsanpassade ledarskapet, vilket kombinerar ledarstilarna i stället för att särskilja dem. Vidare anser jag Baljoons studie vara värdefull då författarna behandlar många motivationsfaktorer på såväl individuell - som gruppnivå, samt inom arbetsgruppen och mellan chefen och dennes medarbetare.

TEORI

Teorierna kring ledarskapsstilar är många där målet är att finna den eller de stilar som är de mest effektiva för personalen och organisationen (Lundin & Sandström 2015: 25). Det finns många olika ledarstilar där vissa endast fokuserar på ledarens personlighetsdrag medan andra enbart behandlar ledarens beteende. Det finns också de teorier som har en helhetssyn på ledaren där hänsyn tas till dennes tankesätt, förhållningssätt och agerande. Sådana teorier tar således både ledarskapets abstrakta delar så som ledarens tankar som dennes konkreta handlingar i konsideration. Oftast ligger fokus på vad ledarna gör och inte på hur de är, möjligtvis för att det som är synligt och konkret också är lättare att ta ställning till och analysera (a.a. s. 24). Detta avsnitt inleds med en kort definition av vad ledarskap är. Därefter presenteras två ledarskapsteorier: teori x och y samt det situationsanpassade ledarskapet. Slutligen finns ett avsnitt om självstyrande arbetsgrupper och hur dessa kan ledas. Dessa teorier har valts ut utifrån respondenternas berättelser om hur de anser att deras arbetsledare kan bidra till att de känner motivation och arbetsglädje, vilket i denna uppsats innebär en välfungerande arbetsgrupp.

Ledarskap – vad är det?

Det finns många definitioner av ledarskap i forskning inom organisationer och ledarskap, men något de flesta är överens om är att ledarskap är *”ett speciellt beteende som människor utövar”* för att påverka andra i deras tankar och handlingar (Jacobsen & Thorsvik 2014: 388). Inom en organisation är avsikten med ledarskap att få medarbetare till att arbeta mot att uppnå organisationens mål och vision, vilket kräver av arbetsledaren att kunna motivera sina medarbetare och få dem att trivas och känna en glädje på arbetet, vilket också är fokus i denna uppsats. Definitionen ovan sammanfattas i tre olika aspekter av ledarskap:

1. Ledarskap i form av *handling*. Handlingarna kan utövas av en eller flera personer som leder inom organisationen, inte enbart den eller de som har en formell titel som ledare.
2. Ledarskap i syfte att få andra att *handla* på ett visst sätt. Ledaren påverkar sina medarbetare genom att få dem att utföra vissa arbetsuppgifter.
3. Ledarskap som verktyg för att nå organisationens *mål*. Medarbetarna ska med andra ord utföra de arbetsuppgifter som krävs för att nå organisationens mål, där det är ledarens uppgift att få dem att göra detta (Jacobsen & Thorsvik 2014: 388).

Definitionen är nära besläktad med begreppet *makt*. Syftet med ledarskapet är att påverka sina medarbetare på olika sätt och få dem att agera på det sätt som ledningen önskar (Jacobsen & Thorsvik 2014: 388). Makt som aspekt behandlas däremot inte i denna uppsats.

Teori X och Y

En av de första teorierna om ledarskap byggde på antagandet om att det finns *en* ledarstil som är den bästa, i bemärkelsen att uppnå hög prestation inom arbetsgruppen och hög effektivitet inom organisationen. Den enda aspekten som togs hänsyn till var relationen mellan ledare och medarbetare. Andra faktorer som tillhör situationen, till exempel organisationskultur eller makt togs det ingen hänsyn till (Jacobsen & Thorsvik 2014: 404). Genom en rad studier identifierades två olika ledarstilar, vilka presenteras nedan.

Teorin kallas i vissa fall Teori X och Teori Y och ledarskap inom ramen för denna teori uppfattas som närmast statiskt. Den behandlar ledarens beteende, intressen och relation till medarbetare. X är en chef som orienterar sig på produktion, styrning och uppgiftsdelegering (Lundin & Sandström 2015: 25). Denna chef ser sig själv som just chef som står över medarbetarna och kommunikationen mellan denne och medarbetarna består huvudsakligen av order. Han eller hon anser att medarbetare är oengagerade och inte ser till organisationens behov, varför de behöver styrning och kontroll från chefen för att kunna producera saker eller leverera tjänster, i syfte att nå organisationens mål (a.a.). Enkelt beskrivet är att ledaren måste tvinga medarbetarna till att utföra sitt uppdrag då de inte känner arbetsglädje eller motivation, i extrema fall även avskyr såväl arbetsplats som uppdrag. De involveras inte i beslutsfattande eller diskussioner om organisationens framtid. Denna ledarstil benämns vanligtvis som *auktoritär* eller *uppgiftsorienterad*. Denna beskrivning skulle kunna tolkas som negativ, men i grunden utgår teorin från arbetsgruppens behov. Havigs studie som presenteras i föregående avsnitt har påvisat att vissa arbetsgrupper önskar att chefen ska tillämpa en sådan ledarstil. Detta för att det målorienterade sättet med tydlig struktur och tydliga ansvarsområden bidrar till att gruppen arbetar mer effektivt. Skillnaden ligger i att respondenterna i studien inte såg ledarstilen som tvång, eller ansåg sig behöva en sådan chef för att de saknar motivation. Hersey och Blanchard benämner en sådan ledarstil *instruerande* och menar att tillämpning av den skulle kunna vara motiverad då en arbetsgrupp har låg mognadsgrad (Jacobsen & Thorsvik 2014: 409). Detta behandlas längre fram i avsnittet. Den stora skillnaden är att medarbetares mognad ses som något statiskt enligt denna teori, medan Hersey och Blanchard ser mognadsgraden som något föränderligt.

Y är en chef som inriktar sig på medarbetarskap, fokuserar på personalens välmående snarare än på produktionen och lägger vikt vid relationsskapande och

att finnas som stöd för sina medarbetare (Lundin & Sandström 2015: 24). Denna ledarstil brukar benämnas *demokratisk* eller *relationsorienterad*. En sådan chef ser medarbetare som aktiva, tänkande och reflekterande individer och involverar dem i arbetet och i beslutsfattande (Jacobsen & Thorsvik 2014: 404; Lundin & Sandström 2015: 25). Medarbetarna är organisationens viktigaste resurs då de besitter kunskap och erfarenhet som krävs för att organisationen ska uppnå uppsatta mål. Som ledare vårdar därför Y de relationer denne har till sina medarbetare genom att bland annat vara uppmärksam och lyhörd. För att koppa detta resonemang till Hersey och Blanchard och det situationsanpassade ledarskapet kan denna ledarstil ses som *deltagande* där ledaren kontinuerligt involverar medarbetare i beslutsfattande och dylikt (Jacobsen & Thorsvik 2014: 404). Detta förutsätter en relativt hög grad av mognad inom arbetsgruppen, vilket inte behöver vara fallet.

Distinktionen mellan X och Y skulle kunna ses som väldigt enformig där två extremer ställs mot varandra. X är den auktoritära, styrande och kontrollerande ledaren medan Y ger medarbetarna frihet att arbeta och fatta beslut självständigt. Y kan i vissa fall även frångå ledarrollen och vara en medarbetare istället. Teorin tycks bygga på en uppfattning om att chefen i sitt ledarskap inte kan vara flexibel (Lundin & Sandström 2015: 25). Den största skillnaden mellan den auktoritära chefen och den demokratiska är deras förmåga och vilja att inkludera medarbetare i arbete och beslutsfattande (Jacobsen & Thorsvik 2014: 405). Flexibilitet i ledarskapet är viktigt då olika situationer kräver olika saker av ledaren, som i vissa situationer då han eller hon måste samarbeta med sina medarbetare och inte enbart ge dem uppgifter och kontrollera att detta utförs. En teori som beskriver ett mer flexibelt ledarskap är Hersey och Blanchards teori om det *situationsanpassade ledarskapet* (a.a.). Teorin menar att den ena ledarstilen inte utesluter den andra. Genom att kombinera de två ledarstilarna på olika sätt kan ledare utveckla en egen ledarstil och besluta hur han eller hon ska förhålla sig till sina medarbetare.

Situationsanpassat ledarskap

Inom ledarskapsteorier kopplas ledarskap ihop med effektivitet där ofta *en* ledarstil framförs som den bästa för organisationens effektivitet. Detta skulle kunna ses som statiskt då förändringar ständigt pågår, såväl internt som externt avseende organisationen. Med förändringarna uppstår nya arbetsuppgifter, efterfrågan sjunker eller växer, likaså konkurrensen. Beroende på dessa faktorer bland annat, krävs olika saker av en ledare (Jacobsen & Thorsvik 2014: 408). I denna uppsats läggs fokus på medarbetarna utifrån denna teori.

Teorin om det situationsanpassade ledarskapet bygger på tanken om att ledarskap bör anpassas efter arbetsgrupp och situation. Ledarskap ses därmed som flexibelt. Arbetsgrupper har olika grad av mognad och denna är inte statisk utan kan förändras över tid och med nya förhållanden. En erfaren grupp medarbetare har en hög mognadsgrad, vilken däremot kan minska genom att en ny medlem tillförs gruppen eller att en gammal medlem slutar på arbetsplatsen. Nya arbetsuppgifter eller ansvarsområden kan också sänka mognadsgraden (Lundin & Sandström 2015: 90). Mognaden i en arbetsgrupp består av kompetens och vilja (Jacobsen & Thorsvik 2014: 408). Genom att kombinera kompetens och vilja på olika sätt fås fyra mognadsfaser, vilka presenteras nedan från den lägsta graden av mognad till den högsta:

1. *Låg* mognadsgrad: En medarbetare är varken kompetent eller villig att utföra en arbetsuppgift.
2. *Måttlig* mognadsgrad: En medarbetare är inte kompetent men villig att utföra en arbetsuppgift.
3. *Måttlig* mognadsgrad: En medarbetare är kompetent men inte villig att utföra en arbetsuppgift.
4. *Hög* mognadsgrad: En medarbetare är både kompetent och villig att utföra en arbetsuppgift.

Ovanstående klassificering härstammar från Hersey och Blanchards teori om situationsanpassat ledarskap (Jacobsen & Thorsvik 2014: 409). I anslutning till medarbetares mognadsgrad har Hersey och Blanchard även tittat på ledarstilar där de skiljer mellan en *styrande* och en *stödjande* ledarstil (a.a.). Denna skildring är väldigt lik den mellan *uppgiftsorienterat* och *relationsorienterat* ledarskap som presenterats tidigare i detta avsnitt. Genom att kombinera de två ledarstilarna fås fyra dimensioner av ledarskap fram:

1. *Delegerande ledarstil*: Svagt styrande och svagt stödjande.
2. *Deltagande ledarstil*: Svagt styrande och starkt stödjande.
3. *Övertalande ledarstil*: Starkt styrande och starkt stödjande.
4. *Instruerande ledarstil*: Starkt styrande och svagt stödjande.

De fyra dimensionerna av ledarstil kombineras med medarbetares mognadsgrad på följande sätt och illustrerar hur ledarstil bör anpassas till medarbetares mognadsgrad:

1. Låg mognadsgrad => instruerande ledarstil.
2. Måttlig mognadsgrad => övertalande och deltagande ledarstil.
3. Hög mognadsgrad => delegerande ledarstil.

Ovanstående illustration innebär att en arbetsgrupp som nått hög mognadsgrad kan arbeta självständigt och fatta självständiga beslut utan inblandning från ledaren (Jacobsen & Thorsvik 2014: 409). Ledarstilen är här varken uppgifts- eller relationsorienterad. Istället är gruppens autonomi central. Gruppens mognadsfas avgör hur ledarskapet ska se ut och ledaren bör således anpassa sitt beteende efter sina medarbetare för att uppnå effektivitet inom organisationen. I en grupp med låg mognad, där medlemmarna inte har arbetat ihop under särskilt lång tid och saknar erfarenhet krävs mer styrning, tydlig struktur och klara instruktioner från ledaren. Detta kan relateras till det uppgiftsorienterade ledarskapet. I en grupp där medlemmarna har stor kunskap och erfarenhet av arbetet, samtidigt som de känner till varandras arbetssätt och förmågor väl, kan ledaren inta en stödjande roll. Då det är gruppdynamiken som styr ledarskapets utformning är det detta ledaren hela tiden ska arbeta med. Målet är att gruppen så småningom ska bli självgående (Jacobsen & Thorsvik 2014: 409). Att som ledare arbeta med gruppdynamiken handlar om *målsamverkan*, vilket innebär att ledaren och dennes medarbetare har gemensamma mål som de strävar efter att förverkliga. När de enats om dessa och acceptans skapats i gruppen fortsätter ledaren med att stödja, engagera och motivera medarbetarna så att de fortsätter att arbeta mot organisationens mål. Konstruktiv kritik såväl som bekräftelse är viktigt i processen. Ur ovanstående tydliggörs skillnaden mellan ledarens uppgifter, där en del av dem är strukturorienterade medan andra är personorienterade. Vilka uppgifter som tillämpas har återigen med gruppens mognad att göra. Vid låg

mognadsgrad är måluppsättning och struktur viktigt. I denna fas tar det tid för medarbetare att förstå organisationsmålen och uppdraget de har, varför ledaren måste inta en styrande roll och mestadels fatta beslut självständigt. Fokus ligger således på uppgiften snarare än på relationerna mellan ledare och medarbetare. Därmed inte sagt att relationerna är oviktiga (Jacobsen & Thorsvik 2014: 92f). I takt med att gruppen utvecklas och blir mer erfaren bör ledarens grad av styrning minska. Istället kan ledaren börja fokusera mer på att motivera sina medarbetare och skapa engagemang och delaktighet. Det slutgiltiga målet, den högsta mognadsgraden, innebär att gruppen blivit självgående. De är kapabla till att utifrån en gemensam värdegrund och gemensamma mål fatta beslut utan ledarens inblandning. Ledaren styr inte gruppen utan diskuterar arbetet med gruppmedlemmarna, allt sker ömsesidigt (a.a.). Viss kritik har riktats mot denna teori. En vanligt förekommande sådan är att den förutsätter att en ledare är väldigt flexibel och kan anta flera olika ledarstilar, vilket kan vara svårt för en och samma person att göra. För att kunna anpassa sitt beteende efter situation krävs personlig mognad och erfarenhet. En nyanställd chef hade behövt lång tid på sig för att nå detta (Jönsson & Strannegård 2015: 20). Vidare förutsätter teorin att ledaren måste kunna bedöma arbetsgruppens grad av mognad, vilket kräver hög kännedom om arbetsgruppen. Även i sådant fall kan bedömningen vara svår då olika medarbetare kan inneha olika grad av mognad även om de tillhör samma arbetsgrupp. Samtidigt är gruppens mognadsfas inte statisk varför snabba skiftningar i ledarskapsstil kan krävas. Slutligen påpekas än en gång att arbetsgruppens mognad är den enda aspekten som beaktas i denna uppsats. Vid beaktandet av andra faktorer som har betydelse för situationen, såväl interna som externa, ter sig det situationsanpassade ledarskapet ännu mer komplext. För att knyta an till den ingående definitionen av ledarskap tar denna teori inte hänsyn till makt överhuvudtaget (Jacobsen & Thorsvik 2014: 410).

Den självstyrande arbetsgruppen

Människor är sociala varelser som söker sig till grupper och spenderar den mesta tiden i någon form av grupp. En grupp kan antingen definieras som en självständig enhet, till exempel familjen, eller som en del i en större enhet, till exempel arbetsgruppen inom en organisation. Vidare måste enheten, för att kunna betecknas som grupp, bestå av minst två personer som söker sig till varandra och finner denna kontakt meningsfull, utifrån ett eller flera gemensamma syften (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2014: 103). Beroende på vilken grupp vi befinner oss i anpassar vi vårt beteende och strävar efter att så smidigt som möjligt kunna glida in i dessa olika roller inom grupperna. Arbetsgrupperna inom en organisation kan skilja sig åt, men tillsammans påverkar de många delar av organisationen. Organisationskulturen och de normer denna innefattar skapas i hög grad av arbetsgrupperna, likaså regler för samarbete och produktion. När arbetsgruppens medlemmar kan enas om ovanstående och arbeta mot samma mål skapas motivation och arbetsglädje, vilket bidrar till en sund arbetsmiljö. Förändringsprocesser påverkas också av arbetsgrupperna där projekt totalt kan misslyckas om de möter motstånd från grupperna (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2014: 103). Inom en verksamhet finns det alltid *formella* grupper. Dessa har bildats för att uppfylla ett visst syfte, vilket ofta handlar om att arbeta för att nå verksamhetens mål. För att en sådan grupp ska vara effektiv och för att dess medlemmar inte enbart ska vara motiverade utan även committed, måste enighet och acceptans kring de uppsatta målen finnas (a.a. s. 104). Begreppen motivation och commitment är närbesläktade men har likväl olika innebörd. Motivation

handlar om att hitta anledningar till att agera, att se syftet med sina handlingar och vilja arbeta effektivt (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2014: 177). Det finns oändligt många teorier som behandlar ämnet motivation. Inte sällan ligger fokus på hur man som ledare ska kunna motivera sina medarbetare. Hur motivationsarbete ser ut från ledarens sida beror på vilken typ av organisation eller förening det rör sig om. Samtidigt finns det de teorier som påpekar att en person endast kan motivera sig själv och inte någon annan (a.a.). En välkänd motivationsteori är Herzbergs tvåfaktorsmodell som utgår från att medarbetare ska känna arbetsglädje. *Motivationsfaktorer* är faktorer som skapar arbetsglädje och dessa handlar bland annat om prestation och ansvar, det vill säga en känsla av att ha utfört sitt arbete väl och ha kontroll över det man gör, såväl enskilt som inom arbetsgruppen (a.a. s. 180). Erkännande är viktigt, vilket handlar om att få bekräftelse då man utfört sitt uppdrag väl. Värt att notera är att det inte specificeras vem denna bekräftelse ska komma från. Slutligen är möjligheten till såväl professionell som personlig utveckling meningsfull i fråga om motivation. Ett annat led i att finna motivation är att trivas inom verksamheten och med sitt yrke, vilket Herzberg kallar *hygienfaktorer*. Dessa har inte med arbetsuppgifter att göra utan handlar om arbetsmiljön. Organisationens struktur och administration bör vara tydlig och välfungerande, samtidigt som relationen mellan chef och medarbetare samt relationerna medarbetare emellan bör vara goda. Hygienfaktorerna innefattar också olika arbetsförhållanden så som ljus, ljud, utrymme och arbetsmängd. Här spelar även privatlivet en roll, där familjesituationen är av vikt för att som person kunna vara effektiv på sin arbetsplats (a.a.). Det är viktigt att förstå att hygienfaktorerna inte kan motivera en person utan endast skapa trivsel på arbetsplatsen. Det är således möjligt för en person att vara starkt motiverad till att utföra sitt arbete samtidigt som han eller hon inte trivs med organisationens struktur, sin chef eller arbetsförhållandena. Detta innebär att personen finner motivation och tillfredsställelse i sitt yrke och uppdrag, men inte i organisationen i sig. Resultatet kan bli att personen väljer att lämna organisationen. För att det inte ska ske bör en medarbetare även vara committed (a.a. s. 181). En person som är committed har en stark vilja till att vara kvar inom organisationen, identifierar sig med och accepterar organisationens mål och är villig att investera tid och arbete för att försäkra dess välfungerande och överlevnad (a.a. s. 185). Detta är en fråga om lojalitet och engagemang, vilka ofta ses som önskvärda egenskaper hos medarbetare och kolleger. Medarbetare som är committed säger inte upp sig och får på så sätt erfarenhet inom organisationen. Arbetsgrupperna når hög mognad bland annat då rekrytering av ny personal sällan sker. Ledarrollen i denna situation är inte kontrollerande, då ledaren kan lita på att medarbetarna utför sina arbetsuppgifter (a.a. s. 186).

På en arbetsplats kan det även finnas *informella* arbetsgrupper vilka till skillnad från de formella grupperna bildas spontant utifrån medlemmarnas privata relation till varandra eller utifrån gemensamma intressen (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2014: 104). Dessa grupper är ofta dolda där det som medarbetare eller kollega är svårt att upptäcka dem.

En grupp kan ses som ett socialt system med bestämda regler, normer, attityder och förhållningssätt. Särskilt grupper med hög mognadsgrad har funnit egna strategier för att hantera olika situationer, kommunicerar och umgås på ett visst sätt. Som ny gruppmedlem finns ofta en ambition att snabbt införstå sig med gruppens system och bli en del av det, inte minst för att bli accepterad av övriga gruppmedlemmar och för att känna sig trygg på arbetsplatsen. Om man dessutom

som nyanställd finner en arbetsgrupp effektiv genom att den till exempel är positivt omtalad inom verksamheten, består av kompetenta kolleger och arbetar effektivt, skapas en större vilja hos den nyanställda att anpassa sig efter gruppens system (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2014: 105, 107f). En annan anledning till viljan att anpassa sig är gruppens förväntning på detta. En gruppmedlem som avviker från det system gruppen byggt upp får inte sällan en negativ reaktion av övriga gruppmedlemmar och uppmuntras till att anpassa sig. Grupper med stor solidaritet, ofta sådana där medlemmarna är mycket erfarna och har arbetat tillsammans under lång tid, har ett väldigt starkt samarbete. *Solidaritet* innebär i detta fall i vilken grad medlemmarna uppfyller de förväntningar som finns på dem i gruppen. Här ställs det stora krav på samtliga medlemmar att följa gruppens gemensamma normer och värderingar, annars kan brister i solidariteten uppstå. Dessa grupper tenderar att arbeta mycket effektivt och därmed nå uppsatta mål (a.a.).

RESULTAT OCH ANALYS

Nedan presenteras utsagorna från de fem intervjuerna med undersköterskor. Undersköterskorna benämns med A, B, C, D och E. Undersköterskorna A och B arbetar på det ena äldreboendet medan C, D och E arbetar på det andra. Avsnittet innehåller följande rubriker: Chefens ledarstil, arbetsgrupp samt arbetsglädje och motivation. Kodning, tematisering, även kallat kategorisering, av transkriberat material och en sammanställning av framkomna teman resulterade i dessa tre huvudteman, varför de får utgöra strukturen i detta avsnitt. Därutöver har de en direkt koppling till uppsatsens ämne och frågeställningar. Resultaten presenteras och analyseras under respektive rubrik och avsnittet avslutas med en sammanfattning av resultat och analys av samtliga tre avsnitt.

Chefens ledarstil

A förmedlar att det för varje våning på boendet, vilket består av fyra våningar och två avdelningar per våning, finns en platsansvarig undersköterska. Undersköterskans huvudsakliga uppgift förutom omvårdnadsarbetet är att förmedla teamets tankar, önskemål och klagomål till verksamhetschefen samt att planera insatser och möten för dagen. Utifrån denna beskrivning skulle platsansvarig undersköterska kunna ses som en ledare även om hon inte innehar den formella titeln som chef. Hennes kontakt med den övre ledningen och övergripande vardagliga planering är handlingar som gör ledarskapet synligt (Jacobsen & Thorsvik 2014: 388). Däremot påpekar både A och B att platsansvarig undersköterska, enligt dem, inte är att se som en ledare utan som en handledare, vilket de definierar som en person som stödjer och vägleder personalen. Den innebörd A och B ger begreppet handledare är *stödjande* men inte *styrande funktion*:

”Både personalen och brukarna behöver stöd, därför finns handledare som vägleder oss. Men hon bestämmer inte hur vi ska arbeta.”

A berättar mer om hur teamet ser på platsansvarig undersköterska:

”Hon kan inte heller göra som hon vill, även om hon har bestämt något med chefen. Passar det inte oss i gruppen säger vi ifrån. Vi är för olika etniskt för att det ska finnas *en* ledare som tar beslut själv. Hade alla varit av samma etnicitet hade det kanske fungerat.”

A fortsätter med att berätta att det inte finns någon som leder teamen eller planerar deras arbete, detta gör de självständigt. A uttrycker det som att de är ”sina egna ledare”. Däremot påpekar hon vikten av att från verksamhetschefen ha tydligt uppsatta mål som orienterar och motiverar teamen i deras arbete:

”Vi har ingen som leder oss, vi planerar vårt arbete själva varje morgon. Men det är viktigt att vi har gemensamma mål som vi arbetar för att uppnå tillsammans. Om verksamhetschefen inte förmedlar vilka mål vi ska arbeta för så vet vi ju inte vad vi ska göra och då fallerar samarbetet i teamet.”

Till en början kan utsagan verka konstig, i bemärkelsen att kollegerna i arbetsgruppen allihop kan ses som ledare. Lundgrens studie visar att undersköterskor lägger minst lika stor vikt vid stöd från kolleger och god kommunikation inom teamet som vid stöd från sin chef. God kommunikation handlar främst om planering och gemensam problemlösning (Lundgren 2018: 41). Detta är fallet då teamet i huvudsak är självstyrande. Medlemmarna i ett sådant team övertar ledarfunktionen och löser problem självständigt, vilket gör att chefen endast behöver fungera som ett stöd för sådana grupper (a.a. s. 38). Precis som A och B beskriver bör en stödjande ledare fokusera på att upprätthålla goda relationer och kommunikation med sina medarbetare. Om vi återgår till ledarskapets tre olika aspekter finner vi att en person genom sitt handlande, som i detta fall självständig planering av arbetet, kan ses som en ledare. Vidare påverkar arbetsgruppens medlemmar varandra till att handla på ett visst sätt, där handlingarna fungerar som verktyg för att nå organisationens mål. Detta är också en form av ledarskap (Jacobsen & Thorsvik 2014: 388). A och B talar också om gemensamma mål. Enligt teorin om det situationsanpassade ledarskapet är det bland annat gruppdynamiken som styr ledarskapets utformning. Därför bör ledaren arbeta med gruppdynamiken genom så kallad *målsamverkan*, vilket innebär att ledaren och dennes medarbetare har gemensamma mål som de strävar efter att förverkliga. Ledaren bör även stödja, engagera och motivera medarbetarna så att de fortsätter att arbeta mot organisationens mål. Detta verkar vara fallet i arbetsgruppen där A och B ingår. Detta arbetssätt fungerar oberoende av vilken mognadsgrad en grupp har. En grupp med låg mognadsgrad blir motiverad och mer säker i sitt uppdrag, för att med tiden nå hög mognadsgrad och bli självständig (a.a. s. 410).

Ovanstående diskussion om teamets självständighet och ledarskapet i förhållande till det utvecklas till att behandla beslutsfattande, där B säger att allt beslutsfattande sker gemensamt i teamen och att inga enskilda beslut får tas. Hon påpekar att det endast är verksamhetschefen som får ta enskilda beslut men att detta nästan aldrig sker då deras team består av erfarna undersköterskor som är självgående. Hon påpekar att även om dagsplaneringen ibland inte hinner göras vet alla i teamet vad de ska göra ändå.

En dominerande dimension i ledarskapsforskning är anpassning av ledarstil efter arbetsgrupp. Målet med anpassningen är hög prestation inom arbetsgruppen (Jacobsen & Thorsvik 2014: 404). Verksamhetschefen för detta äldreboende kan

ses som en stödjande ledare, utifrån Hersey och Blanchards teori om situationsanpassat ledarskap (Forslund 2013: 354). Enligt samma teori kräver en självständig arbetsgrupp en ledare som stödjer och bekräftar medarbetarna, varför det tyder på att chefen i detta fall anpassat sin ledarstil efter arbetsgruppen. En stödjande ledare ser sin personal som viktiga resurser i verksamheten och satsar därför på deras välmående. Vidare skulle hon kunna ses som innovativ, vilket enligt ett känt citat av Steve Jobs utmärker henne som ledare: ”Innovation skiljer en ledare från en följare” (a.a. s. 356). Med innovativ avses i detta sammanhang hennes beslut att anställa en demenssjuusköterska som stöd för medarbetarna. Respondenterna uttryckte att anställningen av en demenssjuusköterska som ska coacha dem och hålla i stödjande samtal var något som förvånade dem och deras uppfattning är att detta gör deras chef unik, på ett positivt sätt. Denna ledarstil får dem att prestera bra och utföra sitt uppdrag, vilket också är målet med ett situationsanpassat ledarskap (Jacobsen & Thorsvik 2014: 404).

A och B är eniga om att chefen är närvarande genom att dagligen besöka varje våning och ta reda på vad som sker, även om platsansvariga har ansvaret att tala om detta. De anser att chefen är bra på att informera om vilket stöd som finns att få som anställd, till exempel företagshälsovården Previa. Hon investerar aktivt i medarbetarnas välmående och har anställt en demenssjuusköterska som kommer till boendet en gång i veckan för att coacha och ha stödjande samtal med personalen. Vid möten, vilka sker ofta, får personalen möjlighet att diskutera sådant som är problematiskt och de upplever att de blir lyssnade på och att chefen bekräftar deras klagomål. Uppmuntran är en annan egenskap de fäster vikt vid. Vid svårare situationer som väldigt utåtagerande brukare sker tätare möten för att försäkra såväl brukarens som personalens säkerhet.

”Hon ställer upp för personalen, vilket gör att vi kan lita på henne, vi känner oss trygga med henne som chef. Hon involverar oss i olika områden i verksamheten och vi beslutar saker gemensamt under mötena.”

A förklarar stöd på följande sätt:

”Vi har hjälpgrupper som arbetsterapeut och sjukgymnast.”

Med avseende på uppsatsens syfte och frågeställningar är sättet som respondenterna beskriver sin relation till chefen på i ovanstående utsagor noterbart. Inom den tidiga ledarskapsforskningen togs endast hänsyn till relationen mellan ledaren och dennes arbetare, ur vilket synsätt teori X och Y härstammar (Jacobsen & Thorsvik 2014: 404). Enligt teori X och Y skulle denna chef kunna ses som Y, med andra ord den *relationsorienterande* ledaren. Detta innebär att hon, precis som A och B beskriver, lägger stor vikt vid medarbetarskap och fokuserar på medarbetarnas välmående. Detta tyder på att hon ser medarbetarna som viktiga resurser i organisationen. Ett sätt hon gör detta på är genom att vara lyhörd och närvarande i verksamheten, vilket både A och B upplever är fallet. Vidare lägger hon stor vikt vid att skapa goda relationer till medarbetarna och finnas där som stöd för dem, samt i detta fall informera om andra typ av stöd som finns att tillgå (Lundin & Sandström 2015: 24). Att beslutsfattande sker gemensamt tyder på att chefen ser sina medarbetare som aktiva och tänkande individer, varför hon involverar dem i sådant arbete som inte enbart handlar om produktion (Jacobsen & Thorsvik 2014: 404; Lundin & Sandström 2015: 25). Då både A och B har lång erfarenhet inom yrket och

besitter viktig kunskap för fältet ter det sig naturligt att chefen bör kunna lita på att de kan fullgöra sitt uppdrag men också att deras arbete håller hög kvalitet. Resultaten i denna uppsats skiljer sig delvis från de resultat Havig et al. presenterar då det relationsorienterade ledarskapet visat sig vara önskvärt av aktuella respondenter. Enligt Hersey och Blanchards teori om det situationsanpassade ledarskapet kan ledarstilen ses som *deltagande*, där chefen involverar medarbetare i beslutsfattande och för en kontinuerlig diskussion med dem (Jacobsen & Thorsvik 2014: 404). Att chefen tillämpar denna ledarstil skulle kunna säga något om arbetsgruppens mognad, vilken i detta fall kan antas vara hög. A och B anser att denna ledarstil är den som fungerar bäst. Enligt teorin om det situationsanpassade ledarskapet förutsätter en deltagande ledarstil hög mognadsgrad inom arbetsgruppen, varför A och B upplever att denna ledarstil är den som fungerar bäst. De talar endast om den arbetsgrupp de själva ingår i, vilken består av medarbetare med stor erfarenhet och en vana av arbete i den aktuella verksamheten. Chefens deltagande ledarstil passar deras arbetsgrupp då mognaden i den är hög. Däremot påtalar A och B att övriga arbetsgrupper inom verksamheten inte är lika produktiva, vilket tidigare forskning i hög grad kunnat relatera till ledarskapet. Diskussionen om övriga arbetsgrupper finns under rubriken ”Arbetsgrupp”. Detta kan bero på att mognadsgraden är lägre eller väldigt låg inom övriga arbetsgrupper, vilket gör att en delegerande ledarstil inte passar dessa grupper. I arbetsgrupper med lägre mognadsgrad krävs en chef X, enligt teori X och Y. Chef X kallas även den *uppgiftsorienterade* chefen. Detta är en chef som fokuserar på styrning, struktur och uppgiftsdelegering, vilket skulle kunna passa en grupp med låg mognadsgrad då de kan känna osäkerhet eller okunnighet inför sitt uppdrag (Lundin & Sandström 2015: 25). Chefen lägger inte vikt vid relationsskapande utan kommunikationen består i huvudsak av ordergivning. Teori X och Y är däremot en aning statisk och beskriver att chef X ser sina medarbetare som oengagerade och att detta är anledningen till att de behöver hög grad av styrning (a.a.). Hersey och Blanchard kallar denna ledarstil *instruerande*, som precis som namnet antyder innebär att chefen behöver styra sina medarbetare för att effektivitet ska kunna uppnås inom organisationen. Anledningen är däremot inte att medarbetarna är oengagerade utan att de har en låg mognadsgrad. Sådana medarbetare involveras inte heller i beslutsfattande (Jacobsen & Thorsvik 2014: 409). Slutsatsen i denna uppsats är att en anpassning av ledarskapet efter arbetsgruppen är att föredra, vilket också är det dominerande synsättet inom ledarskapsforskningen i dag. Även om teori X och Y ser på ledarskap som något statiskt innebär det inte att en ledare antingen är X eller Y. De två ledarstilarna kan kombineras på olika sätt vilket möjliggör för ledaren att vara flexibel i sitt arbete.

A och B anser att det som skapar friktion i deras relation till chefen är antalet medarbetare, att chefen inte hinner se till allas behov då de är för många. De nämner att det många gånger blivit så att chefen glömt bort vad vissa medarbetare sagt då samtliga uttrycker önskemål och klagomål varje dag. Däremot berömmar de chefens determination att lösa detta problem genom att ha infört platsansvariga samt utvecklat kontakten mellan henne och medarbetarna via e – mejl.

Trots att gruppen är självgående finns det en del situationer de inte vill hantera, och då lämnar de över ansvaret till chefen:

”Chefen har det största ansvaret, vill inte ha det ansvaret” menar A. B nämner att konflikter med anhöriga är sådant gruppen inte vill handskas med då det både är

känsligt och tidskrävande: ”Svåra anhöriga skickas till chefen, det är för stressigt. Vi försöker först lösa det själva och agera professionellt, men oftast skickar vi dem till chefen.”

A fortsätter med att beskriva begreppet *professionalitet*:

”Det är viktigt att vara professionell på arbetsplatsen. Ibland om jag haft problem inom familjen kommer jag till arbetet omotiverad och stressad, men detta kan jag med stöd från arbetsgruppen lägga åt sidan under tiden jag är här.”

Respondenterna C, D och E, talar om att de är mitt inne i en omorganisering i verksamheten och att varken de själva eller chefen landat i det. Samtliga håller med om att de för det mesta varit nöjda med sin chef, men att de önskar mer stöd och vägledning från henne i den aktuella situationen. Detta liknar de resultat i Havigs studie, där den uppgiftsorienterade ledarstilen var önskvärd för att effektivitet skulle nås inom organisationen. Ur teoretisk synpunkt skulle detta kunna förstås som att respondenterna efterfrågar ett situationsanpassat ledarskap, vilket kräver av arbetsledaren att vara flexibel och kunna anpassa sig inte enbart efter arbetsgrupp, som i detta fall fått en ny kollega men i övrigt ser likadan ut, utan även efter rådande situation (Lundin & Sandström 2015: 90). Därför är det inte möjligt att finna en generell ledarstil som leder till högst effektivitet. Varken organisationens interna eller externa faktorer är statiska, de förändras ständigt och sätter olika krav på en ledare. Precis som respondenterna påpekar behöver de något annat från ledaren i denna process än de gjort tidigare. C beskriver den gemensamma arbetsgruppen på följande sätt:

”Vi har arbetat tillsammans länge och samarbetet fungerar till 95 procent. I vissa fall går chefen in och styr upp oss men annars hanterar vi alla konflikter själva. Vi arbetar självständigt och planerar varje dag utifrån vårt schema.”

Enligt teorin om situationsanpassat ledarskap bör ledarstilen bland annat anpassas efter arbetsgruppens mognad. Arbetsgruppen som C, D och E tillhör kan ses som en grupp med hög mognadsgrad då de arbetat tillsammans under lång tid, samtliga är utbildade undersköterskor och har över tio års yrkeserfarenhet. De arbetar självständigt, utan styrning från chefen. En grupps mognadsgrad består enligt teorin av två delar: kompetens och vilja (Jacobsen & Thorsvik 2014: 408). Utifrån ovanstående beskrivning har denna grupp både kompetens och vilja att utföra sitt arbete. Viljan till att utföra sitt uppdrag belyses också av ett uttalande D har gjort:

”Brukarna har bidragit med vad de kunnat till samhället och jag är så tacksam för det. Därför vill jag göra vad jag kan för att ge något tillbaka och göra den sista tiden meningsfull för dem.”

C och E har beskrivit deras syn på arbetet på liknande sätt. En grupp där både kompetens och vilja är hög har hög mognadsgrad, enligt Hersey och Blanchard (Jacobsen & Thorsvik 2014: 409). De skiljer mellan två olika ledarstilar: styrande och stödjande. En grupp med hög mognadsgrad förutsätter en delegerande ledarstil som innebär att ledaren är svagt styrande och svagt stödjande. I stort sett behöver ledaren inte blanda sig in i medarbetarnas arbete utan kan låta dem arbeta självständigt och fatta egna beslut (a.a.). Hersey och Blanchards klassificering av ledarstilar kan kopplas till de två ledarstilarna uppgifts- och relationsorienterad. I korthet bygger den uppgiftsorienterade ledarstilen på att chefen instruerar

medarbetare i hur de ska göra och fattar beslut själv. Den relationsorienterade chefen fattar beslut tillsammans med sina medarbetare och låter dem arbeta självständigt. Då en grupp har hög mognadsgrad bör chefen varken vara uppgifts – eller relationsorienterad. Det är gruppens autonomi som är central. Autonomi beskrivs närmare i nästkommande avsnitt. En självgående arbetsgrupp är det högsta målet för en chef, då verksamheten blir som mest effektiv. Gruppens mognadsgrad är däremot inte statisk. En omorganisering innebär nya arbetsuppgifter och en ny grupsammansättning:

”Vi har fått en ny kollega i gruppen som precis blivit färdigutbildad undersköterska, hon är väldigt osäker och någon av oss måste hela tiden handleda henne. Det tar mycket tid och vi hinner inte göra det vi ska. Samtidigt har jag [C] blivit platsansvarig, vilket är en helt ny roll för mig och jag har inte fått någon arbetsbeskrivning av chefen.”

A och B uttrycker också en osäkerhet vid nyanställda kolleger. De talar om att när en nyanställd kommer till gruppen uppstår det problem då de inte känner denna person, samtidigt som denne inte vet rutinerna på boendet:

”Det känns inte riktigt bra när nya kommer. Vi har alla så olika roller och som ny måste man anpassa sitt bemötande utifrån dessa. Det tar tid innan man landar i det, och vi har inte så mycket tid. Det är klart att vi försöker hjälpa till men man måste ju ge och ta. Här är avsaknad av tydlig arbetsbeskrivning från ledningen till nackdel, för nya alltså.”

Enligt Hersey och Blanchard är gruppens mognadsgrad föränderlig och kan sjunka med nya förhållanden, som i detta fall nya kolleger och arbetsuppgifter (Lundin & Sandström 2015: 90). För att kunna anpassa sin ledarstil måste en ledare ha förmåga att bedöma arbetsgruppens grad av mognad. Detta kräver en hög kännedom om arbetsgruppen, vilken chefen i detta fall kan antas ha. Däremot har det tillkommit en kollega vars mognadsgrad skiljer sig åt från övriga, varför chefen utifrån resultaten i denna uppsats inte lyckats bedöma mognadsgraden hos gruppen. Därmed är hennes ledarstil fortfarande delegerande, medan det i denna fas krävs mer styrning och ett tydligare fokus på struktur. Arbetsgruppens mognadsgrad skulle kunna tänkas vara måttlig i detta fall, där även den nya kollegan vill utföra sitt uppdrag men ännu inte har den kompetens som krävs. För att arbetsgruppen ska bli välfungerande återigen bör chefen inta en *deltagande* eller *övertalande* ledarstil, som har en måttlig grad av styrning och hög grad av stöd (Jacobsen & Thorsvik 2014: 409). Vid fråga om vad medarbetarna behöver från chefen i det aktuella läget håller samtliga med om att tydligare instruktioner och starkare styrning behövs. Chefen kan också tänkas vara oförmögen att vara så pass flexibel att hon kan anta dessa olika ledarstilar. Teorin om det situationsanpassade ledarskapet tar endast hänsyn till arbetsgruppens mognadsgrad och att chefen ska kunna anpassa sig efter denna. I verkligheten finns det många andra faktorer som har en inverkan på chefens ledarstil, såväl interna som externa. E beskriver situationen på följande sätt:

”Hon [chefen] har också mycket att göra, hon är själv förvirrad och har inte tillräckligt med tid till sina egna arbetsuppgifter, ännu mindre att hålla i individuella samtal med oss. Vårt arbete styrs av politikerna och den budget vi har, chefen kan inte göra så mycket åt det.”

Ovan beskrivna faktorer kan göra det besvärligt för chefen att anpassa sitt ledarskap efter situation och arbetsgrupp då ekonomi och politik begränsar hennes handlingsutrymme.

Arbetsgrupp

Såväl A som B understryker att arbetsgruppen är den största motivationsfaktorn och det som skapar trivsel och arbetsglädje:

”Det är viktigt att trivas, annars finns ingen arbetsglädje. Allt beror på hur stark gruppen är. Ju längre man arbetat tillsammans desto bättre blir det.”

Vidare förklarar dem samspelet i deras arbetsgrupp som motiverande i det att de lär sig av varandra och fungerar som ett skyddsnät. Detta menar respondenterna minskar den rädsla och osäkerhet som kan uppstå i deras arbete. Ur detta förstås att samarbete och kommunikation är motiverande för A och B och gör att deras team är effektivt och når organisationens mål. Hägerström och Nielsen har undersökt hur medlemmar i ett team motiverar varandra. Kommunikation och samarbete, i synnerhet gemensam problemlösning, visade sig vara de största motivationsfaktorerna och det som leder till effektivitet inom arbetsgrupp och organisation (Hägerström & Nielsen 2012: 3). Vidare menar de att medlemmarna i ett självstyrande team strävar efter utveckling och tar egna initiativ. Uppsatsens resultat är i detta fall samstämmiga med Hägerström och Niensens studie.

Däremot påpekar A att det ibland krävs stöd från chefen för att hantera känslor av osäkerhet och rädsla:

”Rädsla och stress uppstår när vi får in brukare som är utåtagerande. Där önskar vi mer stöd och bättre verktyg från chefen, och att hon rycker in snabbare...innan vi blir blåslagna det vill säga.”

Precis som Lundgren påpekar i sin studie värdesätter även självstyrande arbetsgrupper en närvarande chef (Lundgren 2018: 38). I föregående avsnitt sågs den självstyrande arbetsgruppen ur ljuset av det situationsanpassade ledarskapet, samt teori X och Y. Dessa teorier betonar att sådana arbetsgrupper inte egentligen behöver ledning utan endast stöd. Det finns däremot forskning som behandlar ledarskap av sådana team, samt hur ledaren kan motivera dessa team. En sådan forskning är den av Hägerström och Nielsen. Resultaten av deras studie visar att ledaren bör vara vägledande samtidigt som denne stödjer teamet. Vidare beskrivs att ledaren bör inkludera medarbetarna i stora delar av arbetet, även vid beslutsfattande (Hägerström & Nielsen 2012: 22ff). Det har visat sig att chefen för A och B är stödjande och litar på teamet då de är inkluderade i övervägande del av arbetet. De har också förklarat att planering och beslutsfattande sker gemensamt. Enligt Hägerström och Nielsen leder ett större ansvarsområde till motivation och utveckling, vilket i sin tur leder till ökad effektivitet och produktivitet (a.a.). Samtidigt bör ledaren vara vägledande, enligt samma studie. A beskriver vägledning utifrån teamets sammansättning:

”Gruppen består av olika etniciteter och detta är värdefullt då alla bidrar med olika saker. Men olikheter kräver också samordning, därför är en tydlig måluppsättning viktig.”

Hon förklarar sedan att teamets medlemmar genom tydlig måluppsättning kan arbeta på olika sätt men ändå mot samma mål. Både A och B anser att mål och visioner för organisationen ska kommuniceras av chefen. Då de har en tydlig måluppsättning, frekventa möten med chefen och tydlig kommunikation kan chefen anses vara även vägledande. Slutsatsen kan dras att chefen genom att vara såväl stödjande som vägledande bidrar till en välfungerande arbetsgrupp. Samarbetet kolleger emellan bidrar till ytterligare motivation. A och B anser att det viktigaste för att teamet ska fungera väl är kommunikation och samarbete. De upplever att deras team är välfungerande och tillförskriver detta att de arbetat tillsammans under lång tid, att de alla har erfarenhet av yrket samt att de känner varandra privat. De anser att det därför inte behövs någon ledare men att en platsansvarig undersköterska är bra att ha som stödjande och samordnande funktion för respektive våning.

A och B beskriver sedan hur samarbetet mellan teamen ser ut:

”Man måste stänga öronen, annars går det inte att arbeta här. De från andra våningar är otrevliga och pratar bakom ryggen på en. De tycker likadant om vårt team. Men vårt team fungerar i alla fall bra.”

A och B förklarar att chefen är ytterst ansvarig för beslutsfattandet och att gruppen måste förankra sina idéer och beslut hos chefen innan dessa kan verkställas. Återigen påpekar de att chefen inte styr deras arbete utan att de har ”fria händer”.

Arbetsgruppen som A och B tillhör skulle kunna bestå av committed medarbetare. Arbetsledaren behöver inte styra och kontrollera sådana grupper då medlemmarna är kompetenta, erfarna och engagerade. Ledaren kan lita på att de utför sitt uppdrag väl och därför kan hon istället fokusera på att vårda gruppmedlemmarna. Detta kan vara i form av att hon anställt en demenssjuusköterska som samtalar med medarbetarna en gång i veckan, och att hon ständigt informerar om det stöd som finns att få i form av bland annat företagshälsovården (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist 2014: 186). Hennes insatser som ledare kan leda till ännu starkare engagemang och tillit till verksamheten från medarbetarna. Vidare skulle teamet som A och B tillhör kunna ses som ansvarstagande då de arbetar självständig och inte önskar inblandning från chefen. Däremot skulle utsagan om chefs yttersta eller övergripande ansvar kunna tyda på en viss osäkerhet i gruppen. Törnquists studie har visat att grupper vid rädsla och osäkerhet vill ha en instruerande chef som styr och tydligt ger order om vad som ska göras (Törnquist 2004: 173). Detta eliminerar osäkerheten samtidigt som ansvaret i situationen läggs över på chefen. Detta gör att chefen får skulden för något som eventuellt gått snett. En annan förklaring skulle enligt Törnquist kunna vara att gruppen inte är innovativ, varför de söker lösningar från chefen (a.a.). Samtidigt bör det påpekas att gruppens mognadsgrad är olika i olika situationer, enligt teorin om det situationsanpassade ledarskapet. Därför går det inte att med säkerhet säga att ett team inte är villigt att ta ansvar överlag, men eventuellt i vissa situationer där chefen då får anpassa sitt ledarskap och inta en mer styrande roll för att gruppen ska fungera väl i sitt arbete.

Arbetsglädje och motivation

Samtliga respondenter, A, B, C, D och E, beskriver sin arbetsgrupp som självstyrande. Enligt teorin om det situationsanpassade ledarskapet kan en sådan

arbetsgrupp arbeta självständigt och fatta självständiga beslut, utan inblandning från chefen (Jacobsen & Thorsvik 2014: 409). A och B beskriver sin chefs ledarstil på det sättet, vilket behandlats i tidigare avsnitt. C, D och E var också nöjda och fungerade väl som grupp med denna ledarstil, tills situationen förändrades. I fallet med en självstyrande arbetsgrupp är gruppens *autonomi* central, enligt teorin om det situationsanpassade ledarskapet (a.a.). I Baljoons studie nämns autonomi som en viktig motivationsfaktor. Autonomi definieras som en frihet eller möjlighet till att självständigt utföra och utveckla arbetsuppgifterna inom ramen för sitt uppdrag, vilket är det sätt C beskrivit autonomi på:

”Chefen har anställt mig utifrån mina kunskaper och tidigare erfarenheter inom yrket för att jag ska arbeta här. Det är viktigt att jag får den möjligheten, att utföra mitt uppdrag utifrån vad jag kan. Hade jag blivit övervakad och tillsagd av chefen hela tiden hade jag helt tappat motivationen att överhuvudtaget komma hit.”

Autonomi är något som enligt Baljoon med flera hör till inre motivation, vilket innebär att individen finner arbetet i sig intressant och drivs till att utföra sitt uppdrag på grund av detta intresse. Vidare visar studien att ledaren har en central roll i att utveckla inre motivation hos sina medarbetare. Baljoon med flera menar att detta kan göras genom att tydligt förmedla organisationens mål och få medarbetarna att utveckla ett genuint intresse för att arbeta mot att uppnå dessa. Ur denna synvinkel bör chefen huvudsakligen inta en coachande roll där han eller hon främst stödjer sina medarbetare i deras arbete. E menar att chefen för boendet där hon arbetar har lyckats med detta:

”Hon [chefen] förklarar organisationsmålen och talar om varför de är viktiga, sedan är det upp till oss att avgöra hur vi ska arbeta för att nå dem. Hon är tydlig och uppmuntrande när hon talar om målen och hon visar att hon tror på oss genom att låta oss bestämma hur vi ska arbeta själva. Det gör i alla fall mig motiverad och glad över att vara en del av teamet.”

Undersköterskorna C, D och E håller alla med om att deras uppdrag är såväl fysiskt som psykiskt krävande och att de behöver känna sig motiverade i sitt arbete för att kunna fullgöra det. Den största motivationsfaktorn enligt dem är ledarskapet. I studien gjord av Baljoon med flera visade sig ledarskap vara en utav de faktorer med störst inverkan på arbetsmotivation bland undersköterskor. Respondenterna menar att för att en ledare ska kunna motivera dem i deras arbete behöver denna bekräfta deras arbetsinsats och tala om vilka delar av arbetet de utfört väl och vilka delar utav det som kräver förbättring. De anser att relationen till ledaren ska bygga på tillit och förtroende i sådan grad att ledaren tillåter dem att fatta egna beslut och arbeta självständigt inom arbetsgrupperna utan styrning och kontroll.

A och B beskriver ledarskap som en styrande funktion och menar därför att de inte har någon ledare utan att det är samarbetet och det gemensamma beslutsfattandet i arbetsgruppen som gör att de utför ett gott arbete. Det är intressant att de, även vid antagandet om avsaknad av ledning, beskriver det coachande ledarskapets betydelse för den inre motivationen:

”Vi har ingen som leder oss, vi planerar vårt arbete själva varje morgon. Men det är viktigt att vi har gemensamma mål som vi arbetar för att uppnå tillsammans.

Om verksamhetschefen inte förmedlar vilka mål vi ska arbeta för så vet vi ju inte vad vi ska göra och då fallerar samarbetet i teamet.”

A och B fäster störst vikt vid kommunikation och stödjande relationer, båda delar inom arbetsgruppen:

”Det är viktigt att trivas, annars finns ingen arbetsglädje. Kommunikation och samarbete i gruppen är det viktigaste. Allt beror på hur stark gruppen är. Ju längre man arbetat tillsammans desto bättre blir det.”

Dessa tillhör de yttre motivationsfaktorerna, enligt Baljoon med flera. Yttre motivationsfaktorer är sådant som driver en individ till att utföra sitt arbete även om denne inte är intresserad av arbetet i sig. Detta kan bättre förklaras med hjälp av Herzbergs tvåfaktorsmodell som behandlar temat motivation och arbetsglädje. Herzberg benämner yttre motivationsfaktorer *hygienfaktorer* och beskriver dessa som viktiga för att trivsel ska skapas inom organisationen och arbetsgruppen. Dessa faktorer har med arbetsmiljön att göra och motiverar egentligen inte en individ utan skapar endast trivsel på arbetsplatsen. A och B nämner inte sina arbetsuppgifter mer än att beskriva att de har mycket att göra, likaså talar de inte om kundnytta. Främst handlar deras berättelse om de starka relationerna och tilliten inom deras arbetsgrupp, vilket kan tyda på att de inte känner en inre motivation i sitt arbete. En annan sak B nämner är att relationerna inom familjen har en inverkan på arbetet, även om det finns en gräns mellan vad som är privat och vad som är professionellt. Familjrelationer är också någonting som hör till hygienfaktorerna, enligt Herzberg. Detta är inte optimalt då hygienfaktorerna endast är grundläggande för ett välfungerande arbete. Ett annat exempel är då A och B ska förklara hur de kan motiveras till att fullföra sitt uppdrag utifrån tid och omfattning, där de återigen inte nämner uppdraget i sig utan att det är arbetsgruppen som gör att de trivs och känner arbetsglädje. Därför finns det ingenting i uppsatsens resultat som förklarar vad de anser att ett väl utfört arbete innebär. Slutsatsen är att A och B, och utifrån deras beskrivning även resterande medlemmar i arbetsgruppen, innehar hög hygien men låg motivation. Detta innebär att de arbetar utan att klaga, i huvudsak för att få lön. De nämner varken brukare eller arbetet i sig, vilket tyder på att det finns en avsaknad av inre motivation, det Herzberg kallar motivationsfaktorer. I verkligheten är det sällan som fenomen är så enkla att förklara, och syftet med denna uppsats är att beskriva en del av verkligheten. Det finns en komplexitet i detta, i bemärkelsen att A och B talar om ansvars känsla inom arbetsgruppen, vilket är en faktor som hör till den inre motivationen som Baljoon med flera beskriver det, eller motivationsfaktorer enligt Herzberg. Värt att nämna är att de inte uttryckligen nämner ansvars känsla men beskriver gruppen som självstyrande där beslutsfattande sker utan chefs inblandning. När de använder ordet *ansvar* skjuter de över detta på chefen:

”Chefen har det största ansvaret, vi vill inte ha det ansvaret.”

Noterbart är att ovanstående citat är taget ur sin kontext. Med detta menas att diskussionen då respondenterna uttalade sig om ansvar handlade om hur de hanterar konflikter med anhöriga. Därför är det inte lämpligt att generalisera uttalandet till att även omfatta deras ansvar och uppdrag i övrigt. Även om konflikthantering i kontakt med anhöriga är en liten del av deras arbete är det den enda gången som ansvar nämns, varför en slutsats dras om att de inte uttryckligen har en inre ansvars känsla. Detta bekräftar tidigare slutsats om hög hygien och låg

motivation i deras arbetsgrupp. Vad det gäller C, D och E ser det annorlunda ut. Dessa respondenter fäster störst vikt vid deras prestation och relaterar denna till kundnöjdhet. Detta är enligt dem den största motivationsfaktorn:

”Vi är här för brukarna och vi gör vårt bästa varje dag för att de ska vara nöjda. När vi ser att en brukare är nöjd och berömmar oss eller på annat sätt visar uppskattning längtar vi efter att få komma tillbaka till arbetet nästa dag.”

Prestation och en vilja till att utföra arbetet utifrån dess egenart och sitt personliga intresse menar Herzberg är motivationsfaktorer. Han påpekar vikten av erkännande, det vill säga bekräftelse på att man utfört sitt arbete väl. Teorin säger ingenting om vem bekräftelsen bör komma från, i detta fall kommer den från brukarna men respondenterna har också påpekat att bekräftelse från chefen är väldigt viktigt i detta avseende. Bekräftelsen skulle också kunna komma från arbetsgruppen och trots att A och B fäster stor vikt vid sin arbetsgrupp nämner de inte bekräftelse inom gruppen som en motivationsfaktor. Det de anser vara motiverande inom arbetsgruppen är relationerna kollegerna emellan, stöttning och samarbete. Däremot talar C, D och E för ett bristande ledarskap och menar att detta främst beror på oklarhet från chefen:

”Det är rörigt, ingen vet vad man ska göra när man kommer dit. Det finns ingen struktur i verksamheten och vänder man sig till chefen får man ett halvdant svar som egentligen inte betyder något. Det är svårt att få stöd från henne, ännu svårare att upprätta någon slags relation till henne.”

Ovanstående citat samt respondenternas tydliga fokus på kundnöjdhet och att det är bekräftelsen från brukarna som ger dem glädje i deras arbete tyder på en avsaknad av hygienfaktorer. Slutsatsen är att dessa respondenter finner glädje i sina arbetsuppgifter medan de inte trivs i organisationen. Ingen av respondenterna nämner att de vill lämna organisationen, men det skulle kunna bli resultatet om inte strukturen och ledarskapet förbättras. Undantaget är om respondenterna är committed, vilket skulle kräva att de identifierar sig med organisationsmålen, accepterar dem och gör sitt yttersta för att få vara kvar inom den. Med ledningens otydlighet följer en ovisshet kring målen bland medarbetarna, vilket gör det svårt för dem att uppnå commitment. Däremot är samtliga väldigt fästa vid brukarna och vet att kundnöjdhet är ett av de största organisationsmålen, varför de skulle kunna tänkas vilja vara kvar trots bristen på hygienfaktorer. Chefen som är otydlig skulle kunna tolkas på två olika sätt. Antingen är hon själv förvirrad då hon också har direktiv uppifrån som hon måste göra sig förstådd med, eller också anser hon att hon inte behöver vara särskilt tydlig och ständigt kommunicera med sina medarbetare då hon antar att de är committed. Det har enligt Bakka med flera visat sig att committed medarbetare inte behöver styrning från chefen då de har fått förtroende från denne att de utför sitt uppdrag väl.

Sammanfattning

Uppsatsens syfte har varit att med utgångspunkt i ett antal intervjuer med undersköterskor, resonera kring olika ledarstilar som bidrar till välfungerande arbetsgrupper. Med en välfungerande arbetsgrupp avses en grupp bestående av motiverade kolleger som finner glädje och meningsfullhet i sitt arbete. Resultaten visar att det inte finns en ledarstil som är den bästa i alla situationer och för alla arbetsgrupper. En självständig arbetsgrupp kräver i de flesta fall stöd från chefen,

men i vissa situationer där rädsla eller osäkerhet uppstår kräver de mer styrning och instruktioner från chefen. Vidare indikerar resultaten att en ledare kan motivera sina medarbetare genom att inte enbart anpassa sin ledarstil utifrån medarbetarnas behov i olika situationer, men också genom att inkludera dem i beslutsfattande, finnas tillgänglig för kommunikation och kommunicera organisationens mål. Detta motiverar och utvecklar medarbetarna. Arbetsgruppen har visat sig vara en viktig motivationsfaktor i sig, där samarbete och kommunikation visat sig vara de viktigaste faktorerna för att denna ska fungera väl. Medarbetarna motiveras av såväl externa som interna faktorer. Även om främst inre motivation framkommit i resultaten är det viktigt att påpeka att även externa faktorer har betydelse för ett välfungerande arbete. Externa faktorer som organisationens mål och struktur måste vara tydliga och kommuniceras väl av ledningen för att arbetet ska fungera väl, då trivs medarbetarna. Däremot måste de som nämnts även inneha en inre motivation för att finna arbetsglädje och meningsfullhet i sitt uppdrag. Faktorer som kan bidra till inre motivation är ledarskapet, arbetsgruppen och relationerna medarbetare och kolleger emellan.

DISKUSSION

I detta avsnitt förs en diskussion kring studiens resultat. Avsnittet är precis som föregående avsnitt, "Resultat och analys", indelat i de tre rubrikerna: Chefens ledarstil, arbetsgrupp samt arbetsglädje och motivation.

Chefens ledarstil

Resultaten visar att för att teamen inom en organisation ska fungera väl behöver chefen vara flexibel nog att kunna anpassa sig efter situation samt gruppens mognadsgrad. Verksamheten påverkas och förändras av såväl interna som externa faktorer, vilka är föränderliga. Teamens mognadsgrad är även den föränderlig och en ny kollega eller strukturell förändring inom verksamheten sänker deras mognadsgrad. Här krävs det att chefen på ett tydligt sätt kommunicerar vad som ska göras och vem som ansvarar för vilka arbetsuppgifter. Detta leder till ordning och trygghet, vilket respondenterna i denna studie anser är viktigt för att deras team ska fungera väl.

Arbetsgrupp

Samtliga respondenter lyfter fram samarbete och kommunikation som de viktigaste faktorerna för att en arbetsgrupp ska fungera väl. A och B nämner däremot, utan att lägga någon större vikt vid detta, att dessa faktorer endast fungerar inom deras team och inte team emellan. De menar att olikheter mellan teamens arbetssätt och sammansättning är orsaken till detta. Detta behöver i sig inte utgöra ett problem. Precis som olika team och situationer kräver olika saker av en ledare, kräver olika situationer olika lösningar i fråga om problemhantering. I vissa situationer är det mer effektivt om individer arbetar självständigt eller endast inom sitt eget team för att hantera en situation, varför man som ledare inte alltid måste försöka få till ett välfungerande samarbete mellan teamen. Däremot finns det sådana fall där samarbete mellan team är avgörande, och det är upp till ledaren att avgöra vilka dessa situationer är. Vidare påpekar A och B att de ogärna tar emot nya personer i sitt team då det tar lång tid för dessa personer att lära sig

och anpassa sig till teamet, särskilt då medlemmarna arbetat ihop länge och känner varandra väl. De nämner inte hur deras chef ställer sig till detta. Ett vanligt antagande som visat sig förekomma bland chefer är att personer som avviker från teamet bör omplaceras (Coutu 2009: 116). Forskning har däremot visat att en avvikare i teamet kan vara till fördel. Kolleger som arbetat tillsammans under lång tid tenderar, enligt samma forskning, att utföra sitt uppdrag på samma sätt som de gjort under många år. De är ovilliga till att göra förändringar och förutsätter att de redan kan i princip allt inom yrket. En avvikare ifrågasätter det teamet gör och öppnar således upp för nytänkande och utveckling. Samtidigt ökar oron i gruppen och avvikaren möter säkerligen motstånd, men över tid har det visat sig att teamet blir mer kreativt med ökad produktion som följd (a.a.).

Arbetsglädje och motivation

Autonomi, med andra ord självständighet, visade sig vara en viktig motivationsfaktor och att man som ledare kan skapa ett arbetsklimat som bygger på just detta. Problemet är att varje individ upplever saker på olika sätt, varför det egentligen är medarbetaren som avgör om han eller hon är självständig i sitt arbete eller inte, samt i vilken grad. Dessutom finns det inte en entydig definition av vad autonomi på ett särskilt boende för äldre innebär, vilket innebär att det skulle kunna betyda olika saker för olika individer eller inom olika verksamheter. Ingen av respondenterna förklarade vad de anser att autonomi är i deras praktiska arbete. En lösning skulle kunna vara att som ledare lyssna på sina medarbetare och försöka nå deras uppfattning om självständighet och motivation i deras arbete. Vidare ansågs ett stödjande ledarskap vara motiverande, vilket enligt respondenterna innebär att fokus ligger på relationen mellan dem och deras chef och att kommunikationen är god. Värt att nämna är att även en självstyrande arbetsgrupp, som är fallet i denna uppsats, kan kräva en uppgiftsorienterad snarare än relationsorienterad chef för att känna sig trygga i sitt arbete. Detta visar att olika situationer kräver olika saker av en ledare, även om arbetsgruppen är densamma.

SLUTSATSER

Detta avsnitt är indelat i tre rubriker, vilka är desamma som de i avsnitt "Resultat och analys". Rubrikerna är: chefens ledarstil, arbetsgrupp samt arbetsglädje och motivation. Slutsatserna är teoretiska och bygger på den kvalitativa data som samlats in till uppsatsen (Bryman 2018: 485).

Chefens ledarstil

Resultaten visar att det inte går att urskilja *en* ledarstil som bäst lämpar sig i olika situationer och till olika arbetsgrupper. Det är önskvärt att en arbetsledare är flexibel och kan anpassa sin ledarstil till den situation verksamheten befinner sig i. Förändringar inom verksamheten skapar osäkerhet och kräver en styrande chef som ger tydliga instruktioner och skapar struktur i vardagen. Vidare ska ledaren även anpassa sin ledarstil utefter arbetsgruppens behov och mognadsgrad. En arbetsgrupp med hög mognadsgrad är självstyrande och behöver en rådgivande och stödjande chef. Fokus för chefen bör i detta fall vara att vara närvarande och att upprätthålla goda relationer till sina medarbetare.

Arbetsgrupp

Det viktigaste för en välfungerande arbetsgrupp är samarbete och kommunikation. En arbetsgrupp som är självstyrande har hög grad av autonomi, vilket visat sig vara en av de viktigaste motivationsfaktorerna i arbetet. Autonomi innebär möjligheter för gruppen att fatta beslut utan arbetsledarens inblandning och att strukturera sitt arbete utifrån deras egna erfarenheter av vad som fungerar för verksamheten i fråga. Resultaten visar däremot att även självstyrande arbetsgrupper behöver tydliga mål som de gemensamt kan arbeta mot att uppnå, där dessa mål ska kommuniceras av arbetsledaren. Utan en strävan om att uppnå gemensamma mål fungerar inte samarbetet och olikheterna mellan gruppens medlemmar blir till hinder istället för möjligheter.

Arbetsglädje och motivation

En av de största motivationsfaktorerna är autonomi. Arbetsledaren bör därför sträva efter att bygga upp ett arbetsklimat som bygger på självständighet och öppenhet, vilket stimulerar medarbetarnas initiativtagande. Självständighet innebär också ett större ansvar, och detta har visat sig vara motiverande och utvecklande för personalen. Detta kräver att ledaren upprätthåller relationer till sina medarbetare som bygger på tillit, för att de ska kunna arbeta självständigt utan att chefen får behov av att kontrollera dem. Ledarskapet i sig är också en viktig motivationsfaktor. Resultaten visar att personalen vill ha bekräftelse för deras arbetsinsats men även förslag till förbättring, då utveckling visat sig vara en drivande kraft i vardagen. Med utveckling avses såväl personlig som professionell sådan. För att personalen ska arbeta effektivt och organisationen kunna nå sina mål krävs inre motivation, det vill säga en vilja att utföra sitt uppdrag utifrån dess natur och ett intresse för sina arbetsuppgifter. En bekräftande ledare är en betydande faktor i detta avseende. Yttre motivation är emellertid också viktig för att minska hög personalomsättning. Denna typ av motivation gör att personalen trivs på arbetsplatsen och i denna aspekt är en välfungerande arbetsgrupp och dess dynamik värdefull.

REFERENSER

- Bakka, Jørgen Frode, Fivelsdal, Egil och Lindkvist, Lars (2014) *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Sjätte uppl. Stockholm: Liber.
- Baljoon, Reem Adas, Banjar, Hasnah Erfan och Banakhar, Maram Ahmed (2018) Nurses' Work Motivation and the Factors Affecting It: A Scoping Review. *International Journal of Nursing & Clinical Practices*, 5 (5): 277 – 287.
- Brinkmann, Svend och Kvale, Steinar (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Tredje uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, Alan (2018) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Tredje uppl. Stockholm: Liber.
- Coutu, Diane (2009) Why teams don't work. *Harvard Business Review*, 87 (5): 98 – 130.
- Forslund, Magnus (2013) *Organisering och ledning*. Andra uppl. Malmö: Liber.
- Hansson, Margareta och Josefsson, Karin (2011) To lead and to be led in municipal elderly care in Sweden as perceived by registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 19 (4): 498 – 506.
- Havig Kvale, Anders, Skogstad, Anders, Kjekshus, Lars Erik och Romøren, Tor Inge (2011) Leadership, staffing and quality of care in nursing homes. *BMC Health Services Research*, 11 (327): 1 – 13.
- Hayes, Laureen, O'Brien Pallas, Linda, Duffield, Christine, Shamian, Judith, Buchan, James, Hughes, Frances, Spence Laschinger, Heather K., North, Nicola och Stone, Patricia W (2006) Nurse turnover: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 43 (2): 237 – 263.
- Hägerström, Jennie och Nielsen, Sofie (2012) *Hur leder man de som är tänkta att leda sig själva? En kvalitativ studie av ledarskap i självstyrande team*. Magisteruppsats. Högskolan i Halmstad, akademien för hälsa och välfärd.
- Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan (2014) *Hur moderna organisationer fungerar*. Fjärde uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, Stina och Mears, Jane (2007) Omsorgspersonalens värld i Sverige och Australien – en jämförelse. I: Johansson, Stina (red.) *Social omsorg i socialt arbete*. Malmö: Gleerups.
- Jönsson, Sten och Strannegård, Lars (2015) Ledarskapets lockelse. I: Jönsson, Sten och Strannegård, Lars (red.) *Ledarskapsboken*. Andra uppl. Stockholm: Liber.
- Lantz, Annika (2013) *Intervjumetodik*. Tredje uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Larsen, Ann Kristin (2018) *Metod helt enkelt. En introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Andra uppl. Malmö: Gleerups.

Lundgren, Dan (2018) *Leadership, psychosocial work environment, and satisfaction with elder care among care recipients: Analysing their associations and the structural differences between nursing homes and home care.* Dissertation. Jönköping: Jönköping University, School of Health and Welfare.

Lundin, Kerstin och Sandström, Björn (2015) *Ledarskap inom vård och omsorg.* Andra uppl. Lund: Studentlitteratur.

Moiden, Nadeem (2002) Leadership in the elderly care home sector. *Nursing management*, 9 (8): 24 – 28.

Rienecker, Lotte och Stray Jørgensen, Peter (2014) *Att skriva en bra uppsats.* Tredje uppl. Stockholm: Liber.

SFS 2001:453. *Socialtjänstlag*

Vetenskapsrådet (2017) *God forskningssed.* Stockholm.

Törnquist, Agneta (2004) *Vad man ska kunna och hur man ska vara. En studie om enhetschefers och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer.* Doktorsavhandling. Stockholm: HLS Förlag.

Bilaga 1: Informationsbrev



Informationsbrev
2019!.doc

Bilaga 2: Intervjuguide

- Berätta lite om er själva, er bakgrund.
- Hur ser en typisk arbetsdag ut för dig?

Ledarskap

- Vad innebär *arbetsglädje* för dig? Hur kan detta begrepp förstås?
- Hur kan din chef bidra till att du känner arbetsglädje?
- Hur kan din chef motivera dig till att utföra ditt uppdrag i sin helhet varje dag?
- Vad driver dig i ditt arbete?
- Hur tycker du att en *välfungerande* arbetsgrupp är?
- Skulle du beskriva din arbetsgrupp som välfungerande?
- Beskriv relationen mellan dig och din chef.
- Är du nöjd med er [din och chefens] relation?
- Anser du att det behöver göras förändringar inom verksamheten för att din arbetsgrupp ska arbeta mer effektivt?

Slutligen

- Vill du tillägga någonting?