

Job crafting

- för att höja arbetsengagemanget inom vården

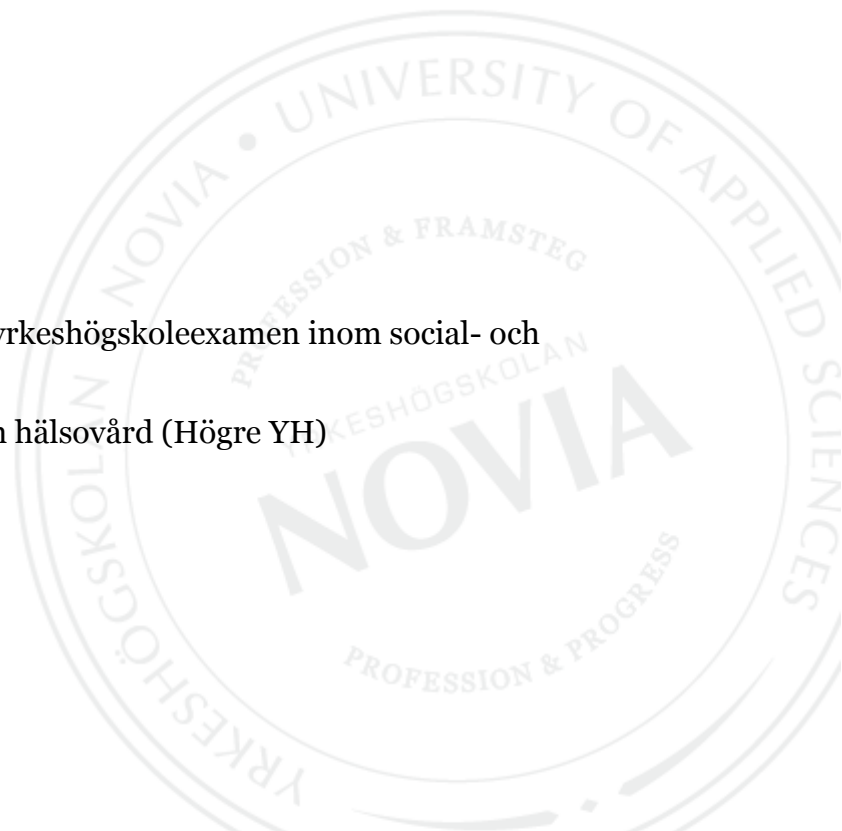
Mikaela Sjöholm och Susanne Sjövall

Examensarbete för högre yrkeshögskoleexamen inom social- och
hälsovård

Utbildning inom social och hälsovård (Högre YH)

Utveckling och ledarskap

Åbo 2016



EXAMENSARBETE (Högre YH)

Författare: Mikaela Sjöholm, Susanne Sjövall

Utbildning och ort: Utbildning inom social och hälsovård (Högre YH), Åbo

Profileringsområde: Utveckling och ledarskap

Handledare: Pia Liljeroth

Titel: Job crafting- för att höja arbetsengagemanget inom vården

Datum 31.03.16

Sidantal 83

Bilagor 10

Abstrakt

Job crafting (omformning av arbetet) och arbetsengagemang är aktuella begrepp i dagens arbetsliv. Studiens syfte var att uppmärksamma vårdpersonal på möjligheten till att omforma sitt arbete för att kvarhålla och/eller höja arbetsengagemanget. Studien genomfördes som en praktikforskning bestående av en litteraturöversikt, en enkätundersökning, två workshops och en uppföljning av job crafting ute på arbetsfältet. I den här praktikforskningen har två olika enheter inom vårdsektorn på Åland deltagit. Arbetsfältet har varit delaktigt genom hela forskningsprocessen.

Litteraturöversikten visade att arbetsengagemang och job crafting påverkar varandra. Det framkom även att ett bra sätt att implementera job crafting är genom workshops och på grund av det valdes denna metod. Till en början genomfördes en enkätundersökning angående arbetsengagemang bland vårdpersonalen på de två utvalda enheterna. Därefter genomfördes två workshops, varav den ena på enheterna skilt för sig och den andra med enheterna tillsammans. Sedan utfördes en uppföljning av job crafting på enheterna. Arbetet har utmynnat i en modell, en manual som kan finnas till hjälp för ledaren att motivera och uppmärksamma personalen till job crafting genom olika workshops. Resultatet visar att vårdpersonal är motiverade och mer benägna att anstränga sig för att arbeta för organisationens mål och resultat.

Genom att omforma sitt arbete kan vårdpersonalen känna sig mera engagerad och på så sätt förhoppningsvis välja att stanna kvar i arbetslivet eller i branschen längre. Detta har även påverkan på samhället i sig.

Språk: svenska

Nyckelord: Job crafting, arbetsengagemang, hälso- och sjukvård

OPINNÄYTETYÖ (Ylempi AMK)

Tekijä: Mikaela Sjöholm, Susanne Sjövall

Koulutus ja paikkakunta: Sosiaali- ja terveystieteiden Ylempi AMK koulutus, Turku

Sosiaali ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

Ohjaajat: Pia Liljeroth

Nimike: Työn imua – työlle omistautumista terveydenhuollossa

Päivämäärä 31.03.2016

Sivumäärä 83

Liitteet 10

Tiivistelmä

Työn imu ja työlle omistautuminen ovat ajankohtaisia käsitteitä nykypäivän työelämässä. Tutkimuksen tarkoituksena oli huomioida hoitohenkilökuntaa heidän mahdollisuuksista tuunata työtään ylläpitääkseen tai lisätäkseen työlleen omistautumista. Tutkimus toteutettiin käytännön tutkimuksena joka koostui kirjallisuuskatsauksesta, yhdestä kyselylomakkeesta, kahdesta workshopista sekä työn imun seurannasta työkentällä. Käytännön tutkimukseen osallistui kaksi eri hoitoyksikköä Ahvenanmaalla. Työkenttä on ollut osallisena koko tutkimusprosessin ajan.

Kirjallisuuskatsaus osoitti, että työlle omistautuminen ja työn imu vaikuttavat toisiinsa. Se osoitti myös että hyvä tapa toteuttaa ajatusta työn imusta oli workshopien avulla, jonka vuoksi tämä menetelmä valittiin. Ensin toteutettiin hoitohenkilökunnalle kyselylomake työlle omistautumisesta näissä valituissa hoitoyksiköissä, jonka jälkeen pidettiin kaksi workshopia joista toinen hoitoyksiköt erillään ja toinen yhdessä. Tämän jälkeen tehtiin työn imun seuranta kyseisissä yksiköissä. Työ huipentui erään malliin, manuaaliin joka voi olla johtajan avuksi motivoidakseen tai huomioidakseen henkilökuntaa työn imuun workshopien avulla.

Tulokset osoittavat, että terveydenhuollon ammattilaiset ovat motivoituneita ja todennäköisesti vaivaa työskennellä organisaation tavoitteiden ja tulosten

Työtä tuunaamalla henkilökunta saattaa tuntea itsensä enemmän omistautuneeksi työlleen ja toivottavasti valitsee jäävänsä työelämäänsä tai alalle pitempään. Tämä vaikuttaa sinänsä myös yhteiskuntaan.

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: Työn imu, työlle omistautuminen, terveydenhuolto

MASTER'S THESIS

Author: Mikaela Sjöholm, Susanne Sjövall

Master's Degree Programme in Social and Health Care, Turku

Development and Leadership in Social- and Health Care

Supervisors: Pia Liljeroth

Title: Job crafting – for a higher work engagement in healthcare service

Date 31.03.2016

Number of pages 83

Appendices 10

Summary

Job crafting and work engagement are current concepts in today's working life. The purpose of this study was to make healthcare professionals aware of the opportunity to job crafting to hold and/or increase the work engagement. The study was a practice research consisting of a literature review, a survey, two workshops and a follow-up of job crafting at the workplaces. In this practice research two different units from the healthcare sector in the Åland Island participated. The work field has been involved throughout the whole research process.

The literature review showed that work engagement and job crafting affect each other. A good way to implement the idea of job crafting was through workshops and that's why this method was chosen. Initially a survey was performed regarding work engagement among nursing staff at the two selected units. After that two workshops were performed, the first at the units separately and the second with the two units together. Finally, there was a follow-up of the job crafting concept at the units. The study resulted in a model, a user guide, that can be helpful for the leader to motivate and make the staff aware of job crafting through different workshops. The results show that health professionals are motivated and more likely to make the effort to work for the organization's objectives and results.

By crafting their work, the nursing staff can be more engaged and hopefully choose to remain in employment or in health care service for a longer time. This may also have impact on society itself.

Language: Swedish

Key words: Job crafting, work engagement, health care

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
2	Motivation som bakgrund till job crafting	5
3	Job crafting.....	9
3.1	Motivation till job crafting.....	9
3.2	Olika synsätt på job crafting	10
3.3	Proaktivt beteende.....	14
3.4	Den äldre job craftaren	15
3.5	Övning i Job crafting; The job crafting exercise	15
3.6	Ledaren och organisationens betydelse för job crafting.....	16
3.7	Job craftings koppling till arbetsengagemang.....	18
4	Arbetsengagemang	21
4.1	Arbetsengagemang inom vården	21
4.2	Ledarens inverkan på medarbetarens arbetsengagemang	23
4.3	Medarbetarens arbetsengagemang	25
5	Job craftings betydelse för kompetensutveckling.....	29
5.1	Organisationens betydelse för motivation och kompetensutveckling	30
5.2	Medarbetarens kompetensutveckling	31
6	Praktikforskning som metod	33
7	Vår praktikforskningsprocess.....	35
7.1	Datainsamling	36
7.1.1	Databassökning/materialsökning.....	37
7.1.2	Enkätundersökning	38
7.1.3	Workshop	39
7.2	Genomförandet av enkätundersökningen	40
7.3	Genomförandet av workshop på enhet A och B	40
7.4	Genomförandet av gemensam workshop.....	42
7.5	Uppföljning av job crafting på enheterna	44
7.6	Analysmetod	45
8	Resultat.....	47
8.1	Resultat från enkäten	47
8.2	Analys av enkäten	51
8.3	Workshops analys från workshop 1	52
8.3.1	Att ta ansvar.....	52
8.3.2	Trivsamt arbetsmiljö.....	52
8.3.3	Att vara kollegial	53

8.3.4	Att ta initiativ.....	53
8.3.5	Att känna arbetsglädje	53
8.3.6	Sammanfattning av workshop 1	53
8.4	Workshops analys från workshop 2.....	55
8.4.1	Arbetsengagemang	55
8.4.2	Job crafting genom uppgifter.....	56
8.4.3	Job crafting genom relationer/interaktioner	56
8.4.4	Job crafting genom tankar	57
8.4.5	Sammanfattning av workshop 2	58
8.5	Sammanfattning workshop 1 och 2.....	59
8.6	Analys av uppföljningen.....	61
8.6.1	Uppgiftsbaserad job crafting	61
8.6.2	Tankebaserad job crafting	61
8.6.3	Relations-/ interaktionsbaserad job crafting.....	61
9	Modellen ”Job crafting på arbetsplatsen”	64
10	Kritisk granskning.....	68
10.1	Tillförlitlighet och trovärdighet	68
10.2	Forskningsetiska överväganden.....	72
11	Diskussion.....	74
	Källförteckning.....	78

Bilagor

Bilaga 1	Enkätundersökning med följebrev
Bilaga 2	Forskningslov 1 med anhållan
Bilaga 3	Forskningslov 2 med anhållan
Bilaga 4	Resultat av databassökningar med sökordens kombinationer
Bilaga 5	Sammanställning av vetenskapliga artiklar
Bilaga 6	Material workshop 1
Bilaga 7	Frågor till workshop 1
Bilaga 8	Plan till workshop 2
Bilaga 9	Frågor till workshop 2
Bilaga 10	Handbokens bilagor

Förord

Ljuset börjar ses i tunneln. När vi började våra Masterstudier inom den högre högskoleutbildningen vid Yrkeshögskolan Novia med inriktning på utveckling och ledarskap inom social- och hälsovården, anade vi inte vad som väntade oss. Nu vet vi bättre! Vi kan blicka bakåt på två intensiva men även mycket lärorika studieår, vilka gett oss en ryggsäck fylld med nya kunskaper vi hoppas få nytta av i framtiden.

Det har varit en hektisk tid att färdigställa denna mastersuppsats samtidigt som vi arbetat vid sidan av, men nu har vi nått vårt mål. Vi vill passa på att rikta ett stort tack till vår handledare Pia Liljeroth som handlett oss och kommit med idéer, konstruktiv feedback samt förslag under resans gång.

Vi vill tacka våra arbetskollegor för deras stöd när det har känts mest motigt. De har funnits där och hejat på och motiverat och viktigast av allt; de har deltagit i detta arbete, denna praktikforskning.

Ett stort tack vill vi även rikta till Ålands Lanskapsregering för det erhållna anslaget till detta utvecklingsarbete. Det möjliggjorde att vi kunde färdigställa både studier och mastersarbetet under planerad tid.

Vi vill även tacka Sjuksköterskeföreningen i Finland för stipendiet vi erhöll för utvecklingsarbetet.

Sist men inte minst vill vi ännu rikta ett stort tack till våra familjer för deras överseende, hjälp och stöd under vår studietid.

Mariehamn, 31 mars 2016

Mikaela Sjöholm & Susanne Sjövall

1 Inledning

Dagens organisationer står inför stora utmaningar på grund av den globala, ekonomiska och teknologiska utvecklingen. För att kunna hänga med i utvecklingen krävs förändring av olika slag. Utvecklingen inom arbetslivet har förändrats under de senaste decennierna. Medarbetarens närmaste chef har inte längre bara rollen som arbetsledare, utan har ofta även andra åtaganden som personalansvar och ekonomifrågor på sitt ansvar. Det leder till att medarbetaren ges en bredare och viktigare roll i och med de organisationsförändringar som har gjorts. Ett större engagemang förväntas av organisationens olika medlemmar och det gör att större krav även ställs på medarbetaren och dennes ansvarstagande i arbetet. (Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten 2007, s. 162, 167). Arbetslivet har under årens lopp utvecklats, från att förr varit stagnerat till att idag ständigt och kontinuerligt förändras. Fokus låg tidigare mest på det individuella planet till att i dag ligga mer på teambildning och olika arbetsgrupper. Även sättet att arbeta har ändrats från väldigt detaljerade arbetsbeskrivningar till att arbetstagare nu börjat förändra sitt eget arbete. I moderna organisationer är det mentala kapitalet det viktigaste, och därför kan det ses att organisationerna är intresserade av motiverade och engagerade arbetstagare, framom arbetstagare som har fysiska förmågor, vilket tidigare ansågs vara det viktigaste. (Schaufeli, 2011).

För att få en samlad bild och ett bra mått på framgång krävs att man, förutom att se till organisationens struktur och ledare, även fokuserar på individen och utvecklar medarbetarskapet. Med detta riktas mer fokus mot en del av arbetsklimatet som tidigare kommit i skymundan. Utan delaktighet och ansvarstagande från varje enskild individ är framgångsrikt samarbete och lyckade resultat svåruppnådda. (Tengblad, et. al., 2007). Medarbetarskap handlar om ett beteende och ett tankesätt som gynnar både en personlig och yrkesmässig utveckling och som stimulerar till eget ansvarstagande, samtidigt som laganda ger gruppen stabilitet. Balans mellan personliga och yrkesmässiga färdigheter ger en dynamik som utvecklar arbetet på ett tillfredsställande sätt. Grunden för hur väl individen fungerar i gruppen och inom organisationen ligger till stor del i det egna medarbetarskapet. (Bertlett, 2011, s. 68).

Arbetsengagemang och job crafting (omformning av arbetet) är två aktuella och moderna begrepp idag. Antalet personer i arbetsför ålder minskar i Finland i framtiden och på grund av det har Social- och hälsovårdsministeriet ställt upp mål för att öka den arbetsföra befolkningens arbetsår. För att det skall fungera är det viktigt att beakta både det fysiska och

psykiska välmåendet i arbetet. (Social- och hälsovårdsministeriet, 2010). År 2013 presenterades resultaten från den världsomfattande gallupen *State of the Global Workplace*, angående arbetstagares arbetsengagemang. Gallupen genomfördes åren 2011-2013 och 142 länder deltog. Det framkom i gallupen att endast 13 %, det vill säga cirka var åttonde arbetstagare, världen runt är engagerad i sitt arbete. Hela 63 % av arbetstagarna är oengagerade i sitt arbete, vilket sågs som att de saknar motivation och är mindre benägna att anstränga sig för att arbeta för organisationens mål och resultat. Totalt 24 % uppgav att de känner sig olyckliga på arbetet, vilket leder till improduktivitet på arbetet och spridande av negativitet till medarbetarna. I Finland visade siffrorna ett ännu sämre resultat då endast 11 % var engagerade medan däremot hela 76 % var oengagerade och ytterligare 13 % upplevde sig olyckliga på arbetet. (Crabtree, 2013).

Den nuvarande globala situationen kräver effektiva metoder och åtgärder från professionella arbetstagare. Nutidens ekonomiska och sociala förändringar innebär att det krävs fler ansvarstagande och engagerade arbetstagare. Forskningen behöver förändra sitt sätt att forska på praktikerna för att få relevant kunskap om vad som händer ute på arbetsfältet. Ett stort problem har varit antagandet att forskningen styr arbetsplatserna med sina forskningsresultat. Forskningen borde även vara praktiskt sinnad för att bättre studera och utveckla kunskap som kommer fram direkt från arbetsfältet. Praktikforskning som omfattar likvärdig dialog mellan världarna, det vill säga praktiken och akademien, är ett viktigt koncept eftersom dialogen syftar till att utveckla vår förståelse av de bästa sätten att undersöka denna komplexitet. Det är viktigt att tänka på detta idag när tvivel finns om den vetenskapliga kunskapen skulle vara den enda rätta grunden till att förbättra praktiken. (The Salisbury Statement, 2011).

Organisationen som detta utvecklingsarbete härrör till har en uttalad vision. Visionen för verksamheten är att organisationen skall framstå som en förebild genom vårdkvalitet, patientbemötande och en för samhället god totalekonomi. Organisationen skall även vara en arbetsplats där personalen känner sig motiverad i sina uppgifter. (Ålands hälso- och sjukvård, 2015). Olika strategier kan få medarbetare att stanna kvar på sin arbetsplats längre tid, vilket i sin tur påverkar samhället, organisationen och medarbetaren själv. Genom dessa strategier kan medarbetarna känna sig mer engagerade i sitt arbete. Det kan därmed ses att organisationens vision har kopplingar till detta utvecklingsarbete med tanke på att organisationen strävar efter att vara en bra arbetsplats där medarbetaren känner motivation. Frågan är hur personal inom vården själva upplever sitt arbetsengagemang och hur de kan omforma sitt eget arbete så att det känns roligt och motiverande för en själv?

Syftet med detta utvecklingsarbete var att uppmärksamma vårdpersonal på det egna arbetsengagemanget och väcka deras intresse till att utveckla sitt arbetsengagemang och vilja till job crafting.

Målet var att utforma en modell med hjälp av vilken ledaren kan motivera arbetstagarna att omforma sitt eget arbete.

Syftet skulle svara på följande problemformuleringar;

1. Vad innebär begreppen job crafting och arbetsengagemang inom hälso- och sjukvården?
2. Hur kan vårdpersonal omforma sitt arbete och därmed kvarhålla/höja sitt arbetsengagemang?

Praktikforskningen avgränsades till att enbart studera en hälso- och sjukvårdsorganisation på Åland. Vilken organisation eller bransch som helst kan dock använda sig av job crafting modellen för att öka medarbetarnas arbetsengagemang.

Trivsel på arbetet är viktigt, men det är inte allt. Arbetstagare kan trivas på arbetet utan att göra någon större nytta. Arbetstagaren kan vara nöjd med arbetsmiljön, sina trevliga kollegor och acceptera sin lön, men trivseln måste även kombineras med engagemang för själva uppgiften för att resultat skall skapas. Ifall engagemanget finns där, är arbetstagaren motiverad att göra sitt allra bästa och detta i sin tur har även effekt på organisationen. Ifall engagemanget finns men trivseln på arbetet saknas, uppkommer frustration. Tyvärr är detta idag verkligheten hos många arbetstagare inom offentlig vård och omsorg. Ifall arbetstagaren brinner för sina patienter men upplever att det inte finns förutsättningar för en god insats leder detta till ohälsa och negativa stressreaktioner. (Lugn & Rexed, 2009, s.27).

Arbetet baseras på praktikforskningens principer och dessa användes som grund under uppbyggnaden och genomförandet av enkätundersökningen och workshopparna. Undersökningen har en kvalitativ ansats eftersom olika upplevelser och fenomen (Forsberg & Wengström, 2013, s. 61) var viktiga utgångspunkter i detta arbete. En litteraturöversikt finns i början av arbetet för att skapa en förståelse och ökad kunskap från tidigare forskning angående själva ämnet.

En systematisk sökning av litteratur i form av vetenskapliga artiklar, avhandlingar och litteratur har utförts i vetenskapliga databaser. Litteraturöversikten fokuserar på begreppen job crafting och arbetsengagemang. Som utgångspunkt har begreppet motivation valts för att introducera läsaren till litteraturöversikten och på det sättet få bakgrunden till begreppet job crafting. Litteraturöversikten fungerade delvis som grund till enkätundersökningen och även som grund till de två workshoparna inom denna praktikforskning.

2 Motivation som bakgrund till job crafting

Motivationsteorierna på 1960- talet syftade till att tillfredsställa människors behov, vilka endast kunde tillfredsställas genom arbete. Motivationsteorier hjälpte ledaren att identifiera behoven hos sina anställda. Ledaren kunde då manipulera behoven och underlätta för den anställde att uppnå resultat. Frederick Taylor var grundare till en av de klassiska organisationsteorierna, taylorismen, (Kärreman & Rennstam, 2012, s. 178; Bolman & Deal, 2015, s. 190) och han ansåg att grunden till motivation är pengar. Taylor kallades även för det löpande bandets fader (Svedberg, 2012, s. 276). De anställda blev mer motiverade och intresserade av sitt arbete ifall de fick lön för det. På det sättet motiverades folk att arbeta hårdare, eftersom hårt arbete visade sig vara lönande. Vid 1960-talet hette fenomenet inom arbetslivet job design (arbetets utformning).(Fulop & Linstead, 2010, s. 413, 414). Under 1960-talet sågs de anställda vara passiva utförare av sina tilldelade arbetsuppgifter (Tims & Bakker, 2010, s. 1; Tims, Bakker& Derks, 2014, s. 491) och arbetena blev ensidiga delmoment, allt för att arbetet skulle effektivieras. En huvudpoäng i taylorismen är således effektivitet (Fulop & Linstead, 2010, s. 414).

På 1960- och 70- talet började de anställda bli kritiska till sina arbeten och hur de var strukturerade. Fenomenet job redesign (”omformning av arbetet” utgående från organisation/ ledare) kom som en lösning till problemet. Från 1960- talet började det därmed pratas om job redesign. Detta var till en början en lösning till den negativa effekt taylorismens job design hade åsamkat (Fulop & Linstead, 2010, s. 414). Job redesign ses som en process där ledaren beslutar att ändra något i arbetet, till exempel uppgifterna, eller ändra i de individuella rollerna (Tims & Bakker, 2010, s. 1; Tims, Bakker & Derks, 2014, s. 491). Arbetet började göras mera intressant, tillfredsställande och utmanande för arbetstagarna. Flera olika strategier för job redesign framkom under denna tid. (Fulop & Linstead, 2010, s. 414).

Harvardprofessorn Elton Mayo förespråkade mänskliga relationer och den sociala aspekten av arbetet, vilket gick emot Taylors rätt så mekaniska syn på människan (Svedberg, 2012, s. 276). Mayo menade att den anställda blev motiverad av personliga känslor och längtade efter sociala rutiner. Under denna tidsperiod framkom även behovshierarkin, vilken var en klassifikation över de mänskliga behoven, förespråkad av Abraham Maslow. Maslow menade att vissa behov är mer grundläggande än andra och att dessa först måste tillgodoses. Behoven uppfördes i en modell, den så kallade behovstrappan. Maslow menade att de grundläggande behoven gäller för alla människor (Fulop & Linstead, 2010, s. 415, 416) och

han blev en företrädare för det individorienterade perspektivet, vilket även lyfter fram personens drivkrafter och inre behov (Alvesson & Kärreman, 2012, s. 352). Hertzberg tog Maslows idé ett steg längre genom att även identifiera arbetet som den materiella källan till motivation och därmed grundlades tvåfaktorteorin, eller motivation- hygieunteorin som Hertzberg även kallade den. Tvåfaktorteorin innebär att de anställdas arbetsinsats och/eller arbetsglädje bestäms av två faktorer, de så kallade hygien- och motivationsfaktorerna. Till hygienfaktorer räknas exempelvis bra arbetstider, anställningstrygghet, lön och förmåner. Dessa faktorer räknas till yttre motivation och ger inte direkt upphov till bättre tillfredsställelse, däremot uppstår det missnöje ifall de uteblir. Till motivationsfaktorer räknas olika typer av engagerande arbetsuppgifter, eget ansvar, möjligheter till personlig och professionell utveckling, vilket kan ge en inre tillfredsställelse och räknas till den inre motivationen. (Fulop & Linstead, 2010, s. 418, 419).

Det anses att teorin om arbetets omformning (eng. job redesign) innebär att de anställda ges mer inflytande till att själva omforma sitt arbete. Arbetsomformning fortsätter att vara av stor praktisk betydelse för organisationer, eftersom ett väl omformat arbete kan leda till att öka arbetstagarnas välbefinnande och trivsel. Detta görs genom att arbetstagarna får utmaningar i sitt arbete, vilket leder till en personlig tillväxt. Arbetsomformning brukar ses som en top- down process där organisationen skapar arbetstillfällen och väljer personer med rätt kunskaper, färdigheter och förmågor för arbetet. (Tims & Bakker, 2010, s. 1). Det finns dock ett nytt perspektiv på arbetsomformning på individnivå, vilket innebär att arbetstagaren först anlitas av organisationen och därefter börjar arbetstagaren själv ändra och omforma sitt arbete så att det bättre passar deras förmågor och preferenser. (Tims & Bakker, 2010, s. 1; Tims, et.al., 2014, s. 491). Med andra ord börjar arbetstagarna anpassa sitt arbete till sina egna individuella behov och önskemål istället för att utföra arbetsuppgifter endast på det sätt som organisationen önskar. Genom detta blir arbetstagarna själva ansvariga för sina arbetsresultat. Det här är en viktig förändring i teorin om arbetsomformning och är således början till ett nytt begrepp, det vill säga job crafting. (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008a, s. 1).

Figur 1 beskriver utvecklingen av begreppen och hur medarbetarens roll i arbetet förändrats med tiden och vad som varit viktiga komponenter i begreppet.



Figur 1. Begreppen över tid.

Wrzesniewski och Dutton (2001, s. 183) anser att motivationen till job crafting sannolikt väcks när de anställda upplever att möjligheter till job crafting finns. Den upplevda möjligheten till job crafting kopplas till den känsla av frihet de anställda har i vad de gör i sitt arbete och hur de gör det. Liksom andra möjlighetsuppfattningar, är möjligheten till job crafting psykologiskt positiv, eftersom det innebär en känsla av att självständigt kunna agera och en känsla av att ha förmåga att agera.

En typ av motivation kan innebära att ha roligt på jobbet, att lära sig nya saker och att utvecklas. Motivation kan även handla om en mindre individuell känsla, snarare en känsla av gemenskap och att tillsammans med andra uppnå något stort och meningsfullt. Motivation kan även handla om en tävlan och konkurrens med andra, att få komma först och vara bäst. Lön, befattning, och status spelar in vad gäller motivationen. Men flera ledningsforskare poängterar den inre motivationen. Här kommer frågor in vad ett intressant, utmanande eller lärande arbete är. Självförverkligande och tillfredställelse betonas, men även frågor angående mening och värde lyfts fram. (Alvesson & Kärreman, 2012, s. 351). Känsla av meningsfullhet på arbetsplatsen kan leda till ökad arbetsglädje och arbetsgemenskap. Ett positivt och socialt klimat kan redan i sig leda till att medarbetarna känner sig mer engagerade i sitt arbete, eftersom de på så sätt upplever en högre känsla av meningsfullhet tillsammans. Då medarbetaren får arbeta med uppgifter som känns betydelsefulla och viktiga kommer arbetsglädjen av sig själv, den kan således inte planeras. Samma arbetsuppgifter kan dock upplevas på olika sätt hos olika personer. En medarbetare kan uppleva en viss uppgift meningsfull medan en annan upplever exakt samma uppgift näst intill meningslös.

Det kan bero på att personerna har olika förståelse för varför en viss uppgift överhuvudtaget görs. (Hanson, 2010, s. 115, 116).

Arbetsgemenskapen på arbetsplatsen har även betydelse för motivationen och innovationen hos medarbetare. En välmående organisation påverkar medarbetarnas motivation och motivationen i sin tur spelar roll för kompetensutvecklingen. (Mehine, 2015). Även Hanson (2010, s. 116) menar att medarbetaren känner och upplever sig kompetent då en arbetsuppgift utvecklats väl eller har medfört ett gott resultat.

3 Job crafting

Job crafting introducerades som begrepp av Wrzesniewski och Dutton (2001), efter att de noterat att anställda omformade sitt arbete på eget initiativ. Wrzesniewski och Dutton, (2001) definierade begreppet job crafting som "de fysiska och kognitiva förändringar individer gör i sina arbetsuppgifter eller för gränserna i relationerna på sitt arbete". De menar att det är en process gjord på initiativ av individen själv till att förändra sina arbetsuppgifters gränser och villkor, arbetsrelationer eller arbetets betydelse. (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s. 179; Wrzesniewski, Lobuglio, Dutton & Berg, 2013, s. 281). Arbetstagarna kan således ändra hur arbetsuppgifterna framställs och genomförs, hur ofta och med vem de interagerar med på arbetet samt hur de ändrar sina tankar och betydelse om sitt arbete, så att arbetet blir mera meningsfullt och motiverande för dem själva. Inom organisationspsykologin ses job crafting som ett mycket lovande koncept, trots att det inte fått mycket uppmärksamhet inom forskningen ännu. (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s. 179; Berg, et al., 2008a, s. 2). Job crafting representerar beteenden hos arbetstagarna som organisationerna ytterligare kan stimulera genom uppmuntran för att förbättra arbetsvillkoren för de anställda (Demerouti, 2014, s. 237). Wrzesniewski och Dutton (2001) samt Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli och Hetland (2012) menar att job crafting sker dagligen och är ett dagligt beteende hos den anställda medan Lyon (2008) å sin sida menar att job crafting är något som förekommer i episoder och inte sker varje dag.

Begreppet job crafting härstammar ursprungligen från begreppet job redesign men handlar alltså om ett nytt sätt att utveckla sitt arbete (Demerouti & Bakker, 2014, s. 417). Job crafting är ett relativt nytt begrepp som saknar en egentlig svensk översättning. Arbetshälsoinstitutet använder sig av begrepp som "finjustering av arbetet" eller att "pimpa" sitt arbete. (Mehine, 2015). I detta arbete används "omforma sitt arbete" då det i litteraturen ofta nämns "job crafta".

3.1 Motivation till job crafting

Wrzesniewski och Dutton (2001, s. 181-182) menar att motivationen till job crafting härrör sig från tre individuella behov. För det första engagerar de anställda sig i job crafting för att ha en viss kontroll över sina uppgifter och för att inte känna främlingskap inför sitt arbete. Behovet av personlig kontroll är en grundläggande mänsklig drift. Människor mår bra av att ha kontroll över även till synes små frågor, och kontrollen över sin egen miljö har beskrivits som "en inneboende nödvändighet i livet självt". Sålunda kunde man förvänta sig att ha eller

ta kontroll över vissa aspekter av arbetet skulle vara ett grundläggande mänskligt behov. Genom att kunna ta kontroll över några av dessa faktorer, även på små sätt, gör job crafters arbetet till sitt. För det andra är de anställda motiverade att skapa en positiv självbild i arbetet. Människor vill skapa och upprätthålla en positiv självkänsla, både i sina egna och i andras ögon. Driften till "självförbättring" genom att bygga upp en positiv självbild är grundläggande i teorin om social identitet och återspeglas i strävan att skapa positiva bilder av sig själv i arbetet. När arbetet lyfter upp människor med låg självkänsla, till en positiv känsla, är de motiverade att avhjälpa situationen. Följaktligen är ett viktigt motiv för job crafters att ändra de uppgifter och relationer som finns i arbetet för att möjliggöra en mer positiv självkänsla som både kan uttryckas och bekräftas av andra medarbetare. För det tredje gör job crafting att anställda kan uppfylla ett grundläggande mänskligt behov i samarbetet med andra. (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s. 181-183).

3.2 Olika synsätt på job crafting

Enligt Wrzesniewski och Dutton (2001) sker job crafting i fyra olika stadier eller genom olika steg. Det första stadiet innebär att medarbetaren känner sig motiverad till att överhuvudtaget börja fundera på att omforma sitt arbete. I det andra stadiet identifieras möjliga delar som kan omformas inom arbetet. Det tredje stadiet innebär att medarbetaren testat eller använder sig av någon teknik som leder till omformning av arbetet. I det fjärde och sista stadiet ses hur resultatet av omformningen påverkar både medarbetaren själv och även hela organisationen. Wrzesniewski och Dutton påvisar även att den individuella motivationen hos medarbetaren är den viktigaste faktorn då det gäller job crafting. (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Medarbetare som tar initiativ till att förändra något i sitt arbete kallas för job crafters (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s.187,190; Berg et al., 2008a, s. 2).

Job crafters omformar själva de gränser som definierar deras arbete. För det första kan job crafters ändra på de fysiska eller temporära gränserna i de uppgifter de anser höra till sitt arbete. Detta hänvisas till "uppgifts omformning", och består av att lägga till eller ta bort uppgifter. Den uppgiftsbaserade varianten av job crafting kan ytterligare ske på tre olika sätt; genom att modifiera/ ändra på arbetet så att den anställda gör mer eller mindre uppgifter eller att utöka eller minska ramarna till varje uppgift eller att ändra på metoden hur en viss uppgift utförs. (Wrzesniewski, et.al., 2013, s. 283; Berg, et.al., 2008a, s. 1, 2013, s. 8-10). Detta kan ske till exempel genom att en lärare spenderar tid för att lära sig ny klassrumsteknik för att tillfredsställa sin egen passion för IT (Wrzesniewski, et.al., 2013, s. 283). Ett annat exempel

på hur detta kan ske är hur en revisor skapade en ny metod för arkivering av skatter för att göra sitt arbete mindre ensidigt (Berg, et.al., 2008a, s. 1).

Det andra sättet som job crafters kan använda sig av är att ändra sina gränser angående relationer/interaktioner de har med andra involverade medarbetare i arbetet. Det relationsbundna sättet kan uppstå genom förändrade relationer. Själva interaktionen mellan medarbetare kan på tre olika sätt leda till job crafting och detta kallas "relationsomformning". De tre relationsomformningssätten består av att skapa och/eller upprätthålla relationer med andra på arbetet, spendera mera tid med de medarbetare man föredrar, och minska eller helt undvika kontakt med de man inte föredrar. (Berg, et.al., 2008a, s. 1, 2013, s. 8-10; Wrzesniewski, et.al., 2013, s.283). Detta kan ske genom att till exempel en datatekniker erbjuder sin hjälp till medarbetare för att få fler sociala kontakter och lära upp nya tekniker (Berg, et.al., 2008a, s. 1). Ett annat exempel är då en marknadsanalytiker knyter kontakt med en försäljare för att bättre förstå effekterna av arbetet med försäljning (Wrzesniewski, et.al., 2013, s. 283).

Det tredje sättet att omforma arbetet på är att omformulera de kognitiva gränserna som tillskriver mening eller syfte för uppgiften genom att ändra på sin uppfattning eller själva tanken om sitt arbete. Denna uppfattning kan endera utvecklas eller fokuseras för att arbetet skall kännas mera meningsfullt för den enskilda medarbetaren. (Berg, et.al., 2008a, s. 1, 2013, s. 8-10; Wrzesniewski, et.al., 2013, s. 283). Detta kan ske exempelvis genom att en sjukhusbiträde ser sitt arbete som ett sätt att hjälpa sjuka människor snarare än att bara städa och rengöra eller till exempel att en försäkringstjänsteman ser sitt arbete som en som får folk tillbaka på rätt spår efter en bilolycka i stället för en som bara bearbetar bilförsäkringsärenden (Berg, et.al., 2008a, s. 1.).

De tre ovanstående sätten av job crafting utesluter inte varandra. Job crafters kan kombinera de tre sätten i sitt arbete (Wrzesniewski, et.al., 2013, s. 283). Vem som helst kan job crafta eller omforma sitt arbete. Job crafting kan öka de anställdas känsla av kontroll, trivsel, arbetsengagemang (Berg, et.al., 2008a, s. 2; Petrou, et.al., 2012, s.1130) och förmåga att anpassa sig vilka anses vara bland de viktigaste resultaten, vilket i slutändan även påverkar arbetsprestationen positivt. (Berg, et.al., 2008a, s. 2). Job crafting bör underlättas och uppmuntras så länge det är positivt för organisationen. Att erkänna job crafting som ett befintligt och naturligt beteende hos medarbetare är även en unik möjlighet för ledare att maximera medarbetarnas potential och även uppnå flera positiva organisatoriska mål.

(Petrou, et.al., 2012, s. 1132). Nedan följer några exempel på hur job crafting kan ta sig i uttryck:

"En specialistläkare organiserade ett möte för patienter med en viss sjukdom. Under den tid hon var upptagen med att organisera mötet, frågade hon sig själv: "Varför gör jag det här?" Sedan kom då den stora dagen och 100 personer dök upp. Då visste hon varför hon gjorde allt detta. " Vi gav dem information om deras sjukdom och det verkade som att vi verkligen hjälpte dessa människor. Även om det tog så mycket tid och energi, gav det mig mycket självförtroende att se dessa människor få hjälp!" (Demerouti, 2014, s. 238).

"För mig, så blev jag uttråkad av att se samma typ av patienter om och om igen på grund av att allt var så förutsägbart och tidvis inte heller tillräckligt med variation. Vi hade diskuterat i arbetslaget hur vi kunde förbättra patienternas vård och vi hade även försökt att genomföra idén om att utnyttja våra teammedlemmars styrkor. Med hjälp av styrkorna kan patientvården förbättras samtidigt som den hjälper oss som individer att njuta av våra arbeten och göra det bästa av det. Till exempel, jag tycker om att arbeta med en specifik typ av patienter och jag har även uttryckt detta till mina kolleger. Nu när mina kollegor har frågor angående denna patientgrupp, eller om någon av dessa patienter söker vård, har vi utarbetat ett system så att jag kan hantera det största flödet och aktiviteten med denna patientgrupp. Samtidigt ger jag upp en del av mina patienter som faller utanför denna "intressegrupp" till mina kolleger. För att uppnå detta att jag får arbeta med de patienter jag är intresserad av, måste jag och mitt team uttrycka vad vi gillar mest med vårt arbete och diskutera om sätt att hjälpa alla i arbetsteamet att utnyttja sina styrkor. Vi är mycket mer effektiva som arbetstagare när vi kan göra det vi tycker om, som vanligtvis är också vad vi är bäst på". (Demerouti & Bakker, 2014, s. 420).

Ytterligare synsätt på job crafting som Petrou et al. (2012, s. 1122) och Tims, Bakker och Derks (2013a) utgår från är att genom olika beteenden kunna omforma sitt arbete. Petrou et al. (2012) menar att job crafting kan ses som letandet efter utmaningar och resurser samt undvikandet och /eller minskning av kraven. Tims och Bakker (2010, s. 3) tillägger i sin beskrivning av begreppet job crafting, en så kallad "job demands-resources modell", JD-R modell, för att få en bättre teoretisk förståelse för fenomenet. Tims och Bakker (2010, s. 3) förklarar job crafting utgående från resurser och krav och genom dessa kommer de åt flera aspekter som anställda kan ändra på inom sitt arbete. Tims, Bakker och Derks (2012) definierar begreppet job crafting som "de förändringar anställda gör för att balansera sina

arbetskrav och arbetsresurser med sina personliga förmågor och behov”(Tims, et.al., 2012, s. 174).

JD-R modellen innehåller krav och resurser av särskilt intresse i organisationer utan att fokusera på fördefinierade arbetsfunktioner. Till arbetsresurser räknas alla sociala, fysiska, psykologiska och organisatoriska aspekter som på ett eller annat sätt utvecklar eller stöttar individen i arbetet. Arbetskraven å sin sida är de faktorer som orsakar stress och ansträngning, vilket i slutändan kan leda till utmattning när de blir för höga gentemot individens resurser. Arbetsutmaningar är en speciell typ av arbetskrav som ändå ger en positiv effekt på individens välmående, trots att det kanske kräver mera ansträngning. Om individen lyckas med dessa utmaningar upplevs de som utvecklande och stärkande. (Tims, et.al., 2013a, s. 231). JD-R modellen kan fungera positivt då det diskuteras och forskas om job crafting menar Petrou et al (2012, s. 1122). Den är en teoretisk modell som kan användas för att studera ”job crafting beteenden” hos individer och som även kan tillämpas av organisationerna för att uppmuntra till en individnivå av job re-design. Den här modellen inkluderar även specifika arbeteegenskaper och individuella skillnader som kan förklara varför vissa människor är mer benägna att vara job crafters än andra. (Tims & Bakker, 2010, s. 2).

Tims, Bakker, Derks och Rhenen (2013b, s. 437) ville ytterligare utvidga och bredda begreppet job crafting genom att flytta fokus från individplanet till teamets inverkan i job crafting. De pratar om team job crafting. En konsekvens av att arbeta i team är att individerna är tvungna att omforma sitt arbete på ett annat plan än det individuella, så att hela teamet måste beaktas. Tims et al. (2013b) genomförde en undersökning med 525 personer vilka ingick i 54 olika team inom företagshälsovården som bestod av bland annat läkare och vårdpersonal. Respondenterna fyllde i frågeformulär angående job crafting och arbetsengagemang samt resultat av arbetet, både på individ- och teamnivå. Resultatet från undersökningen visade att omformandet av arbetet är relaterat till arbetsinsats genom arbetsengagemang, både på individ och teamnivå. De fann även stöd för hypotesen att beteende och känslor inom teamet påverkar hur individer uppför sig och mår på arbetet. Dessutom framkom det bevis för en indirekt relation mellan teambaserad job crafting och individuella arbetsprestationer. (Tims, et.al., 2013b, s. 437, 445-446).

3.3 Proaktivt beteende

På senare tid har job crafting dykt upp som en teoretisk ansats vilken utökar perspektivet angående arbetets utformning, till att inkludera de proaktiva förändringar de anställda gör på sina egna jobb. Proaktivt innebär att medarbetaren gör mera i sitt arbete och tar mera initiativ på arbetsplatsen, än vad som krävs (Kilhammar, 2011, s. 180). I det proaktiva agerandet ses beteenden som är förknippade med mera arbetsglädje och bättre resultat (Tims, et.al., 2014, s. 501), där den anställde själv initierar förändringar i arbetskraven och arbetsresurserna. Detta för att göra hans eller hennes jobb mer meningsfullt, engagerande och tillfredsställande, vilket sannolikt även kommer att bidra till organisationens effektivitet. (Demerouti, 2014, s. 237, 238). Job crafting kan även förklaras genom att arbetstagaren kan anpassa sitt arbete till sina egna personliga kunskaper, färdigheter och förmågor å ena sidan och sina önskemål och behov å andra sidan. Proaktivt agerande ses som en särskild form av job crafting, där det är arbetstagaren själv som initierar förändringarna till en nivå som motsvarar arbetets krav och resurser. Proaktiva medarbetare och/ eller ledare kan fungera som förebilder för medarbetare som inte är lika proaktiva. (Tims & Bakker, 2010, s. 1). Det ses även att job crafting oftare tycks inträffa bland de medarbetare vilka har en proaktiv personlighet och med marknadsföring av arbetet i fokus (Demerouti, 2014, s. 244).

Tims och Bakker (2010) lämnar bort det kognitiva synsättet på job crafting eftersom de anser att det inte är ett proaktivt sätt utan snarare ett passivt sätt att anpassa sitt arbete på (Tims & Bakker, 2010, s. 3-4; Tims et. al., 2013a, s. 231).

Job crafting handlar om att skapa eller initiera en förändring i arbetet i förhållande till de arbetskrav och resurser som finns, i motsats till att reagera eller respondera på förändringar i arbetet. Dessa förändringar görs för att det egna arbetet ska bli mer meningsfullt, engagerande och tillfredsställande. Job crafting är en process där anställda själva proaktivt ändrar på de gränser som formar deras arbete. Dessa gränser nämns som "mentala stängsel", vilka blir begränsningar angående "fysiska, tids, emotionella, kognitiva och/eller relations" uppgifter. (Wrzesniewski, et.al., 2013, s. 28; Demerouti, 2014, s. 237). Enligt Wrzesniewski och Dutton (2001) utvärderar den anställda ifall det egna arbetet uppfyller de tre grundläggande mänskliga behoven. Dessa behov är kontroll över sitt arbete, behov av en positiv självbild och behov av tillhörighet. Ifall dessa behov inte är uppfyllda uppstår motivationen till att börja omforma sitt arbete.

Således kan man dra slutsatsen att job crafting sker i utmanande, driftiga och i förändringsvilliga arbetsmiljöer av proaktiva anställda vilka motiveras av sin egen tillväxt, eller som upplever ett missnöje mellan den egna motivationsnivån och de organisatoriska kraven (Demerouti, 2014, s. 241).

3.4 Den äldre job craftaren

Moghimi, Scheibe och Van Yperen (2015, s. 2,3) menar att job crafting kan vara särskilt fördelaktigt och relevant då medarbetaren blir äldre. I och med en stigande ålder kan personliga förändringar ske som resulterar i nya eller förändrade behov och förmågor. De arbeteegenskaper de äldre anställda anser är särskilt attraktiva för dem är trygghet, hälsofördelar och möjligheter till kontroll över arbetsuppgifterna (Demerouti, 2014, s. 243). Arbetsuppgifterna följer kanske inte samtidigt med dessa förändringar och på det sättet blir det större skillnader i utförandet av arbetet. Det antas därför finnas ett större behov och även vara mer nödvändigt för de äldre medarbetarna att börja omforma sitt arbete än vad det är för de unga. (Moghimi, et.al., 2015, s. 3). Äldre anställda föredrar arbete som har betydelse, de vill känna sig behövda, respekterade och erkända. Dessutom fokuserar de äldre anställda mer på sina personliga relationer med kollegor, familj och vänner samt sätter mindre värde till sina arbetsmål, vilket dock inte innebär att de anstränger sig mindre för att nå arbetsmålen (Demerouti, 2014, s. 243). Alla åldersrelaterade förändringar är ändå inte negativa (Moghimi, et.al., 2015, s. 3). De äldres egenskaper gör dem till en särskild grupp anställda med stor betydelse för organisationen (på grund av deras erfarenhet), men med specifikt individuella preferenser som måste uppfyllas för att de skall fortsätta vara motiverade. Att införa organisatoriska policyers för att uppmuntra till job crafting kan tillåta arbetstagare från olika åldersgrupper att anpassa sitt arbete till deras egen särskilda kompetens och behov. (Demerouti, 2014, s. 243). Moghimi et al. (2015, s. 5) menar att det behövs forskas mera angående äldre och job crafting och att detta är ett relativt nytt synsätt.

3.5 Övning i Job crafting; The job crafting exercise

The job crafting exercise är en övning som kan hjälpa anställda att hitta möjligheter till att omforma sitt arbete så att det bättre passar personens motiv, styrka och passion. Job crafting övningen/exercise utmanar deltagarna att ta ett steg tillbaka och fundera över sitt arbete på ett nytt, visuellt sätt. Det visuella perspektivet gör det möjligt för deltagarna att leta svar på ett antal frågor samtidigt, vilket hjälper dem att bedöma hur de fördelar sin tid, energi och

uppmärksamhet mellan sina arbetsuppgifter och hur de kopplar ihop dessa uppgifter med sina egna motiv, styrkor och passioner på ett ganska tydligt, koncist och enkelt sätt. Övningen hjälper deltagarna att generera positiva attityder med respekt för sitt arbete, innovativa insikter och idéer om hur man kan förbättra sitt liv på arbetet och hitta fyndiga lösningar på problem som de inte sett innan de gjort övningen. (Berg, Dutton, Wrzesniewski & Baker, 2008b, s.3).

3.6 Ledaren och organisationens betydelse för job crafting

Job crafting kan i vissa fall pågå utan ledarens vetskap vilket är troligt om job craftingen är skadlig eller negativ för organisationen. Det är således viktigt att hålla en öppen kommunikation med arbetstagarna om hur de skulle vilja omforma sina arbeten och huruvida job craftingen är fördelaktig för organisationen eller inte. Den öppna dialogen hjälper ledaren att undvika skadlig job crafting och istället främja att den är gynnsam för organisationen. (Berg, et.al., 2008a, s. 7, Demerouti, 2014, s. 245). Även Petrou et al. (2012 s. 1122) är av samma åsikt att all job crafting inte nödvändigtvis går enligt organisationen mål och på så sätt blir resultatet negativt för organisationen.

Demerouti, Bakker och Halbesleben (2015) har gjort en studie angående hur daglig omformning av arbetet påverkar själva arbetsinsatsen. Studien gjordes bland 95 anställda från olika organisationer. De fyllde i en kvantitativ dagbok för fem på varandra följande arbetsdagar. Demerouti et al. (2015, s. 460,465) menar att ett dagligt letande efter utmaningar och minskande av krav påverkar det dagliga arbetet. Resultatet visade på att de dagar de anställda letade efter resurser, rapporterade de en större självständighet och de var mer engagerade i sitt arbete på daglig basis. Medan de dagar som de anställda istället använde sig av job crafting strategin minskning på krav i det dagliga arbetet, visade det sig att arbetsresultaten överlag var sämre eftersom det påverkade både arbetsengagemang och arbetsmotivation. (Demerouti, et.al., 2015, s. 465). Även Brenninkmeijer och Hekkert-Koning, (2015, s. 160) har funnit att sambandet mellan strategierna för job crafting; arbetsutmaningar/krav och arbetsengagemang inte var signifikanta. Detta tyder alltså på att job crafting genom hindrandet av krav kan ha ogynnsamma effekter på arbetsengagemanget. (Brenninkmeijer & Hekkert-Koning, 2015, s. 157,160).

Av de tre olika job crafting dimensionerna som Demerouti et al. (2015) utgår i från i sin studie visar det sig att letandet efter utmaningar hade en positiv inverkan på kontraproduktivt arbete medan de andra inte påvisade detta. De drar således slutsatsen att job crafting kan ha

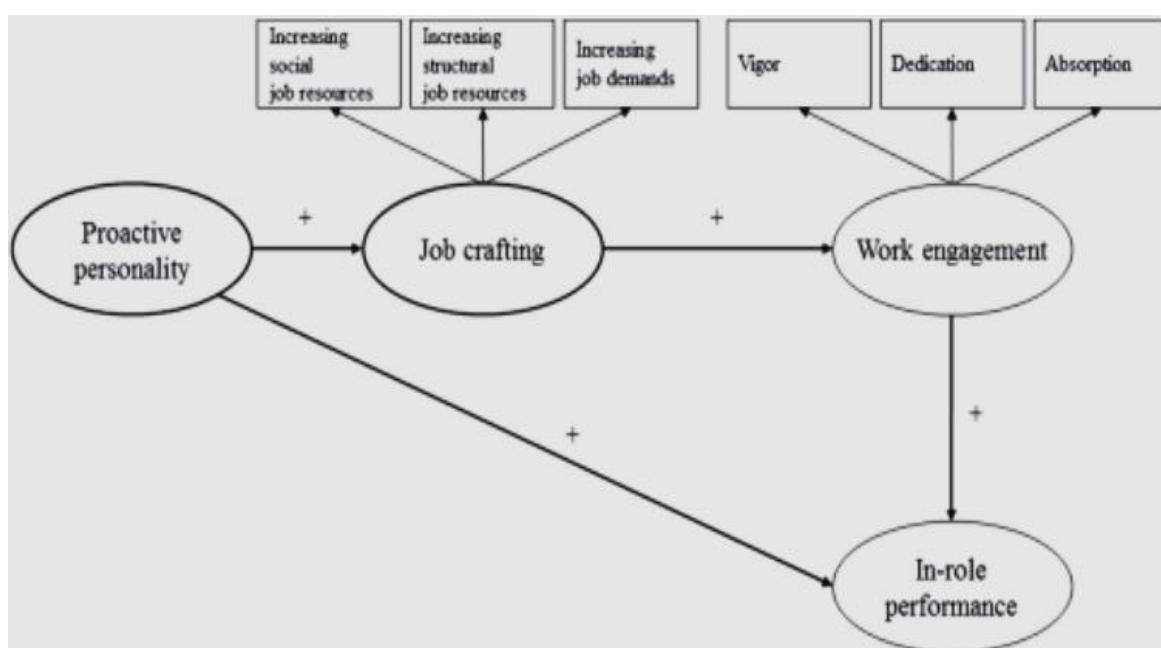
både nyttiga men även skadliga effekter på arbetsinsatsen. Fynden ur denna studie visar sig ha betydelse för organisationer som strävar efter engagerade och produktiva anställda. Organisationerna bör stimulera job crafting och då särskilt letandet efter resurser, eftersom denna strategi har mest gynnsamma effekter på själva arbetsuppgiften och arbetsresultatet. Att stimulera ett sådant positivt beteende verkar vara ett effektivt sätt för organisationen att bidra till en produktiv arbetskraft. De föreslår även att organisationen bör utveckla metoder för att kunna hantera de anställdas job crafting eftersom det kan vara både positivt och negativt för själva organisationen. De föreslår vidare att en handledare kan fungera som förebild och kan motivera de anställda att använda sig av job crafting strategier som även är positiva för organisationen. (Demerouti, et.al., 2015, s. 460, 465, 466).

Tillit spelar en stor roll i främjandet eller begränsandet av job craftingen. Arbetstagarna blir mindre idérika om de inte känner tillit och förtroende till att själva få förändra sitt arbete. Tillits- och förtroendefulla relationer mellan arbetstagare och ledare öppnar upp och stimulerar till en positiv job crafting, eftersom förtroendet kan hjälpa arbetstagaren att känna sig mer bekväm i att ta risker som kan leda till gynnsamma och positiva resultat. Den uppfinningsrikedom som är involverad i själva job craftingen härleds snarare från arbetstagarna själva än att den ges till dem utifrån. (Berg, et.al., 2008a, s. 7).

Tims et al (2014) menar att job crafting även har en påverkan på organisationsnivå och till och med samhället i sig eftersom job crafting påverkar arbetsglädjen och arbetsresultat, vilket i sin tur har att göra med arbetsmiljön. En trevligare arbetsmiljö leder å sin sida till att samhället förbättras i och med att individerna har ett större välbefinnande och även en högre produktivitet i arbetslivet. (Tims, et.al., 2014, s. 499). Alla arbetstagare är olika och det är svårt för organisationen att skapa optimala arbetsuppgifter för varje enskild arbetstagare. Med utrymme för job crafting inom organisationerna ses att arbetsuppgifterna inte är fasta utan kan anpassas över tid, för att förenas med arbetstagarnas unika och ständigt föränderliga erfarenheter, motiv och preferenser. Men det finns även risker att job craftingen orsakar skada ifall den går emot organisationens mål eller medför negativa sidoeffekter. (Berg, et.al., 2008a, s. 5,7).

3.7 Job craftingens koppling till arbetsengagemang

Bakker, Tims och Derks (2012a, s. 1362) ville studera kopplingen eller länken mellan job crafting och arbetsengagemang ur ett proaktivt synsätt. Arbetet med studien började med en workshop angående arbetsengagemang i olika organisationer och frivilliga från dessa fick sedan delta i den fortsatta studien. I studien ingick 95 personer som arbetade inom olika organisationer, allt från offentliga till privata och inom olika branscher. De fick fylla i frågeformulär angående job crafting, arbetsengagemang samt en proaktiv personlighetsenkät. Figur 2 påvisar sambandet mellan job crafting, proaktivt beteende och arbetsengagemang som Bakker et al. kommit fram till.



Figur 2. Sambandet mellan job crafting och arbetsengagemang (Bakker, et. al., 2012a, s. 1365).

Bakker et al's (2012a) studie visar att om proaktiva anställda lyckas ändra eller anpassa sin arbetsmiljö, förblir de mer engagerade och gör ett bra arbete, men att det inte är själva personligheten som det gäller. Det visar sig att en person som vanligen har en proaktiv personlighet inte kommer att prestera bättre än sina passiva medarbetare, om inte personen verkligen engagerar sig i ett proaktivt beteende på arbetsplatsen. (Bakker, et.al., 2012a, s. 1365). Även Hekkert-Koning (2014) menar att ett positivt resultat av job crafting är arbetsengagemang. Det är viktigt för arbetstagarna att kunna omforma sitt arbete utgående från de resurser och utmaningar arbetet har för att vidhålla eller öka på arbetsengagemanget. Det framkommer även att arbetsengagemang kan främja job crafting, men även vice versa att job crafting kan främja arbetsengagemanget. (Bakker, et.al., 2012a, s. 1372; Perhoniemi & Hakanen, 2013, s. 91; Hekkert-Koning, 2014, s. 16). Genom att mobilisera sina resurser

inom arbetet och även ställa upp egna utmaningar, arbetar medarbetare aktivt för ett större engagemang. Arbetsengagemanget i sin tur leder till bättre resultat, utförande och arbetsprestation. Ett proaktivt förhållningssätt bland medarbetare är bra i dagens arbetsliv eftersom chefer inte alltid finns närvarande ute på arbetsfältet. (Bakker, et.al., 2012a, s. 1372,1374).

Demerouti (2014, s. 242) anser att arbetsresurser och personliga resurser, var för sig eller i kombination, kan förstärka arbetsengagemanget. Arbetsengagemang i sin tur har en positiv inverkan på arbetsprestationen. Job crafting representerar det sätt, genom vilka anställda som är engagerade i arbetet kan skapa sina egna resurser, som sedan främjar engagemang över tid och skapar en positiv "förstärkningsspiral". Tack vare job crafting, kan de anställda öka sin personliga arbetspassform och därigenom uppleva en ökad mening i sitt arbete. Sammantaget representerar job crafting en modell som kan uppmuntras av organisationer för att hålla sina anställda entusiastiska och engagerade i sitt arbete. Job crafting kan således implementeras, inte bara för att komplettera top-down job redesigns metoder, utan också för att hjälpa organisationer att uppnå konkurrensfördelar genom att attrahera och behålla engagerade medarbetare. (Demerouti, 2014, s. 242).

Även Petrou et al. (2012, s. 1120) har studerat kopplingen mellan job crafting och arbetsengagemang. De koncentrerade sig på en så kallad daglig job crafting. De studerade 95 dagböcker från olika organisationer och fann att en daglig eftersträvan av utmaningar leder till en daglig nivå av arbetsengagemang medan en för liten daglig nivå av utmaningar har ett negativt samband med arbetsengagemanget. Fyndet tyder på att job crafting är ett dagligt beteende som har konsekvenser för hur medarbetare skall ledas i framtiden. (Petrou, et.al., 2012, s. 1120-23). Perhoniemi och Hakanen (2013, s. 91) undersökte arbetsengagemang och omformning av arbetet hos tandläkare och tandhygienister. Resultatet påvisade att omformning av arbetet även kan ge ett vänligt bemötande mellan både medarbetarna sinsemellan, till patienterna och därmed inte endast till patienten.

Brennkmeijer och Hekkert-Koning (2015) har gjort en studie där syftet var att undersöka sambandet mellan arbetsbeskrivning, job crafting, arbetsengagemang och upplevd känsla av eftertraktad arbetstagare. Totalt deltog 383 anställda från en konsultbyrå som rekryterar och coachar inom branscher såsom apotek, medicin, livsmedel och hälsovård. Ur studien framkom att det är viktigt för de anställda att omforma sitt arbete genom strukturella och sociala arbetsresurser för att öka arbetsengagemanget. När anställda använder sig av sina strukturella arbetsresurser kan de bli bättre på att använda både sina kunskaper och förmågor

vilket resulterar i ett större arbetsengagemang och attraktivare arbetskraft. Sambandet mellan strategierna för job crafting; arbetsutmaningar/krav och arbetsengagemang var dock inte signifikant. Detta tyder alltså på att job crafting genom minskandet av krav kan ha ogynnsamma effekter på arbetsengagemanget. (Brenninkmeijer & Hekkert-Koning, 2015, s. 152, 153, 157, 160).

Figur 3 sammanfattar vad job crafting har för betydelse och vilka delar den påverkar, utgående från litteraturoversikten. Figuren kan även ses som en sammanfattning till hela kapitlet om job crafting. Vidare kan utläsas ur figuren de viktiga faktorer som job crafting leder till eller kan påverka. Dessa faktorer är arbetsengagemang (som kan höjas tack vare job crafting), egna resurser, arbetsglädje, eget välmående och hälsa, inre behov och meningsfullhet samt egen motivation och egen tillväxt är resultat av job crafting. Den fysiska arbetsmiljön och arbetsprestationer samt arbetsresultat ses även som en påverkan eller ett resultat av job crafting.



Figur 3. Job craftingens betydelse.

4 Arbetsengagemang

Med begreppet arbetsengagemang (finskans työn imu och engelskans work engagement) menas ett kontinuerligt positivt känslö- och motivationstillstånd vilket snarare ses som lustbetonat än prestationsinriktat. Det kännetecknas av energi/styrka, entusiasm/hängivenhet och försjunkenhet/absorption i arbetet. (Schaufeli, 2011). Arbetsengagemang definieras även som ett positivt arbetsrelaterat sinnestillstånd som karakteriseras av kraft, hängivenhet och absorption (Kühnel, Sonnentag & Westman, 2009, s. 576). Att vara engagerad i sitt arbete innebär att "tända på" sitt arbete och även att känna glädje av det. Arbetet ger då positiva känslor och motivation. En medarbetare som är arbetsengagerad är bland annat stolt över sitt arbete, energisk, ger inte upp vid motgångar och är djupt engagerad i sitt arbete. (Arbetshälsoinstitutet, 2013). Bapurao Jevé, Oppenheimer och Konje (2015, s. 86) menar att begreppen arbetsengagemang och medarbetarengagemang ofta används som synonymer. Med arbetsengagemang menas arbetsutövarens engagemang för arbetet på individnivå medan medarbetarengagemang är processen på organisationsnivå. Medarbetarnas engagemang definieras alltså som det känslomässiga engagemang den anställde har till organisationen och dess mål. En engagerad medarbetare är därför fullt delaktig i och entusiastisk över sitt arbete och även villig att göra en ansträngning för organisationens framgång. (Bapurao Jevé, et.al., 2015, s. 85).

4.1 Arbetsengagemang inom vården

Bargagliotti (2011, s. 1416) definierar i sin begreppsanalys angående arbetsengagemang inom vården, att arbetsengagemang innebär ett positivt sinnestillstånd i arbetet (Schaufeli, et.al., 2002) med ett välmående som präglas av kraft, entusiasm och absorption (Schaufeli & Bakker, 2003) (enligt Bargagliotti, 2011). Vinje och Mittlemarks anser (enligt Bargagliotti 2011) att arbetsengagemang inom vården innebär sökandet efter upplevelsen av det meningsfulla arbetet, vilket kan göra det möjligt för arbetstagaren att leva för sina egna värderingar. Det är dock viktigt att arbetstagarens egna värderingar synkroniserar med organisationens värderingar, i annat fall kan en värdekonflikt resultera i arbetstagarens vilja att söka efter arbete i annan organisation vars värderingar bättre överensstämmer med de egna. (Setti & Argentero, 2011, s. 426). Maslach och Leiter (1997) å sin sida definierar arbetsengagemang som en motpol till utbrändhet. Forskning angående arbetsengagemang härstammar från forskning på utbrändhet. Utbrändhet definieras som ett tillstånd av utmattning där en individ är cynisk över arbetets värden och även är tveksam över sin egen

prestationsförmåga (Bapurao Jevé, et.al., 2015, s. 85; Keyko, 2014, s. 880). Just hälso- och sjukvårdspersonal, speciellt sjukskötare, anses ha en högre risk än andra yrkesgrupper att utveckla känslomässig stress i samband med arbetet. Denna känslomässiga stress kan uttrycka sig som utbrändhet, ångest, depressioner och även ge en ökad risk för självmord och drogmissbruk. (Fiabane, Giorgi, Sguazzin & Argentero, 2013, s.2614, 2615).

Kahn (enligt Keyko, 2014, s. 880) har sin egen tolkning på hur arbetsengagemang bäst uppnås, då han i sin tur har identifierat tre psykologiska tillstånd som förbättrar engagemanget. Dessa psykologiska tillstånd är meningsfullhet, trygghet och tillgänglighet. Bargaligotti (2011, s. 1421) anser att karaktäristiska drag för begreppet arbetsengagemang är att vara emotionellt kopplad till sitt arbete medan Schaufeli's (2003) (enligt Bargaliotti, 2011) attribut; kraft, entusiasm och absorption är de attribut som blivit mest erkända inom forskningen. Även Utrecht work engagement scale (UWES) (Bapurao Jevé, et.al., 2015, s. 85) arbetar utifrån tre olika dimensioner av arbetsengagemang, såsom kraft, engagemang och absorption.

Vinje och Middlemark beskriver (enligt Bargagliotti, 2011) tre sammanhängande attribut speciellt för sjuksköterskor, dessa attribut är "upplevelsen av ett kall" vilket leder till meningsfullhet, "zest" som sker när det upplevs att det finns meningsfullhet i arbetet samt "vitalitet" vilket kan vara förmågan att hålla fast meningsfullheten i arbetet. Föregångare till arbetsengagemang inom vården är självständighet eller autonomi, eftersom det är en av de viktigaste egenskaperna hos en sjuksköterska. En annan föregångare är förtroende, vilket även det ett viktigt begrepp inom vården, speciellt med tanke på etiken för sjuksköterskor. (Bargagliotti, 2011, s. 1422,1424).

Det konstateras att i dagens arbetsliv är det inte längre tillräckligt att arbetstagarna är friska och närvarande på arbetsplatsen; det vill säga att de inte är frånvarande från arbetet på grund av sjukdom. Idag förväntas det allt oftare av arbetstagare att de kan samarbeta, innehar initiativförmåga och är innovativa. Det förväntas även att de kontinuerligt kompetensutvecklar sig och att de tar ett eget ansvar för sina arbetsprestationer och resultat. (Schaufeli & Salanova, 2006). Samtidigt ses att arbetsplatsens krav på arbetet är höga. Det har visat sig att allt fler upplever tidspress och arbetet som mentalt påfrestande. Många upplever att kraven på samarbete och förhållningssätt kan verka överväldigande till den redan fyllda arbetsdagen. (Hakanen, 2009, s. 35). Detta kan ses som ett spår av internationaliseringen och den ökade konkurrensen. Det krävs allt mer kompetens hos medarbetarna men även ett engagemang långt ner i organisationens hierarki. Det kan dock

även ses som att arbetet bara blir tyngre och tyngre och därtill drabbas av stora nedskärningar, vilket i sin tur innebär att engagemanget hos medarbetarna drabbas. (Wikman, 2005, s. 25). De viktigaste prediktorerna för att då kvarhålla eller öka arbetsengagemanget anses vara arbetsbelastningen, det mentala engagemanget och arbetstillfredsställelsen (Fiabane, et al., 2013, s. 2614). Då arbetsengagemanget fungerar inom vården, resulterar det i högre nivåer av ett personligt initiativ som även smittar av sig till andra, ger en minskad dödlighet på sjukhus och betydligt högre ekonomisk lönsamhet inom och för organisationen. (Bargagliotti, 2011, s. 1425). Även Bapurao Jevé et al. (2015, s. 86) menar att en hög grad av arbetsengagemang hos vårdpersonal är relaterat till en ökad patientcentrerad vård, patientsäkerhetskultur och ger en förbättrad kvalitet på vården. Den höga graden av engagemang hos vårdpersonal ses ha ett flertal signifikanta sammankopplingar med bland annat patientnöjdhet, mindre patientdödlighet och ett minskat antal infektioner.

4.2 Ledarens inverkan på medarbetarens arbetsengagemang

Kommunikation mellan arbetstagare och ledare måste finnas för att engagemanget skall kunna flöda. Ledaren behöver få tillgång och vetskap om hur denne skall eller kan stärka medarbetarens engagemang och vilja till ansvarstagande, men även vilka förutsättningar medarbetaren behöver för att känna sig motiverad och engagerad. Det måste således finnas en dialog. (Lugn & Rexed, 2009, s. 28; Tengblad, et.al., 2007, s. 162). Ledare behöver även de få feedback på hur de utför sitt arbete, både från medarbetare och från sina egna ledare. Det är också viktigt att ledare har tydliga riktlinjer att utgå från i arbetet med att formulera det egna och arbetsgruppens uppdrag tillsammans med medarbetarna. (Tengblad, et.al., 2007, s. 162). Att ledarskap är viktigt eller till och med avgörande för en organisations möjligheter att nå framgång är de flesta överens om. Dock måste en ömsesidig relation mellan ledare och medarbetare beaktas för att påvisa att även deras del i arbetet är av stor vikt (Alvesson & Sveningsson, 2007, s. 303-328). Att vara engagerad i sitt arbete och även ha en positiv attityd till arbetet, smittar av sig. Om ledaren på arbetsplatsen ”tänder på” arbetet är det också möjligt att medarbetarna känner sig mera engagerade. Även arbetsgemenskapen på arbetsplatsen har visat sig vara en viktig komponent för arbetsengagemanget. (Arbetshälsoinstitutet, 2010). Bapurao Jevé et al. (2015, s. 89) anser att ledare inom den offentliga hälso- och sjukvården snarast måste fokusera på strategier för att mäta, analysera och förbättra arbetsengagemanget hos vårdpersonalen.

Det transformativa ledarskapet handlar om en ledare, ofta med karismatiska drag och retorisk skicklighet, som kan väcka medarbetarnas engagemang och kompetens som i sin tur har betydelse för arbetstillfredsställelsen. (Svedberg, 2012, s. 321-322, Alvesson & Sveningsson, 2012, s. 304). Det transformativa ledarskapet har som mål att inspirera till ett visionärt engagemang bland medarbetarna, det speciellt i situationer som kräver förändring. (Alvesson & Sveningsson, 2012, s. 304). Enligt Svedberg behöver nödvändigtvis inte den transformativa ledaren vara den formella ledaren (Svedberg, 2012, s. 321). Även det tjänande ledarskapet ses som ett ledarskap vilket ökar arbetsengagemanget hos medarbetare. Ett tjänande ledarskap innebär att ledaren ger medarbetarna mera ansvar och möjligheter till att utvecklas och blomstra. Ledaren låter därmed medarbetarna stå i centrum och står å sin sida mer i kulisserna. Den tjänande ledaren finns till för att hjälpa sina medarbetare och inte tvärtom. Det tjänande ledarskapet har fokus på tillit, samarbete och empati. (Mehine, 2015).

I Gray's (2012, s. 193, 196) begreppsanalys angående engagemang bland ledande sköterskor framkom att engagemanget startar med ledaren. Organisationen och ledaren spelar en stor roll angående att engagera sina medarbetare, främst genom att erbjuda utmaningar inom arbetet (Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2012b, s. 18). Beroende på vad ledaren uppmärksammar och sätter energi på har både positiv och negativ effekt på resten av enheten. Även att hitta en balans mellan arbete och fritid, välmående, vad man verkligen vill, samt att en stark relation finns mellan läkare och sköterskor är viktigt. Utgående från begreppsanalysen framkommer även att det är allt för lite undersökt inom detta ämne. (Gray, 2012, s. 193, 196). Jenaro, Flores, Begona och Cruz (2010, s. 868, 869) konstaterar att organisationer inom vården bör ha mera strategier angående arbetsengagemanget. En större uppmärksamhet bör ägnas åt själva arbetsmiljön för att garantera en större trivsel bland medarbetarna.

Även Havens Sullivan, Warshawsky och Vasey (2013, s. 936) fann i sin studie att arbetsmiljön var en viktig variabel för ett ökat arbetsengagemang hos medarbetarna. Andra viktiga variabler för att höja arbetsengagemanget var ett utökat lagarbete och att medarbetarna får vara involverade i beslutstaganden. Enligt Jenaro et al. (2010, s. 869) är själva trivseln på arbetsplatsen nära förknippad med engagemanget för att personalen skall och vill stanna kvar på arbetsplatsen. Även att få de äldre sjuksköterna att stanna kvar inom vården, trots uppnådd pensionsålder, anser Bishop (2013, s. 948) vara en av vårdledarnas stora utmaningar. Sett ur ett globalt perspektiv med stor brist på utbildad vårdpersonal, är de äldre sjuksköterna fortfarande attraktiva på arbetsmarknaden, då de innehar en stor yrkeskompetens. Havens Sullivan et al. (2013, s. 929) anser även att de äldre sjuksköterna

är attraktiva arbetstagare då de i hög grad arbetar hårt, är beredda att uppoffra sig för organisationen och ofta också är förbundna till sin organisation. Hur håller man då de äldre sjukskötarens arbetsengagemang kvar så att de, trots det psykiskt, fysiskt och även känslomässigt tunga vårdarbetet, ändå vill stanna kvar i arbetslivet? Enligt Bishop (2013, s. 941) har ledarna här ett stort ansvar i att samarbeta med de äldre sjukskötarna för att öka deras arbetsengagemang. Förbättrad arbetsmiljö, där känslan av tillhörighet, lagarbete och även tid för återhämtning finns, är viktiga strategier för ledarna att ta till.

Vidare menar Bishop (2013, s. 948) att det även finns en stor vinning i själva vården för patienten, med att höja arbetsengagemanget hos de äldre sjukskötarna, då de bidrar till vård av god kvalitet på ett positivt sätt och även lindrar bristen på vårdpersonal. Även Spence Laschinger, Wilk, Cho och Greco (2009, s. 642,645) har studerat vad som leder till att äldre sjukskötare stannar kvar inom vården och hur arbetsmiljön även kan tilltala nyutexaminerade sjuksköterskor. De testade en modell som visar att ett positivt engagemang påverkar kvaliteten på arbetslivet även för kollegor, så att arbetsplatsen ses som attraktiv. Det vore viktigt att alla sjukskötare känner ett positivt engagemang till sitt arbete och även engagerar sig för att ge en hög kvalitativ vård som patienterna förtjänar.

4.3 Medarbetarens arbetsengagemang

Enligt Tengblad et al. (2007, s. 64) uppstår arbetsglädje då medarbetaren själv upplever en god balans mellan de färdigheter och kunskaper man har och de utmaningar man ställs inför på arbetet. Ifall utmaningarna upplevs vara för låga gentemot den egna kompetensen, uppkommer lätt tristess och en känsla av uttråkning, ”bored out”, vilket är motsatsen till arbetsengagemang (Hakanen, 2009, s. 23). Om utmaningarna istället upplevs allt för stora uppstår stress och oro. Arbetsglädje kan uppstå då arbetstagaren hittar en balans mellan de krav som ställs och själva förmågan att kunna arbeta. Arbetsglädje och själva upplevelsen av den har ett starkt samband med engagemanget. Arbetstagaren måste själv investera i sitt arbete för att kunna känna denna positiva upplevelse i form av arbetsglädje. Det är själva ansträngningen, vägen till målet, som är det viktigaste och som ger tillfredsställelse i arbetet. Det är då logiskt att den positiva upplevelsen uteblir om viljan att anstränga sig inte finns. (Tengblad, et.al., 2007, s. 64,65). Om arbetsglädjen ökar minskar också ohälsa och sjukfrånvaro. Angelöw (2013, s. 115) menar att arbetsglädjen spelar en central roll för organisationen och för att en hälsosam arbetsplats skall kunna existera.

Hällstén och Tengblad (2006) beskriver ”det myndiga medarbetarskapet”, där de anser att följande delar ingår; förtroende/öppenhet, gemenskap/samarbete, engagemang/meningsfullhet och ansvarstagande/initiativförmåga. De menar vidare att det i engagemanget ingår att medarbetaren känner sig stolt över sitt arbete och den organisation man arbetar i och även upplever att arbetsuppgifterna är meningsfulla. För ledarens del handlar det om att ta reda på vad medarbetaren upplever som meningsfullt och engagerande i sitt arbete. Till ansvar och initiativförmåga hör att medarbetaren tar ett eget ansvar för sina uppgifter och för resultaten, men även att denne själv tar initiativ till att utveckla verksamheten. Här kommer även förmågan att kunna balansera ansvar och initiativ med psykisk och fysiskt välbefinnande in i bilden. (Hällstén & Tengblad 2006, s. 15,16). Irfaeya (2008) (enligt Kilhammar, 2011) menar att ansvarstagande innebär både en inre drivkraft och en dimension av handling, där medarbetaren tar ett proaktivt förhållningssätt. Hon menar att medarbetaren får ta ansvar både över sin egen utveckling och över arbetet samt vara delaktig i vad som händer på avdelningen. (Kilhammar, 2011, s. 52).

Den gode medarbetaren har ett öppet och förstående förhållningssätt och är en bra arbetskamrat som har förmågan att kunna samarbeta, stötta och hjälpa. Den gode medarbetaren gör ett gott arbete och tar sitt arbete på allvar. (Kilhammar, 2011, s. 58). Jakobsen, Nahnfeldt, Nyroos, Olin-Scheller och Sandlund (2010, s. 40) belyser normerna kring medarbetarskapet utifrån från egenskaperna hos den goda medarbetaren. Dessa egenskaper är att personen har en positiv inställning och inte gnäller, kan planera sitt arbete utan att fokusera på hemgåendet, samt har intresse av att vidareutbilda sig. Tengblad et al. (2007) menar att den högst utvecklade nivån av ledarskap och medarbetarskap är medledarskap. I ett medledarskap är båda parterna delaktiga i ledarskapet men med olika uppgifter. Även medarbetarna tar ett aktivt ansvar för verksamhetens utveckling och känner stort engagemang. (Tengblad, et.al., 2007, s. 52).

Tengblad et al. (2007, s. 170) anser att då medarbetarnas och medarbetarskapets betydelse lyfts fram skapas en god grund för verksamhetsutveckling genom att det fokuseras på viktiga vardagsförhållanden såsom engagemang, ansvarstagande, samarbete och förtroende på arbetsplatsen. Två centrala frågor varje medarbetare bör ställa sig är: ”Hur vill jag att denna arbetsplats ska fungera?” och ”Vad är jag beredd att bidra med?” (Tengblad, et.al., 2007, s. 167).

I medarbetarens utvecklingsnivåer framkommer olika steg av engagemang och kompetens. Det finns totalt fyra utvecklingsnivåer, där den lägsta innebär att medarbetaren har låg kompetens men högt engagemang för själva arbetet. Här krävs det således att ledaren ger instruktioner och kontinuerlig feedback men även uppskattning för det stora engagemanget som medarbetaren visar. I följande nivå är medarbetaren något mera kompetent men har lägre engagemang och visar även lite besvikelse. Här krävs även instruktioner, målsättningar och ramar som bör följas. Ledaren har ett coachande förhållningssätt och medarbetaren får vara mera delaktig. Ledaren ger tips och uppmuntrar. (Angelöw, 2013, s. 284,285). I den tredje nivån har medarbetaren hög kompetens och oftast ett högt engagemang. Det är viktigt att ledaren är ett bollplank som medarbetaren kan bolla sina problem med. Här kommer stödjandet in i bilden. Ledaren finns till hands och delar även med sig av sina erfarenheter och kunskaper. I den fjärde och sista utvecklingsnivån har medarbetaren en hög kompetens och även ett högt engagemang, medarbetaren arbetar självständigt och utför delegerade uppgifter. Ledaren ger således både ansvar och befogenheter till medarbetaren att fatta beslut själv. (Angelöw, 2013, s. 284,285).

Hersey och Blanchard vidhåller att deras modell inte bara berättar vilket ledarskap som är det bästa utgående från medarbetarens mognadsnivå utan att ledaren även skall få medarbetaren att växa genom de olika nivåerna och på det sättet få en ökad mognad och självständighet. (Sveningsson & Alvesson, 2010, s. 26).

Många forskare har kommit fram till att resurser hos medarbetaren är en av de viktigaste komponenterna angående arbetsengagemanget. Bland annat karriärmöjligheter, stödjande relationer med medarbetare och även återkoppling av arbetsprestationen samt kompetensutveckling underlättar arbetsengagemanget. Bakker et al. (2012b, s. 15) undersökte i sin litteraturstudie hur arbetsengagemanget kan kvarhållas. De undersökte även kopplingen mellan arbetsengagemang, arbetsprestationer, proaktivt beteende samt job crafting. Bakker et al's (2012a, s. 1368) litteraturoversikt ville dock ta forskningen ett steg längre och framförallt få fram vad själva medarbetaren kan göra för att kvarhålla sitt engagemang. De anser att en engagerad medarbetare ser till att upprätthålla engagemanget genom att proaktivt förändra sin arbetsmiljö. Det framkom även att arbetsengagemanget inte bara skiljer sig åt i grad mellan olika personer utan även att engagemanget hos en och samma person kan variera från dag till dag. (Bakker, et.al., 2012a, 1369). Engelbrecht (2006) (enligt Bakker & Demerouti, 2008, s. 210) fann i sin studie att en engagerad barnmorska är en person som utstrålar energi och håller andan uppe på avdelningen, särskilt i situationer där arbetsmoralen är låg och frustration sprider sig. Vidare framkom även att en engagerad

barnmorska sågs som en inspirationskälla både för sig själv och sina kolleger, då hon ofta var engagerad i annat ”volontärsliknande” arbete på avdelningen.

Enligt Bakker et al. (2012b) skapar och ändrar engagerade medarbetare sina personliga resurser men även arbetsresurser och på så sätt använder sig av job crafting. En engagerad medarbetare behöver ett aktivt arbete med både stora utmaningar och resurser där medarbetaren själv kan påverka sitt arbete för att bli än mer utmanad och delaktig, allt för att kvarhålla sitt engagemang. En engagerad medarbetare kommer sannolikt att arbeta i miljöer som stimulerar till en ökad självständighet men även använda sig av ett proaktivt arbetssätt som liknas vid job crafting för att engagemanget skall kvarhållas på en hög nivå. (Bakker, et.al., 2012b, s. 18-20). Arbetsengagemang bland sjukskötare visar sig öka i proportion med erfarenhet och professionell utveckling. Det visar sig vara viktigt att inom vården arbeta i välfungerande team eftersom miljön ofta är ansträngande. Även stöd bland kollegor, en kontinuerlig yrkesutbildning och möjligheter till personlig kompetensutveckling anses som viktiga element för att kvarhålla arbetsengagemanget. (Bjarnadottir, 2011, s. 30, 32). Det kan ses att samtidigt som vårdorganisationer behöver ett tillräckligt utbud av sjukskötare för att säkerställa tillgången till vård, kan tillgång till vård av god kvalitet för patienterna förbättras genom ett tillräckligt utbud av engagerade sjukskötare (Havens Sullivan, et.al., 2013, s. 936). Engagerade sjukskötare ses vara mer kreativa, produktiva och även mer villiga att göra det där ”lilla extra” än vad som förväntas av dem i sitt arbete. Dock är de inte några ”superwoman”, utan även engagerade sjukskötare känner sig trötta efter en dags hårt arbete, skillnaden är att de ser sin trötthet som ett ganska trevligt tillstånd eftersom det är förenat med positiva arbetsprestationer. (Bakker & Demerouti, 2008, s. 209, 210).

5 Job craftingens betydelse för kompetensutveckling

De kontinuerliga förändringarna inom social- och sjukvårdens organisationer och hos dess serviceproducenter ökar ständigt kraven på kompetensutveckling hos personalen. Kompetens är den största resursen inom en organisation och utrymme borde ges till arbetstagare att själva kunna bygga på sin egen utveckling. Begreppet kompetensutveckling bör innehålla ord som kompetensförstärkning, förståelse och kompetensförnyelse. Det är förståelsen av det egna arbetet som ligger som grund för kompetensutvecklingen och lärandet. Det är genom kompetensutvecklingen som kunskapen byggs på och genom att pröva på nya arbetssätt och analysera dessa. Om ledaren vill utveckla och förnya organisationen genom sina visioner kommer denne inte långt med olika direktiv. Det går inte att tvinga fram kompetensutveckling med makt. Det är först när medarbetarna själva börjar samla in kunskap på egen hand och kritiskt reflektera som något börjar hända och utvecklingen går framåt. (Eliasson & Targama, 2005, s. 1258, 1259).

Konstateras kan att bra sjukvård kräver kompetenta medarbetare. Det är därför nödvändigt att skapa en värdegrund för medarbetare inom hälso- och sjukvården som attraherar, selekterar, orienterar, utvecklar och bibehåller medarbetarna för att åstadkomma bra prestationer. Det är viktigt att skapa arbetssätt där medarbetarna blir sedda och uppmärksammade. Men även att befrämja deras ansvar till att förbättra och bibehålla kvalitet, effektivitet och flexibilitet i sitt arbete. (Batalden, Nelson, Gardent & Godfrey, 2006, s. 32).

Vidare anser Batalden et al. (2006, s. 1-2) att ledare inom hälso- och sjukvården behöver komma underfund med att den enda vägen för att kunna förbättra kvalitet, värde och flexibilitet, både för att göra förändringar och för att möta patientens behov, är att organisera "frontlinjen", det vill säga medarbetarna. Det kan göras genom att utveckla verksamheternas möjligheter till att oavbrutet förbättra kvaliteten, tillförlitligheten och vårdens värde. Detta sker bäst genom att engagera alla medarbetare i arbetet med att ge högkvalitativ service. Ledarna behöver olika sätt att tänka, lära sig och arbeta på för att möta dagens och morgondagens tre stora utmaningar. Den första utmaningen är att tillgodose en säker, effektiv och ändamålsenlig vård, den andra att attrahera och behålla kompetenta medarbetare och den tredje utmaningen är att utveckla en ny miljö som stärker de medarbetare som ger hög kvalitet. (Batalden, et.al., 2006, s. 1-2). Det är viktigt att få med alla medarbetare och inte bara ett fåtal medarbetare i kvalitetsarbetet för att det skall ses som total kvalitet. Alla medarbetare skall få komma med synpunkter på hur arbetet kan göras på enheten för att det

skall bli så bra som möjligt för både personal och patienter. (Christensen, Betz & Stein, 2013, s. 2; Grol, Wensing & Eccles, 2013, s. 170.). Det kan även poängteras att medarbetare har ett eget ansvar i sin kompetensutveckling. De bör inte bara vara ”konsumenter” som väntar på vad ledarna har att servera. Som medarbetare kan man inte bestämma allt, men ändå ofta mycket mer än man tror. (Tengblad, et.al., 2007, s. 167).

5.1 Organisationens betydelse för motivation och kompetensutveckling

Centralt för alla organisationer är frågan om motivation. Dels för att kunna attrahera personalen till att vilja stanna kvar på arbetsplatsen, dels så att personalen vill vidareutbilda och förkovra sig samt att de kan känna stimulans och en vilja att göra ett gott arbete. (Alvesson & Kärreman, 2012, s. 351). Lärande kan innebära att individer i en organisation lär sig nya kompetenser som på något sätt ger organisationen fördel, kompetenser som kanske behövs i det dagliga arbetet. Men kompetensen kan även stärkas genom att erfarenheter dokumenteras och på så sätt utvecklas nya rutiner. På det sättet får mindre erfarna medarbetare ta del av mer erfarna medarbetares kunskap och kompetens. I dagens värld är lärande organisationer ett aktuellt ämne. Begreppet syftar till att en organisation främjar lärande och på så vis ökar sin effektivitet på sikt. Det är möjligt för en organisation att lära sig via kollektivet och då förändras organisationens beteende och rutiner så småningom. Kunskapen blir således delad och på sätt och vis en organisatorisk egendom, vilken speglar de gemensamma rutinerna och föreställningarna. (Huzzard & Wenglén, 2012, s. 274).

Huzzard och Wenglén (2012) menar att det ofta tas för givet att lärande innebär något positivt. Men lärande kan likväl ske i en negativ riktning, så kallad regression. Detta kan innebära ett sämre handlingsmönster eller konstiga föreställningar. Organisatoriskt lärande sker bäst med små steg. Det är viktigt att ständigt dokumentera erfarenheter och utveckla arbetsbeskrivningar och rutiner som fungerar. Även att organisationerna är ”platta” (inte toppstyrda) och medarbetarna kan delta i planeringen, har ett inflytande samt att de känner sig delaktiga, är av stor vikt. (Huzzard & Wenglén, 2012, s. 294). Eliasson och Targama (2005) menar att ledare som vill att organisationen ska omprövas och förnyas inte kommer långt med att ge olika direktiv, detaljstyrningar och lärarledda utbildningar. Det är istället först när medarbetarna stimuleras till att på egen hand skaffa sig kunskaper och erfarenheter genom kritisk granskning av sin egen praktik, som kompetensutvecklingen går framåt. Det krävs dock mod av ledarna att ge medarbetarna ansvar, frihet och stimulans till deras egna kritiska reflektion. Det är därmed en utmaning för ledaren att våga överlämna en väsentlig

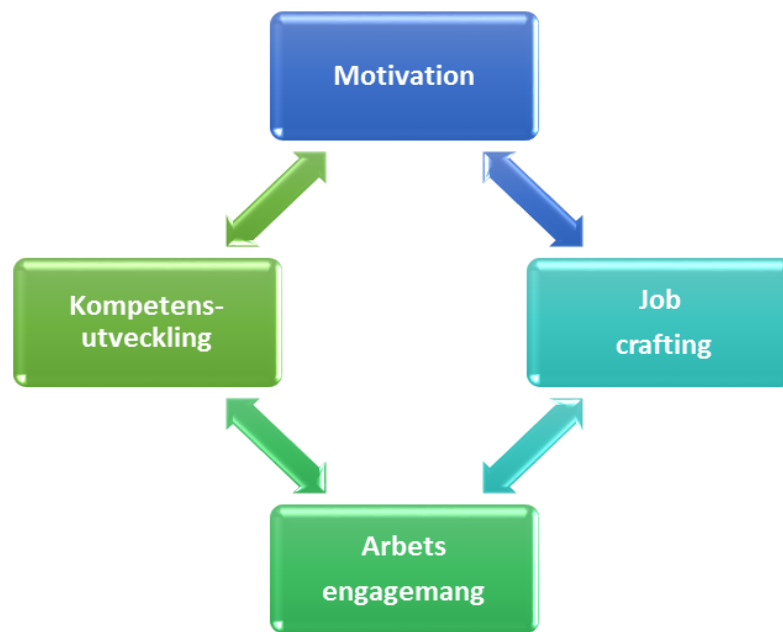
del av kontrollen över kompetensutvecklingen till sina medarbetare. (Eliasson & Targama, 2005, s. 1260). Tengblad et al. (2007, s. 162) menar att ledare därmed behöver få kunskap om hur de kan stärka medarbetarnas engagemang och vilja till ansvarstagande. De anser vidare att också ledarna behöver få feedback på hur de utför sitt arbete, både från medarbetare och från sina egna ledare. Att ledarskap är viktigt eller till och med avgörande för en organisations möjligheter att nå framgång är de flesta överens om, dock måste en ömsesidighet i relationen till medarbetarna beaktas och se att även deras del i kompetensutvecklingen är av stor vikt. (Alvesson & Sveningsson, 2012, s. 303).

Organisationer kan satsa mer eller mindre pengar och mer eller mindre av ledningens uppmärksamhet då det gäller att motivera personalen och utveckla dess kompetens. Ett starkt personalkoncept innebär en viss grad av självständighet och originalitet vad gäller personaltänket. Det finns även en möjlighet att de anställda kan profilera sig och det finns samstämmighet vad gäller personalfrågor, kultur och arbetssätt. Personalkoncept är inte ett isolerat fenomen utan snarare nära förknippat med både företagskultur och organisationsidentitet. Företagskultur innefattar värderingar, innebörd och tankesätt som utmärker en organisation, medan organisationsidentitet handlar om föreställningar om vad som är centralt och varaktigt för en viss organisation. Detta är grunden till att man trivs på arbetet och känner sig ett med det och inte vill byta arbetsgivare. (Alvesson & Kärreman, 2012, s. 364,366).

5.2 Medarbetarens kompetensutveckling

Att vara kompetent betyder att ha tillräckliga och nödvändiga kunskaper, förmåga och vilja att leverera det som det är meningen att skall levereras. Det är medarbetaren själv som är ansvarig för sin egen kompetens men måste då få förutsättningar att kunna utveckla den. (Lugn & Rexed, 2009, s. 30). Eliasson och Targama (2005, s. 1259) anser att kompetensutveckling handlar om att aktivt delta i olika typer av verksamhets- och kvalitetsförbättringar.

Figur 4, begreppskarta, illustrerar hur litteraturöversikten, med dess begrepp, hänger ihop som en oändlig cirkel där alla är beroende av varandra. Arbetsengagemang kan leda till kompetens utveckling och job crafting, medan job crafting kan påverka arbetsengagemanget och leda till en större motivation. Motivation gynnar job crafting och även kompetensutveckling. Kompetensutvecklingen kan leda till en större motivation och ett större engagemang för sitt arbete.



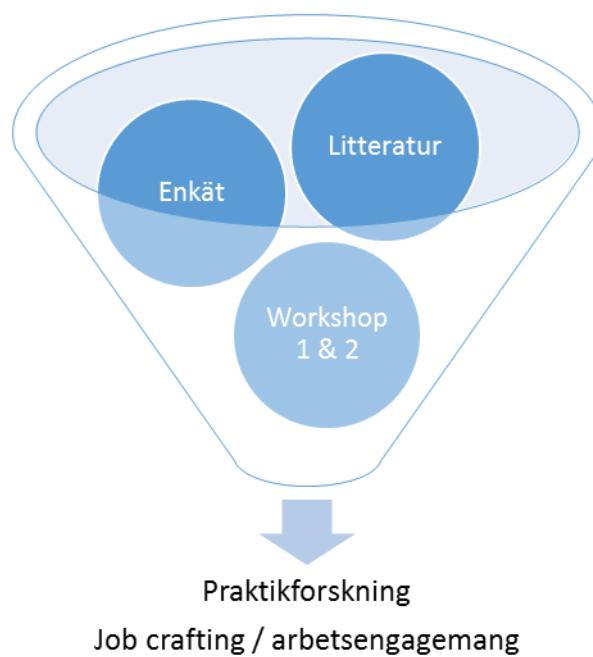
Figur 4. Begreppskarta.

6 Praktikforskning som metod

Praktikforskning är inte en specifik forskningsmetod utan snarare en mötespunkt mellan praktiker och forskare och som måste omförhandlas varje gång det skall utföras (Helsinki Statement, 2013). Praktikforskning innebär forskning som utförs för att gynna och utveckla det dagliga arbetet på en arbetsplats (Julkunen, 2011, s. 61). Praktiker och forskare förenas inom praktikforskningen via en önskan om att förbättra det praktiska arbetet inom hälso- och sjukvården, drivna av en motivation att försäkra sig om att människor får bästa möjliga hjälp. Praktikforskning är ett sätt att ständigt förnya sökandet efter bättre och effektivare sätt att hjälpa människor. (Helsinki Statement, 2013).

Praktikbaserad forskning är unik, (Uggerhøj, 2011, s.46) då den närmar sig forskningsproblemet nerifrån upp (eng. Bottom up). Med det menas att det centrala för praktikforskningen är att den inte föds i det akademiska rummet utan på det praktiska arbetsfältet och kanske framför allt att den drivs som en växelverkan mellan dessa två fält. Uggerhøj (2011) menar vidare att forskningsproblemet inom praktikforskningen alltid kommer från det dagliga arbetet och från praktikerna själva. När ett forskningsproblem uppkommit på grund av ett direkt behov på arbetsfältet bör även själva forskningsprocessen (mål och resultat) utformas och planeras tillsammans med forskare och praktiker, vilka är verksamma och känner till själva arbetsfältet. Detta innebär alltså att hela forskningsprocessen inom praktikforskning, från planering till presentation, flyttas till arbetsfältet. Det betyder att ett aktivt samarbete krävs mellan akademien och arbetsfältet, det vill säga mellan forskare och praktiker. (Uggerhøj, 2011, s.48,49).

I litteraturöversikten ingår trettiofyra vetenskapliga artiklar angående job crafting och arbetsengagemang. Utöver artiklarna består litteraturöversikten även av annan vetenskaplig litteratur. Figur 5 beskriver hur praktikforskningen i detta lärdomsprov ser ut. Modellen som producerades i detta arbete, utformades utgående från resultaten av litteraturöversikten, enkätundersökningen och de två workshoparna.



Figur 5. Praktikforskning.

Arbetet med denna praktikforskning skedde således i ett kontinuerligt samarbete med arbetsfältet under hela denna forskningsprocess. Fältet deltog och var delaktiga under hela processens gång.

7 Vår praktikforskningsprocess

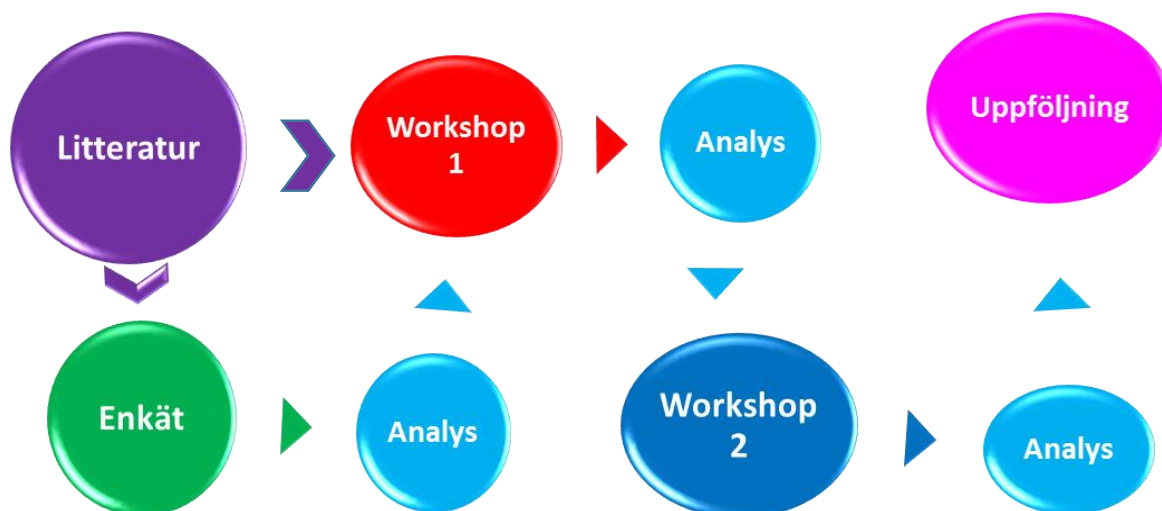
Processen till denna praktikforskning startade våren 2015 genom en enkätundersökning (bilaga 1) som utfördes på två olika enheter inom hälso- och sjukvården, med syfte att ta reda på hur vårdpersonalen upplever sitt arbetsengagemang på de undersökta enheterna. Den utförda enkäten väckte skribenternas intresse att vidare utforska begreppen arbetsengagemang och job crafting, vad de egentligen innebär och hur de kan ta sig i uttryck inom vårdbranschen. Ett forskningslov ansöktes hos och erhöles (bilaga 2) av vikarierande vårdchefen inom Ålands hälso- och sjukvård (ÅHS) för att genomföra en enkätundersökning angående arbetsengagemang på skribenternas arbetsplatser. Forskningslovet var en förutsättning för att enkäten kunde genomföras. Efter att enkätundersökningen hade genomförts, bearbetades svaren med hjälp av statistikprogrammet SPSS och därefter utfördes en mer omfattande databassökning till litteraturöversikten. Ytterligare ett forskningslov, för att få genomföra en praktikforskning med tillhörande workshops, ansöktes hos och erhöles av vikarierande vårdchefen inom organisationen (bilaga 3).

Utgående från de svar som kom fram från enkätundersökningen, utarbetades och utvecklades frågor angående job crafting och arbetsengagemang, vilka fungerade som underlag till en första workshop. Även litteraturöversikten användes som underlag till de två workshopparna.

Den inledande workshopen, som hölls på bägge enheterna skilt för sig, fungerade som grund till den påföljande gemensamma workshopen (där bägge enheternas medarbetare arbetade tillsammans). Efter att den första workshopen utförts, analyserades materialet för att få mera data/information till den följande workshopen. Det framkom även ur den lästa litteraturen att workshop med fördel kunde fungera som en god metod vid implementering av job crafting på en arbetsplats. Efter att den gemensamma workshopen utförts, fick deltagarna i uppdrag att fundera över job crafting konceptet inom sitt eget arbete, det vill säga vad de själva kan göra för att omforma sitt arbete och på det sättet kvarhålla/höja arbetsengagemanget. Detta är således de olika byggstenarna som skall sträva till målet, det vill säga processen, att medvetandegöra vårdpersonalen om möjligheten till job crafting.

Efter att de två workshopen hade genomförts, fördes en diskussion om hur uppföljningen skulle utföras. Intresset för job crafting hade väckts ute på de två enheterna och biträdande avdelningsskötaren på den ena enheten efterlyste några dagar efter att workshopen ägt rum, en plansch att skriva upp förslag angående job crafting på till kafferummet. Det beslöts

därmed att en plansch skulle sättas upp i vardera kafferummet på enheterna, med uppmaningen/frågan; ”*vad gör du för att din arbetsplats/ditt arbete skall vara motiverande?*” Tillvägagångssättet med användandet av en plansch valdes eftersom själva initiativet kom från fältet, vilket ses som positivt inom praktikforskning. Detta tolkades till att delaktigheten från arbetsfältets sida var god och att även arbetsfältet var engagerade i praktikforskningen. Praktikforskningsprocessen är illustrerad i figur 6 för att åskådliggöra hur processen framskred och i vilka olika steg den genomfördes.



Figur 6. Praktikforskningsprocessen.

Arbetet i de två workshoparna skulle förhoppningsvis leda till att deltagarna/ medarbetarna började tänka på möjligheter till att omforma sitt arbete (Tims, et.al., 2014, s. 501). Praktikforskningen med tillhörande enkätundersökning och workshoppar samt uppföljning utfördes i samarbete med ledarna på de undersökta enheterna. Detta för att de skulle känna sig delaktiga i processen av själva utvecklingsarbetet på enheterna.

7.1 Datainsamling

Datainsamlingen bestod av flera delmoment i detta arbete. Litteraturöversiktens huvudmål var att sammanställa och skapa en fördjupad kunskap av tidigare forskning. Genom litteratursökningen strävades det efter att finna artiklar som kunde användas som stöd i de andra delmomenten, det vill säga till utformningen av enkäten, de två workshopparna och till uppföljningen av job crafting på enheterna.

7.1.1 Databassökning/materialsökning

En systematisk litteraturöversikt innebär att ett antal studier kommer att ligga som grund för olika bedömningar och slutsatser. Att systematiskt söka, granska och analysera litteratur inom ett avgränsat område utförs för att skapa en översikt från tidigare empiriska studier. Ur en litteraturöversikt fås olika data och resultat fram angående vad som exempelvis är bäst och mest effektivt utgående från det undersökta ämnet. Förståelse och tolkning av olika fenomen och deras egenskaper eftersträvas i en kvalitativ studie. (Forsberg & Wengström, 2013, s. 30).

Databassökningen/ materialsökningen till litteraturöversikten skedde i de vetenskapliga databaserna Academic Search Elite Ebsco och Cinahl, Diva, Nelli-portalen och Swemed. Dessa databaser användes för att artiklarna och studierna skulle vara vetenskapliga. Även Google Scholar användes då det visade sig vara svårt att hitta vetenskapliga artiklar inom ämnet i full text. Sökord som användes var *job crafting*, *work engagement*, *health care*, *nursing*, *arbetsengagemang*, *työn imu*, och *hälso- och sjukvård*. Sökordens kombinationer kan ses i bilaga 4. Det ökade antalet sökord och kombinationen av olika sökord, kan härledas till återkoppling för teoretisk sampling, vilket betyder att under begreppsutvecklingen behövdes mera data till ämnet för att komma vidare. (Tjora, 2012, s. 139).

Till litteratursökningen användes även bibliotekskataloger. För att avgränsa antalet träffar har inklusionskriterier såsom språk och årtal använts. Materialet avgränsades därmed till att artiklarna skulle finnas att tillgå i fulltext, vara skrivna på endera svenska, engelska eller finska. Materialet avgränsades till max tio år gammalt, det vill säga att materialet skulle vara publicerat mellan åren 2005-2015, detta för att få det senaste materialet och nyaste rönen inom området. Dock inkluderades en artikel författad av Wrzesniewski och Dutton (2001), trots att den var äldre än tio år, eftersom den beskrev bakgrunden och uppkomsten av begreppet *job crafting*. Artiklar som exkluderades vid sökningen angående begreppet *arbetsengagemang* var de vilka kunde kopplas till socialt arbete, specifika sjukdomar och vårdavdelningar samt artiklar kopplade till utvecklingsländer. Exkluderingen utfördes eftersom studiens syfte skulle fokusera på *arbetsengagemang* i kontexten hälso- och sjukvård till det västerländska samhället, utan koppling till specifika sjukdomar och vårdavdelningar.

Avsikten var till en början att litteraturöversikten skulle fokusera på begreppen *job crafting* och *arbetsengagemang*, speciellt inom hälso- och sjukvården, samt hur kopplingen mellan dessa begrepp ser ut. Det konstaterades efter databassökningen, att det inte fanns mycket forskat angående *job crafting* inom hälso- och sjukvården. Vid sökning på *job crafting* fann

vi många relevanta och framför allt nya artiklar (från 2015) som dock ännu inte fanns att tillgå i full text. Detta tolkas till att begreppet job crafting verkar vara på gång och väldigt aktuellt inom vetenskaplig forskning inom arbetslivet idag. Eftersom det visade sig vara svårt att finna artiklar angående job crafting kopplade direkt till vården, valde vi att inkludera artiklar även från andra branscher. Vi ansåg att artiklar som behandlade begreppet job crafting berörde detta lärdomsprov så pass mycket att det inte påverkade att studierna var gjorda inom andra branscher än vården. Dock exkluderades artiklar vars ursprungsland inte ansågs motsvara de västerländska förhållandena vad gäller arbetslivet.

En tabell över resultaten från träffarna vid databassökningen finns (bilaga 4) för att tydliggöra själva databassökningen. Artiklarna lästes och valdes ut utifrån om de aktuella sökorden fanns i rubriken. De valda artiklarnas abstrakt lästes därefter. De artiklar som inte var aktuella för detta arbete förkastades och de kvarvarande artiklarna lästes sedan i fulltext upprepade gånger. De slutgiltiga artiklarna kom sedan att väljas ut på basen av relevans, i relation till frågeställningarna i detta lärdomsprov samt på basen av deras vetenskapliga trovärdighet. Artiklarna värderades med siffrorna 1-3, där artiklar värderade till nummer ett, hade den största relevansen och mest värdefulla informationen till detta lärdomsprov samt ansågs mest trovärdiga och således hade artiklar värderade till nummer tre den minsta relevansen. En sammanställning av de valda artiklarna finns i bilaga 5.

7.1.2 Enkätundersökning

Inom kvantitativa forskningsmetoder är enkät och intervjuundersökningar de vanligaste sätten att samla in kvantitativa data på. De kvantitativa metoderna innefattar olika matematiskt avancerade sätt där analysen skall betecknas via siffror. (Eliasson, 2013 s.28). En enkätundersökning valdes som datainsamlingsmetod för att ta reda på arbetsfältets syn angående arbetsengagemang. Enkätundersökningen, som tidsmässigt ägde rum innan själva praktikforskningsprocessen kommit igång ordentligt, inkluderades i detta arbete eftersom den behandlade begreppet arbetsengagemang. Enkäten var utformad enligt Ejlertsson (2005). Ur tidigare forskning angående arbetsengagemang framkom det bland annat att Arbetshälsoinstitutet använder sig av frågeformulär i enkätformat då det gäller arbetsengagemang. Denna enkätundersökning är således inspirerad av Arbetshälsoinstitutets frågeformulär. Enkätmetoden valdes eftersom önskan var att frågeformuläret skulle nå så många respondenter som möjligt (Eliasson, 2013 s. 30) och på grund av det valdes intervjumetoden bort. Enkäten kan dock betraktas som en form av intervju eftersom undersökarna via enkäten vill få svar på frågor (Barmark & Djurfeldt, 2015, s. 33). Fördelen

med en enkät är att respondenterna i lugn och ro kan bekanta sig med frågorna och även fundera över sina svar. Karaktäristiskt är att enkätundersökningar har en mycket hög grad av strukturering (Barmark & Djurfeldt, 2015, s. 34). Den så kallade intervjuareffekten minimeras i och med att frågorna står skrivna på pappret. Intervjuaren påverkar inte svaren beroende på hur frågorna ställs och vilken betoning intervjuaren lägger på frågorna. (Ejlertsson, 2005, s. 12).

Nackdelen med en enkät är att bortfallet ibland kan vara betydande. Även antalet frågor i enkäten är begränsat, eftersom det rekommenderas att det inte bör ta allt för lång tid att fylla i frågeformuläret. Respondenterna har heller inte en chans i en enkätundersökning att ställa några kompletterande frågor, ifall de funderar över en viss fråga. (Ejlertsson, 2005, s. 20). Detta togs i beaktande då följebrevet konstruerades. Ifall någon av respondenterna hade frågor fanns kontaktuppgifter till undersökarna bifogade. Ytterligare en nackdel med enkätundersökning är att respondenternas identitet inte kan styrkas med säkerhet. Forskarna får således lita på att det verkligen är målpopulationen som svarat och ingen annan.

7.1.3 Workshop

En workshop (eller arbetsmöte) innebär en verkstad som poängterar problemlösning och praktisk övning där det krävs att deltagarna är aktiva och involverade. Workshops har även en social funktion. I mötet med kolleger vill de flesta bli synliga och vara med och bidra till helhetens bästa. Tillsammans i gruppen presteras så mycket mer än vad var och en skulle göra på sitt egna håll. (Forsberg, 2009, s. 5). En workshop leds oftast av en workshopsledare, även kallad facilitator. Facilitatorn leder själva workshopen genom att aktivt lyssna, ställa frågor, vara lyhörd och genom att ständigt använda blädderblock och post - it lappar för att dokumentera vad som blir resultatet av själva mötet. Facilitatorn strävar efter att öka delaktigheten och engagemanget, få medlemmarna att ta beslut i konsensus och ta ansvar för resultatet. Workshops används när det är viktigt med full acceptans kring ett beslut, för att säkerställa att mötesdeltagarna tar ansvar för resultatet. (Forsberg, 2009, s. 8,9,13).

Workshop valdes som en del av metoden till denna praktikforskning eftersom en workshop anses effektiv då job crafting skall implementeras på en arbetsplats (Demerouti, 2014, s. 237; Demerouti & Bakker, 2014, s. 427). Även Tims et al. (2013a, s. 501) beskriver att workshop som metod kan fungera som en start till arbetet med implementering av job crafting då medarbetarna får information om möjligheter till att börja omforma sitt arbete. Berg et al. (2008b) anser att workshops inom job crafting och arbetsengagemang är ett verktyg som

hjälper människor att identifiera möjligheter att göra sitt arbete mer engagerande och givande. Genom att göra/öva detta, uppmuntras människor att se sina arbeten på ett nytt sätt, som en flexibel uppsättning byggstenar, i stället för en fast lista över sina arbetsuppgifter. Deltagarna kan använda detta perspektiv till att sätta ihop en visuell plan för att omforma sitt arbete som bättre passar deras motiv, styrkor och passion. Den visuella karaktären av övningen, i kombination med den kreativitet som främjas genom att öva på att se sitt arbete som en flexibel uppsättning av byggstenar, hjälper människor att generera positiva attityder i förhållande till sina arbeten. Deltagarna får även förnyade insikter och idéer om hur man kan förbättra sina arbetsliv och finner fyndiga lösningar på problem som de inte sett innan de gjort övningen i workshopen. (Berg et. al., 2008b, s 3)

7.2 Genomförandet av enkätundersökningen

En enkätundersökning genomfördes under mars månad 2015 på två olika enheter; i detta arbete kallade för enhet A och enhet B, inom Ålands hälso- och sjukvård (ÅHS). På enhet A delades enkäterna ut till alla sjukskötare med ett totalt antal på tjugo stycken. På enhet B fanns enkätformulären framme med en uppmaning till sjukskötarna att fylla i enkäten, totalt tjugofem stycken. Förhoppningen var att så många som möjligt av sjukskötarna på de bägge enheterna skulle svara på enkäten och därmed delta i vår undersökning. Målet med enkätundersökningen var att få en djupare insyn i personalens upplevelse av sitt egna arbetsengagemang på dessa två enheter. Enkäten fungerade även som utgångspunkt till påföljande workshops.

7.3 Genomförandet av workshop på enhet A och B

Under tidig höst (september) 2015 anordnades den första workshopen vid samma tidpunkt ute på de olika enheterna var för sig. Utgångspunkt för denna första workshop var arbetsengagemang, det vill säga vad som kan göras på arbetsplatsen för att höja/kvarhålla medarbetarnas arbetsengagemang. Workshopstillfällena började på vardera enheten med att vi som studerande, fungerade som facilitatorer, berättade allmänt om begreppet arbetsengagemang och gav exempel på vad det kan handla om. Information gavs om konceptet praktikforskning och vad det innebär samt varför denna workshop skulle hållas (bilaga 6). Enligt Demerouti och Bakker (2014, s. 428) är det viktigt att definiera begreppet i början då gruppen träffas för att de skall veta vad workshopen överhuvudtaget skall handla om, vilket i det här fallet var arbetsengagemang. Även Berg et al. (2008b, s. 6-7) menar att

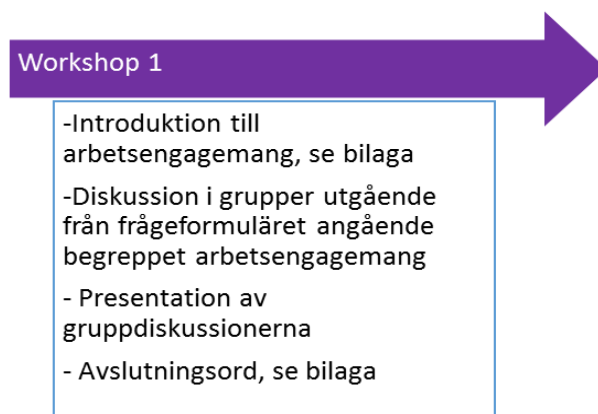
begreppen i inledningen av workshopen skall tydliggöras för medarbetarna innan en ”job crafting exercise” utförs.

På enhet A delades deltagarna till workshopen slumpmässigt in i fyra olika grupper, där tre grupper bestod av tre deltagare och en grupp bestod av fyra deltagare, totalt deltog tretton sjukskötare. Grupperna delades slumpmässigt in för att försöka få största möjliga blandning i grupperna. Även avdelningsskötaren och biträdande avdelningsskötaren deltog i workshopen för att på det sättet få hela vårdpersonalens syn. De var även med i workshopen eftersom de är en del av hela processen och deltar i utvecklandet av job craftingen på enheten.

På enhet B delades deltagarna in i grupper utefter de fyra bord de själva placerat sig vid. Totalt deltog tjugo sjukskötare och gruppernas storlek varierade från tre till sex personer. På denna enhet valde avdelningsskötaren att inte delta medan biträdande avdelningsskötaren deltog som facilitator.

Efter indelningen i grupper, fick deltagarna därefter fundera tillsammans i sina grupper över sex frågor angående arbetsengagemang (bilaga 7). Deltagarna fick diskutera kring frågorna och skriva ner svaren på blädderblock. Efter att grupperna diskuterat frågorna samlades alla åter och grupperna fick delge sina svar turvis. Facilitatorn ledde diskussionen och noterade vad som sades. Svarslapparna samlades slutligen in till facilitatorn då workshopen var slut. Totalt varade workshopen i cirka sextio minuter på vardera enhet.

Denna workshop sågs som en introduktion till den större gemensamma workshopen som därefter utfördes tillsammans med de båda enheterna senare under hösten. Meningen med den första inledande workshopen var att, genom frågorna angående arbetsengagemang, väcka deltagarnas intresse för job crafting. Figur 7 illustrerar den första workshopen vilken representerar steg nummer 1 i modellen. Den fungerar som en sammanfattning.



Figur 7. Workshop 1

7.4 Genomförandet av gemensam workshop

Under hösten (oktober) ägde sedan den andra workshopen rum gemensamt med vårdpersonal från bägge enheter, vilka deltagit i den första workshopen. Sammanlagt deltog fjorton sjukskötare, varav en avdelningsskötare och en biträdande avdelningsskötare. Temat för denna workshop var både arbetsengagemang och job crafting samt hur de kan ta sig uttryck på respektive arbetsplats. Alla deltagare från den första workshopen hade inte möjlighet att delta i det andra workshopstillfället. Detta kunde vi som ledare eller facilitatorer av workshopen inte heller påverka eftersom deltagandet i workshoparna var frivilligt. Det kan även ses som en del av praktikforskningens för- och nackdelar, i och med att praktikforskningen sker ute på fältet och deltagarna är på sitt arbete. Arbetet på enheterna måste fortgå trots att forskning pågår och då kan även deltagarantalet variera.

Workshopen genomfördes utgående från en plan (bilaga 8) och inleddes med att resultaten från den tidigare utförda enkäten presenterades för deltagarna, vilken de deltagit i under våren 2015. De delgavs även information om vad som diskuterats vid det föregående workshopstillfället i september 2015. Därefter fick deltagarna en allmän information och beskrivning angående begreppet job crafting (Tims, et.al., 2014 s. 495) och vad det innebär, samt förslag på hur tankegången om omformning av arbetet kan ske. Job crafting scale, JCS, (Tims, et.al., 2012, s. 177) översatt till svenska, användes som hjälpmedel till att förklara de olika delarna som job crafting kan bestå av. Efter introduktionen blev deltagarna slumpmässigt indelade i fyra olika grupper, bestående av tre deltagare i två av grupperna och fyra deltagare i de andra två. I de fyra olika grupperna blandades sjukskötare från bägge

avdelningar, detta för att öka samarbetet mellan enheterna. Det fanns fyra olika frågor utplacerade på fyra arbetsstationer. Uppgiften gick ut på att var och en av grupperna skulle lägga post-it lappar med sina tankar och kommentarer angående de frågor som fanns vid de olika arbetsstationerna. Varje grupp hade sin egen färg på post-it lapparna för att det lättare skulle framkomma vad de olika grupperna hade svarat. Grupperna cirkulerade turvis runt till alla fyra arbetsstationer och därmed gavs alla grupper möjlighet att besvara alla fyra frågor. Grupperna såg varandras svar vartefter och kunde endera hålla med om svaren eller tillägga sina egna tankar. Frågorna finns bifogade i bilaga 9.

Efter att grupperna cirkulerat runt till alla arbetsstationer och besvarat alla frågor, sammanställde grupperna svaren för den fråga som blev den sista frågan de stod vid. De fick möblera fritt bland alla post-it lappar som hade klistrats fast på tavlan. Därefter samlades grupperna till en gemensam genomgång. Varje grupp fick presentera sina tankar kring den plansch de hade sammanställt och därefter fick även alla andra deltagare ge sina synpunkter på den ställda frågan och svaren. Vi som facilitatorer skrev upp och förde minnesanteckningar vartefter grupperna presenterade sina frågor och vilka svar de kommit fram till. Alla fyra planscher med frågor och svar fotograferades efter att workshopen var slut för att dokumenteras. Detta för att kunna analysera vad som framkommit ur workshopen i ett senare skede.

Innan workshopen avslutades fick deltagarna i uppdrag att försöka omforma sitt arbete under en period av sex veckor, vilket deltagarna tyckte lät intressant. Figur 8 illustrerar den andra workshopen vilken representerar steg nummer två i modellen.

Workshop 2

- Återkoppling från tidigare workshop
- Introduktion till begreppet jobcrafting och de olika dimensionerna:
 - uppgift
 - relation/interaktion
 - tanke
- Diskussioner i grupp
- Gemensam genomgång vad som diskuterats i de olika grupperna

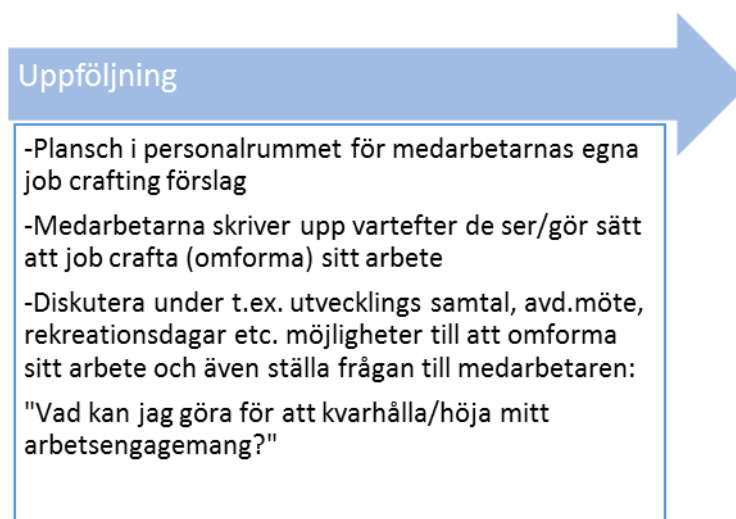
Figur 8. Workshop 2.

7.5 Uppföljning av job crafting på enheterna

Efter att de två workshoparna utförts, skulle en uppföljning ske med deltagarna. Deltagarna i den senaste workshopen fick i uppdrag att försöka omforma sitt arbete under de närmaste sex veckorna på basen av det som hade diskuterats under själva workshopen. Detta ledde till att biträdande avdelningsskötaren från den ena enheten tog kontakt med oss och önskade att en plansch med en uppmaning till personalen om egna förslag till job crafting skulle sättas upp i personalrummet. Hon upplevde ämnet som mycket viktigt och ville att hela enhetens vårdpersonal (inte bara de som deltog i workshopen) skulle kunna se vad som kan göras inom arbetet på enheten. Planschen skulle finnas till för personalen att skriva upp vad de har gjort inom sitt arbete/arbetsplats som kan klassas/tolkas som omformning av arbetet. På planschen stod en uppmaning/fråga om *"vad gör du för att din arbetsplats/ditt arbete skall vara motiverande?"* Denna plansch blev uppföljningen av job crafting på enheterna, eftersom personalen på de båda enheterna blivit intresserade av ämnet och ville förbättra arbetsmiljön och klimatet på sina enheter efter deltagandet i workshopen. Det kan ses som positivt att initiativet till planschen kom från fältet.

Meningen med planschen var att den vårdpersonal som deltagit i de två workshoparna under hösten 2015 skulle skriva upp olika förslag på vad de har kunnat ändra i sitt arbete vad gäller uppgifter, relationer eller tankar om sitt arbete. Planschen fungerade även som inspirationskälla till andra inom vårdpersonalen som inte deltog i workshoparna, till att börja

tänka på omformning av sitt arbete. Planscherna togs ner i slutet av december 2015. Därmed var planscherna uppe en längre tid än den sex veckors period som egentligen var meningen från början. Uppföljningen, grundad på vårdpersonalens förslag, ägde rum för att ta reda på om det skett någon job crafting och/eller förändring efter workshopen på enheterna. Figur 9 illustrerar uppföljningen av job crafting på arbetsplatsen, vilken representerar steg nummer tre i modellen.



Figur 9. Uppföljning av workshop.

7.6 Analysmetod

Kvantitativa metoder är till fördel då undersökningsmaterialet via till exempel statistikprogrammet SPSS kan koda in svaren i dataprogrammet för analys. Så fort arbetet med inkodningen är klar kan materialanalysen starta. Fördelen är att materialet kan analyseras upprepade gånger. Kvantitativa metoder kan med fördel användas när stora grupper skall undersökas men där resurserna endast räcker till en undersökning av en mindre grupp. (Eliasson, 2013, s. 30). Enkätundersökningens resultat analyserades genom kvantitativa analysmetoder.

En utmaning inom den kvalitativa forskningen anses vara analys och tolkning av data. Utmaningen är att göra stora mängder av data förståeliga samt hitta olika mönster. Med en kvalitativ analys menas att materialet delas upp i små beståndsdelar för att sedan genom en syntes åstadkomma nya synsätt och komma till nya insikter. Inom hälso- och vårdvetenskaplig forskning är innehållsanalys en vanlig metod. (Forsberg & Wengström, 2013, s.150,151). En innehållsanalys används för att på ett vetenskapligt sätt analysera materialet. (Olsson & Sörensen, 2011, s. 209,210). Ur det lästa materialet identifieras

mönster, likheter och skillnader. Därefter bryts materialet ut i mindre koder, en kod är en kort beskrivning eller sammanfattning av ett stycke i en text. Koder som har gemensamma drag läggs sedan i kategorier som även kan ha underkategorier. Kategorierna kan sedan slutligen bilda olika teman. (Forsberg & Wengström, 2013, s. 151; Kristensson, 2014, s. 118).

Kategoriseringen har flera syften, den är för det första en förenkling av komplicerade, detaljerade och omfattande data. (Jacobsen, 2007, s. 143). I detta lärdomsprov består litteraturdelen av en översikt över vetenskapliga artiklar och annan vetenskaplig litteratur. Litteraturen behandlades genom ett induktivt förhållningssätt. Med induktivt menas att ett fenomen först undersöks och utgående från fakta som framkommer i undersökningen utformas därefter en modell eller teori. Den kvalitativa studien baserar sig på upplevelser, attityder eller beskrivningar. (Kristensson, 2014, s. 127). Resultatet från de två workshoppen och uppföljningen av job crafting på enheterna analyserades och tolkades inspirerade av en kvalitativ innehållsanalys. Tolkningen gjordes till en början av skribenterna oberoende av varandra för att sedan tillsammans diskutera tolkningen och kategoriseringen av materialet.

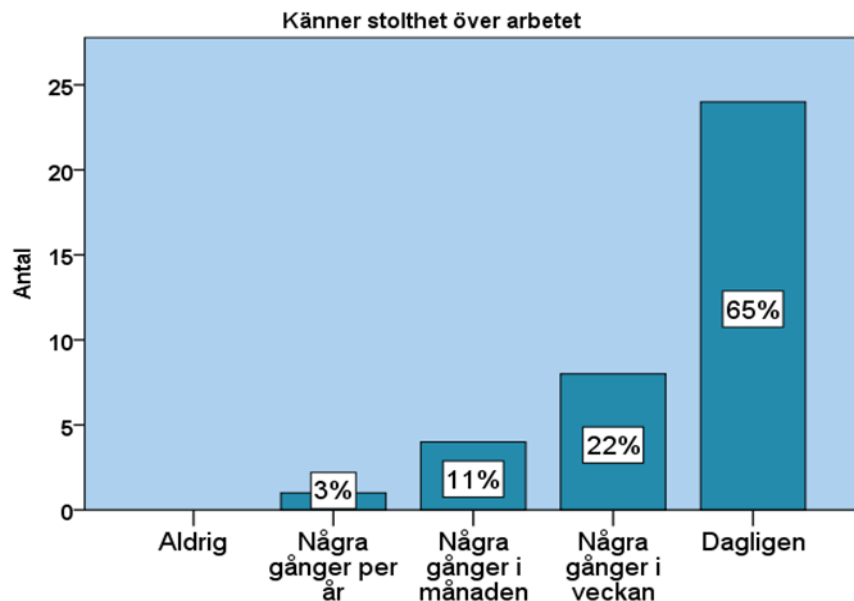
8 Resultat

Här följer resultaten från denna praktikforskning, det vill säga från enkätundersökningen, de två olika workshopsen och uppföljningen av job crafting på enheterna.

8.1 Resultat från enkäten

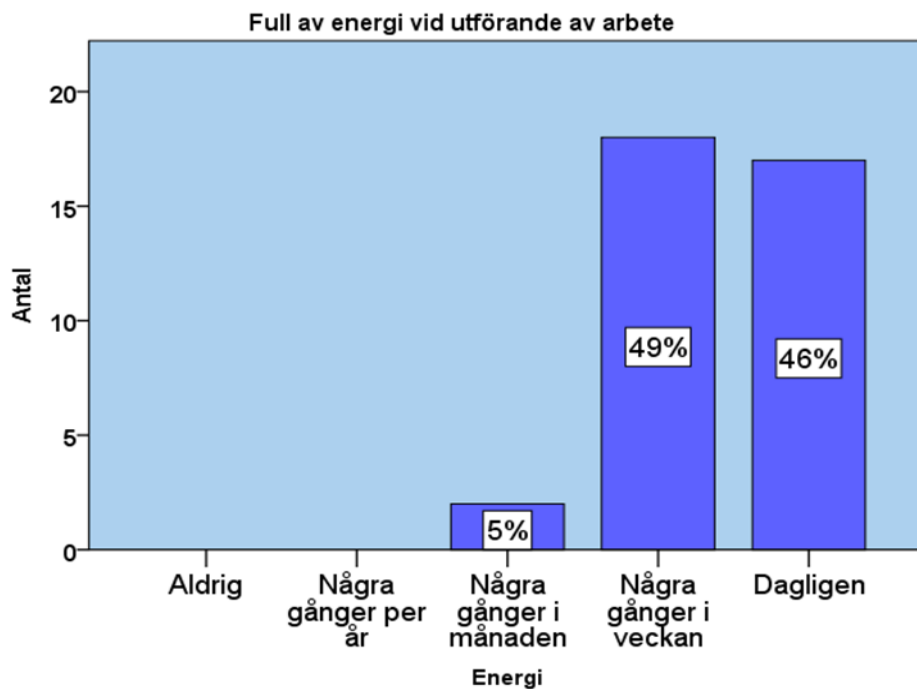
Här följer en presentation av resultaten från enkäten angående arbetsengagemang bland vårdpersonal. Av de 45 frågeformulär som delades ut, besvarades 37 stycken ($n=37$). Svarsandelen var 82,2 %. När en person från urvalet, i detta fall målpopulationen, väljer att inte delta i undersökningen kallas detta för externt bortfall (Ejlertsson, 2005, s. 25). I enkätundersökningen förekom ett externt bortfall på två stycken, det vill säga 5 %. Ett frågeformulär förkastades dock på grund av att det framkom i svaren att respondenten inte tillhörde undersökningens målgrupp, det vill säga yrkeskategorin sjukskötare. Detta innebär att det således saknas svar av tre respondenter vilket egentligen innebär ett extern bortfall på 7,5 %. När det sker bortfall från vissa frågor handlar det om internt bortfall (Ejlertsson, 2005). Vid fråga nummer 3, 4 och 5 (bilaga 1) finns ett internt bortfall på grund av att en respondent kryssat i flera svarsalternativ.

Det visade sig att 19 % ($n=7$) av respondenterna är yngre än 35 år, medan 41 % ($n=15$) är mellan 36-50 år samt 41 % ($n=15$) är äldre än 51 år. Hela 70 % ($n=26$) av respondenterna har en ordinarie anställning medan 30 % ($n=11$) har en tillsvidare anställning, det vill säga de är vikarier. Av vikarierna är 54 % ($n=6$) yngre än 35 år, 27 % ($n=3$) tillhör åldersgruppen 36-50 år medan 18 % ($n=2$) är äldre än 51 år. Av de ordinarie anställda är endast 4 % ($n=1$) yngre än 35 år medan hela 50 % ($n=13$) är äldre än 51 år. I mellangruppen det vill säga 36-50 år ligger 46 % ($n=12$) av respondenterna. Figur 10 beskriver att 65 % ($n=24$) dagligen kände sig stolta över sitt arbete. Dock fanns 3 % ($n=1$) som kände stolthet endast några gånger per år över sitt arbete. Medan 11 % ($n=4$) kände sig stolta några gånger i månaden och 22 % ($n=8$) kände stolthet över sitt arbete några gånger i veckan. Totalt svarade 37 respondenter på frågan.



Figur 10. Stolthet över arbetet.

Figur 11 visar hur respondenterna upplevde sig fyllda av energi när de utförde sitt arbete. Det framkom att majoriteten 49 % (n=18) kände sig energifyllda några gånger i veckan, medan 46 % (n=17) dagligen kände sig fyllda av energi. Dock fanns några, 5 % (n=2) vilka upplevde sig energifyllda endast några gånger i månaden. Totalt svarade 37 respondenter på frågan.



Figur 11. Energi vid utförande av arbete

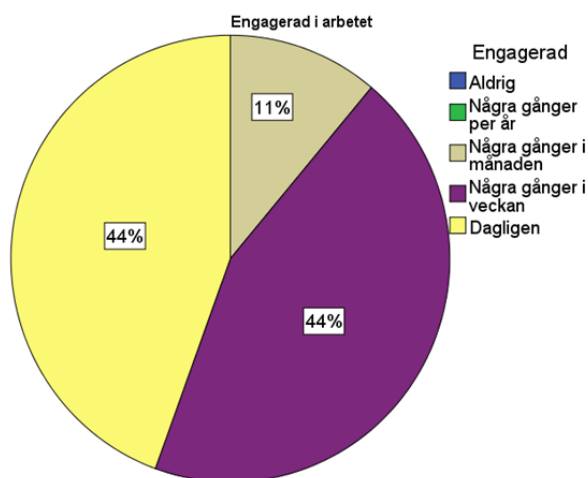
Tabell 1 visar skillnaden i engagemang i arbetet beroende på vilket tjänsteförhållande respondenten har. Här kan avläsas att 60 % (n=6) av alla vikarier dagligen var engagerade i sitt arbete medan motsvarande siffra för de ordinarie anställda var endast 38,5% (n=10). Det kan även påtalas att 11,5% (n=3) av de ordinarie anställda endast kände sig engagerade i sitt arbete några gånger i månaden. Totalt svarade 36 respondenter på frågan.

Tabell 1 Engagemang i arbetet beroende av tjänsteförhållande

Engagerad * Tjänst Crosstabulation

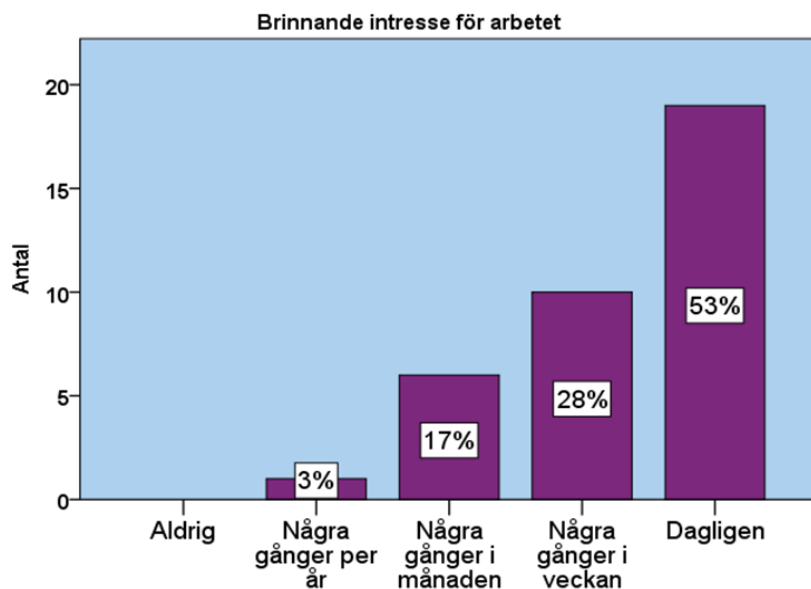
			Tjänsteförhållande		Total
			Ordinarie	Vikarie	
Engagerad	Några gånger i månaden	Antal	3	1	4
		% within Tjänst	11,5%	10,0%	11,1%
	Några gånger i veckan	Antal	13	3	16
		% within Tjänst	50,0%	30,0%	44,4%
	Dagligen	Antal	10	6	16
		% within Tjänst	38,5%	60,0%	44,4%
Total	Antal	26	10	36	
	% within Tjänst	100,0%	100,0%	100,0%	

Figur 12 visar att 44 % (n=16) av alla respondenter kände sig engagerade i sitt arbete dagligen, medan 44 % (n=16) av respondenterna kände sig engagerade några gånger i veckan. Dock kände 11 % (n=4) av respondenterna sig engagerade endast några gånger i månaden. Totalt svarade 36 respondenter.



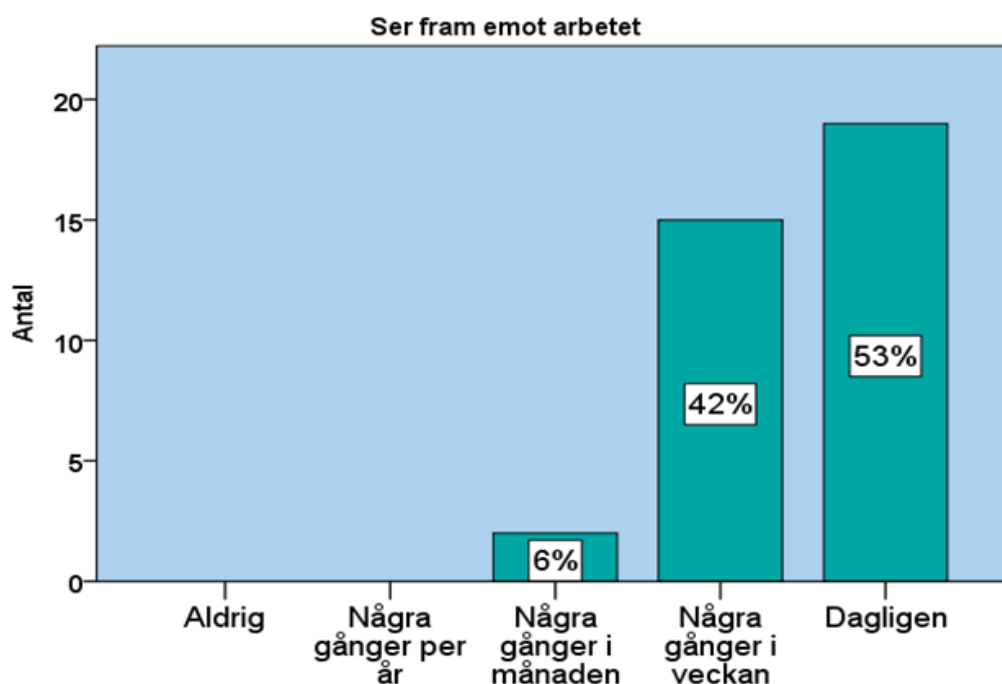
Figur 12. Engagemang i arbetet.

Figur 13 visar hur ofta respondenterna upplevde sig ha ett brinnande intresse för sitt arbete. Majoriteten 53 % (n=19) upplevde att de dagligen hade ett brinnande intresse för sitt arbete, medan endast 3 % (n=1) upplevde brinnande intresse några gånger per år. Av respondenterna upplevde 17 % (n=6) att de hade ett brinnande intresse några gånger i månaden medan 28 % (n=10) upplevde brinnande intresse några gånger i veckan. Totalt svarade 36 respondenter.



Figur 13. Brinnande intresse för arbetet.

Figur 14 visar hur ofta respondenterna såg fram emot att gå till sitt arbete. Det visar sig att hela 53 % (n=19) dagligen såg fram emot att gå till sitt arbete medan 42 % (n=15) såg fram emot arbetet några gånger i veckan. Endast 6 % (n=2) såg fram emot att gå till sitt arbete några gånger i månaden. Totalt svarade 36 respondenter.



Figur 14. Ser fram emot arbetet.

8.2 Analys av enkäten

Materialet från enkäten bearbetades med hjälp av statistikprogrammet SPSS. Det visar sig att respondenterna i medeltal arbetat 18,7 år som sjukskötare. Det är endast två av respondenterna som arbetat färre än två år. Hur detta påverkar resultatet kan vara svårt att analysera. Det visar sig även att de yngre arbetstagarna till största delen är vikarier medan de äldre arbetstagarna är ordinarie anställda.

Angående arbetsengagemanget, framkommer det att en stor del av vikarierna känner sig engagerade i sitt arbete dagligen medan motsvarande siffra hos de ordinarie anställda ligger betydligt lägre. Funderingar väcks vad detta kan bero på? Är det så att personalen efter en lång tjänstgöring på samma arbetsplats blir mindre engagerad? Är vårdpersonal som är yngre och inte ännu fått en ordinarie tjänst mera engagerade i sitt arbete och mera entusiastiska? Dessa resultat kan dock inte generaliseras. Det finns dock även vikarier som inte är fullt så engagerade i sitt arbete likaväl som det finns ordinarie vårdpersonal som känner ett stort engagemang i sitt arbete trots att de redan arbetat i många år samt att en del av vikarierna inte tillhör den yngre delen av arbetsgruppen. Det visar sig även att 11 % av både vikarier och de ordinarie anställda känner sig engagerade i sitt arbete endast några gånger i månaden. Detta kan ses som ett observandum för arbetsgivaren då risk för oengagerade arbetstagare föreligger.

8.3 Workshops analys från workshop 1

Materialet från den första workshopen analyserades inspirerad av en kvalitativ innehållsanalys enligt Jacobsen (2007, s. 139). Svaren från den första workshopen sammanställdes först åtskilt på de två enheterna för att få bättre kontroll på vad workshopen utmynnat i. Därefter lästes resultatet från bägge enheter ihop upprepade gånger och liknande eller samma svar kopplades ihop och listades under varandra för att få en bättre överblick. Därefter sammanfördes samma eller liknande svar i olika teman vilket sedan bildade totalt fem olika kategorier. Dessa fem kategorier kan fungera som huvudkomponenter i vad som menas med arbetsengagemang på just de undersökta avdelningarna. De olika kategorierna som framkom i analysen fungerar som rubriker framöver i detta kapitel.

8.3.1 Att ta ansvar

Var och en på arbetsplatsen har själv ett eget ansvar för att utveckla både sig själv och hela enheten. Om inte alla är delaktiga och engagerade att ta ansvar sker ingen utveckling. Självutveckling innebär att fortbilda sig och ha tillräckliga kunskaper för att klara av olika uppgifter på arbetsplatsen.

Till kategorin att ta ansvar hör även delegering: att ta ansvar över att de tilldelegerade uppgifterna blir utförda och även att inte ta emot en delegering på uppgifter man inte klarar av eller har kompetens för. Vidare framkom det att var och en har ett eget ansvar att efterfölja gemensamma värderingar, öppen kommunikation samt ha ett bra bemötande på enheten.

8.3.2 Trivsamt arbetsmiljö

Till kategorin trivsamt arbetsmiljö framkom det att själva fysiska miljön på arbetsplatsen skall vara trivsamt. Arbetet skall vara intressant och utmanande men belastningen bör vara inom rimliga gränser, inte vare sig för stor eller för liten. Arbetsplatsen och dess ledare bör vara lyhörda för förändring och förnyelse och inte fastna i gamla mönster. Vidare önskades feedback på medarbetarnas utförda arbete, detta för att arbetsengagemanget skall hållas på topp. Därutöver framträdde både teamwork och ledarskap som viktigt för att arbetsplatsen skall stödja engagemanget.

8.3.3 Att vara kollegial

Kategorin att vara kollegial handlar om att dela med sig av sin kunskap till andra, hjälpa varandra och att acceptera varandras olikheter. Trygghet och att våga fråga varandra då man är osäker på något. Respekt och bekräftelse ansågs som viktigt både från ledningens och medarbetarnas sida. Respekt sågs även som att man inte pratar illa om varandra och att förebygga mobbning. Social gemenskap och gemensamma aktiviteter utanför arbetet ansågs vara en viktig del i att upprätthålla arbetsengagemanget vilket resulterar i en känsla av att tillhöra en gemenskap.

8.3.4 Att ta initiativ

Kategorin att ta initiativ beskrevs som att medarbetare gör mer än man måste på arbetet. Kompetensutveckling och att själv hålla sig ”up to date” angående sitt arbete ansågs viktigt. Att vara pigg och alert, göra sitt bästa och att inneha förmåga till självreflektion lyftes fram av deltagarna. Att alla bidrar till ett öppet klimat på enheten är viktigt för arbetsgemenskapen.

8.3.5 Att känna arbetsglädje

I kategorin att känna arbetsglädje framkom humor, att vara glad, att ge och ta emot beröm och att tycka det är roligt att gå till arbetet som bidragande faktorer. Ett positivt tänkande och ärlighet ansågs även vara viktiga komponenter.

8.3.6 Sammanfattning av workshop 1

Sammanfattningsvis kan konstateras att begreppet arbetsengagemang på dessa enheter var förknippade med fem olika teman; att ta ansvar, trivsamt arbetsmiljö, att vara kollegial att ta initiativ och att känna arbetsglädje. Deltagarnas svar bestyrktes även från litteraturöversikten där det framkom att arbetsglädje var viktigt för arbetsengagemanget (Bishop, 2013; Tims et al 2014) att vara kollegial (Bargagliotti 2011; Bishop, 2013; Havens Sullivan, et. al., 2013) och att den fysiska miljön men även stöd från ledare och organisationen inverkar på arbetsengagemanget (Bakker, et. al., 2012b; Jenaro, et. al., 2010; Havens Sullivan, et. al., 2013) samt att ta initiativ (Bishop 2013). Detta tyder på att dessa kategorier förklarar begreppet arbetsengagemang inte bara inom denna organisation. De olika kategorierna och temana finns illustrerade i tabell 2 på nästa sida för att bättre ge en uppfattning över workshopens resultat.

Tabell 2. Kategorisering av workshop 1.

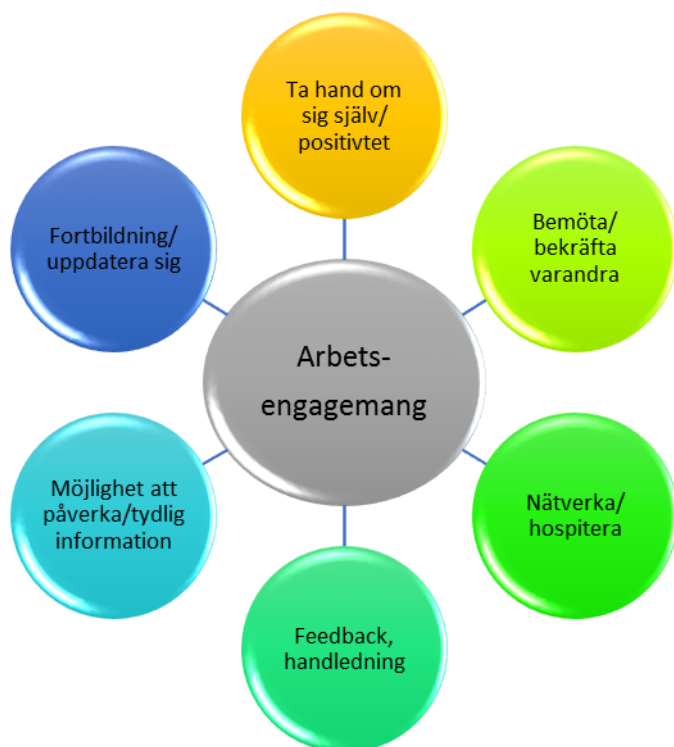
Att ta ansvar	Trivsamt arbetsmiljö	Att vara kollegial	Att ta initiativ	Att känna arbetsglädje
Utveckla sig/verksamheten	Utmanande/ intressant	Dela med sig av kunskap	Hålla sig "up to date"	Humor
Lita på att arbetet blir gjort vid delegering	Trivsamt miljö	Acceptera varandras olikheter	Gör mer än man måste	Roligt att gå på jobb
Fortbildning	Hanterbar arbetsbelastning	Trygghet	Göra sitt bästa	Tänka positivt
Värderingar	Förändringsvillig	Respekt, våga fråga varandra	Självreflektion	Vara glad
Öppen kommunikation	Teamarbete	Gemensamma aktiviteter/social gemenskap på jobbet	Bidra till öppet klimat	Ärlighet
Engagemang	Ledarskapet viktigt	Bekräfta/hjälpa varandra	"Pigg & alert"	Beröm
Bemötande	Feedback	Undvika mobbning	Kompetensutveckling	Glädje

8.4 Workshops analys från workshop 2

Nedan följer en analys av den gemensamma workshop som utfördes tillsammans med de båda enheterna. Varje fråga har tolkats och analyserats var för sig och samma eller liknande svar kategoriserades ihop. De fyra olika frågorna från workshopen fick stå som fyra teman och svaren under varje fråga ordnades upp där liknande svar lades ihop. Under varje fråga framkom således sex olika kategorier. De fyra frågornas tema står som rubriker framöver.

8.4.1 Arbetsengagemang

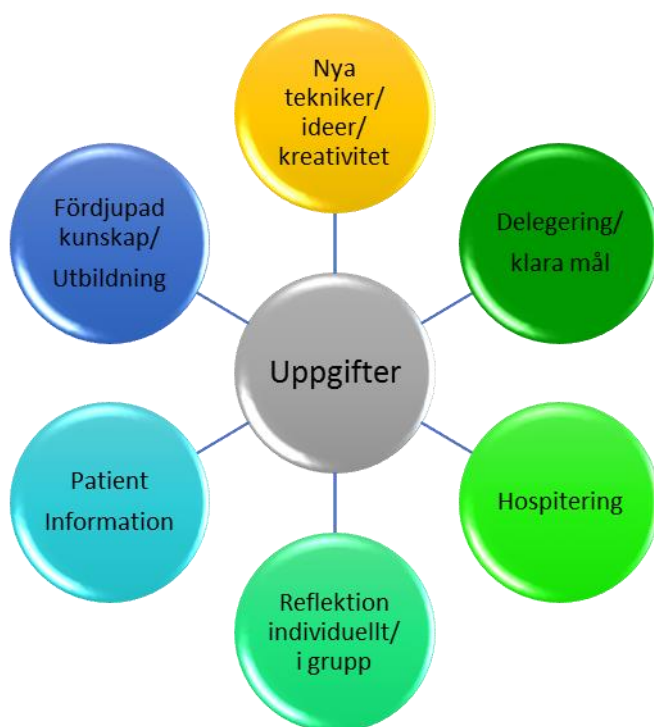
Grupperna var överens om att det viktigaste när det gäller arbetsengagemang är att ta hand om sig själv och att tänka positivt. Arbetsengagemanget börjar hos individen själv, där självutveckling, att hålla sig a jour samt fortbilda sig inom den egna professionen ansågs viktigt. Bemötandet, att alla hälsar på alla, blir sedda samt bekräftade var även viktiga komponenter till ett ökat engagemang. Att hospitera och nätverka med andra enheter ansågs ge en ökad förståelse för varandra och ett ökat samarbete. Möjligheterna att påverka sin arbetstid, att få tydlig information angående sin arbetsplats, individuell feedback och handledning uppgavs vara betydande för arbetsengagemanget. Figur 15 visar de viktigaste kategorierna angående arbetsengagemanget.



Figur 15. Arbetsengagemanget.

8.4.2 Job crafting genom uppgifter

Grupperna kom fram till att kreativa lösningar, nya tekniker och ta vara på idéer var viktigt samt förmåga att tänka utanför boxen. Utförligare information till patienten angående förestående vårdåtgärder, det som är vardagligt och hemvant för oss kan vara stort och skrämmande för patienten. Deltagarna i workshopen önskade verktyg till självhjälp både för självreflektion och gruppreflektion. En tydlig målbeskrivning, tillgänglig för alla medarbetare borde finnas på arbetsplatsen. Det påtalades en önskan till ett utökat självständigt arbete samt att få utföra mer ansvarsfulla arbetsuppgifter vilka kunde höras genom personliga delegeringar. Även en fördjupad kunskap och utbildning samt möjligheten att få hospitera på andra enheter ansågs som viktiga redskap/ hjälpmedel för att kunna utföra job crafting genom uppgifter. Job crafting genom uppgifter resulterade i sex olika kategorier, vilka kan ses ovan i figur 16.

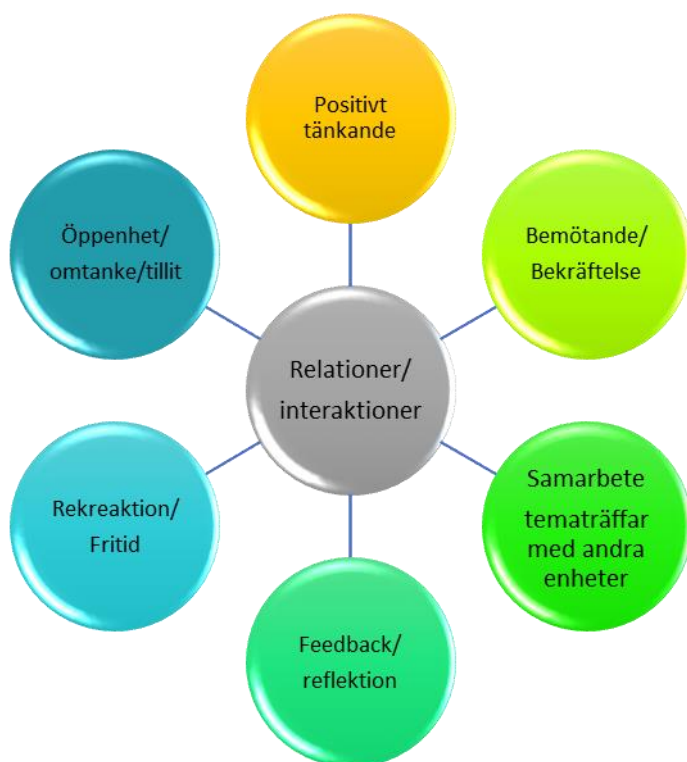


Figur 16. Job crafting-uppgifter.

8.4.3 Job crafting genom relationer/interaktioner

Positivitet och positivt tänkande är viktiga komponenter till att kunna utföra job crafting. Andra förslag deltagarna kom fram till var att bemöta varandra som du själv vill bli bemött, det vill säga, inte tala illa om varandra, samt att bekräfta varandra. Tematräffar där medarbetare från till exempel olika enheter möts och diskuterar främjar de sociala kontakterna och samarbetet inom organisationen. Att kunna ge och ta konstruktiv feedback,

där även förmåga till självreflektion, ansåg deltagarna vara viktigt för utförandet av job crafting via relationer. Tillgång till gemensamma rekreationsdagar för hela enhetens personalgrupp samt umgänge med medarbetare under fritiden kan leda till att arbetet känns mera meningsfullt. Omtanke om varandra, tillit till sina medarbetare, en öppen kommunikation och en tillåtande atmosfär ansågs även viktigt. Figur 17 illustrerar hur relationer/ interaktioner befrämjar job crafting.



Figur 17. Job crafting –relationer-/ interaktioner.

8.4.4 Job crafting genom tankar

Deltagarna i workshopen kom bland annat fram till att tro på sig själv och att *”samlar på lyckade möten”* är viktigt för att kunna förändra/omforma sina tankar. Även att tänka positivt, vara glad och ha ett positivt förhållningssätt samt förmåga att se olika möjligheter är viktigt inom job crafting. Deltagarna ansåg att *”om du inte trivs på ditt arbete borde du antingen göra försök till att höja arbetsengagemanget och om det inte fungerar, ta steget till att våga byta jobb”*. Andra faktorer deltagarna lyfte fram angående tankens kraft, är betydelsen av att tänka på *”hur man själv vill bli bemött, ”möta patienten på rätt nivå och att inneha ett empatiskt förhållningssätt. ”Är patienten nöjd är även jag nöjd”*. Att nätverka med övriga instanser utanför organisationen leder till en förändring i tankesättet till det bättre. Att vara fördomsfri gentemot kollegor och patienter angående till exempel religion, sexualitet och politiska åsikter ansågs viktigt. Att dela med sig av sina kunskaper till

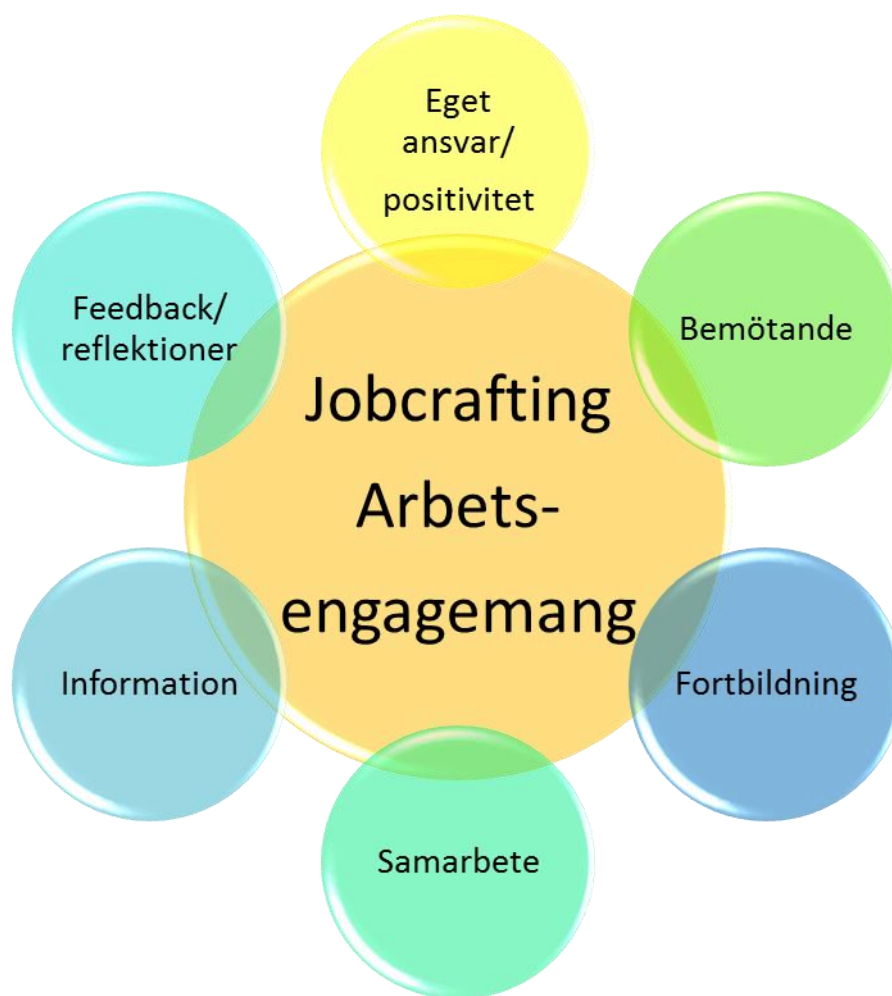
kollegor, patienter och anhöriga ansågs i slutändan gynna patientvården. Figur 18 illustrerar hur man kan förändra sina tankar ur job crafting perspektivet för att få ett mer meningsfullt arbete.



Figur 18. Job crafting- tankar.

8.4.5 Sammanfattning av workshop 2

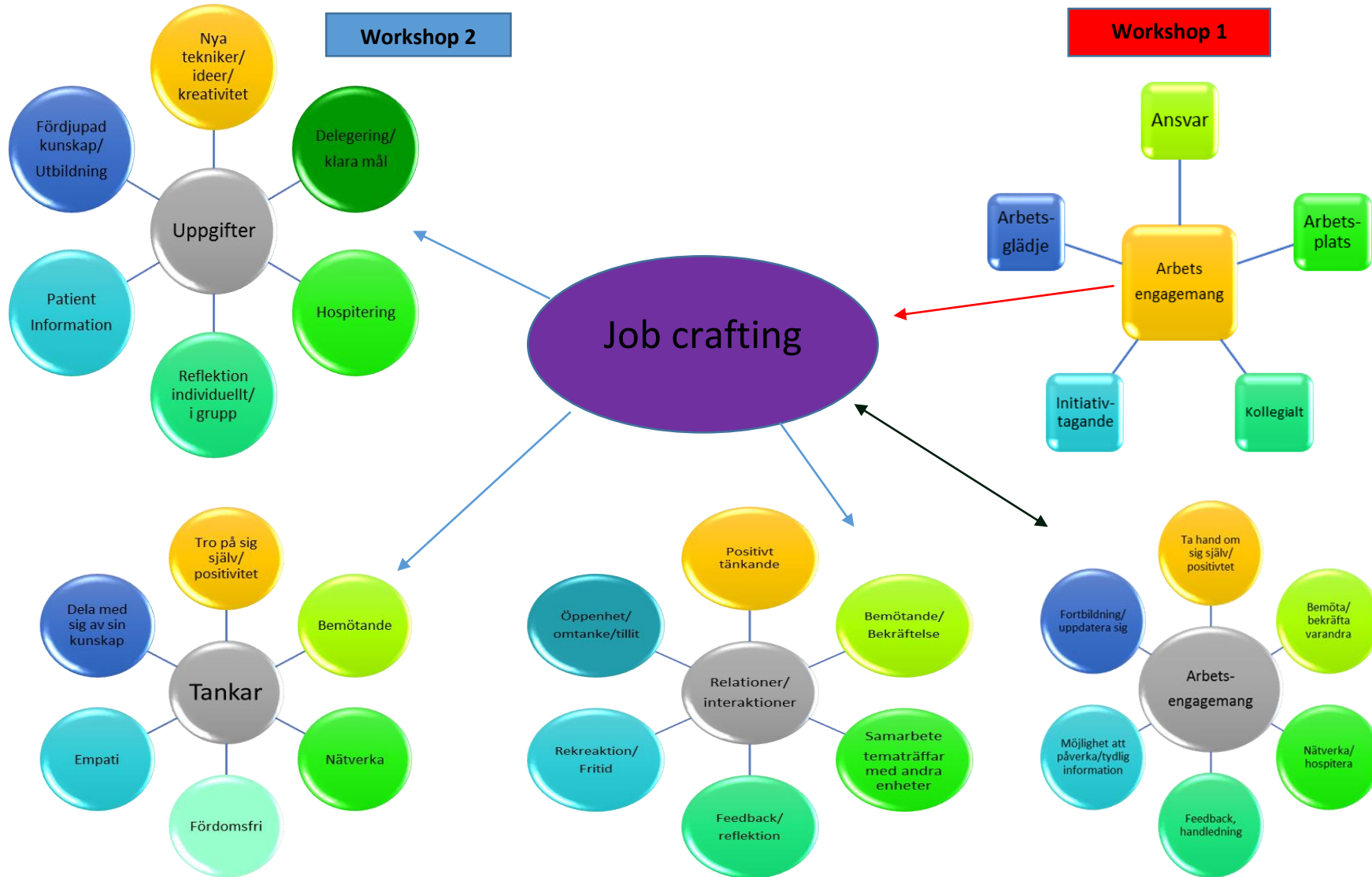
Efter att resultatet från workshopen sammanställdes identifierades vissa ofta förekommande teman som därefter kategoriserades. Sammanfattningsvis konstaterades det att både job crafting och arbetsengagemang kunde sammankopplas till sex starkt dominerande kategorier. Dessa är *eget ansvar/ positivitet, bemötande, fortbildning, samarbete, information och feedback/ reflektion*. Dessa kategorier ses som viktiga beståndsdelar angående både arbetsengagemang och job crafting. Figur19 illustrerar de sex kategorierna sett ur både ett arbetsengagemang och job crafting perspektiv bland vårdpersonalen på de undersökta enheterna vilka framkom från workshop 2.



Figur 19. Sammanfattning av workshop 2.

8.5 Sammanfattning workshop 1 och 2

Figur 20 illustrerar resultaten från de två utförda workshoppen. Utgående från workshop 1 där fokus var på arbetsengagemanget ses de fem kategorierna; ansvar, arbetsplats, kollegialt, initiativtagande och arbetsglädje stråla ut från stjärnans mitt. Resultatet visade på att de fem kategorierna hade inverkan på job crafting (illustreras med den röda pilen). Utgående från workshop 2 ses job craftingens tre dimensioner; uppgifter, tankar och relationer/interaktioner (illustreras med blå pilar). Varje dimension illustreras i en egen blomma, där kronbladen utgör de förslag och exempel som deltagarna kom fram till under workshop 2. Därtill presenteras ytterligare en blomma, vilken illustrerar de förslag och exempel deltagarna gav angående arbetsengagemang under workshop 2. Här kan ses att arbetsengagemang och job crafting påverkar varandra, därav går pilen åt vardera hållet mellan job crafting och arbetsengagemang (illustreras med den svarta pilen).



Figur 20. Konklusion av de två workshoparna.

8.6 Analys av uppföljningen

Uppföljningen gjordes i form av att en stor plansch var framsatt på enheternas anslagstavlor i respektive kafferum för medarbetarna att skriva på. De fick själva skriva upp exempel på hur de utför/kan utföra job crafting på arbetet. Analysen är inspirerad av en innehållsanalys enligt Jacobsen (2007, s. 139). Vårdpersonalens förslag och exempel på job crafting lästes upprepade gånger och liknande exempel kopplades ihop. Varje exempel tolkades och analyserades var för sig och liknande svar tematiserades och placerades in under job craftingens tre olika tillvägagångs sätt; uppgift, tanke och relation/ interaktion (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

8.6.1 Uppgiftsbaserad job crafting

De förslag och exempel medarbetarna gav på uppgiftsbaserad job crafting var bland annat fortbildning, hålla sig uppdaterade, ta till sig ny information och även behovet att både läsa på ny och förkovra sig i fakta. Andra exempel som framkom var vikten av ett ökat samarbete och att hjälpa varandra. Ytterligare att städa efter sig, hålla ordning på avdelningen samt möjlighet till arbetsro var exempel på uppgiftsbaserad job crafting från medarbetarna på bägge enheterna.

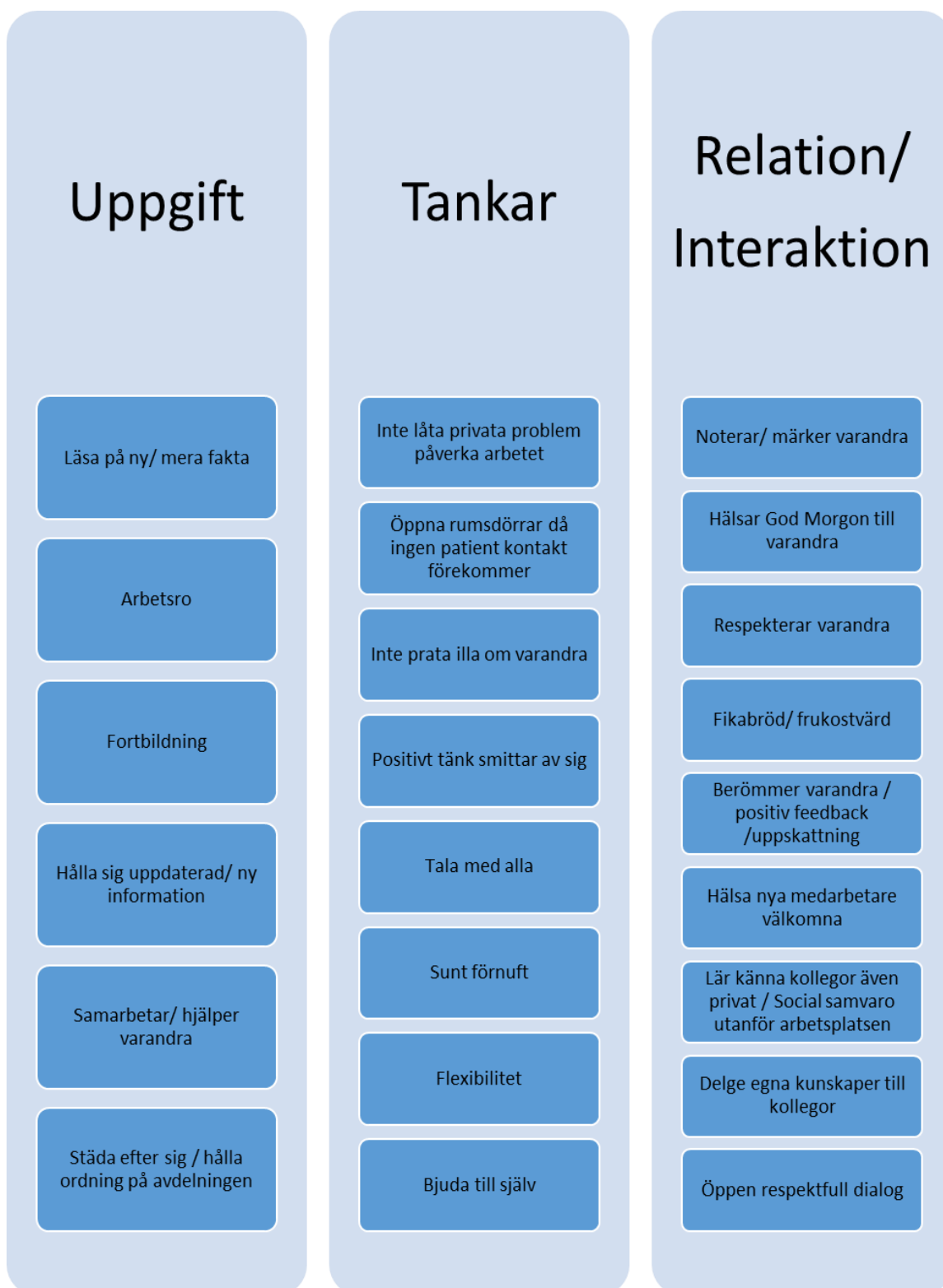
8.6.2 Tankebaserad job crafting

Inom tankebaserad job crafting ansåg medarbetarna det var viktigt att inte låta privata problem påverka arbetet och inte prata illa om varandra utan istället tala med alla. Flexibilitet, bjuda till själv och att hålla rumsdörrarna öppna då ingen patientkontakt förekommer var ytterligare exempel medarbetarna uppgav. I slutändan ansåg de att sunt förnuft och ett positivt tänk är viktiga komponenter inom den tankebaserade job craftingen.

8.6.3 Relations-/ interaktionsbaserad job crafting

För att förbättra samarbetet inom enheten ansåg medarbetarna att det var viktigt att alla respekterar varandra, vilket bland annat kan göras genom att alltid hälsa god morgon till varandra och notera/ märka varandra. De tog även upp vikten av att hälsa nya medarbetare välkomna och ge varandra positiv feedback, uppskattning samt berömma varandra. All kommunikation skall givetvis ske genom en öppen och respektfull dialog. Samarbetet kan ytterligare förbättras genom att lära känna kollegor privat och via social samvaro utanför

arbetsplatsen eller att på arbetsplatsen anordna fikabröd eller delta som frukostvärd på sin egen enhet.



Figur 21. Kategorisering av uppföljning från job crafting på enheterna.

Som konklusion över vad denna praktikforskning utmynnade i kan det konstateras att flest inslag till job crafting fick relations- /interaktionssättet, detta kan ses i figur 21. Samma teman som redan framträdde under de två workshoppen återfanns även i uppföljningsdelen.

9 Modellen ”Job crafting på arbetsplatsen”

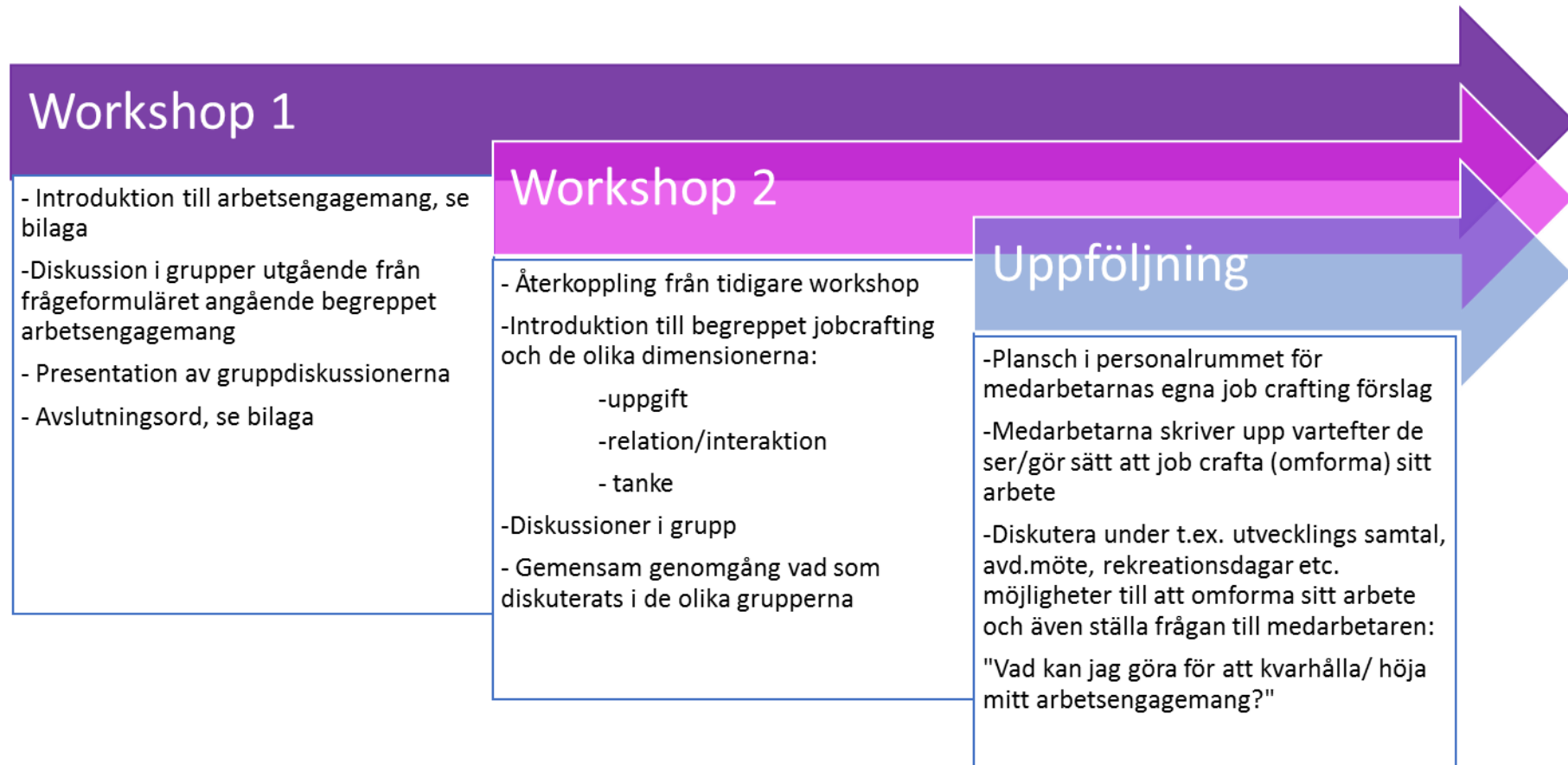
Efter att litteraturen genomlästs och de två workshopparna utförts med därpåföljande uppföljning, föddes idén om att själva processen med workshops kunde användas för att väcka intresse hos vårdpersonal för job crafting. Job crafting processen resulterade i och med det i en praktisk modell, en handbok. De två utförda workshoppen kunde klassas som en modell av job crafting exercise (Berg, et.al., 2008b, s. 7) eller job crafting training (Demerouti & Bakker, 2014, s. 428).

Tanken med handboken är att den även kan användas av andra enheter/arbetsplatser som vill uppmärksamma och ge sina medarbetare möjligheten till job crafting och att kvarhålla/höja arbetsengagemanget. Handboken kan med fördel även användas av ledare vid till exempel utvecklingssamtal, planeringsdagar och avdelningsmöten. Medarbetarna på enheten arbetar tillsammans i workshops för att komma fram till vad arbetsengagemang och job crafting kan betyda för dem själva, deras enhet och vad det egentligen innebär. Modellen kan användas för att motivera och uppmärksamma vårdpersonalen till att själva förändra sitt arbete. Handboken är en modell som beskriver hur processen med workshops kan utföras. Handboken kan även underlätta diskussioner ute på enheterna angående begreppen arbetsengagemang och job crafting.

På sidan 64 och framåt ses handboken där bland annat job crafting processens förlopp illustreras och även inkluderande användarmanual. I bilaga 10 finns instruktioner angående utförandet av workshoppen bifogade, för att lättare kunna ta del av materialet.

Job crafting på arbetsplatsen





Användarmanual till Job crafting

I din hand har Du just nu en manual Du som ledare kan använda för att medvetandegöra medarbetare på möjligheter till job crafting (omformning av arbete) för att kvarhålla/ höja arbetsengagemanget.

Workshop 1:

Tidsåtgång ca 60 min

- Introduktion till begreppet **arbetsengagemang**, se bilaga A
- Diskussion angående arbetsengagemang i små grupper (3-5 deltagare/ grupp), utgående från frågeformuläret, se bilaga A
- Presentation av resultatet från gruppdiskussionerna
- Avslutningsord se bilaga A

Workshop 2

Tidsåtgång ca 90min

Innan workshop 2 kan inledas behöver du förbereda 4 olika arbetsstationer. Vid varje arbetsstation placeras en plansch ut med de färdiga frågorna på, en fråga per station. (Se bilaga B) Du behöver även 4 olikfärgade post- it lappar och tuschpennor. Varje grupp får sin egen färg.

- Återkoppling till tidigare workshop, repetera resultatet ånyo för hela gruppen
- Introduktion till begreppet Job Crafting och dess olika dimensioner se bilaga C
- Gruppindelning till fyra grupper, dela ut post-it lappar och tuscher. Placera en grupp per station. Grupperna skall därefter rotera runt så att varje grupp deltagit vid varje station. Diskussionerna per arbetsstation får ta ca 10 min. Vid varje station skall gruppen brainstorma kring frågan och skriva ner sina tankar och kommentarer på post it lapparna för att sedan klistra upp dem vid den aktuella planschen. Vid sista stationen gör gruppen en sammanfattning av alla lappar (även av de andra gruppernas förslag) som finns på planschen.
- Alla deltagare samlas åter och varje grupp presenterar sin sammanfattning av sin sista plansch. Alla deltagare i workshopen deltar även i diskussionen vid varje fråga.
- Information om vidare uppföljning som sker via kontinuerliga förslag av medarbetarna, vilka skrivs upp på en plansch i personalrummet.
- Efter avslutad workshop placerar du en plansch i personalrummet, se bilaga D

10 Kritisk granskning

Detta kapitel innehåller en kritisk granskning av lärdomsprovet och även av hela praktikforskningsprocessens utförande. Att förhålla sig kritiskt till vårt egna lärdomsprov är utmanande men ses även som en viktig del av denna lärdomsprocess. Nyberg och Tidström (2012, s. 153) anser att det är viktigt att kritiskt reflektera kring bland annat metoder, datainsamling och resultat. Metoderna som användes i denna praktikforskning, var en litteraturoversikt som utgjorde den teoretiska bakgrunden, därpå följde en enkätundersökning, de två workshoppen och uppföljningen. De olika delarna i metoden utmynnade i en arbetsmodell, handbok, för implementering av job crafting i arbetet ute på fältet.

10.1 Tillförlitlighet och trovärdighet

Praktikforskning som metod har ett väldigt fritt format. Metoden utgår från ett praktiskt problem som man vill lösa. Processen byggs upp i ett samspel mellan fältet och forskarna. (Uggerhøj, 2011). Praktikforskningen strävar efter att så tillförlitligt och effektivt som möjligt belysa möjligheter till ny kunskap. För att arbetet skall hålla en hög tillförlitlighet och trovärdighet är själva praktikforskningsprocessen noga beskriven, förklarad och dokumenterad, hur den har skett och vilka val som är gjorda och varför (Forskningsetiska delegationen, 2014). Dock kan det konstateras att det är svårt att dokumentera allt som framkommer ur en workshop på ett sådant sätt att en exakt likadan process kan göras på nytt. Detta påverkar ofrånkomligt tillförlitligheten i viss grad. Däremot anser vi att det är något som är en naturlig del då det gäller en praktikforskning. Forskningen sker ute på fältet med personalen vid det givna undersökningstillfället, där och då. Det innebär, trots att processen är noga dokumenterad, att högst troligt kommer nästa workshop som någon annan gör ändå inte att få exakt samma resultat. Vi har beskrivit processen efter bästa förmåga så att det skall vara möjligt att upprepa denna studie. Det finns även en bifogad handbok som berättar och förklarar hur modellen kan användas och hur processen skall se ut.

Angående litteraturen är vi medvetna om att de flesta artiklarna behandlar andra områden eller branscher än vårdområdet. Det fanns väldigt få undersökningar som berörde vårdpersonal och job crafting. Dock anser vi att job crafting ändå kan överföras från andra yrkesområden eftersom fenomenet är användbart även inom vården. Majoriteten av artiklarna härstammar från Nederländerna, vilka verkar vara i framkant angående undersökningar om ifrågavarande ämne. Även inhemska författare användes i arbetet så som

Hakanen och Perhoniemi. De valda/ inkluderade artiklarna i arbetet vilka är skrivna på annat språk än vårt modersmål svenska kan leda till att de tolkats på fel sätt än syftet var ämnat. Detta kan leda till att tillförlitligheten påverkats och därmed till en del kan ifrågasättas.

Validitet innebär i en kvantitativ undersökning ifall enkätundersökningen verkligen mäter det den är avsedd att mäta. Om enkätundersökningen verkligen är giltig och hur giltigt mätresultatet verkligen är. Validitet är ett mått på om mätinstrumentet, i detta fall enkätundersökningen, stämmer överens med vad den avser att mäta och vad den i verkligheten mäter eller om andra faktorer har inverkat på svaren. Trovärdigheten i en undersökning klassas med hög eller låg validitet och reliabilitet. (Jacobsen, 2007 s. 268). Validiteten indelas i intern och extern validitet. Till internvaliditet räknas bland annat begreppsvaliditet som innebär att man kanske undersöker ett begrepp som livskvalitet och som inte går att mäta direkt. Då måste man genom olika frågor konkretisera vad man är ute efter. Det är då viktigt att ställa sig frågan om frågan verkligen mäter fenomenet eller om det är något helt annat man får svar på. (Jacobsen, 2007 s 284). I detta fall är det begreppet engagemang i arbetet som är undersökt. Begreppet engagerad är ett väldigt svårbeskrivet ord som kan uppfattas på många sätt och det kan vara svårt att veta vad som egentligen menas (Wikman, 2005). I enkäten försökte forskarna förklara vad som menas med engagerad i arbetet för att respondenterna lättare skulle förstå själva begreppet. Men det oaktat att begreppet borde ha operationaliserats mera för att erhålla en högre validitet i enkäten.

Eftersom tiden för att genomföra enkätundersökningen var kort, hann inte enkäten pilot testas innan den togs i bruk. Det rekommenderas att en pilotstudie skall göras av frågeformuläret för att kontrollera att respondenter förstår frågan på samma sätt som författaren till frågan. (Ejlertsson, 2005, s. 35). I detta fall genomgick själva enkäten endast en kontroll hos skolans lärare i forskningsmetodik innan den togs i bruk. Den fick efter några justeringar godkänt att användas på arbetsfältet.

I efterhand konstaterades att en del av enkätfrågorna bättre kunde lämpa sig i en intervju för att få mera kvalitativa och djupgående svar. Ett exempel på en sådan fråga är om respondenten upplever sig engagerad i sitt arbete. Denna fråga kanske inte upplevs som den bästa i en kvantitativ undersökning. Det är överlag svårt att undersöka attityder och åsikter med hjälp av en kvantitativ studie. Svaren kunde se ut på ett annorlunda sätt ifall en kvalitativ intervju istället hade genomförts. Å andra sidan vore det ett alltför tidskrävande arbete att intervjua hela vårdpersonalen på två avdelningar. Om så vore fallet kunde endast stickprov ha genomförts. I och med enkätmetoden fick skribenterna dock svar av ett rätt stort antal

vårdpersonal och detta gav en fingervisning hur arbetsengagemanget ser ut på dessa två avdelningar gemensamt.

Reliabilitet handlar om tillförlitlighet och pålitlighet av mätvärdena och graden av mätfel eller mätprecision i en kvantitativ undersökning. Olika felkällor kan ha inverkat på resultatet. (Jacobsen, 2007 s 284). Eftersom undersökningen är gjord på skribenternas egna arbetsplatser kan det ha inverkat på tillförlitligheten och reliabiliteten av undersökningens resultat. Respondenterna har eventuellt inte svarat sanningsenligt eftersom forskarna är kända för alla respondenter och detta kan ha inverkat till ett mera positivt eller negativt resultat. Att mäta människors attityder och intressen, i det här fallet arbetsengagemang, kan vara problematiskt av flera olika skäl, varav ett är att själva begreppet arbetsengagemang kan tolkas på flera sätt och är i allmänhet oklart. Det kan vara svårt att veta vad människor verkligen menar när de svarar på ett eller annat sätt. Det finns en tendens att människor svarar rätt positivt på allmänna frågor gentemot sitt arbete och hur tillfreds de är med sina arbeten. Många svarar att de är nöjda och tillfreds medan väldigt få erkänner ett missnöje. (Wikman, 2005).

Ett annat hot mot reliabiliteten är att koda och skriva in data. Här kan lätt fel tal skrivas in, vilket påverkar trovärdigheten på undersökningen. Även analysen av data kan bli felaktig, eftersom många forskare saknar kunskaper i statistiska metoder. (Jacobsen, 2007). Detta är faktorer som kan påverka även denna undersökning. Forskarna utgår från att respondenterna är de tilltänkta, men som redan tidigare påpekats kan respondenterna inte säkerställas. För att undvika felinmatade uppgifter i statistikprogrammet SPSS och på det sättet påverka reliabiliteten, har forskarna dubbelkollat införingen i datasystemet. Enkäten har kontrollerats av utomstående lärare för att undvika stora mätfel. Dock är forskarna ovana med statistiska analyser och på grund av detta kan reliabiliteten påverkas. Forskarna försöker dock analysera enligt bästa förmåga.

Trovärdigheten utgör ett av de största problemen inom kvalitativa studier och därmed även vid kvalitativa intervjuer. Forskare måste kunna påvisa att data och analyser är trovärdiga. Det innebär att insamlad data måste kunna visas och göras trovärdigt på ett sätt så att det är seriöst och relevant för den aktuella problemställningen. (Trost, 2011, s. 133). I detta arbete gäller det främst de två workshopen. Själva tillvägagångssättet är dokumenterat, resultaten är återgivna och inte påhittade. Om resultaten från en undersökning anses vara giltiga och tillförlitliga kvarstår frågan om det går att generalisera svaren eller om de endast är lokala. (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 301,302). Några långtgående slutsatser av denna

undersökning kan dock inte dras eftersom den endast berörde två enheter inom en organisation och därmed kan anses som lokala svar.

Inom den kvalitativa forskningen kan man fråga sig vid prövning av trovärdighet om det finns något ”konstant objekt”. Intervjupersonen kan till exempel vid det ena intervjutillfället vara nedstämd och vid det andra vara på bra humör. Olika sinnestillstånd kan således påverka vilka svar som avges. Därför bör trovärdigheten ses i sitt sammanhang, det vill säga bedömas utifrån den situation som råder under intervjutillfället. (Svensson & Starrin, 1996, s. 210; Eriksson- Zetterquist & Ahrne 2011, s 36,37). Samma prövning av trovärdigheten kan även omfattas då en grupp undersöks, vid till exempel ett workshopstillfälle. Respondenterna blir inte direkt eller personligt intervjuade, utan får delge sina svar direkt till gruppen, och facilitatorn som åhörare samlar in och dokumenterar vad de olika workshopsdeltagarna svarar.

Kvale och Brinkman (2014) anser att trovärdigheten även handlar om huruvida intervjupersonerna kommer att förändra sina svar under en intervju och huruvida de kommer att ge olika svar under en intervju samt kommer att ge olika svar till olika intervjuare. (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 295). Då vi var två olika facilitatorer under den första workshoppen kan det ha påverkat svaren. Trovärdigheten och tillförlitligheten kunde även ha påverkats av att själva praktikforskningen skett på våra egna arbetsplatser med våra kollegor. Dock är det svårt att avgöra hurdan effekt eller påverkan detta kan ha haft, det kan vara både till fördel men även nackdel. I och med att deltagarna är våra kollegor kan det ha påverkat svaren. Vid de två workshopparna deltog den ena enhetens avdelningssköterska vilket även kan ha påverkat tillförlitligheten. De andra deltagarna ville kanske visa sig som goda medarbetare och uppgav inte sanningsenliga svar, dock kan det ses som bra att hela arbetsgruppen var med, vilket är meningen med en praktikforskning. Alla deltagare från den första workshoppen hade inte möjlighet att delta i det andra workshopstillfället. Detta kunde vi som ledare eller facilitatorer av workshoppen inte heller påverka eftersom deltagandet i workshopparna var frivilligt. Det kan även ses som en del av praktikforskningens för- och nackdelar, i och med att praktikforskningen sker ute på fältet och deltagarna är på sitt arbete. Arbetet på enheterna måste fortgå trots att forskning pågår och då kan även deltagarantalet variera.

Genom triangulering kan forskare undersöka samma fenomen men från olika synvinklar eller på olika sätt. Triangulering kan ses i det här arbetet då den första åtskilda workshoppen gjordes av två olika facilitatorer, så kallad forskartriangulering (Forsberg & Wengström, 2013, s. 59) har använts. Det innebär att flera undersökare deltar i datainsamling och/ eller

analys i samma studie. I detta arbete har insamlandet av data skett från workshops som skedde samtidigt men på olika håll. Resultaten från de utförda workshoppen påvisar ändå likheter i svaren och kan ses som att det bidrar till en ökad tillförlitlighet vad gäller detta arbete. För att denna praktikforskning skall vara så tillförlitlig som möjligt har de olika stegen i processen dokumenterats så noggrant som möjligt, allt från enkätutformningen till utförandet av de två workshoppen. Materialet som framkom ur workshoppen dokumenterades noggrant och resultaten ur workshoppen analyserades efter bästa förmåga. Ingen avsikt att undanhålla eller förändring av resultaten har förekommit. Tolkningen och analysen av materialet från de två workshoppen gjordes till att börja med var för sig, oberoende av varandra, för att därefter tillsammans diskutera de tolkningar vi kommit fram till, detta för att öka tillförligheten och för att minimera tolkningsfel.

Denna praktikforskning har resulterat i en modell, handboken ”Job crafting på arbetsplatsen”. Det är en handbok för ledare angående hur workshops kan arrangeras för att medvetandegöra personalen på sitt arbetsengagemang och uppmärksamma dem på möjligheten till job crafting. Modellen testades i verkligheten i och med denna praktikforskning, eftersom forskningsprocessen utgick från metoden att arrangera workshops för att medvetandegöra personalen om sitt arbetsengagemang och möjligheten till job crafting. Denna testning av modellen kan ses som ett pilottest. Modellen är dock omarbetad under arbetets gång för att den skall vara så användarvänlig som möjligt. Eftersom modellen redan har testats i verkligheten kan det tolkas till att tillförlitligheten är högre då eventuella problem och felaktigheter har korrigerats under processens gång. Med hopp om att vår modell angående job crafting kan vara till nytta för hela organisationen.

10.2 Forskningsetiska överväganden

Lärdomsprovets ämne anses etiskt försvarbart och motiverat eftersom job crafting och arbetsengagemang är aktuella begrepp. Att begreppet job crafting är ett aktuellt ämne, kunde även konstateras då evidensbaserad forskning söktes. Det forskas mycket inom ämnet just nu. Det är även motiverat med vårt lärdomsprov eftersom Arbetsgivaren/organisationen har nytta av en mer engagerad personal. Personalen blir mer engagerad genom job crafting, det vill säga att kunna omforma sitt arbete, vilket bland annat Tims et al. (2014) kommit fram till.

Vetenskaplig forskning anses vara etiskt försvarbart och tillförlitligt endast om ”*God vetenskaplig praxis*” har beaktats (Forskningsetiska delegationen, 2014). Under tiden som

praktikforskningen utvecklades och genomfördes, användes den forskningsetiska delegationens anvisningar för att arbetet skulle vara etiskt försvarbart under hela processen. Etiska och medvetna val angående valet av forskningsämne, val av respondenter till undersökning (i detta fall enkätundersökningen) och även till de två workshoppen har noterats. I det skriftliga arbetet har hänvisningar och citat från andra forskares källor, använts på ett korrekt sätt utan att förändra deras resultat eller med plagiat.

Ett forskningslov ansöktes om och erhöles av vikarierande vårdchefen inom Ålands hälso- och sjukvård för att genomföra en enkätundersökning angående arbetsengagemang på skribenternas arbetsplatser. Forskningslovet var en förutsättning för att enkätundersökningen kunde genomföras. När enkätundersökningen gjordes lovades respondenterna både anonymitet och konfidentialitet. Ett följebrev bifogades även till frågeformulären för att informera respondenterna ytterligare angående vad svaren skulle komma att användas till. Svaren från frågeformulären kommer att förstöras efter att detta arbete är klart och finns nu sparade på en säker plats, det vill säga inlåsta i ett skåp där inga obehöriga har tillträde. Angående anonymiteten i enkätundersökningen valdes frågan om kön bort direkt vid utformningen av frågorna, eftersom det skulle ha påverkat anonymiteten då det endast arbetade två män på de valda enheterna. Vi ansåg det vara viktigt att anonymiteten bör hållas.

Ytterligare ett forskningslov, för att få genomföra en praktikforskning med tillhörande workshops, ansöktes hos och erhöles av vikarierande vårdchefen inom organisationen. Deltagandet i workshoppen skedde på frivillig basis. Full anonymitet, och konfidentialitet utlovades angående materialet som framkom ur dessa. Materialet från workshoppen förvaras på en säker plats, det vill säga inlåsta i en skrivbordslåda och kommer att förstöras efter att denna process är klar. Inga obehöriga har haft tillgång till materialet. Deltagarna i workshoppen fick information angående vad materialet kommer att användas till, den så kallade nyttjanderätten. De etiska principerna enligt Olsson och Sörensson (2011, s. 82,83), har följts inom denna praktikforskning. Forskningen har således inte för avsikt att skada eller sära någon och alla deltagare har behandlats lika och rättvist. De har även haft rätt att avsluta deltagandet i denna praktikforskning när de så har velat.

11 Diskussion

Praktikforskningens syfte var att uppmärksamma vårdpersonal på sitt eget arbetsengagemang och väcka deras intresse till att utveckla sitt arbetsengagemang och vilja till job crafting. Målet var att utforma en modell med hjälp av vilken ledaren kan motivera arbetstagarna att omforma sitt eget arbete. Lärdomsprovets frågeställningar skulle svara på vad begreppen job crafting och arbetsengagemang innebär inom hälso- och sjukvården och hur vårdpersonal kan omforma sitt arbete och därmed kvarhålla/höja sitt arbetsengagemang.

Praktikforskningsprocessen till detta lärdomsprov startade efter att en enkätundersökning angående arbetsengagemang på två enheter inom Ålands hälso- och sjukvård hade genomförts. Arbetsengagemanget såg överlag bra ut på dessa arbetsplatser men detta väckte ändå tanken om att ytterligare studera ämnet. Enkätundersökningen fungerade som bakgrund tillsammans med fakta ur litteraturöversikten angående arbetsengagemang och job crafting till de båda workshoppen. De två workshoppen som hölls för vårdpersonalen på de berörda enheterna kan klassas som job crafting exercise (Berg, et.al., 2008b, s. 6-7) eller job crafting training (Demerouti & Bakker, 2014, s. 428). Det kan dock noteras att då job crafting skall implementeras på arbetsplatser är inte en enkätundersökning ett måste. I denna undersökning ansåg dock skribenterna att enkätundersökningen var en intressant utgångspunkt att utgå ifrån, eftersom den anordnades i anslutning till detta lärdomsprov. Processen kan istället starta med diskussioner i små grupper angående ämnet arbetsengagemang, så som det skedde under den första workshopen. Workshopen kan även ske med deltagare från endast en enhet ifall det inte är flera olika enheter inblandade.

Vår tanke från början var att helt fokusera på job crafting inom hälso- och sjukvården. Den funna litteraturen och artiklarna handlar dock mer om job crafting i allmänhet. Det beror på att mycket litet forskning fanns att tillgå angående job crafting inom speciellt hälso- och sjukvårdsområdet. Vi anser ändå att litteraturöversikten ger en bra bild av fenomenet job crafting och vidare anser vi att job crafting kan ses på samma sätt oberoende av vilken bransch man arbetar i. Vårt fokus har ändå till största del hållits på hälso- och sjukvården. I och med utförandet av workshoppen kan hälso- och sjukvården ändå konstateras vara representerade i arbetet.

Eftersom job crafting har bevisats resultera i att arbetet i sig upplevs mera meningsfullt och att det förbättrar både arbetsglädje och arbetsprestationer, påverkas även hela organisationen. Det i sin tur leder till att hela samhället kan dra nytta av detta, enligt Tims et

al. (2014). En trevligare arbetsmiljö leder å sin sida till att samhället förbättras i och med att individerna har ett större välbefinnande och även en högre produktivitet i arbetslivet (Tims, et.al., 2014, s. 499). Antalet personer i arbetsför ålder ses minska i Finland i framtiden och på grund av det har Social- och hälsovårdsministeriet ställt upp mål för att öka den arbetsföra befolkningens arbetsår. För att det skall fungera är det viktigt att beakta både det fysiska och psykiska välmåendet i arbetet för de äldre arbetstagarna. Moghimi et al. (2015, s. 2,3) menar att job crafting kan vara särskilt fördelaktigt och relevant då medarbetaren blir äldre. I och med en stigande ålder kan personliga förändringar ske som resulterar i nya eller förändrade behov och förmågor. Det antas finnas ett större behov och även vara mer nödvändigt för de äldre medarbetarna att börja omforma sitt arbete än vad det är för de unga. (Moghimi, et.al., 2015, s. 3). En engagerad personal som trivs på sitt arbete orkar arbeta längre vilket även påverkar samhället i stort, både angående struktur av invånare och till den allt mer ökande andelen äldre i befolkningen.

Resultatet från denna begränsade undersökning angående arbetsengagemang inom vården antyder ändå på ett högt engagemang jämfört med resultatet i gallupen ”State of the Global Workplace”. Den begränsade enkätundersökningen som ingår i detta arbete, visade att 44 % av respondenterna dagligen kände engagemang i arbetet och ytterligare 44 % av respondenterna kände sig engagerade några gånger i veckan. Resultatet visar att vårdpersonal är motiverade och mer benägna att anstränga sig för att arbeta för organisationens mål och resultat. Detta kan jämföras med resultatet från World gallupen där det visade att endast 11 % av arbetstagarna i Finland kände sig engagerade i arbetet överlag. Dock påpekades det även i resultatet från World gallupen att vårdpersonal uppvisade högre engagemang i sitt arbete. Överlag kan vi se goda siffror från vårdpersonalen inom ÅHS och konstatera att de inte överensstämmer med de finska resultaten. Det visade sig dock att det även bland vårdpersonalen inom ÅHS finns personer som varken känner arbetsglädje, intresse eller engagemang för sitt arbete. Om man har känslan av att vara på fel arbetsplats är det personens eget ansvar att sluta och göra något annat. Allt förändras idag och vi kan varken ändra på andra eller på arbetsorganisationen, utan det enda du kan ändra på är dig själv. (Fischer, 2015).

Vår enkätundersökning visade att fördelningen bland vårdpersonalen var att de äldre arbetstagarna oftare har en ordinarie anställning medan de yngre var vikarier. Resultatet angav även att de yngre arbetstagarna var mer engagerade än de äldre. Kan detta bero på att de ännu inte har en ordinarie anställning och därför är mera ”på hugget” för att kunna ha en bättre chans till en ordinarie anställning när tillfälle ges? Eller beror det på att de äldre

arbetstagarna med tiden tappar sitt engagemang för arbetet? Då kan fenomenet job crafting vara lösningen för att hålla de äldre arbetstagarna kvar en längre tid i arbetslivet samtidigt som deras arbetsengagemang förhöjs.

Utgående av resultatet från de två workshopen och därpå följande uppföljning framkom bland annat några teman som vårdpersonal kan omforma sitt arbete genom. Dessa teman var bland annat bemötande, samarbete och arbetsglädje, det vill säga interaktioner på arbetet, fortbildning, att kompetensutveckla sig samt feedback och reflektioner vilka berör den kognitiva aspekten av job crafting. Utöver detta framkom även att allt handlar om att ta ett eget ansvar och att vara positiv för att omforma sitt arbete till att kvarhålla/höja sitt arbetsengagemang. Liknande eller samma teman framkom från de vetenskapliga artiklarna, där bland annat Demerouti (2014) lyfter fram egen tillväxt och motivation som viktiga faktorer till att omforma sitt arbete. Tims et al (2013; 2014) menar att egna resurser, arbetstillfredsställelse och arbetsglädje hör till viktiga aspekter.

Job crafting kan även leda till en kvalitetsförbättring på arbetsplatsen. Bhat (2010) menar att alla inom organisationen skall delta i kvalitetsarbetet. Då medarbetarna blir uppmärksammade på möjligheten till job crafting så kanske de vill utveckla sin egen kompetens. Även inom landskapslagen för Åland (2011) står det att personalen skall vidareutbilda sig för att kvaliteten skall hållas så god som möjligt. Utgående från detta lärdomsprov kan förhoppningsvis personalen bli mer motiverad att fortsätta sin kompetensutveckling genom att ändra på sina arbetsuppgifter och sina tankar om sitt arbete. Målet kan då vara att medarbetarna har eller får en vilja att fortbilda sig och utöka sin kompetens inom områden de själva är intresserade av. Även att de själva förkovrar sig i evidensbaserad forskning angående sina specialområden och på det sättet får en högre kompetens. Patientnöjdheten visar sig öka då personalen tänjer och sträcker sig för att göra det där "lilla extra", det vill säga omformar sitt arbete. Även medarbetarens egen tillfredsställelse och trivsel ökar då de själva kan påverka sitt arbete i en positiv riktning. I förlängningen påverkar detta hela organisationen positivt eftersom kulturen kan tolkas till att vara tillåtande. Kvaliteten på både vård och säkerhet höjs med hjälp av detta innovativa arbetssätt som job crafting innebär. Ett mål med job crafting kan således vara att uppmuntra medarbetarna och även ledarna till ett innovativt förhållningsätt gentemot sitt arbete och sina arbetsuppgifter. I detta fall blir medarbetarna delaktiga genom att job crafting sker på deras egna villkor.

Utgående från litteraturöversikten och denna praktikforskning med tillhörande workshops och därpå följande uppföljning, anser vi att praktikforskningens syfte har uppfyllts och arbetets problemfrågeställningar har besvarats.

Vi fick positiv feedback efter de två workshoppen av deltagarna. De uppskattade att träffas och diskutera dessa viktiga aspekter angående arbetet, speciellt i den andra workshopen där det var blandade grupper med vårdpersonal från båda enheterna. Deltagarna upplevde det även trevligt att få möjlighet att träffa nya kolleger som de kanske annars inte pratat med. De ansåg att de tillsammans i grupperna fick hjälp att identifiera möjligheter till att göra sitt arbete mer engagerande och givande. Önskemål om gemensamma kaffepauser mellan de båda enheterna har framkommit efteråt. Samarbetet mellan de berörda enheterna har förbättrats och önskemål om hospitering på den andra enheten har yttrats. Arbetsgemenskapen på arbetsplatsen har visat sig vara en viktig komponent för arbetsengagemanget, även enligt Arbetshälsoinstitutet (2010). Deltagarna har påtalat att de i efterhand fått förnyade insikter och idéer hur de kan förbättra sina arbetsliv, arbetsklimatet och arbetsmiljön (hälsar på varandra, ger positiv feedback och tänker på bemötandet) på arbetsplatsen. Ur litteraturöversikten framkom det att job crafting påverkar den egna motivationen/tillväxten, ger en känsla av meningsfullhet och arbetsglädje, stimulerar till ett fördjupat arbetsengagemang och bättre arbetsprestation. Resultaten från workshoppen i vår praktikforskning och de påverkansfaktorer litteraturöversikten fann, visade sig väl överensstämma med varandra.

I en framtida studie vore det intressant att undersöka om arbetsengagemanget skiljer sig mellan olika enheter inom en organisation. Det vore även intressant att undersöka ifall arbetsengagemanget skiljer sig åt mellan olika yrken inom en och samma organisation.

Källförteckning

Alvesson, M. & Kärreman, D., 2012. Motivation i organisationer- personalkoncept och drivkrafter. i: M. Alvesson & S. Sveningsson, red. *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur, s. 351-377.

Alvesson, M. & Sveningsson, S., 2012. *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.

Angelöw, B., 2013. *Ledarskapshandboken att utveckla och stärka ledarskapet*. Stockholm: Natur & kultur.

Anon., 2010. *Arbetshälsoinstitutet*. [Online]

Tillgänglig på:

<http://www.ttl.fi/sv/valmaende/arbetsengagemang/varfor-ar-arbetsengagemang-viktigt/sidor/default.aspx>

[Använd 15 03 2015].

Arbetshälsoinstitutet, 2013. *Arbetshälsoinstitutet*. [Online]

Available at: <http://www.ttl.fi/sv/valmaende/arbetsengagemang/Sidor/default.aspx>

[Använd 15 02 2015].

Bakker, A. B. & Demerouti, E., 2008. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, s. 209-223.

Bakker, A., Tims, M. & Derks, D., 2012a. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65 10, s. 1359-1378.

Bakker, A., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D., 2012b. How do Engaged Employees stayed Engaged?. *Ciencia & Trabajo*, 14 03, s. 15-21.

Bapurao Jevé, Y., Oppenheimer, C. & Konje, J., 2015. Employee engagement within the NHS: a cross-sectional study. *International Journal of Health Policy and Management*, 4(2), s. 85-90.

Bargagliotti, A., 2011. Concept Analysis Work engagement in nursing: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 68(6), s. 1414-1428.

Barmark, M. & Djurfeldt, G., 2015. *Statistisk verktygslåda- att förstå och förändra världen med siffror*. Lund: Studentlitteratur.

Batalden, P., Nelson, E., Gardent, P. & Godfrey, M., 2006. *Ledning och ledarskap för vårdens verksamheter för att uppnå bästa möjliga*. [Online] : http://plus.rjl.se/info_files/infosida31721/from_frontoffice_to_frontline_20060228.pdf

Berg, J., Dutton, J., Wrzesniewski, A. & Baker, W., 2008b. The Job crafting Exercise. *Michigan Ross School of Business*, s. 3-20.

Berg, J., Dutton, J. & Wrzesniewski, A., 2008a. What is Job Crafting and Why Does it Matter?. *Positive Organizational Scholarship*, 8 01, s. 1-8.

- Berg, J., Dutton, J. & Wrezesniewski, A., 2013. Job crafting and meaningful work. i: Dik, Byrne & Steger, red. *Purpose and meaning in the workplace*. Washington: American Psychological Association, s. 81-104.
- Berlett, J., 2011. *An employeeship model and its relation to psychological climate: A study of congruence in the behavior of leaders and followers*, Lund: Department of Psychology Lund University.
- Bhat, K., 2010. *Total Quality Management*. Karnataka India: Himalaya Publishing House.
- Bishop, M., 2013. Work engagement of older registered nurses: the impact of a caring-based intervention. *Journal of Nursing Management*, s. 941-949.
- Bjarnadottir, A., 2011. Work engagement among nurses in relationally demanding jobs in the hospital sector. *Vård i Norden*, 31 3, s. 30-34.
- Bolman, L. & Deal, T., 2015. *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Brenninkmeijer, V. & Hekkert-Koning, M., 2015. To craft or not to craft The relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes. *Career Development International*, 20 2, s. 147-162.
- Christensen, E., Betz, K. & Stein, K., 2013. *The Certified Quality Process Analyst Handbook*. Milwaukee: Quality Press.
- Crabtree, S., 2013. *Gallup*. [Online]
<http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
[Använd 11 05 2015].
- Demerouti, E., 2014. Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19, s. 237-247.
- Demerouti, E. & Bakker, A., 2014. Job Crafting. i: M. Peeters, J. Jonge & T. Taris, red. *An Introduction to Contemporary Work Psychology*. u.o.:John Wiley & Sons Ltd, s. 414-433.
- Demerouti, E., Bakker, A. & Halbesleben, J., 2015. Productive and Counterproductive Job Crafting: A Daily Diary Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20 4, s. 457-469.
- Ejlertsson, G., 2005. *Enkäten i praktiken*. Lund : Studentlitteratur.
- Eliasson, A., 2013. *Kvantitativ metod från början*. Lund: Studentlitteratur.
- Eliasson, G. & Targama, A., 2005. Kompetensutveckling- mer än att åka på kurs. *Läkartidningen*, 16, s. 1258-1260.
- Eriksson- Zetterquist, U. & Ahrne, G., 2011. Intervjuer. i: G. Ahrne & P. Svensson, red. *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber, s. 36-57.
- Fiabane, E., Giorgi, I., Sguazzin, C. & Argentero, P., 2013. Work engagement and occupational stress in nurses and other healthcare workers: the role of organisational and personal factors. *Journal of Clinical Nursing*, 22, s. 2614-2624.
- Fischer, M., 2015. *How positive meaning can drive individual, organizational and national resilience*. Esbo, Aalto University School of Science.

- Forsberg, C. & Wengström, Y., 2013. *Att göra systematiska litteraturstudier*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Forsberg, K., 2009. *Workshops och arbetsmöten Verkttygslåda för meningsfulla möten*. Malmö: Liber AB.
- Forskningssetiska delegationen, 2014. *God vetenskaplig praxis*. [Online] <http://www.tenk.fi/sv/god-vetenskaplig-praxis-anvisningar/god-vetenskaplig-praxis> [Använd 25 10 2015].
- Fulop, L. & Linstead, S., 2010. Motivation and meaning. i: S. Linstead, L. Fulop & S. Lilley, red. *Management & Organization a critical text*. New York: PalgraveMacmillan, s. 411-472.
- Gray, L., 2012. Nurse Manager Engagement: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 47 3, s. 193-199.
- Grol, R., Wensing, M. & Eccles, M., 2013. *Improvning patient care. The implementation of change in helth care*. u.o.:BMJ Books.
- Hakanen, J., 2009. *Työn imua tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää*, Helsingfors: Työterveyslaitos.
- Hanson, A., 2010. *Salutogent ledarskap- för hälsosam framgång*. Stockholm: Fortbildning
- Havens Sullivan, D., Warshawsky, E. N. & Vasey, J., 2013. RN work engagement in generational cohort: the view from rural US hospitals.. *Journal of Nursing management*, 21, s. 927-940.
- Hekkert-Koning, M., 2014. *The need for job crafting in a changing work environment- A study at the relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes work engagement and perceived employability*, Universiteit Utrecht : Arbeids- en Organisatiepsychologie.
- Helsinki Statement, 2013. *Helsinki Statement on Social Work Practice Research*, Helsinki:
- Huzzard, T. & Wenglén, R., 2012. Lärande i organisationer. i: M. Alvesson & S. Sveningsson, red. *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur, s. 273-296.
- Hällstén, F. & Tengblad, S., 2006. *Medarbetarskap i praktiken*. Lund : Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I., 2007. *Förståelse, beskrivning och förklaring- Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Jakobsen, L. o.a., 2010. Medarbetarsamtal som en arena för att befästa normer kring medarbetarskap. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 16 (3), s. 39-54.
- Jenaro, C., Flores, N., Begona, M. & Cruz, M., 2010. Vigour and dedication in nursing professionals: towards a better understanding of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67 4, s. 865-875.
- Julkunen, I., 2011. Knowledge- Production Processes in Practice Research- Outcomes and Critical Elements. *Social Work & Society*, 9, s. 60-75.

- Keyko, K., 2014. Work engagement in nursing practice: A relational ethics perspective. *Nursing Ethics*, s. 879-889.
- Kilhammar, K., 2011. *Idén om medarbetarskap. En studie av en idéns resa in i och genom två organisationer*, Linköping: Linköpings Universitet: Institutionen för beteendevetenskap och lärande.
- Kristensson, J., 2014. *Handbok i uppsatsskrivande och forskningsmetodik för studenter inom hälso- och vårdvetenskap*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Kühnel, J., Sonnentag, S. & Westman, M., 2009. Does work engagement increase after a short respite? The role of job involvement as a double-edged sword. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, s. 575-594.
- Kvale, S. & Brinkmann, S., 2014. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kärreman, D. & Rennstam, J., 2012. Styrning- beteenden, resultat och normer. i: M. Alvesson & S. Sveningsson, red. *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur, s. 175-199.
- Lugn, A. & Rexed, B., 2009. *Lönsam, hälsosam, lyckosam- främjande ledarskap och medarbetarskap*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Lyon, P., 2008. The Crafting of Job and Individual Differences. *Journal of Business Psychology*, 23, s. 25-36.
- Mehine, M., 2015. *Arbetshälsoinstitutet*.
- Moghimi, D., Scheibe, S. & Van Yperen, N., 2015. Job Crafting in Aging Employees. *Encyclopedia of Geropsychology*, s. 1-8.
- Nyberg, R. & Tidström, A., 2012. *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar*. Lund: Studentlitteratur.
- Olsson, H. & Sörensen, S., 2011. *Forskningsprocessen kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber.
- Perhoniemi, R. & Hakanen, J., 2013. Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpöydällä. *Psykologia*, 48 02, s. 88-101.
- Petrou, P. o.a., 2012. Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 10, s. 1120-1141.
- Schaufeli, W., 2011. *Work Engagement- what do we know?*. Nederländerna, Utrecht University.
- Setti, I. & Argentero, P., 2011. Organizational features of workplace and job engagement among swiss healthcare workers. *Nursing and health sciences*, 13, s. 425-432.
- Social- och hälsovårdsministeriet, 2010. *Ett socialt hållbart Finland 2020- strategi för social- och hälsovårdspolitiken*,
- Spence Laschinger, H., Wilk, P., Cho, J. & Greco, P., 2009. Empowerment, engagement and perceived effectiveness in nursing work environments: does experience matter?. *Journal of Nursing Management*, 17, s. 636-646.

- Svedberg, L., 2012. *Grupp-psykologi om grupper, organisationer och ledarskap*. 5:2 red. Lund: Studentlitteratur.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M., 2010. *Ledarskap*. Malmö: Liber.
- Svensson, P.-G. & Starrin, B., 1996. *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Tengblad, S., Hällstén, F., Ackerman, C. & Velten, J., 2007. *Medarbetarskap från ord till handling!*. Malmö: Liber.
- The Salisbury Statement;, 2011. The Salisbury Statement. *Social Work & Society*, 9, s. 4-9.
- Tims, M. & Bakker, A., 2010. Job Crafting; Towards a New Model of Individual Job Redesign. *Journal of industrial psychology*, 36 (2), s. 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. & Derks, D., 2012. Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, s. 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. & Derks, D., 2013a. The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well- Being. *Journal of Occupational Health Pshychology*, 18 2, s. 230-240.
- Tims, M., Bakker, A. & Derks, D., 2014. Daily job crafting and the self- efficacy-performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29 5, s. 490-507.
- Tims, M., Bakker, A., Derks, D. & Rhenen, W., 2013b. Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance. *Group & Organization Management*, 38 4, s. 427-454.
- Tjora, A., 2012. *Från nyfikenhet till systematisk kunskap- Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J., 2011. *Kvalitativa intervjuer*. 4 red. Lund: Studentlitteratur Ab.
- Uggerhøj, L., 2011. What is Practice research in Social Work- Definitions, Barriers anf Possibilities. *Social Work & Society*, 9, s. 45-59.
- Wikman, A., 2005. *Om arbetsengagemang och andra motiv för arbetet än ekonomiska*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J., 2001. Crafting a Job; Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26 (2), s. 179-201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. & Berg, J., 2013. Job Crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Positive Organizational Psychology*, 1, s. 281-302.
- Ålands hälso- och sjukvård, 2014. *Verksamhetsberättelse 2014*,
- Ålands hälso- och sjukvård, 2015. *Ålands hälso- och sjukvård*. [Online]
<http://www.ahs.ax/standard.con?iPage=146&m=183>
[Använd 11 10 2015].

Ålands lagsamling

Landskapslag 2011:114 om hälso och sjukvård Tillgänglig på
<http://www.regeringen.ax/alandsk-lagstiftning/aland-lagsamling> Hämtad 28.03.2016

Figurförteckning

Figur 1. Begreppen över tid.....	7
Figur 2. Sambandet mellan job crafting och arbetsengagemang.....	18
Figur 3. Job craftingens betydelse.....	20
Figur 4. Begreppskarta.....	32
Figur 5. Praktikforskning.....	34
Figur 6. Praktikforskningsprocessen.....	36
Figur 7. Workshop 1.....	42
Figur 8. Workshop 2.....	44
Figur 9. Uppföljning av workshop.....	45
Figur 10. Stolthet över arbetet.....	48
Figur 11. Energi vid utförande av arbete.....	48
Figur 12. Engagemang i arbetet.....	49
Figur 13. Brinnande intresse för arbetet.....	50
Figur 14. Ser fram emot arbetet.....	51
Figur 15. Arbetsengagemanget.....	55
Figur 16. Job crafting- uppgifter.....	56
Figur 17. Job crafting – relationer/ interaktioner.....	57
Figur 18. Job crafting- tankar.....	58
Figur 19. Sammanfattning av workshop 2.....	59
Figur 20. Konklusion av de två workshoparna.....	60
Figur 21. Kategorisering av uppföljning från job crafting på enheterna.....	62

Tabellförteckning

Tabell 1. Engagemang i arbetet beroende av tjänsteförhållande.....	49
Tabell 2. Kategorisering av workshop 1.....	54

Till dig som jobbar på XXXXX eller XXXXXXXX

Arbetsengagemang är ett relativt nytt ämne inom vårdbranschen men väldigt aktuellt. Mikaela Sjöholm och Susanne Sjövall studerar ledarskap och utveckling vid Yrkeshögskolan Novia, examen leder till Högre YH.

Denna enkät undersökning är en del av en forskningsmetodik kurs. Vi skall göra statistiska uträkningar på basen av svaren från enkäterna. Vi kommer att skicka frågeformulären till våra arbetsplatser XXX och XXXXX. Undersökningen riktar sig till vårdpersonalen på dessa enheter. Undersökningen kommer inte att jämföra enheterna med varandra utan svaren kommer att behandlas tillsammans som en hel enhet.

Undersökningsmaterialet kan komma att användas till vårt lärdomsprov senare under vår utbildning, eftersom vi ämnar skriva ett utvecklingsarbete om just arbetsengagemang. Materialet kommer att ställas upp i statistiska tabeller och en enskilda svar kommer inte att kunna utläsas.

Ditt deltagande i undersökningen är naturligtvis frivilligt men det är betydelsefullt för kvaliteten på undersökningen om du vill svara på det. Försök svara på frågorna så sanningsenligt som möjligt. Lägg svarsenkäten i lådan som är avsedd för det. Svaren vill vi ha senast den 13.03.2015.

Dina svar kommer att behandlas anonymt!

Om du har problem med att fylla i enkäten eller frågor, tveka inte att kontakta någon av oss!

Tack på förhand för din medverkan!

Mariehamn den 23.02.2015.

Mikaela Sjöholm Susanne Sjövall

Enkät angående arbetsengagemang inom personalen på ÅHS

Vänligen kryssa för (x) det svarsalternativ som passar bäst in på dig.

1. Jag känner mig stolt över mitt arbete

- Aldrig
- Några gånger per år
- Några gånger i månaden
- Några gånger i veckan
- Dagligen
-

2. När jag utför mitt arbete känner jag mig full av energi

- Aldrig
- Några gånger per år
- Några gånger i månaden
- Några gånger i veckan
- Dagligen
-

3. Jag ser fram emot att gå till arbetet när jag stiger upp på morgonen

- Aldrig
- Några gånger per år
- Några gånger i månaden
- Några gånger i veckan
- Dagligen
-

4. Arbetsengagemang är ett begrepp som är aktuellt. Med arbetsengagemang menas bland annat att man känner meningsfullhet i arbetet, absorberas av arbetet och har en vilja att investera i arbetet.

Jag är engagerad i mitt arbete

- Aldrig
 - Några gånger per år
 - Några gånger i månaden
 - Några gånger i veckan
 - Dagligen
-

5. Jag har ett brinnande intresse för mitt arbete

- Aldrig
 - Några gånger per år
 - Några gånger i månaden
 - Några gånger i veckan
 - Dagligen
-

6. Jag har valt sjukskötaryrket för att

- Det var den utbildningen jag kom in på
 - Jag känner ett kall
 - Jag vill arbeta med människor
 - Jag är intresserad av sjuksköterskeyrket
-

7. Jag har under det senaste året arbetat trots att jag kanske borde ha varit sjukledig:

- Inte en enda gång
- En gång
- 2-5 gånger
- Mer än 5 gånger

8. A Har du deltagit i fortbildning det senaste året?

Nej

Ja

8 B. Om du inte har deltagit i fortbildning, varför har du inte deltagit?

Jag har inte varit intresserad

Jag har inte haft möjlighet att gå

Jag har inte fått information om fortbildningen

9. A. Läser/besvarar du arbetsrelaterade mail på din fritid?

Ja

Nej

9 B. Om du läser/besvarar arbetsrelaterade mail på din fritid, hur ofta sker det?

Några gånger per år

Några gånger i månaden

Några gånger i veckan

Dagligen

9 C. Om du inte läser/besvarar arbetsrelaterade mail på din fritid, varför gör du det inte?

10. Ålder

-35 år

36-50 år

51- år

11. Jag har arbetat _____ år som sjukskötare

(fyll i antalet år som du arbetat som sjukskötare)

12. Jag har arbetat _____ år på min nuvarande arbetsplats

(fyll i antalet år som du arbetat på din nuvarande arbetsplats)

13. Jag är:

ordinarie

vikarie

Vi tackar för din medverkan!

Vänligen lägg den ifyllda enkäten i lådan, avsedd för detta!

Tack!

Susanne Sjövall & Mikaela Sjöholm

Anhållan om forskningslov

Till vik vårdchef Åsa Friman

I våra studier i utveckling och ledarskap inom social och hälsovård vid Yrkeshögskolan Novia i Åbo skall vi göra en undersökning i samband med att vi går en statistik kurs. För att ha ett underlag att göra dessa statistiska uträkningar och analyser skall en enkätundersökning göras på respektive studerandes arbetsplats.

Syftet med vår undersökning är att kartlägga om sjuksköterna på XXXXXX och XXXXXX är engagerade i sitt arbete. Vi kommer att använda oss av enkät som metod, vi gör således en kvantitativ undersökning. Vårt urval är två avdelningar inom organisationen, d.v.s. XXXXXXXX och XXXXXX eftersom vi arbetar på dessa enheter. Undersökningen kommer att riktas till endast vårdpersonalen på dessa avdelningar. Vi kommer att informera om vår enkät genom att distribuera ett följebrev till avdelningarna angående vår undersökning. Vi kommer även att informera muntligen vid ett avdelningsmöte på respektive avdelning om själva undersökningen och dess syfte. Både på XXXXXX och XXXXXXXX kommer enkäterna att delas ut till alla sjuksköterskor på respektive avdelning. Vi har som mål att få så många svar som möjligt.

Materialet från undersökningen kommer att användas i en statistikkurs som vi går under vårterminen. Eventuellt kommer materialet även att användas i bakgrunden till vårt kommande lärdomsprov som kommer att handla om arbetsengagemang. Deltagandet i undersökningen är frivilligt. Vi kommer att beakta forskningsetiska delegationens praxis angående etiskt förfarande vid undersökningen. Alla svar kommer att behandlas anonymt.

Våra handledare för undersökningen är Pia Liljeroth och Katarina Sandström

Med vänliga hälsningar Mikaela Sjöholm och Susanne Sjövall

Tel 53XXXXXX el 53XXXXX

Bifogar även enkätfrågorna och forskningsplanen



ÅLANDS HÄLSO- OCH SJUKVÅRD

Beslut: VCH 62/2015.

Sakägare: Studerande Mikaela Sjöholm och Susanne Sjövall

Ärende: Anhållan om att få göra en enkät undersökning riktad till sjukskötarna vid Akutmottagningen och Hälsocentralen i Mariehamn.

Beslut: Beslutas att godkänna anhållan om tillstånd att genomföra en enkätstudie enligt anhållan.

Inga direkta kostnader för genomförandet av enkätundersökningen får belasta ÅHS förutom personalens arbetstid för ifyllandet av enkäten och deltagande i de informationstillfällen som är förutsättningen för genomförandet.

Sjöholm och Sjövall förutsätts informera forskningspersonerna om studiens syfte, metod och etiska grund. Då detta sker bör i tillämpliga delar hänvisning till detta beslut ske. Frivillighet och anonymitet skall garanteras.

Tillståndet förutsätter att Sjöholm och Sjövall på lämpligt sätt delger Ålands hälso- och sjukvård resultatet av enkätundersökningen

Mariehamn den 13 februari 2015


Åsa Friman
Vik. Vårdchef



Postadress Pb 1091 Ax- 22 111 Mariehamn	Besöksadress Doktorsvägen 1 Mariehamn	Telefon 018-535 168 0457-5483268	Telefax 018-538 533	E-post bengt.michelsson@ahs.ax	Webb www.ahs.ax
---	---	--	------------------------	-----------------------------------	--------------------

Anhållan om forskningslov

Bilaga 3

Till vik vårdchef Jennifer Hartman

I våra studier i utveckling och ledarskap inom social och hälsovård vid Yrkeshögskolan Novia i Åbo ämnar vi göra en praktikforskning i samband med vårt mastersarbete (lärdomsprov). Praktikforskning är inte en specifik forskningsmetod utan snarare en mötespunkt mellan praktiker och forskare och som måste omförhandlas varje gång det skall utföras (Helsinki Statement 2013). Praktikforskning innebär forskning som utförs på en arbetsplats för att gynna och utveckla det dagliga arbetet (Julkunen, 2011).

För att få ett underlag att göra denna studie i form av praktikforskning skall två olika workshops tillsammans med vårdpersonal från XXXXXX och XXXXXXXX genomföras. Den första workshopen sker med var avdelning skilt för sig, för att sedan sammanstråla tillsammans i en andra workshop, detta sker under hösten 2015. En inledande enkät har redan genomförts under våren för undersökning av vårdpersonalens arbetsengagemang.

Syftet med vår praktikforskning är att kartlägga om sjukskötarna på XXXXXX och XXXXXXXX är engagerade i sitt arbete och vad de anser om omformning av sitt eget arbete. Vi kommer att informera om praktikforskningen genom att berätta muntligen och även skriftligen om vår undersökning på vardera avdelningen innan workshopen börjar.

Materialet från de två workshopen kommer att användas till vårt mastersarbete i form av praktikstudie som beräknas vara klart våren 2016. Deltagandet i praktikforskningen sker frivilligt. Vi kommer att beakta forskningsetiska delegationens praxis angående etiskt förfarande vid studien.

Skribenterna kommer att ha ett kontinuerligt samarbete med arbetsfältet under hela forskningsprocessen.

Vår handledare för praktikforskningen är Pia Liljeroth, lektor vid Yrkeshögskolan Novia i Åbo.

Med vänliga hälsningar

Mikaela Sjöholm och Susanne Sjövall

Tel: : 53XXXX : 53XXXX

Bifogar även plan för workshop med tillhörande frågor



ÅLANDS HÄLSO- OCH SJUKVÅRD

Beslut: VCH 243/2015

Sakägare: Studerande Mikaela Sjöholm och Susanne Sjövall

Ärende: Anhållan om att få göra en praktikforskning inom ramen för studierna i utveckling och ledarskap inom social och hälsovård vid Yrkeshögskolan Novia. Praktikforskningen innebär arrangerandet av workshop om arbetsengagemang för sjuksköterna, en workshop i Hälsocentralen i Mariehamn och en på akutmottagningen under hösten 2015.

Beslut: Beslutas att godkänna anhållan om att utföra praktikforskningen i Hälsocentralen i Mariehamn och akutmottagningen under hösten 2015.

Inga direkta kostnader för genomförandet av praktikforskningen får belasta ÅHS förutom personalens arbetstid för deltagande i workshop och i informationstillfälle som förutsätts för genomförandet.

Sjöholm och Sjövall förutsätts informera deltagarna om studiens syfte, metod och etiska grund. I studiens genomförande bör god vetenskapligt praxis följas. Frivillighet och anonymitet skall garanteras.

Tillståndet förutsätter att Sjöholm och Sjövall på lämpligt sätt delger ÅHS resultatet av praktikforskningen.

Mariehamn, 9.9.2015


Jennifer Hartman
vik. vårdchef



Resultat av databassökningar med sökordens kombinationer

Bilaga 4

Databas	Sökord	Antal träffar	Lästa abstract	Lästa artiklar i fulltext	Artiklar som inkluderats
Ebsco	Job crafting Health care	1	1	0	0
	Job crafting	8	3	2	1
	Work engagement And nurses	38	17	15	8
	Job craft	9	1	0	0
	Work engagement & health care & nurses	12	5	2	1
Cinahl	Job crafting	1	1	0	0
	Health care& Work engagement&Nurses	4	1	0	0
	Work engagement Nurses	33	13	4	2
	Job craft	1	1	0	0
	Job re design	9	8	0	0
DIVA	Arbetsengagemang	6	0	0	0
Nelli- portalen	Job crafting	120(varav 20 mest relevanta)	11	11	7
	Work engagement	120	3	1	1
Google scholar	Job crafting		12	11	7

Sökningarna utfördes 17.01.2015 och 6.5.2015

Sammanställning av vetenskapliga artiklar

Bilaga 5

Författare, årtal, titel, land	Syfte	Metod och material	Resultat	Begränsningar	Artikelvärde
Bargagliotti 2011 Work engagement in nursing: a concept analysis USA	Begrepps analys på arbetsengagemang hos sköterskor, vård	Walker o avants modell för begrepps analyser, insamlat från diverse vetenskapliga databaser, 1990-2010	Definition: positiv meningsfullhet, välmående i arbetet, absorberad av arbetet, engagerad, erfarenhet, meningsfullt arbete, polarisering mot burn out, Attribut: Energi, involvering, effektivitet, villighet att investera i jobbet trots svåra tider, entusiasm, djupt absorberad av jobbet, ett kall meningsfullhet		1
Gray 2012 Nurse Manager Engagement: A concept Analysis USA	Begrepps analys på ledande sköterskors engagemang Undersöker graden av arbetsengagemang hos chefssjuksköterskor och deras synlighet arbetsmiljön.	Walker & Avants modell för begrepps analys Insamlat material från databaser 2005-2010	Attribut: stödja säkerheten, välmående på arbetsplatsen, hierarkisk grund av förtroende, Balans mellan arbete och fritid, välmående, vad man verkligen vill, stark relation mellan läkare och sköterskor Engagemanget startar med ledaren. Organisationskultur, delade attityder, skrivna o oskrivna regler. Chefssjuksköterskans arbetsengagemang måste definieras tydligare.	Vidare undersökningar bör göras för att reda ut och identifiera rollen som engagerad ledande sköterska och vilka färdigheter som behövs för att synliggöra engagemanget mera.	3

<p>Bjarnadottir 2011</p> <p>Work engagement among nurses in relationally demanding jobs in the hospital sector.</p> <p>Norge</p>	<p>Hur sköterskor och deras upplevelser av att upprätthålla engagemang i arbetet som är traditionellt associerat med burnout och skada.</p>	<p>Djupintervjuer med 10 engagerade sköterskor från tre avdelningar med sjuka el döende pat, på ett mellanstort sjukhus.</p>	<p>Positiv attityd till utmaningar och oförutsägbara händelser. Kollegor, de upplevde att de hade ett meningsfullt jobb i enlighet med deras värden. En positiv cirkel som involverade ett ökat engagemang över tid som ett resultat av erfarenhet och professionell utveckling.</p>	<p>Svårt att generalisera validiteten till andra enheter som är mycket olika dessa, eftersom studien gjord endast på tre avdelningar. Men arbetsengagemang verkar ändå vara samma när det gäller personer som arbetar inom vård och service.</p>	2
<p>Spence Laschinger et al 2009</p> <p>Empowerment, engagement and perceived effectiveness in nursing work environments: does experience matter?</p> <p>Storbritannien</p>	<p>Vad sköterskornas befogenheter i arbetet har för inverkan på deras arbetsengagemang och effektivitet och jämför olikheter mellan dessa relationer hos ny utexaminerade ssk och erfarna ssk.</p>	<p>Baseras på 2 tvärsnittsstudier en med nyexaminerade och en med mera erfarna ssk. 185 och 294, frågeform. Via mail.</p>	<p>Arbetsengagemanget spelar roll vad gäller effektiviteten. Mera signifikant hos erfarna ssk. Engagemang- effektivitet och självbestämmandemodellen testades och visade sig ha resultat</p>	<p>De ursprungliga tvärsnittsstudierna begränsar förmågan att göra påståenden om orsaks effekter. Ny studie med slumpmässigt sampel bör göras för mer tillförlitlighet.</p>	3
<p>Keyko 2014</p> <p>Work engagement in nursing practice: A relational ethics perspective</p> <p>Canada</p>	<p>Undersöker om sjuksköterskornas arbetsengagemang är ett kriterium för att kunna utöva etisk omvårdnad.</p>	<p>Analyserade olika studier och jämförde vad de ansåg om arbetsengagemang och etik.</p>	<p>Ur studierna uppkom olika attribut som är viktiga hos sjuksköterskan för arbetsengagemang och etisk omvårdnad: -relationsengagemang -ömsesidig respekt -utförandeform -arbetsmiljön Arbetsengagemang och etisk praxis är inte sjuksköterskornas enskilda angelägenhet, det sträcker sig även till hela organisationen och hälso- och sjukvårdssystemet .</p>		1

<p>Kühnel et al. 2009</p> <p>Does work engagement increase after a short respite? The role of job involvement as a double-edged sword</p> <p>Tyskland</p>	<p>Syftet med studien var att undersöka om en kort ledighet (2-4 dagar) från arbetet och om en generell involvering i sitt arbete bidrar till ett ökat arbetsengagemang för sjuksköterskor.</p>	<p>Enkätundersökning där 156 sjuksköterskor svarade på frågor både före och efter en kort ledighet (2-4 dagar) från arbetet.</p>	<p>Ett ökat arbetsengagemang sågs efter korta ledigheter. Sjuksköterskor vilka är mer involverade i sitt arbete visade även en större ökning av arbetsengagemang.</p>		3
<p>Fiabane et al. 2013</p> <p>Work engagement and occupational stress in nurses and other healthcare workers: the role of organizational and personal factors</p> <p>Italien</p>	<p>Studien hade två mål: - Att identifiera organisationens roll och personliga faktorer som kan förutse arbetsengagemang hos sjukvårdspersonal. - jämföra uppfattning om arbetsengagemang och yrkesmässig stress hos sjukvårdspersonal.</p>	<p>Tre olika enkätundersökningar genomfördes, vilka behandlade arbetsengagemang, arbetsmiljö och stress faktorer, De delades ut till sjukvårdspersonal på 4 olika långvårdsavdelningar på 2 olika sjukhus i Italien.</p>	<p>De mest signifikanta prediktionerna för arbetsenergi var arbetsbelastning, mentala hälsan och arbetstillfredsställelse. Både organisations- och personliga faktorer sågs som signifikant associerade till arbetsengagemang.</p>	<p>Storleken på urvalet sågs som för litet och i framtiden borde studier med större urval göras och med olika arbetsgrupper representerade.</p>	2
<p>Sullivan Havens et al. 2013</p> <p>RN work engagement in generational cohorts: the view from rural US hospitals</p> <p>USA</p>	<p>Studiens syfte var att beskriva sjuksköterskors arbetsengagemang, identifiera generations grupper och se hur konsekvenser av dessa ses på av ledande sjuksköterskorna.</p>	<p>Enkätundersökning, skickades ut till sjuksköterskor (n=747) på fem olika akutvårdspraktiserande landsbygdssjukhus.</p>	<p>Det framkom inte några större skillnader i arbetsengagemang mellan olika generations grupper. Arbetsmiljön ansågs som viktig för att utföra god omvårdnad.</p>	<p>Alla de som deltog i studien fanns i samma stat i USA och man kan därför inte generalisera svaren</p>	2

<p>Setti & Argentero 2011</p> <p>Organizational features of workplace and job engagement among Swiss healthcare workers.</p> <p>Italien</p>	<p>Syftet med studien var att upptäcka graden av arbetsengagemang hos hälso- och sjukvårdspersonal på ett Schweiziskt sjukhus, och identifiera de organisatoriska prediktorer som kan påverka det.</p>	<p>Enkätundersökning i fyra delar gjordes bland 206 sjuksköterskor och läkare.</p>	<p>Arbetsenergin var starkt kopplad till arbetsbelastningen, hur involverad man var i organisationens värdegrund och effekten av belöning. Bättre hälsa både psykisk och fysisk korrelerar vanligtvis med ett högre arbetsengagemang.</p>	<p>Studiens begränsning är att deltagarna är från endast ett sjukhus i Schweiz, vilket gör att resultaten nödvändigtvis inte är representativa för annan vårdpersonals åsikter.</p>	2
<p>Bishop 2013</p> <p>Work engagement of older registered nurses: the impact of a caring- based intervention</p> <p>USA</p>	<p>Syftet med studien var att mäta hur graden av arbetsengagemang hos äldre sjuksköterskor inverkar på omvårdnaden.</p>	<p>En blandad forskning där både kvalitativa och kvantitativa mätningar användes. En litteraturstudie och intervjuer med äldre sjuksköterskor (> 45 år) som deltagit i ett 3-dagars retreat angående arbetsengagemang. Intervjuerna baserades på Utrecht Work Engagement Scale</p>	<p>Arbetsengagemang kan förbättras genom att skapa arbetsmiljöer där det finns en känsla av tillhörighet och lagarbete, där sjuksköterskorna får tid till återhämtning samt möjligheter att skapa positiva arbetsrelationer.</p>	<p>Antalet äldre sjuksköterskor som involverades i studien var litet (N=17) och begränsningen var även att alla arbetade på samma sjukhus och kan därför inte ses som genomsnittsrepresentanter</p>	1
<p>Tims, Bakker & Derks 2013A</p> <p>The Impact of job crafting on job demands, job resources and well-being</p> <p>Nederländerna</p>	<p>Hypotesen var att anställdas job crafting hade en påverkan på arbetsengagemang, arbetstillfredsställelse och burn out genom att ändra på arbetets krav och resurser. Vad händer då medarbetare ändrar sitt arbete genom jobcrafting och om förändringen är positivt relaterat till väl måendet?</p>	<p>Longitudinellstudie vid en kemisk fabrik N= 288 medarbetare JDR modellen 3 ggr med en månads mellanrum</p>	<p>Om individen lyckas med utmaningar upplevs det som utvecklande och stärkande över tid. Resultat tyder på att de anställda kan optimera välbefinnandet när de har möjlighet till det. Därför bör inte organisationer bara underlätta arbetstagarnas välbefinnande genom att tillhandahålla tillräckliga job resurser och en optimal kravnivå utan bör även erbjuda möjligheter till personlig jobcrafting.</p>	<p>Kan inte fastställa kausalitet, informella insatser kan ha påverkat resultatet och lett till metod bias. En kontrollgrupp saknades.</p>	2

<p>Tims & Bakker 2010</p> <p>Job Crafting: Towards a new model of individual job redesign.</p> <p>Nederländerna</p>	<p>Syftet med studien var att anpassa begreppet job crafting till teorin om job design.</p>	<p>En litteraturstudie genomfördes där fokus var först på proaktivt beteende för den anställde och sedan på job crafting</p>	<p>Job crafting kan ses som en särskild form av proaktivt beteende i vilken den anställda initierar till förändring på nivån av arbetskrav och arbetsresurser. Job crafting kan underlätta arbetet genom individuella egenskaper och kan göra det möjligt för den anställda att anpassa sitt arbete till personliga kunskaper, färdigheter och förmågor å ena sidan och till deras önskemål och behov å andra sidan</p>	<p>Den här artikeln beskriver ett relativt nytt perspektiv på ett aktivt sätt att omdesigna sitt arbete av den enskilde. Begreppet kallas job crafting , som har viktiga implikationer för teorier angående arbetsutformning.</p>	1
<p>Tim et al.</p> <p>2013B</p> <p>Job crafting at the team and individual level: Implications for Work Engagement and Performance</p> <p>Nederländerna</p>	<p>Hypotesen var att anställdas job crafting, arbetsengagemang och arbetsinsats hade en inverkan både på individ och team nivå.</p>	<p>Frågeformulär som 525 personer svarade på, arbetar i 54st team inom ett företag inom företagshälsovård (läkare & vårdpersonal)</p>	<p>Omformning av arbetet är relaterat till arbetsinsatsen genom arbetsengagemang både på individ/ team nivå. Beteende och känslor inom teamet påverkar hur individer uppför sig och mår på arbetet.</p>		1
<p>Tims et al.</p> <p>2014</p> <p>Daily job crafting and the self- efficacy- performance relationship</p> <p>Nederländerna</p>	<p>Huruvida jobcrafting och arbetsglädje kan förklara det väletablerade förhållandet mellan sig själv och arbetsprestationer.</p>	<p>Dagboksstudie, evaluerade på dagsbasis, nivå av self efficacy, jobcrafting beteende och arbetsglädje, arbetsprestationer under 5 dagar 47 deltagare från olika organisationer inom IT, programmerare</p>	<p>Resultaten ur denna studie understryker betydelsen av daglig proaktivt beteende för anställda och organisatoriska resultat. Daglig jobcrafting påverkar även på organisationsnivå genom arbetsglädje och arbetsresultat/insats samt arbetsmiljön.</p>	<p>Självrapportering användes för att bedöma alla konstruktioner som kan ha resulterat i vanlig bias.</p>	1

<p>Perhoniemi& Hakanen 2013</p> <p>Työn imu ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla</p> <p>Finland</p>	<p>Syftet var att studera positiva patientkontakter koppling till arbetsengagemang och engagemang kopplat till vänligt beteende i en övergångsprocess hos arbetspar bestående av tandläkare och tandhygienister.</p>	<p>Tandläkare, tandhygienister 470 arbetspar, frågeformulär dela via post och epost.</p>	<p>Resultat visar att beteende går i båda riktningarna mellan parterna som arbetar i par. Vikten av vänlighet ger välbefinnande i arbetet. Erfarenheterna av positiva patientkontakter bekräftade att det ökar arbetsengagemang och Job crafting.</p>	<p>Ingen longitudinell studie De menar att resultaten går att generalisera till andra yrken trots att den är genomförd inom tandläkare och hygienister</p>	2
<p>Lyon 2008</p> <p>The Crafting of Jobs and Individual Differences</p> <p>USA</p>	<p>Om de anställda engagerar sig i ett job crafting beteende som är självinitierad och inte relaterade till ledningen, hur ofta det inträffar, vilka former beteendet tar samt hur deltagarna upplever sin möjligheter att delta i ett sådant beteende.</p>	<p>107 försäljare, intervju undersökning</p>	<p>Episoder av job crafting förekommer och stöder tidigare forskning</p>	<p>Litet sampel Självrapporterade fakta</p>	2
<p>Demerouti 2014</p> <p>Design your own job through job crafting.</p> <p>Nederländerna</p>	<p>Syftet med studien var att ge en översikt angående begreppet job crafting, dess prediktorer och resultat av samt ge förslag på hur job crafting kan användas för att förbättra arbetet för de anställda.</p>	<p>Litteraturstudie över begreppet Job crafting.</p>	<p>Beskriver skälen till varför individer utövar job crafting. Förslag till organisationer hur de kan hantera job crafting i arbetsprocesserna och hur de kan skapa förutsättningar vilka underlätta och stimulera till ett job crafting beteende. Dock framkommer att organisationerna inte kan instruera individer hur de ska job crafta sitt arbete (eftersom detta strider mot själva definitionen av job craftingen som skall vara självinitierad från individen).</p>	<p>Job crafting som begrepp är ännu i sin linda och det behövs vidare forskning angående om job crafting's utövandet kan ha negartiva följder på organisationerna.</p>	1

<p>Bakker et al. 2012A</p> <p>Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement.</p> <p>Nederländerna</p>	<p>Studera kopplingen eller länken mellan job crafting och arbetsengagemang ur ett proaktivt synsätt</p>	<p>95 personer, frågeformulär angående job crafting, arbetsengagemang samt en proaktiv personlighetsenkät.</p>	<p>Resultatet visar att om proaktiva anställda lyckas ändra eller anpassa sin arbetsmiljö, förblir de mer engagerade och gör ett bra arbete, men att det inte är själva personligheten som det gäller.</p>	<p>Tvårsnittsstudie inte orsak-verkan, respondenterna var högutbildade vilket kan påverka generaliserbarheten</p>	<p>1</p>
<p>Berg, et al. 2008B</p> <p>Job crafting exercise</p> <p>USA</p>	<p>Beskriver hur man kan utföra en job crafting övning med studerande för att de ska kunna bedöma sin tid, energi och uppmärksamhet i förhållande till vardagsarbetet och därmed sedan koppla detta till sina motiv, styrkor och passioner i arbetet.</p>	<p>Modell för handledaren/läraren med de steg som skall utföras under job crafting övningen.</p>	<p>En handbok i utförandet av job crafting övning.</p>	<p>Övningen är mera inriktad för studerande än för sjukvårdspersonal</p>	<p>1</p>
<p>Petrou et al 2012</p> <p>Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement.</p> <p>Nederländerna</p>	<p>Utforska en Daglig job crafting samt utforska begreppets dimensioner och dess resultat till ex arbetsengagemang</p>	<p>95 personer från olika organisationer med organisationsförändring inom framtiden majoriteten från hälso-sjukvård eller utbildningssektorn 5 dagars dagbok,</p>	<p>Resultaten visar att job crafting är ett dagligt beteende hos medarbetare som har kopplingar med arbetsengagemanget. En daglig eftersträvan av utmaningar leder till en daglig nivå av arbetsengagemang medan en för liten daglig nivå av utmaningar har ett negativt samband med arbetsengagemanget</p>		<p>2</p>

Workshop med XXXXXX och XXXXXXXX sker på skilda håll

Sussi Sjövall och Mikaela Sjöholm ämnar göra en praktikforskning till sitt mastersarbete. Vi har gjort en inledande enkät angående arbetsengagemang, enkäten har baserat sig på frågor utgående från arbetshälsoinstitutet. Arbetsengagerad blir man när arbetsförhållandena är gynnsamma och man kan få användning av sina starka sidor. Faktorer som ger folk arbetsengagemang finns både på arbetsplatsen och även utanför den.

Enligt forskningsrön kan följande arbetsrelaterade resurser göra att man blir mera arbetsengagerad; mångsidiga arbetsuppgifter, möjligheter till att påverka arbetet, uppskattning och stöd man får på arbetsplatsen, uppmuntrande ledarskap, möjlighet att lära sig och utveckla sin arbetsförmåga.

Arbetsengagemang kan anses som en mätare för välmående på arbetsplatsen. Forskningsrön visar också att en engagerad människa; har en positiv inställning till arbetet och arbetsplatsen, är mindre benägen att byta arbetsplats och är redo att ta initiativ. En sådan människa vill även frivilligt agera för sitt arbete och sin arbetsgemenskap, klarar av sitt arbete väl och når goda resultat, är motiverad att lära sig nya saker och fortbildar sig och upplever att arbetet och privatlivet stöder varandra samt personen är i allmänhet friskare.

I forskning har det framkommit att de centrala resurserna delvis är samma på de flesta ställen. Dessa resurser är en god atmosfär, stöd från chefen, och möjligheter att påverka arbetet. Men inga svar är fel, det ni anser är lika rätt som vad som kommit fram i forskningen.

Avslutningsvis kan konstateras att arbetsengagemang och positiva attityder i arbetsgemenskapen har visat sig smitta av sig. En arbetskamrat eller en ledare som har förmågan att "tända på sitt arbete" och som tar itu med problemen på ett konstruktivt sätt brukar också få andra med sig.

Vi gör samma workshop samtidigt, på XXXXXXXX och XXXXXXXX men på skilda håll. Efter workshopen kommer skribenterna att göra en sammanställning av alla svar. Dessa svar kommer att vara utgångspunkt i nästa workshop som kommer att ske tillsammans under hösten, då det blir en fortsättning på denna praktikforskning.

I grupper på ca 4st/ grupp funderar ni på följande frågor i ca 30 min och skriver ner era svar gemensamt i gruppen. (deltagandet i workshopen sker frivilligt)

1. Diskutera vad är arbetsengagemang i stort? Vad är det?
2. Vad är arbetsengagemang för dig?
3. På vilket sätt visas arbetsengagemang på vår arbetsplats?
4. Vad är arbetsgemenskap för dig?
5. Vilka faktorer/förhållanden är viktiga för att stärka arbetsgemenskapen på vår arbetsplats?
6. Vad kan jag göra för att trivas på mitt arbete?

Plan till workshop 22.10.2015 med två enheter i diabmottagningens mötesrum kl 14-16.00.

Kl 14.00 Öppning och välkomsttal,

info om själva eftermiddagen vad som skall hända,
power point presentation av enkäten och dess resultat,
info om job crafting/arbetsengagemang.

Kaffe med tilltugg under denna presentation

Indelning i fyra grupper (fyra olika tavlor, med frågor)

Kl. 14.25-15.05 diskussioner i små grupper. Post it lappar läggs på tavlan med olika färger (10 min/ tavla/grupp)

Kl.15.05- 15.15: sammanställning av tavlor

Kl. 15.15: Grupperna presenterar sin tavla

Genomgång i stor grupp vad som kommit fram under dagen

Kl 15.50 Avslutning med konklusion och uppdrag till deltagarna
dvs att försöka job crafta under närmaste 6 veckorna

Material som behövs till workshopen

- Pennor/ tuschpennor (smalare variant)
- Papper
- Postit lappar flera färger?
- 4 olika tavlor att lägga postit lapparna på (papper)

- Kaffe och tilltugg; bröd pålägg, koppar fat, mjölk

Tillräckligt med stolar

Padda för att dokumentera foton från dagen

Frågor att diskutera:

1. Hur kan du förändra/ omforma dina tankar så att arbetet blir mer meningsfullt?
2. Hur kan du öka eller kvarhålla arbetsengagemanget?
3. Hur kan du omforma (job crafta) dina arbetsuppgifter så att arbetet blir mer meningsfullt?
4. Hur kan dina relationer/ interaktioner omformas för att arbetet skall bli mer meningsfullt?

Workshop 1 angående arbetsengagemang

Introduktion

Arbetsengagerad blir man när arbetsförhållandena är gynnsamma och man kan få användning av sina starka sidor. Faktorer som ger folk arbetsengagemang finns både på arbetsplatsen och även utanför den.

Enligt forskningsrön från arbetshälsoinstitutet kan följande arbetsrelaterade resurser göra att man blir mera arbetsengagerad; mångsidiga arbetsuppgifter, möjligheter till att påverka arbetet, uppskattning och stöd man får på arbetsplatsen, uppmuntrande ledarskap, möjlighet att lära sig och utveckla sin arbetsförmåga.

Arbetsengagemang kan anses som en mätare för välmående på arbetsplatsen. Forskningsrön visar också att en engagerad människa; har en positiv inställning till arbetet och arbetsplatsen, är mindre benägen att byta arbetsplats och är redo att ta initiativ. En sådan människa vill även frivilligt agera för sitt arbete och sin arbetsgemenskap, klarar av sitt arbete väl och når goda resultat, är motiverad att lära sig nya saker och fortbildar sig och upplever att arbetet och privatlivet stöder varandra samt personen är i allmänhet friskare.

I grupper på ca 3-5st/ grupp funderar ni på följande frågor i ca 30 min och skriver ner era svar gemensamt i gruppen.

1. Diskutera vad är arbetsengagemang i stort? Vad är det?
2. Vad är arbetsengagemang för dig?
3. På vilket sätt visas arbetsengagemang på vår arbetsplats?
4. Vad är arbetsgemenskap för dig?
5. Vilka faktorer/förhållanden är viktiga för att stärka arbetsgemenskapen på vår arbetsplats?
6. Vad kan jag göra för att trivas på mitt arbete?

Gemensam diskussion angående vad alla grupper har kommit fram till gällande de sex olika frågorna.

Avslutning

I forskning har det framkommit att de centrala resurserna delvis är samma på de flesta ställen. Dessa resurser är en god atmosfär, stöd från chefen, och möjligheter att påverka arbetet. Men inga svar är fel, det ni anser är lika rätt som vad som kommit fram i forskningen.

Avslutningsvis kan konstateras att arbetsengagemang och positiva attityder i arbetsgemenskapen har visat sig smitta av sig. En arbetskamrat eller en ledare som har förmågan att ”tända på sitt arbete” och som tar itu med problemen på ett konstruktivt sätt brukar också få andra med sig.

Frågor att diskutera under workshop 2:

1. Hur kan du förändra/ omforma dina tankar så att arbetet blir mer meningsfullt?
2. Hur kan du öka eller kvarhålla arbetsengagemanget?
3. Hur kan du omforma (job crafta) dina arbetsuppgifter så att arbetet blir mer meningsfullt?
4. Hur kan dina relationer/ interaktioner omformas för att arbetet skall bli mer meningsfullt?

Varje fråga skrivs upp på ett stort papper och bildar sedan fyra olika stationer.

Material som kan vara bra att ha vid workshopen

- Pennor/ tuschpennor (smalare variant)
- Papper
- Postit lappar flera färger, gärna fyra olika
- 4 olika tavlor att lägga postit lapparna på (papper)

Introduktion till job crafting och dess tre dimensioner

Job crafting

- Varför? För att öka på arbetsengagemanget

Begreppet job crafting innebär "de fysiska och kognitiva förändringar individer gör i sina arbetsuppgifter eller för gränserna i relationerna på sitt arbete". Det är en process gjord på initiativ av individen själv, till att förändra sina arbetsuppgifters gränser och villkor, arbetsrelationer eller arbetets betydelse.

- När? Närsom inom det egna arbetet
- Hur? Tre olika tillvägagångssätt:
 - Uppgiftsbaserat
 - Relationsbaserat
 - Tankemässigt

Jobcrafting genom uppgifter: Arbetstagarna kan således ändra hur arbetsuppgifterna framställs och genomförs, lägga till eller ta bort uppgifter, genom att modifiera/ ändra på arbetet så att den anställda gör mer eller mindre uppgifter eller att utöka eller minska ramarna till varje uppgift eller att ändra på metoden hur en viss uppgift utförs.

Job crafting genom relationer/ interaktioner: hur ofta och med vem de interagerar med på arbetet. De tre relationsomformningssätten består av att skapa och/eller upprätthålla relationer med andra på arbetet, spendera mera tid med de medarbetare man föredrar, och minska eller helt undvika kontakt med de man inte föredrar

Jobcrafting genom tankar handlar om hur ändra sina tankar och betydelse om sitt arbete, så att arbetet blir mera meningsfullt och motiverande för dem själva. Att omformulera de kognitiva gränserna som tillskriver mening eller syfte för uppgiften genom att ändra på sin uppfattning eller själva tanken om sitt arbete. Denna uppfattning kan endera utvecklas eller fokuseras för att arbetet skall kännas mera meningsfullt för den enskilda medarbetaren.

- Vem? Alla
- Efter denna introduktion delas deltagarna in i fyra olika grupper, tilldelad post -it lappar och pennor. Varje grupp får sedan gå till en station och arbetet med de fyra frågorna börjar.

Exempel på fråga att hänga upp i kafferummet som uppföljning till job crafting.

Vad gör du på din arbetsplats för att kvarhålla din motivation?