



Förväntningar på ledarskap och arbetstrivsel

- millennialvårdarperspektivet inom Kårkulla samkommun

2021-2022

Johanna Turunen

1

Mastersarbete / Master's Thesis
Hälsöfrämjande / Health Promotion

2022

INNEHÅLL / CONTENTS

1	Introduktion	7
2	Bakgrund	9
2.1	Den pågående vårdkrisen och ledarskapet inom branschen	10
2.2	De vanligaste ledarskapsstilarna inom social- och hälsovården	13
2.2.1	Transaktiv ledarskapsstil	13
2.2.2	Autokratisk ledarskapsstil	14
2.2.3	Transformativ ledarskapsstil	14
2.2.4	Laissez-faire	15
3	Teoretisk referensram	16
3.1	KASAM-känsla av sammanhang	16
4	Syfte och frågeställningar	19
5	Material och metod	20
5.1	Datainsamling	20
5.2	Data-analys	22
5.3	Etiska överväganden	24
6	Resultat	26
6.1	Kvantitativ analys av data ur WEMS	26
6.2	Kvantitativ analys av data ur de slutna tilläggsfrågorna	30
6.3	Kvalitativ analys av data ur de öppna tilläggsfrågor	33
6.4	Kvalitativ analys av data ur fokusgruppintervjun	36

7 Diskussion	43
7.1 Resultatdiskussion.....	43
7.2 Diskussion kopplat till teoretisk referensram.....	44
7.3 Metoddiskussion.....	46
7.4 Slutsatser.....	47
8 Källor/references	48
9 Bilagor	51

Figurer och tabeller

Figur 1.....	9
Figur 2.....	30
Figur 3.....	31
Figur 4.....	32
Figur 5.....	32
Tabell 1.....	23
Tabell 2.....	26
Tabell 3.....	27
Tabell 4.....	28
Tabell 5.....	28
Tabell 6.....	29
Tabell 7.....	29

MASTERARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Hälsöfrämjande
Identifikationsnummer:	
Författare:	Johanna Turunen
Arbetets namn:	Våra förväntningar på ledarskap och arbetstrivsel- Ett vårdarperspektiv inom Kårkulla samkommun 2021- 2022
Handledare (Arcada):	Ira Jeglinsky-Kankainen, Heikki Paakkonen
Uppdragsgivare:	Kårkulla samkommun
<p>Sammandrag:</p> <p>För tillfället lider vårdbranschen globalt av rekordstora utmaningar i att rekrytera kompetent personal. Syftet med detta mastersarbete är därmed att utreda hurudant ledarskap vårdpersonalen som representerar generation Y&Z (födda mellan 1980 och 2000) önskar inom Kårkulla samkommun, i synnerhet med tanke på arbetstrivseln, samt utreda hur vårdpersonalen ser på sitt eget ansvar i sammanhanget. Denna förståelse är viktig för att lyckas med rekrytering och hållkraft i framtiden. Mastersarbetets teoretiska referensramen utgörs av Aaron Antonovskys teori om känsla av sammanhang (KASAM). Materialet är insamlat genom en mixad metod som kombinerar kvalitativ och kvantitativ data.</p> <p>Resultaten visar att vårdpersonalen önskar flexibla, framåtsträvande ledare som verkligen lyssnar på sin personal. Öppen och fungerande kommunikation mellan ledning och vårdare ansågs också utgöra ett kärnelement. Enligt respondenterna främjar en ärlig och tillmötesgående förman personalens arbetstrivsel. Hen förväntas vara professionell och respektfull i alla lägen samt behandla de anställda jämlikt. Därtill önskas tillgänglighet genom närvaro på såväl mentalt som fysiskt plan. Största delen av respondenterna uppgav att de kan hjälpa sin närmaste förman i att öka arbetstrivseln hos de anställda. Samarbete och kommunikation ansågs utgöra grundstenar i visat stöd gentemot närmaste förman. Genom att ge och ta emot feedback, följa gemensamma överenskommelser, aktivt förkovra stämningen på enheten samt delta i utvecklingsarbetet uppgav respondenterna att de kan hjälpa sin närmaste förman att förbättra den kollektiva arbetstrivseln på enheten där de arbetar.</p> <p>Studiens blygsamma sampel gällande såväl enkät som fokusgruppintervju bidrar till att studiens slutresultat bör tolkas som riktgivande i stället för absoluta.</p>	
Nyckelord:	ledarskap, arbetstrivsel, känsla av sammanhang, millennialvårdare
Sidantal:	57

Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	
MASTER THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Health Promotion
Identification number:	
Author:	Johanna Turunen
Title:	Våra förväntningar på ledarskap och arbetstrivsel- Ett vårdarperspektiv inom Kårkulla samkommun 2021-2022
Supervisor (Arcada):	Ira Jeglinsky-Kankainen, Heikki Paakkonen
Commissioned by:	Kårkulla samkommun
Abstract:	
<p>The healthcare industry is suffering from a massive, global shortage of competent staff. Therefore, the aim of this Masters` Degree Thesis is to investigate what type of leadership the nurses of generation Y&Z (born between 1980 and 2000) at Kårkulla joint municipal authority wish for with special regards to job satisfaction. The purpose is also to explore how the nurses interpret their own responsibility regarding job satisfaction. Data obtained from this study can be put to use when forming leadership praxis of the future. Aaron Antonovskys` model concerning Sense of Coherence stands as theoretical frame for this thesis.</p> <p>A mixed method combining qualitative and quantitative data was used, and results show that nurses hope for a flexible and progressive leader that truly listens to staff. Open and functioning communication between management and staff was considered a key element. Results state that an honest and accommodating manager endorses job satisfaction. Professional and respectful conduct in addition to equal treatment of staff is desired. Results show that nursing staff feel that they are able to help their manager endorse work related satisfaction among employees by co-operation and communication. This includes giving and receiving feedback, following mutual agreements and participating in developmental work in addition to actively enhancing a positive atmosphere at the working unit. Results state that these actions can enhance the collective feeling of job satisfaction at healthcare units. The modest sample of the study means that results should be considered as indicative.</p>	
Keywords:	leadership, work fulfillment, millennial nurses, sense of coherence
Number of pages:	57
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

MASTERTYÖ	
Arcada	
Koulutusohjelma:	Terveystyön edistäminen
Tunnistenumero:	
Tekijä:	Johanna Turunen
Työn nimi:	Våra förväntningar på ledarskap och arbetstrivsel- Ett vårdarperspektiv inom Kårkulla samkommun 2021-2022
Työn ohjaaja (Arcada):	Ira Jeglinsky-Kankainen, Heikki Paakkonen
Toimeksiantaja:	Kårkulla samkommun
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Terveystyöalaa kurittaa parhaillaan ennenäkemätön, globaali hoitajaresurssipula. Tämän mastertyön tavoitteena on selvittää minkä tyyppistä johtajuutta kuntayhtymä Kårkullan X- ja Y sukupolvia edustavat hoitajat toivovat työhyvinvoinnin näkökulmasta, sekä selvittää miltä heidän näkemyksensä koskien omaa vastuutaan työhyvinvoinnin edistämisestä näyttää. Tulokset tukevat esihenkilötyön kehittämisen jatkumoa. Aaron Antonovskyn salutogeenien teoria koherenssin tunteesta toimii mastertyön teoreettisena viitekehyksenä.</p> <p>Tutkimuksessa kerättiin sekä määrällistä että laadullista dataa. Tulosten mukaan hoitajat toivovat joustavaa ja edistysmielistä esihenkilöä, jolla on kyky aidosti kuunnella henkilöstöään. Avoin ja toimiva kommunikaatio johdon ja henkilöstön välillä koettiin olevan ydintekijä. Rehellinen ja mukautuva johtajuus lisää tulosten mukaan hoitohenkilöstön työssä viihtymistä. Esimieheltä odotetaan läsnäoloa, ammattimaista otetta sekä oikeudenmukaista ja kunnioittavaa kohtelua. Suurin osa vastaajista kokivat, että he voivat auttaa esimiestään työhyvinvoinnin edistämisessä yhteistyön ja kommunikaation keinoin. Osallistamalla kehitystyöhön, noudattamalla yhteisiä sopimuksia, vaikuttamalla positiivisesti osastolla vallitsevaan henkeen sekä antamalla ja vastaanottamalla palautetta rakentavasti hoitajat pystyvät kertomansa mukaan vaikuttamaan kollektiiviseen työssä viihtymiseen yksikössä, jossa työskentelevät.</p> <p>Tutkielman vaatimattoman otannan vuoksi tuloksiin tulee suhtautua suuntaa antavina.</p>	
Avainsanat:	johtajuus, työssä viihtyminen, milleniaalahoitajat, koherenssin tunne
Sivumäärä:	57
Kieli:	Ruotsi
Hyväksymispäivämäärä:	

1 INTRODUKTION

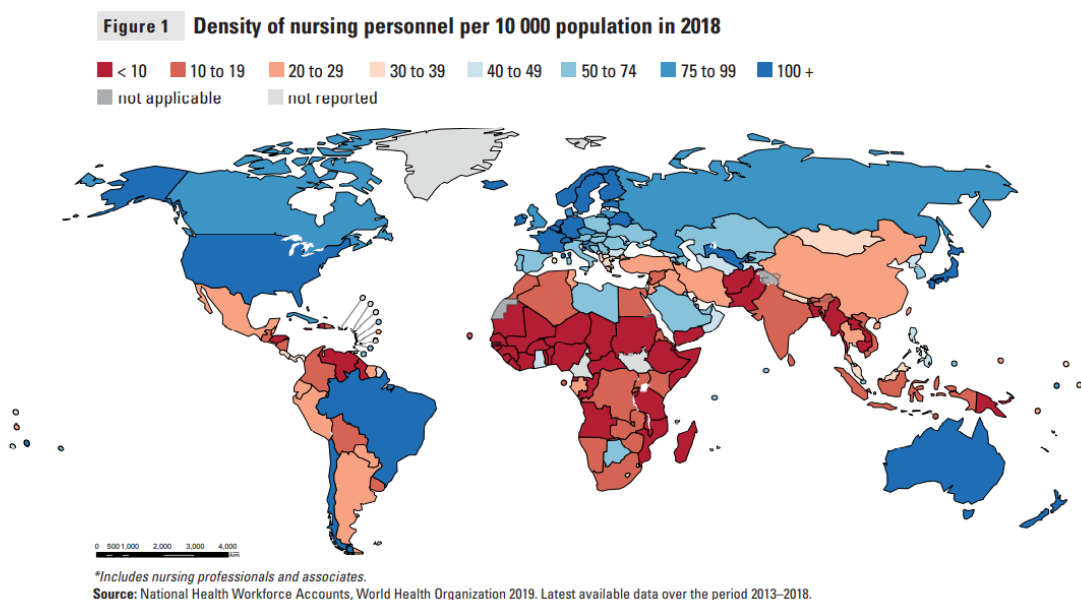
Den största utmaning jag mötte i mitt tidigare arbete som enhetschef inom Kårkulla samkommun var en rådande svårighet att rekrytera kompetent vårdpersonal. Därtill var utbytet inom personalstyrkan större än önskvärt, vilket talar för att det även finns utmaningar i att få de anställda att trivas tillräckligt bra med sitt arbete för att förbinda sig till en och samma arbetsgivare över en längre period. Snuttjobb och ett ständigt letande efter nya utmaningar verkar vara dagens melodi. Detta fenomen i kombination med det rådande missnöjet gällande lönesättningen samt arbetsförhållandena inom social- och hälsovårdsbranschen bidrar ytterligare till utmaningen.

Den samhällsliga lönenivån inom vårdbranschen kan en enhetschef tyvärr inte råda bot på, däremot spelar förmansarbetet en mycket central roll då det kommer till vårdpersonalens arbetstrivsel. Enligt Mellanen&Mellanen (2020 s. 11-18) ställer den yngre generationen arbetstagare helt andra krav på ledning än de tidigare generationerna gjort, och därmed är samtliga förmän tvungna att forma om organisationers ledarskapspraxis så att den möter personalens förväntningar idag. Mellanen&Mellanen menar att de yngre anställdas inställning till arbete är mycket olik deras företrädares. De lyfter fram att endast 39% av representanterna av de yngre generationerna uppskattar att de kommer att arbeta för samma arbetsgivare ännu efter ett års tid, medan rentav 40% av dem lär uppge att deras nästa steg på karriärstegen är färdigt uttänkt redan innan de inleder en ny befattning. Enligt Mellanen&Mellanen betyder detta att millennialerna inte ser sig själv som en del av företagets eller organisationens lineär, utan tänker tvärtom, genom att se sin nuvarande arbetsplats som det nödvändiga steg man behöver ta för att sedan kunna klättra vidare längs karriärstegen. Denna vetskap väcker frågor kring hur företag och organisationer skall gå till väga för att lyckas med rekryteringsarbetet och hållkraften framöver. Arbetsmarknaden står inför ett brytningsskede, och som följd av detta ämnar mitt mastersarbete utreda vad man på närchefsnivå kan göra för att vårdarbefattningar skall bli mera attraktiva bland utbildad vårdpersonal framöver.

Kårkulla samkommun erbjuder stöd och service på svenska till personer med intellektuell- eller annan funktionsnedsättning, samt deras familjer. Efter årsskiftet 2022/2023 kommer samkommunens verksamhet att falla under de nya välfärdsområdena, vilka sedan står för brukaromsorgen efter den aktuella omorganiseringen (Kårkulla samkommun 2021). Trots att Kårkulla samkommun snart kommer att gå till historieböckerna är de anställdas erfarenhet gällande ledarskap ändå mycket värdefull för det kommande välfärdsområdet och vårdbranschen över lag.

2 BAKGRUND

De så kallade millennialerna är födda mellan åren 1980-2000, och denna grupp av arbetstagare utgör redan hälften av Finlands arbetsmarknad. Dessa representanter av generationerna Y&Z uppger att god ledning är en nödvändighet för att de skall trivas i sitt arbete. Enligt Mellanen&Mellanen (2020 s.11-28) förväntar de sig tydliga mål, rättvis behandling och visat förtroende av sina förmän. Då det kommer till utmaningar gällande rekrytering kämpar vårdbranschen i större utsträckning jämfört med andra branscher. WHO (2006 s.15-20) rapporterade redan för 17 år sedan att den pågående vårdkrisen kommer att behöva lösas på flertalet samhälleliga plan för att nå någon form av önskvärt resultat. Sorgligt nog är situationen inom vården så gott som oförändrad sedan 2006. I WHO:s uppdaterade material (2020 s. 13-21) rapporteras om ett globalt vårdarunderskott på 5.9 miljoner vårdare. Trots att vårdkrisen är ett faktum vi kämpar med dagligen här i Finland ser läget ännu mörkare ut i flertalet länder, särskilt bland utvecklingsländerna.



Figur 1. Vårdardensitet per 10 000 invånare år 2018. (WHO 2020 s.13)

Frågan lyder hur kan man på enhetschefs nivå kan råda bot på situationen här på hemmaplan? Det som förmän i praktiken kan bidra med är att utreda hurudan ledningspraxis den yngre vårdpersonalen verkligen önskar. På så vis kan man forma sitt arbete mot en modell som främjar arbetstrivseln och därmed hoppeligen bidrar till att vårdpersonalen vill fortsätta arbeta inom branschen också i framtiden. Förutom att fokusera på vad vårdarna önskar av sina förmän är det också relevant för vårdpersonalen att fråga sig själva hur deras eget ansvar ser ut i sammanhanget. Bägge parter bör nämligen vara aktiva aktörer då man strävar efter att förbättra arbetstrivseln hos vårdarna. Vårdpersonalen kan därmed inte falla in i en enbart mottagande, passiv roll och förvänta sig att förmannen serverar färdiga lösningar och utför allt arbete.

Enligt Schultz&Schultz (1994 s.63-73) är arbetstrivsel ett mångfasetterat begrepp med subjektiv innebörd, vilket beskriver positiva och negativa känslor och attityder människor har gentemot sitt arbete. Såväl personliga som arbetsrelaterade faktorer påverkar upplevelsen av arbetstrivsel. James&Sells (1981 s. 289) definition på arbetstrivsel lyder: "en emotionell evaluering av perceptioner från olika erfarenheter i arbetet, vilka reflekteras genom ett emotionellt tillstånd som varierar från positivt till negativt".

2.1 Den pågående vårdkrisen och ledarskapet inom branschen

Lepistö et al. (2018 s.979-986) har utfört en studie där de utredde hur vårdpersonalens engagemang i arbetet såg ut på Finlands samtliga universitetssjukhus. Även här var språngbrädan en växande oro för hur personalstyrkan skall räcka till efter att de starkt representerade, efterkrigstida generationerna går i pension. Studien var således gjord med en vinkling som utgick från skillnader mellan vårdare ur olika generationer. Lepistö et al. konkluderar att oron för personalresurserna inom vårdbranschen i framtiden är ytterst motiverad. Detta beror på att kraven på vårdpersonalen fortlöpande ökar då ständig effektivisering krävs på grund av samhällets pågående lågkonjunktur. Samtidigt representerar en mycket stor del av dagens vårdpersonal de

generationer som föddes efter krigstiden och således snart uppnår pensionsålder. Trots att trycket på vårdbranschen har ökat markant de senaste åren konstaterar Lepistö et. al att personalstyrkan inte ökat i förhållande till kraven. Således kommer man att behöva satsa stort på rekrytering av personal samt förkovra arbetsvillkoren framöver för att få den redan existerande personalstyrkan att vilja stanna kvar. Resultaten talar för att vårdare med längre arbetserfarenhet och fler år på nacken upplever större tillfredsställelse i sitt arbete än den yngre vårdpersonalen gör. Både högre ålder och längre arbetserfarenhet var faktorer som inverkade positivt på engagemang och trivsel på arbetsplatsen. Lepistö et al. konstaterar dock att det faktum att deras sampel innehåller svar från samtliga yrkesgrupper på finländska universitetssjukhus kan ha ett visst inflytande på resultatet. De har nämligen hört även vårdpersonal i förmansposition, vilka i snitt upplevde mer engagemang i sitt arbete jämfört med hela samplet. Ju längre man jobbat som förman, desto starkare upplevdes arbetstillfredsställelsen. Man kan således dra slutsatsen att många av dessa nämnda förmän representerar den äldre generationen vårdare. (Lepistö et al. 2018 s.979-986)

Den globala vårdkrisen är på tapeten även i Ngabonzima, Asingizwe & Kouveliotis (2020 s.2-11) forskningsartikel. Skribenterna lyfter fram den bekanta oron kring bristande vårdresurser, och strävar efter att genom sin forskning hitta lösningar för att lyckas med rekrytering samt få vårdpersonal att stanna, i detta fall på sjukhusen i Rwanda. Forskarna har utrett hur den ledarskapsstil förmännen använder sig av korrelerar med vårdarnas arbetstrivsel och vilja att stanna på sin arbetsplats. Skribenterna konstaterade att de hittat en mycket begränsad mängd tidigare forskningsmaterial gällande hur ledarskapsstilen som förmännen inom vårdbranschen använder sig av korrelerar med vårdarnas arbetstrivsel och vilja att jobba kvar. Ngabonzima et als. sampel bestod av sjukskötare och barnmorskor på fem olika sjukhus i Rwanda. Resultaten påvisar att god arbetstrivsel starkt korrelerade med viljan att stanna på sin nuvarande arbetsplats. Samplet upplevde i snitt endast moderat arbetstrivsel, vilket var starkt kopplat till graden av belåtenhet gällande förmännens arbete. Det visade sig att de flesta förmän använde sig av en autokratisk, enväldig ledarskapsstil medan den mera stöttande, transformativa ledarskapsstilen (TLS) var den näst

mest använda. Skribenterna menar att användningen av någondera eller en kombination av dessa ledarskapsstilar resonerade med höjd arbetstrivsel hos vårdarna. Tolkningen var att den kulturellt traditionella omgivningen möjliggör att den enväldiga ledarskapsstilen ännu delvis är framgångsrik. Man såg dock tydligt att input av TLS leder till mer belåten vårdpersonal. Således kan detta ses som de framtida vindar som behövs på fältet, även ur en global synvinkel. (Ngabonzima, Asingizwe & Kouveliotis 2020 s.2-11)

Flourentzou et al. (2018 s.19) sällar sig till gruppen av forskare som framhåller att vi på globalt plan lider av personalbrist inom vårdsektorn. De ständigt ökande kraven på sänkta vårdkostnader pressar dessutom branschen ytterligare genom att kräva stora och fortgående omstruktureringar för att möta kraven som ställs. Därför hävdar skribenterna att de förmän som leder dagens vårdpersonal är tvungna att agera mycket aktivt och inspirerande för att framgångsrikt slussa den egna enheten framåt i dessa tider av ständigt ökande krav, kombinerat med begränsade resurser. Flourentzou et al. lyfter i likhet med Ngabonzima, Asingizwe & Kouveliotis fram den transformativt ledarskapsstilen som ett fungerande instrument inom vården. Skribenterna menar att man genom TLS kan uppnå elementära förändringar gällande arbetsmiljö och arbetstrivsel, och att TLS därför borde användas inom hela vårdsektorn. Intressant nog talar också Flourentzou et al.s forskning för att de vårdare som representerar de äldre generationerna även uppgav högre upplevelse av arbetstillfredsställelse under förmän som använde sig av ledarskapsstilen TLS. (Flourentzou et al. 2018.s.18-24)

Ett flexibelt ledarskap som lämnar rum för individuella skillnader är ett av de centrala budskap Mellanen&Mellanen (2020 s. 84-125) vill lyfta fram då det kommer till ledarskap av generationerna Y&Z. Trots att skribenterna inte är inriktade på vårdpersonal kan man våga anta att de viktigaste teserna stämmer in också över branschgränserna. Enligt skribenterna lyfter millenialer fram tre saker de värderar starkast och anser ligga i grunden för positiva arbetarereferenser, nämligen tillit och gemenskap, balans mellan vardag och fritid samt möjlighet till personlig utveckling och tillväxt. Dessa kan också anses utgöra ett kännetecken för en god organisationskultur, viljan att värna om de

anställdas välmående samt en arbetsmiljö som möjliggör fortgående inläring och således tillväxt hos personalen. Mellanen&Mellanen menar att dessa kännetecken kan ses som en direkt påföljd av ledarskap som beaktar individuella skillnader. Således bör förmän sträva efter en flexibel ledarskapsstil som möjliggör skräddarsydda lösningar och aktiv växelverkan med de anställda.

2.2 De vanligaste ledarskapsstilarna inom social- och hälsovården

Då man studerar termen ledarskap stöter man på otaliga olika benämningar och kategorier kopplat till ledarskapsstilar. Trots att de olika benämningarna är flera än man orkar räkna upp verkar de rätt långt överlappa varandra och man hittar en hel del gemensamma faktorer för de varierande benämningarna. Följande ledarskapsstilar utgör enligt Giltiance (2013 s. 35-37) samt King et al. (2019 s.9) de mest använda inom social- och hälsovården:

2.2.1 Transaktiv ledarskapsstil

Belöning av personalen för deras medgörlighet definierar den transaktiva ledarskapsstilens kärna. Denna ledarskapsstil fokuserar kraftigt på arbetsuppgifter eller specifika uppdrag, och kan således leda till att vårdpersonalen inte bemöter sina patienter holistiskt, eftersom deras fokus ligger på specifika arbetsuppgifter så som exempelvis sårvård. Däremot kan den transaktiva ledarskapsstilen fungera effektivt och adekvat i krissituationer eller då man behöver arbeta målmedvetet för att möta någon form av deadline. Den transaktiva ledaren kan tack vare belöningstänket uppnå en hög prestationsnivå och viss mån av belåtenhet hos vårdpersonalen. Eftersom denna typ av ledare själv fokuserar kraftigt på administrativa uppdrag delar hen sällan en gemensam värdegrund med sitt team, vilket anses utgöra en tydlig bristfällighet. (Giltiance 2013 s.35-36)

2.2.2 Autokratisk ledarskapsstil

Den autokratiska ledarskapsstilen är en starkt auktoritär form av ledarskap där en person har fullständig kontroll över all beslutsfattning på enheten. De andra medlemmarna av gruppen har ingen eller mycket liten möjlighet till inflytande gällande arbetsplanering och beslutsfattning. Denna typ av ledare formar själv tydliga mål för verksamheten samtidigt som hen utarbetar skarpa regler och gör gränsdragningar. Förväntningarna på vad som bör göras, samt hur och när det skall utföras är mycket tydliga. Denna ledarskapsstil möjliggör därför högt fungerande team i pressade situationer eftersom förväntningarna och arbetsfördelningen är tydlig för alla anställda. Den minimala möjligheten till input från vårdarnas sida och den tydliga särdelningen mellan förman och anställda gör dock att denna typ av ledarskap ofta uppfattas som föråldrad och dysfunktionell. (King et al.2019 s.9)

2.2.3 Transformativ ledarskapsstil

Till skillnad från autokratiska ledare inspirerar transformativa förmän sina anställda genom sin egen vision. Då förmannen inspirerar och erbjuder svängrum åt vårdarna möjliggör hen också gemensamt utformade värderingar som hela teamet känner att de kan stå bakom. En transformativ ledare har också förmågan att se de enskilda anställdas fulla potential. Förmannen strävar därför efter att få vårdpersonalen att engagera sig till fullo. Detta möjliggörs genom att forma en arbetsmiljö där vårdarna på individuellt plan upplever att de har möjligheten att uppnå sin strävan efter ett så kallat högre värde. Hit hör meningsfulla arbetsuppgifter, ökat självförtroende hos vårdpersonalen, möjlighet till ansvarstagande etcetera. Genom att uppnå dessa individuella högre värden formas en personalgrupp där varje vårdare arbetar enligt sitt eget fulla potential. Giltinane (2013 s.35-37). menar att transformativa ledare lyckas i uppgiften att inspirera de anställda till att sträcka sig utöver minimumkravet för en vårdare. Genom att ledaren själv agerar som en synlig och inspirerande rollmodell tar personalen självmant på sig litet av en mentorroll i sitt eget arbete.

Man kommer alltså in i något av en god spiral där alla vill arbeta inspirerande och följa de gemensamma värderingarna. Anställda som upplever sig bemyndigade känner en högre grad av arbetsmotivation- och tillfredsställelse. Detta leder i sin tur till en förbättrad arbetsmiljö och ökad lojalitet i förhållande till arbetsgivaren, vilket i praktiken syns som bland annat färre sjukskrivningar. På detta vis uppnår man en personalgrupp där alla vårdare samt deras förman arbetar tillsammans för att uppnå teamets visioner samt organisationens gemensamma målsättningar. Sammanfattningsvis kan man konstatera att transformativa ledare lyckas uttrycka en tillräckligt klar och tilltalade vision för framtiden, inspirerar sina anställda på ett intellektuellt plan, identifierar individuella skillnader samt stöder personalen i att utveckla sina egna starka sidor. En transformativ ledare har i förhållande till en autokratisk mindre kontroll och makt eftersom de väljer att diskutera framom att beordra och att vägleda i stället för att kontrollera sin personal. Detta kräver att personalen har den kunskap och de färdigheter som arbetsuppgiften kräver samt att gruppdynamiken är fungerande. Ifall teamet saknar dessa egenskaper är det utmanande att driva en rent transformativ ledarskapsstil och uppnå adekvata resultat. (Giltinane 2013 s.35-37)

2.2.4 Laissez-faire

Denna form av ledarskap innebär att ge all makt gällande planering och beslutsfattning åt teamet som helhet. Ledaren ger ingen eller mycket begränsad input gällande linjedragningar och beslutsfattning och hen tar aktivt och medvetet en "hands off approach" genom att endast agera som den aktiva gruppledare som ansvarar för administrativa uppgifter. Laissez-faire kan utgöra en fungerande ledarskapsmodell på enheter som har högt utbildad, erfaren och motiverad personal. Då de får stor möjlighet till medverkan i beslutsfattning och gemensamma linjedragningar upplever de äkta inspiration och låter kreativiteten flöda. (King et al. 2019 s.9)

3 TEORETISK REFERENS RAM

Ledarskap och arbetstrivsel är de mest centrala nyckelorden för denna studie. Därtill utgör millennialvårdarna ytterligare ett kärnbegrepp i och med att mastersarbetet utgår från deras upplevelser gällande arbetstrivsel och ledarskap. De teoretiska utgångspunkterna formas således kring teorier kopplat till dessa kärnbegrepp. De valda referenserna är alla på ett eller annat sätt bundna till ett behov av utveckling i framtiden. Oron för hur vi skall lyckas upprätthålla adekvata vårdarresurser framöver utgör den gemensamma språngbräda som förankrar samtliga forskning och teorier med varandra.

Dels utgår arbetet från teorier om ledarskap och de vanligaste formerna av förmansarbete inom social- och hälsovårdsbranschen, dels lägger den teoretiska utgångspunkten millennialerna i fokus. KASAM, kort för känsla av sammanhang, utgör mastersarbetets grundläggande basteori i och med att KASAM går att tillämpa på såväl ledarskap, arbetstrivsel som förmansarbete när det gäller just millennialer.

3.1 KASAM- känsla av sammanhang

På 1970-talet utvecklade Aaron Antonovsky den salutogena modellen där man i stället för att fokusera på patogena faktorer som orsakar sjukdom eller illamående, lägger fokus på de så kallade salutogenerna, vilka är faktorer som förkovrar personers hälsa och välmående. Enligt Antonovskys teori bör människor inte klassificeras som endera friska eller sjuka, utan alla rör sig ständigt på ett kontinuum mellan hälsa och ohälsa, och vår placering på denna lineär kan variera stort både ur ett kort och ett längre perspektiv. Antonovskys teori utgör en av Kårkulla samkommuns centrala värdegrunder i och med att målgruppen, det vill säga personen med intellektuell- eller annan funktionsnedsättning, har rätten att klassas som fungerande, dugliga medborgare

av samhället, i stället för att stämplas på grund av sin diagnos och således automatiskt tolkas som sjuka och/eller svaga individer.

Sedan 70-talet då Antonovsky utarbetade sin teori har vår kunskap och förståelse gällande bland annat stressens inverkan på personers hälsa ökat markant, vilket gör att salutogener som koncept har uppnått mervärde och blivit ett etablerat begrepp som används i olika typer av forskning samt inom sektorn för vård och omsorg. Antonovskys teori baserar sig på vad han kallar Sense of Coherence, alltså känsla av sammanhang (KASAM). Teorins kärnbegrepp är *begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet*. Antonovsky menar att en stark känsla av sammanhang hos en person mobiliserar dennas inre krafter och resurser samtidigt som den skyddar en genom att motverka både yttre och inre stressfaktorer. Ward et al. (2014 s.62-69) understryker att personalen inom social- och hälsovårdsbranschen på daglig basis blir utsatta för en hel del yttre stressfaktorer p.g.a. högt tempo och stor arbetsbörda till följd av bristande vårdarresurser. Den ständiga närvaron av någon grad av sorg då de personer man hjälper ofta lider eller är utsatta för oskäligt stora utmaningar i livet utgör också en tydlig yttre stressfaktor för vårdpersonalen. Ward et al. konstaterar att den forskning som gjorts inom vården på sistone talar för att dessa externa stressfaktorer korrelerar starkt med såväl fysiska som psykiska åkommor hos personalen, vilka i sin tur kan leda till en nedsatta upplevelser av arbetstillfredsställelse, och i värsta fall sjukfrånvaro. Dessa nämnda faktorer utmynnar ofta i nedsatt prestationsnivå hos de anställda, och därmed drabbas förutom den enskilda vårdaren också enheten, organisationen och de patienter eller omsorgstagare man vårdar. Att genom forskning påvisa att en hög känsla av sammanhang skyddar vårdpersonalen från till exempel burnout på grund av den yttre stress man blir utsatt för på sin arbetsplats visade sig ändå vara rätt knepigt. I det material Ward et al. inkluderade i sin forskningsöversikt fanns rentav dramatiska variationer gällande såväl fokus som korrelation. Polariserade konklusioner framkom och skribenterna stämplade samplers metoder som idiosynkratiska och ifrågasatte därför överförbarheten hos resultaten. Problemet ligger bland annat i hur de olika forskarna definierat uppkomsten av KASAM. En del hävdade att KASAM föds på arbetsplatsen och upplevs individuellt, medan andra ansåg att en enhet kan uppnå en kollektiv känsla av sammanhang. Enligt

vissa forskare uppstår individuell KASAM långt tidigare, redan innan man blir del av en ny arbetsgemenskap. (Ward et al. 2014 s.62-69)

Begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet på arbetsplatsen skyddar onekligen vårdpersonalen från yttre stress och stöder uppbyggandet av KASAM. Det är däremot svårare att vetenskapligt påvisa hur denna process i verkligheten ser ut ute på dagens vårdenheter. Ward et al. konstaterar att den positiva korrelationen mellan känsla av sammanhang och vårdares risk för att insjukna i burnout samt den negativa korrelationen mellan KASAM och stress kan anses påvisade på ett reliabelt och validt sätt. Hög känsla av sammanhang utgör de facto en skyddande faktor då det kommer till stress och burnout. Denna vetenskap är alltså ett faktum, men utmaningarna ligger i att forma vetenskap till gärningar på ett adekvat vis: "knowing this and being able to use it are two separate things." Beroende på när man anser att KASAM uppstår, det vill säga redan före en vårdare börjar jobba på en ny enhet eller då hen redan är en del av arbetsgemenskapen, kan man planera in interventioner som stöder uppbyggnad av stark känsla av sammanhang. Enligt Ward et al. kan detta alltså ske såväl under studietiden som inom arbetsgemenskapen, men för att uppnå optimal KASAM borde processen de facto fortgå i bägge faser. (Ward et al. 2014 s.62-69)

Antonovskys teori om KASAM ligger som grund för detta mastersarbets teoretiska referensram i och med att känsla av sammanhang utgör Kårkulla samkommuns centrala värdegrund samtidigt som teorin går att tillämpa på förmansarbetet inom social- och hälsovårdsbranschen. För att uppnå äkta arbetstrivsel bör vårdpersonalen få uppleva begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i sitt arbete. Enheternas förmän är i sin tur i en position där hen genom sitt agerande kan påverka dessa faktorer på ett positivt vis och således möjliggöra ökad arbetstrivsel hos personalgruppen.

4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Syftet med studien var att utreda hurudant ledarskap generation Y&Z önskar inom Kårkulla samkommun, i synnerhet med tanke på arbetstrivseln, samt utreda hur vårdpersonalen ser på sitt eget ansvar i sammanhanget. Forskningsfrågorna lyder således:

- 1) Hur anser vårdare och handledare som representerar generation Y&Z att ett gott ledarskap skall se ut inom Kårkulla samkommun?
- 2) Hurudant ledarskap främjar arbetstrivseln enligt målgruppen?
- 3) Hur upplever vårdare och handledare att de själva kunde stöda sin närmaste förman i att öka arbetstrivseln hos vårdpersonalen?

5 MATERIAL OCH METOD

Studien utgår från en mixad metod och följer en förklarande sekventiell forskningsdesign. En mixad forskningsmetod kombinerar kvantitativ och kvalitativ data för att uppnå en så bred och beskrivande uppfattning av ett fenomen som möjligt. Den kvalitativa ansatsen erbjuder insikt i sociala, emotionella och experimentella fenomen medan kvantitativ ansats söker statistiska, kvantifierbara och generaliserbara resultat. Här är utgångspunkten en objektiv verklighet, som man genom kvantitativ forskning försöker mäta på olika sätt. Meningen med kvalitativ ansats är i sin tur är att skapa en uppfattning, nå en förståelse samt att förstå relationen mellan olika processer. (Henricson & Billhult, 2016 s.130 - 137).

En förklarande sekventiell forskningsdesign innebär att man bygger vidare på en kvantitativ datainsamling och analys genom en kvalitativ dito. Helhetstolkningen av forskningsresultaten utgör sedan slutprodukten. (Cresswell 2011)

5.1 Datainsamling

Målgruppen för datainsamlingen utgjordes av de vårdare och handledare som representerar generation Y och Z och är anställda inom Kårkulla samkommun. I datainsamlingens första fas tog den utvalda målgruppens informanter del av det standardiserade frågeformuläret WEMS- Work Experience Measurement Scale, och svarade på dess frågeställningar samt vissa utvalda tilläggsfrågor. Enkäten WEMS skickades tillsammans med tilläggsfrågorna via samkommunens kvalitets utvecklare till samtlig personal inom samkommunen genom e-post. Både i e-posten och dess följebrev beskrevs noggrant vilka anställda som önskas besvara frågeformulären. Respondenterna ombads att sedan skicka svaren till skribenten via e-post inom en svarstid på 4 veckor. Två påminnelser sändes ut till de anställda och två förlängningar av svarstiden gjordes under processens gång eftersom mängden svar inledningsvis var rätt blygsam. Då de utvalda

tilläggsfrågorna efter den första deadline's slut valdes att matas in också i Webropol, fick skribenten fler svar på tilläggsfrågorna. Webropol är en lättanvänd webplattform som tillgås via en färdig länk skickad till personalens e-post. Den utgör ett enklare sätt att besvara frågor i jämförelse med ett formulär som först bör fyllas i och sedan skickas till avsändaren per e-post.

WEMS är en standardiserad enkät som utvecklats baserat på teorier kopplat till känsla av sammanhang (KASAM), ansträngning samt belöning och flow. Resultatet kan tolkas ur ett salutogent perspektiv eftersom alla påståenden är av positiv natur. WEMS är uppdelat i följande 6 kategorier: stödjande arbetsförhållanden, individuella inre upplevelser, självbestämmande, tidsupplevelse, ledarskap och förändringsarbete. Enkäten WEMS består av 32 påståenden som vårdarna skall ta ställning till med hjälp av en sex-gradig skala som ligger mellan 1= tar helt avstånd och 6= instämmer helt. Frågorna kartlägger vårdarnas egna upplevelser gällande arbete och ledning. (Bringsen et al. 2019)

Fas två i datainsamlingen utgjordes av en fokusgruppintervju. Målet var att genom intervjun kartlägga vårdarnas egna upplevelser och uppfattningar och således uppnå förståelse för innebörden på djupet. Därmed var valet av en friare form av intervjuteknik i detta fall motiverad, och ostrukturerad intervju utgjorde därför ett naturligt val. I intervjutekniken i fråga tillfrågas informanterna angående ett eller flera frågeområden. Intervjuflödet är friare, vilket innebär att ordvalen och frågeföljden i viss utsträckning avgörs av informanternas svar och situationen som helhet. Frågeställningen är klar, men frågorna är formulerade så att de kan uppfattas på olika sätt. (Saks&Allsop 2007 s.74-89)

I samband med att enkäterna skickades ut gjordes en förfrågan om att även ställa upp på en intervju för att få chansen att delge sina tankar och erfarenheter kring ledarskap inom Kårkulla samkommun på djupet. Intresserade respondenter ombads kontakta skribenten och anmäla intresse. Eftersom endast två respondenter rekryterades den vägen, behövde fokusgruppintervjun flera deltagare. Två respondenter till rekryterades genom att vända sig direkt till en av enheterna och fråga efter frivilliga deltagare där. Slutresultatet blev en grupp på fyra vårdare och handledare som var villiga att ställa upp på en

fokusgruppintervju. Då intervjun slutligen gick av stapeln 5.5.2022 kunde tyvärr bara tre respondenter delta på grund av ett akut fall av sjukfrånvaro.

Innan intervjun ägde rum fick informanterna ta del av en sammanställning av resultatet av svaren från WEMS med syftet att använda materialet som språngbräda och reflektionsbakgrund.

5.2 Data-analys

Svarsmaterialet som extraherats ur WEMS har analyserats genom att använda statistikprogrammet IBM SPSS Statistics (version 28.0 (190)), medan svaren på tilläggsfrågorna analyserades både kvantitativt och kvalitativt. Behovet av att göra denna form av dubbelanalys av tilläggsfrågorna beror på att en del av dem var öppna till sin natur, medan resten av tilläggsfrågorna besvarades via samma typ av skala som används i WEMS, nämligen en sex-gradig skala mellan 1= tar helt avstånd och 6= instämmer helt. De tilläggsfrågor som besvarades på denna sex-gradiga skala har analyserats kvantitativt genom en sammanställning i Webropol.

Den kvalitativa analysen som utförts på de öppna tilläggsfrågorna gjordes enligt Lindgrens, Graneheims och Lundmans modell (2020 s.1-6). Modellen går ut på att meningsenheter ur originalsvaren abstraheras genom att först koda svaren varefter koderna delas upp i subkategorier som sedan utmynnar i slutliga kategorier. Svaren på de öppna tilläggsfrågorna resulterade alltså i kategorier som beskriver vårdarnas uppfattning gällande hur gott ledarskap bör se ut inom Kårkulla samkommun, hurudant ledarskap som främjar arbetstrivseln samt hur vårdarna upplever att de själva kan stöda sin närmaste förman i att öka arbetstrivseln hos vårdarna. Samma typ av analys utfördes även på den data som erhöles i samband med fokusgruppintervjun.

Tabell 1. Exempel på kvalitativ data-analys, tilläggsfråga 5

Hur skulle du beskriva ett gott ledarskap?

Meningsenhet	Kondensering	Kod	Subkategori	Kategori
<p>Lyssna på sin personal.</p> <p>Vid beslut som ska tas då det gäller personalen, ha öppen kommunikation, förbered personalen på va som ska hända.</p> <p>Allmän öppen kommunikation kring verksamheten.</p>	<p>Lyssna på personalen och göra dem till en del av beslutsfattningen genom att hålla dem underrättade.</p>	<p>Lyhördhet</p> <p>Öppen dialog</p>	<p>Öppenhet</p>	<p>Transparens</p>
<p>Att man arbetar tillsammans och inte tror att de alltid vet bäst själv. För sist och slutligen jobbar man inte i vården är det svårt att veta hur saker och ting funkar så det man inte vet om ska man inte heller ta snabba beslut om.</p>	<p>Samarbeta med och lyssna på fältet samt inte gör förhastade beslut.</p>	<p>Lyhördhet</p> <p>Samarbete</p>	<p>Medverkan</p>	<p>Delaktighet</p>

5.3 Etiska överväganden

Detta mastersarbets processer har följt principerna för god forskningsetisk praxis (Forskningsetiska delegationen 2012 s.18). Alla steg har genomförts med hederlighet och omsorgsfullhet i åtanke. Metoderna gällande data-anskaffning och bedömning kan anses etiskt hållbara. Ett korrekt register har förts över respondenterna och registret har förvarats ändamålsenligt, så att utomstående inte har tillgång till materialet. Personuppgiftskydd och dataskydd har följts enligt principerna för EU:s allmänna dataskyddsförordning (Europaparlamentets och Rådets förordning (EU) 2016/679). Svaramaterialet har även hanterats på samma, respektfulla vis som respondentregistret.

Enkätens respondenter har genom följebrevet blivit informerade om hur deras anonymitet kommer att skyddas samt hur svaramaterialet förvaras och hanteras under bearbetningsprocessen. De respondenter som deltog i fokusgruppintervjun fick dessutom samma information muntligt delgiven. (Forskningsetiska delegationen 2012 s.18)

I enlighet med god forskningsetisk praxis har skribenten erhållit behövliga forskningslov av Kårkulla samkommun, och organisationens kvalitets utvecklare var utsedd till kontaktperson inom samkommunen (Forskningsetiska delegationen 2012 s.18). Eftersom skribenten professionella förhållande till Kårkulla samkommun upphört under våren 2021 vågade enkäten skickas ut till samtliga vårdpersonal, utan att utesluta den personal för vilka skribenten tidigare agerat närmaste förman. Skribenten har även erhållit skriftligt lov av HKR (Kristianstad University), där den standardiserade enkäten WEMS utvecklats, att använda frågeformuläret i fråga i samband med sitt mastersarbete.

Genom hela forskningsprocessen samt i samband med publicering av mastersarbetet har tidigare forskares arbete respekterats och tagits hänsyn till

genom korrekta hänvisningar samt visad aktning för samtliga forskningsarbeten samt deras slutresultat. (Forskningsetiska delegationen 2012 s.18)

6 RESULTAT

6.1 Kvantitativ analys av data ur WEMS

Enkäten WEMS besvarades inom utsatt svarstid av 20 personer. Den kvantitativa data som extraherats ur svarsmaterialet från enkäten WEMS har analyserats med hjälp av IBM SPSS Statistics (version 28.0 (190)). Sammanfattningsvis uppgav vårdarna rätt jämna resultat med medeltal på omkring fyra i fem av totalt sex kategorier, nämligen i stödjande arbetsförhållanden, individuella inre upplevelser, självbestämmande, tidsupplevelse och ledarskap. Kategorin förändringsarbete med ett medeltal på 3,32 låg snäppet under de övriga domänerna. Resultaten presenteras utgående från ovan nämnda huvuddomäner.

Under kategorin **stödjande arbetsförhållanden** blev helhetsresultatets medelvärde 4,14.

Tabell 2. Resultat ur kategorin stödjande arbetsförhållande

Påstående	N	Medelvärde <i>Skala 1-6: 1= tar helt avstånd 6= instämmer helt</i>
Vi uppmuntrar och stöder varandra på mitt arbete	19	4,42
Det är en god stämning på mitt arbete	19	4,26
Jag tycker att vi har väl fungerande rutiner på mitt arbete	19	4,53
Jag får "feedback" på det arbete jag utför	19	3,95
Jag trivs på mitt arbete	19	4,47

Jag tycker att min arbetsgivare satsar på min hälsa	19	2,68
Jag får råd och praktisk hjälp av andra när jag behöver det	19	4,68

Under kategorin **individuella inre upplevelser** blev helhetsresultatets medelvärde 4,17.

Tabell 3. Resultat ur kategorin individuella inre upplevelser

Påstående	N	Medelvärde <i>Skala 1-6: 1= tar helt avstånd 6= instämmer helt</i>
Mitt arbete känns meningsfullt	19	4,84
Jag känner att jag utvecklas i mitt arbete	19	3,89
Mitt arbete är varierande	19	4,11
Jag utför det arbete som jag är utbildad för	19	4,74
Jag går till arbetet med glädje	19	4,26
Mitt arbete är en stor utmaning	19	3,16

Under kategorin **självbestämmande** blev helhetsresultatets medelvärde 3,93.

Tabell 4. Resultat ur kategorin självbestämmande

Påstående	N	Medelvärde
		Skala 1-6: 1= tar helt avstånd 6= instämmer helt
Jag bestämmer själv när olika uppgifter skall utföras	19	3,84
Jag bestämmer själv vad som skall utföras i mitt arbete	19	3,37
Jag bestämmer själv hur mitt arbete skall utföras	19	4,16
Jag bestämmer själv mitt arbetstempo	19	4,37

Under kategorin **tidsupplevelse** blev helhetsresultatets medelvärde 4,08.

Tabell 5. Resultat ur kategorin tidsupplevelse

Påstående	N	Medelvärde
		Skala 1-6: 1= tar helt avstånd 6= instämmer helt
Jag hinner utan tidspress (stress) med mina arbetsuppgifter under planerad arbetstid	20	4,30
Jag hinner avsluta varje arbetsuppgift på det sätt som är planerat	20	4,20
Jag behöver inte arbeta utöver min planerade arbetstid	20	3,75

Under kategorin **ledarskap** blev helhetsresultatets medelvärde 3,77.

Tabell 6. Resultat ur kategorin ledarskap

Påstående	N	Medelvärde <i>Skala 1-6: 1= tar helt avstånd 6= instämmer helt</i>
Chefen finns tillgänglig när jag behöver det	20	4,05
Chefen är bra på att skapa intresse och engagemang för arbetet	20	3,30
Chefen medverkar till att arbetet är rättvist fördelat	20	3,45
Chefen tar upp saker till diskussion med min arbetsgrupp innan viktiga beslut fattas	20	3,35
Chefen har förmåga att fatta egna beslut vid behov	13	4,23
Chefen ser till att information om verksamhetens mål och visioner blir tillgänglig för min arbetsgrupp	13	4,23

Ur kategorin **förändringsarbete** blev helhetsresultatets medelvärde 3,32.

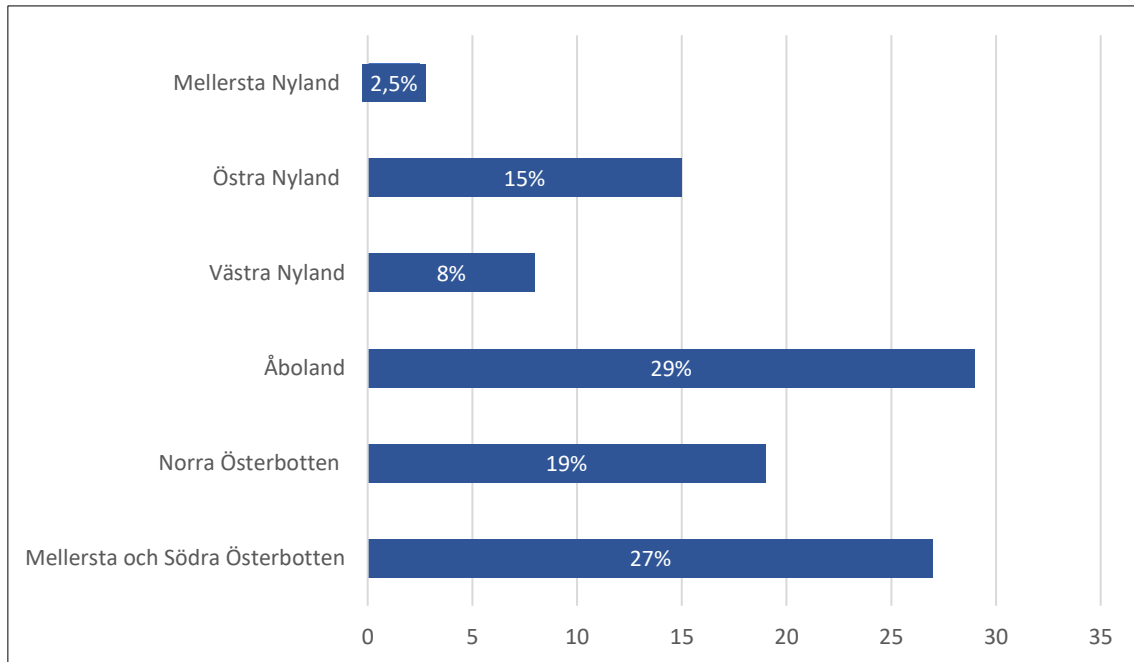
Tabell 7. Resultat ur kategorin förändringsarbete

Påstående	N	Medelvärde <i>Skala 1-6: 1= tar helt avstånd 6= instämmer helt</i>
Förändringsarbetet präglades av en öppen dialog	20	3,95
Förändringsarbetet var ett resultat av min arbetsgrupps behov eller önskemål	20	3,40

Förändringsarbetet kändes meningsfullt	20	3,25
Förändringsarbetet präglades av delaktighet	19	3,19
Jag kände trygghet i arbetet med förändringsarbetet	20	3,20
Jag fick bra information om förändringsarbetet	20	2,95

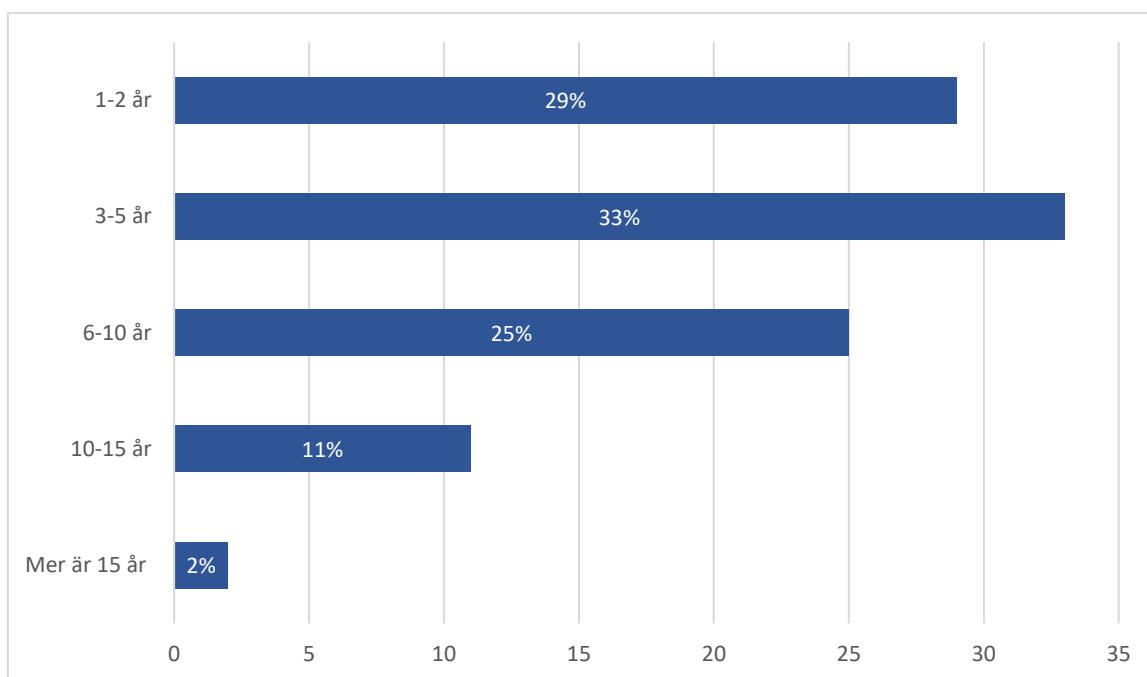
6.2 Kvantitativ analys av data ut utvalda tilläggsfrågor

De utvalda tilläggsfrågorna besvarades av 48 vårdare. Dessa frågor som besvarades på en sex-gradig skala har fått resultaten kvantitativt sammanställda i Webropol. Flest svar kom från Åboland samt Mellersta och Södra Österbotten.



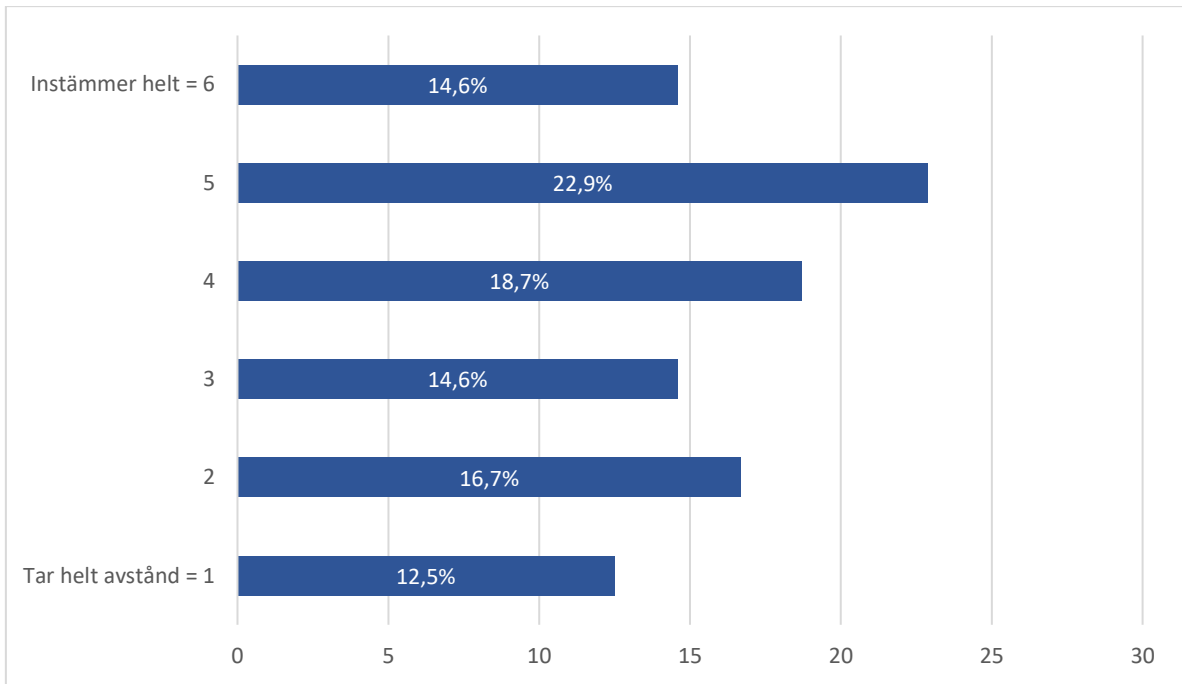
Figur 2. Respondenternas regionala spridning (N=48)

De flesta respondenterna hade 3-5 års arbetserfarenhet i nuvarande position.



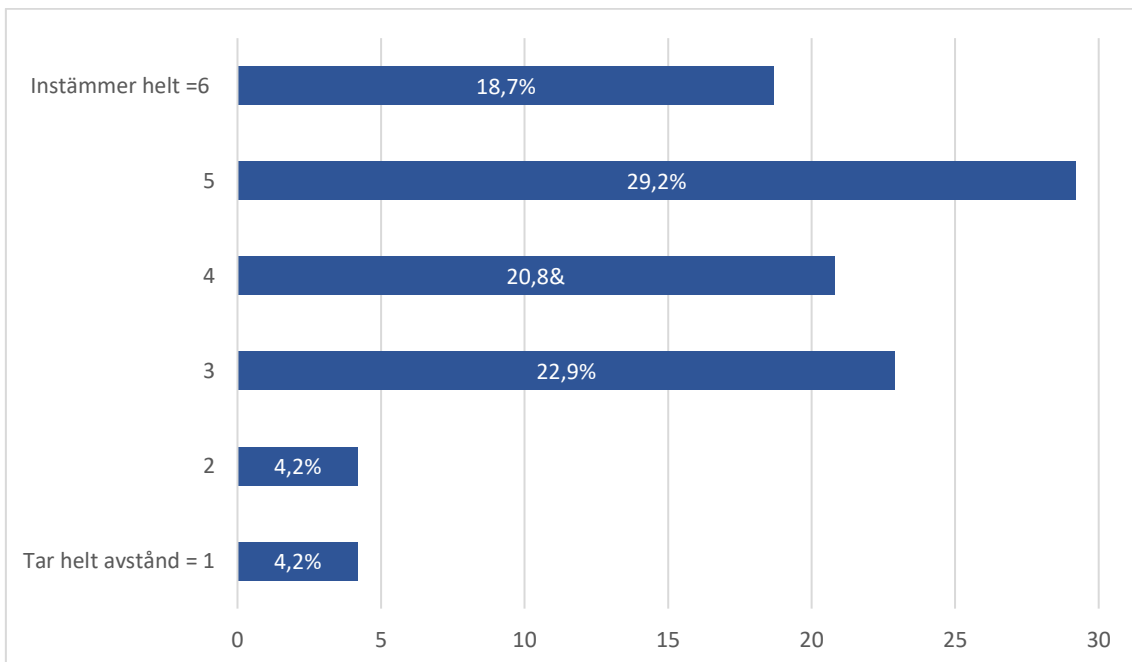
Figur 3. Arbetserfarenhet i nuvarande uppgift (N=48)

Respondenterna ombads utvärdera ifall deras närmaste förman gör ett gott arbete, och resultaten gav medelvärdet 3,7 på en skala mellan 1 och 6.



Figur 4. Utvärdering av närmaste förmans arbetsinsats (N=48)

Då vårdarna ombads utvärdera ifall de agerat stöttande gentemot sin närmaste förman blev medeltalet 4,2 på en skala mellan 1 och 6.



Figur 5. Visat stöd gentemot närmaste förman (N=48)

6.3 Kvalitativ analys av data ur de öppna tilläggsfrågorna

Vårdarnas öppna svar på hur ett gott ledarskap bör se ut inom Kårkulla samkommun utmynnade i följande kategorier:

- 1) transparens
- 2) opartiskhet
- 3) tillförlitlighet
- 4) tillgänglighet
- 5) kvalifikation
- 6) delaktighet
- 7) rättframhet

Med *transparens* syftar vårdarna på att förmannens arbete och kommunikation bör basera sig på ärlighet och öppenhet. Processer kopplat till beslutsfattning bör präglas av tydlighet och delges omgående åt vårdpersonalen. När det gäller *opartiskhet* önskar vårdarna lika villkor för samtliga anställda, avsaknad av favorisering och en jämn arbetsfördelning. Med *tillförlitlighet* menas i detta sammanhang en känsla av tillit gentemot sin förman, det stöd hen erbjuder och ett uppbyggt ömsesidigt förtroende. Med *tillgänglighet* syftar vårdarna på både fysisk och emotionell närvaro. De önskar förmåga till empati, någon som lyssnar, och finns där för personalen. Kategorin tillgänglighet innefattar även fysisk närvaro, vilket betyder att förmannen bör finnas på enheten tillräckligt ofta för att vårdarna skall känna av dennas stöd och kunna vända sig till förmannen för råd och hjälp med låg tröskel. Med *kvalifikation* syftar vårdarna på förmannens kompetens att utföra sitt arbete. Det handlar i huvudsak om yrkeskompetens, det vill säga kunskap och erfarenhet kopplat till fältet, men också om personliga egenskaper så som beslutsamhet, förmåga till klientcentrerat tänkande och know-how på allmänt plan. Med *delaktighet* syftar vårdarna på förmannens medverkan i arbetet på enheten, dennas tjänstvillighet samt förmåga till samarbete och facilitering av arbetsgemenskapen. Förmannens *rättframhet*

beskrevs genom uppriktighet och flexibilitet, justhet i alla lägen och öppen kommunikation.

Vårdarnas öppna svar på hurdan ledarskap som upplevs hälsofrämjande utmynnade i följande kategorier:

- 1) hänsynsfullt
- 2) högaktningfullt
- 3) jämställt
- 4) explicit
- 5) uppriktigt
- 6) upplyftande

För vårdarna betyder *hänsynsfullt* ledarskap att förmannen är uppmärksam, bekräftande och stöttande. Hen är respektfull och uppriktig, samt varm och tillmötesgående. En *högaktningfull* ledare är rättfram, aktsam, samt professionell och respektfull i alla lägen. Med *jämställdhet* syftar vårdarna på likvärdigt bemötande av personal och flexibilitet vad gäller förmannens arbetssätt. Gränsöverskridande tänkande och disponibilitet ansågs också beskriva en jämställd ledare. Enligt vårdarna lyfter en jämställd ledare inte sin egen åsikt över vårdarnas, utan lyssnar på erfarenheten från fältet. *Explicit* ledarskap innebär uttrycklighet och tydlighet, men också sporrande och distinkt agerande från förmannens sida. Vårdarna beskriver *uppriktigt* ledarskap som varmt, innerligt och uppmärksam. Tillgänglighet på mental nivå ansågs också utgöra en del av det uppriktiga ledarskapet. Motiverande, inspirerande och stöttande agerande beskrivs av vårdarna som en *upplyftande* form av ledarskap.

Vårdarnas öppna svar på hur de upplever att de själv kunde stöda sin närmaste förman i att öka arbetstrivselen hos vårdarna utmynnade i följande kategorier:

- 1) bidra till positiv arbetsgemenskap
- 2) bidra till att utveckla verksamheten
- 3) rätta sig efter förväntningar
- 4) vara tillförlitlig
- 5) bidra till öppen dialog
- 6) flexibilitet
- 7) ovisshet

Vårdarna menar att de kan *bidra till positiv arbetsgemenskap* genom att vara proaktiva gällande stämningen på enheten och själv jobba för att förbättra den/hålla den på god nivå. Genom att visa uppskattning och agera stöttande samt visa förståelse mot såväl kollegor som förmän kan vårdarna också bidra till en positiv arbetsgemenskap. Vårdarna ansåg att de kan *bidra till att utveckla verksamheten* genom att ge aktiv feedback till förmannen, samarbeta och bidra på personligt plan, följa givna direktiv, komma med utvecklingsidéer och vara initiativtagande.

Genom att prestera enligt förväntningar, förbinda sig till överenskommelser och uppnå utsatta mål ansåg vårdarna att de *rättar sig efter förväntningarna*. Att *vara tillförlitlig* ansågs innebära att vårdarna agerar pålitligt, finns till hands för såväl förman som kollegor och bidrar med praktisk hjälp riktad till förmannen. Hit hörde bland annat anskaffning av vikarier. Med att *bidra till öppen dialog* menades förmågan att kommunicera, informera och ge konstruktiv feedback samt att vara proaktiv då det gäller kommunikation. Vårdarna ansåg även att de vid behov kan agera språkrör för en större grupp eller enskild individ samt att aktivt delta i utvecklingssamtal, och på dessa vis bidra till öppen dialog på enheten. Med *flexibilitet* syftade vårdarna på förmågan att vara öppensinnad gentemot förändringar och vidsynt i förhållande till sitt vardagliga arbete. Överraskande nog svarade en rätt hög procent av vårdarna att de inte visste hur de kunde stöda sin förman i att öka arbetstrivseln hos vårdarna. Hela 13 vårdare upplevde *ovisshet* gällande denna fråga, och kunde inte komma på någon åtgärd de själv kunde vidta för att stöda sin närmaste förman.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att merparten av vårdarna ansåg att gott ledarskap inom Kårkulla samkommun borde basera sig på lyhördhet, rättvisa, uppmuntran, närvaro och öppen dialog. Vårdarna önskar sig alltså en ledare som lyssnar på och respekterar vårdpersonalens åsikter, agerar rättvist gentemot alla anställda, är fysiskt och emotionellt närvarande samt kommunicerar öppet och ärligt. Frågan kopplat till hurudant ledarskap som främjar arbetstrivseln gav rätt likadana svar i jämförelse med hur gott ledarskap bör se ut. Enligt vårdarna främjar en lyhörd, rättvis och närvarande ledarskapsstil även arbetshälsan. Ur arbetstrivselperspektiv önskas även en omtänksam och diskuterande förman. När det kommer till frågan gällande hur vårdarna själv kan stöda sin närmaste förman i att öka arbetstrivseln på enheten ansåg merparten av respondenterna att de själva kunde ge feedback till och kommunicera proaktivt med sin förman samt följa givna direktiv och samarbeta efter bästa förmåga. Som redan tidigare nämnts upplevde en överraskande stor del av vårdarna (N=13), att de har svårt att säga hur de kunde stöda sin närmaste förman i att öka arbetstrivseln hos vårdarna. Respondenterna kom dock med enstaka kloka och värdefulla svar, så som sprida positiv anda, delta i problemlösning, undvika skvaller, vara öppensinnad inför förändring och agera kreativt.

6.4 Kvalitativ analys av data ut fokusgruppintervjun

Som redan tidigare nämnts hade respondenterna fått ta del av en sammanfattning av svaren ur WEMS samt de utvalda tilläggsfrågorna innan fokusgruppintervjun ägde rum. Respondenterna upplevde att medeltalen låg på en överraskande hög nivå, de hade förväntat sig resultat som tyder på svagare nivå av arbetstillfredsställelse. Respondenterna höll med gällande de medeltal som var genomsnittligt svagare, kopplat till påståendena "jag tycker att min arbetsgivare satsar på min hälsa" (medeltal 2,68) och "chefen är på bra på att skapa intresse och engagemang för arbetet" (medeltal 3,30) samt den övergripande kategorin gällande förändringsarbete med ett medeltal på 3,32. Respondenterna motiverade detta genom sina egna erfarenheter av ledarskapet

inom samkommunen samt den grad av arbetstillfredsställelse de själva upplever, och ansåg att svaren på WEMS samt tillägsfrågorna uttryckte en större förnöjsamhet än de själva upplever.

Den kvalitativa analysen av materialet extraherat ur fokusgruppintervjun utmynnade i följande kategorier kopplade till ledning inom Kårkulla samkommun:

- 1) Ohållbara strukturer
- 2) Behov av förändring
- 3) Bristfälligt ledarskap

Respondenterna beskrev ett antal *strukturer de upplever ohållbara* inom samkommunen. Hit hörde bland annat en svagt fungerande resursplanering, och respondenterna kritiserade Kårkullas val att anställa resursplanerare som centraliserat planerar alla enheters arbetslistor. Respondenterna ansåg att detta leder till att de olika enheternas behov kan bli svåra att se, och att den enskilda vårdaren förvandlas till en ansiktslös resurs i den stora helheten. Respondenterna hade upplevelser av att vårdares önskemål om ledigt inte har beaktats lika konsekvent som tidigare på grund av denna reform som ägde rum för ett antal år sedan. Trots att de var besvikna på resursplaneringen och hellre hade sett att förmännen själv gör enheternas arbetslistor var respondenterna däremot nöjda med programmet Numeron som används som redskap för resursplanering inom Kårkulla samkommun. Enligt deras utsago var ledningens beslut att rekrytera externa resursplanerare slöseri på såväl samkommunens ekonomiska- som tidsbundna resurser eftersom enhetscheferna ändå är tvungna att föra en aktiv dialog med resursplaneraren samt delge all den info som behövs för att få en fungerande lista till stånd. Respondenterna var eniga om att detta utgör onödigt dubbelarbete. Möjlighet till beslutsfattning på enhetsnivå och en mera personlig kontakt till vårdarna vars arbetslista man planerar ansågs vara en detalj som kunde öka på arbetstrivseln hos personalen. Enligt respondenterna

lider samkommunen även av svag hållkraft, det vill säga problem att få personalen att vilja stanna kvar. De upplevde att drivna arbetare tröttar ut sig utan att få tillräckligt tack för sina insatser. I samtalet framkom att samtliga deltagare sett duktiga anställda säga upp sig då de fått tillräckligt, och att tacken och uppskattningen i värsta fall visades först på tack-kortet efteråt. Den kollektiva åsikten var att det är de små och kostnadseffektiva sakerna som kunde förbättra på hållkraften; visad respekt i form av att verkligen lyssna på sin personal, att svara på deras e-post och ta tag i problem de lyfter fram, samt visad tacksamhet i form av bekräftelse, så som till exempel en frukt dagligen eller en lite större summa på e-passi. Viljan att bevisligen ge fördelar åt personalen ansågs också öka på arbetstillfredsställelsen, och således även hållkraften. En ytterligare ohållbar struktur som nämndes var upplevelsen av en stark hierarkisk kultur inom samkommunen. Känslan av att man bör vara "rätt person" i ledet för att få sin röst hörd beskrevs tydlig. Respondenterna ansåg att de genom exempelvis deltagande i arbetsgrupper har möjlighet till viss mån av input, men över lag beskrev deras berättelser ett läge där man som enskild vårdare har mycket svårt att få sin röst hörd i det större sammanhanget. Det mest färgstarka exemplet som framkom var en av handledarna som valt att skriva e-post till en representant av ledningsgruppen via sin enhetschefs e-postadress för att få mera tyngd åt sitt budskap.

Under kategorin *behov av förändring* rapporterade respondenterna om avsaknad av flexibilitet, vilket betyder ledningens oförmåga att verkligen lyssna på sin personal och våga fatta beslut som följer deras åsikter. Respondenterna rapporterade att de inte förstod varför vissa rigida tillvägagångssätt envist hänger kvar trots att de inte är motiverade varken ur kollektivavtalets eller lagstiftningens synvinkel. I diskussionen framkom att en god ledare önskas vara framåtsträvande i sitt tankesätt och lyhörd vad gäller personalens input. Respondenterna rapporterade även om avsaknad av lagenlig skyddsutrustning och pauser. Enligt deras utsago har man inte på alla enheter möjlighet till egentliga avbrott i arbetet, utan måste inta lunch- eller kaffepauser i sällskap av klientelet. På vissa mera högljudda enheter rapporterades även avsaknad av bland annat ordentliga hörselskydd. Respondenterna ansåg att dessa bristfälliga punkter i verksamheten borde lyftas fram årligen i riskbedömningen, och således åtgärdas

av närmaste förman omgående. Diskussionen respondenter emellan bekräftade att de anser att det hör till en god förmans kärnuppgifter att se till lagenligheten på den enhet man ansvara för. Samtliga respondenter ansåg att SOTE-reformen utgör en positiv förändring trots dess vida utsträckning och den osäkerhet reformen för med sig. Respondenterna upplevde att Kårkulla samkommun vore tvungen att göra så stora, strukturella förändringar kopplade till ledningskultur, administration och verksamhetssätt för att kunna uppnå arbetstillfredsställelse hos personalen att en total nystart klassades som en nödvändighet. SOTE-reformen ansågs entydigt utgöra en möjlighet, i stället för ett hot.

Under fokusgruppintervjun lyfte respondenterna även fram upplevelser kopplade till *bristfälligt ledarskap*. Hit hörde bland annat varierande ledningskultur. Man ansåg att ledarskapet inom samkommunen är rätt brokigt, och en del av respondenterna hade t.o.m. erfarenheter av att samma person agerat olika i sitt ledarskap då hen varit enhetschef för olika verksamhetspunkter. Respondenterna ansåg att en enhets karaktär inte borde få ha så stort inflytande på hur förmansarbetet utförs. De ansåg att en mera konsekvent form av ledarskap som följer samkommunala riktlinjer vore att föredra. Respondenterna berättade även om brutna löften och bruten sekretess, och menade att vissa saker som utlovats av såväl närmaste förman som organisationsledning aldrig har uppfyllts. Hit hörde bland annat löften om skraddarsydd arbetstidsplanering, tillräckliga personalresurser på enheten där man arbetar eller att återkomma till personalen då de lyft fram ett förslag eller någon fråga. Respondenterna ansåg att en god ledare inte bör ge löften hen inte kan hålla, och att kommunikation via exempelvis mejl alltid bör besvaras. En del av respondenterna beskrev bruten sekretess som ett problem på mindre, allt för familjära enheter där chefen har svårt att hålla isär rollen som förman och vän/släkting. Dessa övertramp kopplade till sekretess lär skall ha uppdagats då information som delgivits förmannen i förtroende plötsligt fanns tillgänglig också hos kollegorna. Samtliga respondenter hade dock inte motsvarande upplevelser kopplade till bruten sekretess. Alla var dock ense om att ett gott ledarskap bör baseras sig på tillit och förtroende, vilket ryker då dylika övertramp uppdagas.

Respondenterna rapporterade även om bristfälligt ledarskap i samband med förändringsprocesser. De upplevde att man inom samkommunen ofta har misslyckats med förändringsarbetet ur personalsynvinkel. Som exempel lyfte de fram triangelledarskapsmodellen som samkommunen infört för några år sedan med målet att ersätta den tidigare ställföreträdarmodellen där varje enhet har en enhetschef samt utsedd ställföreträdare. Respondenterna upplevde att den nämnda förändringsarbetet präglades av att ledningen delgav personalen för lite, icke sammanhängande information som hann ändra alltför många gånger under processens lopp. I samtalet framkom att det på en enhet i ett tidigt skede t.o.m. givits falska hopp åt en person som varit intresserad av ställföreträdaruppgifter, men senare inte uppfyllde de kompetenskrav samkommunen beslöt att ställa på de ansvariga handledare och sjukskötare som tillsammans med enhetschefen bildar ledarskapstriangeln. En av respondenterna uppgav att hen tror mera på triangelmodellen än ställföreträdarmodellen, medan alla var enade om att det stora problemet kopplat till förändringsledarskapet satt i **hur** reformen i fråga genomförts, inte i dess egentliga innehåll. Respondenterna ansåg att ett gott förändringsledarskap bör innehålla tydlig och konsekvent kommunikation, samt en lyhörd ledning som respekterar och nyttjar den feedback personalen ger dem under förändringsprocessens gång. Kommunikationen bör vara fortgående och främja delaktighet. Otydlighet i kommunikation ansågs vara ett av samkommunens grundproblem. Respondenterna upplevde att ledningens sätt att kommunicera med sin personal är bristfällig och inkonsekvent på flertalet plan. Ordet flummigt användes flera gånger för att beskriva upplevelsen av hur kommunikationen inom samkommunen fungerar. Respondenterna önskar tydlig, öppen och konsekvent informationsgång mellan ledning och personal.

Hur respondenterna ansåg att de själv kunde stöda sin närmaste förman i arbetet kopplat personalens arbetstrivsel utmynnade genom extraktion i följande kategorier:

- 1) Kommunicera
- 2) Samarbeta

Respondenterna menade att man kan främja *kommunikationen* på enheten bland annat genom att agera språkrör för personalen. Detta utgör en självantagande, aktiv roll där man för fram personalgruppens synpunkter, erfarenheter och åsikter gällande verksamheten åt enhetschefen, eftersom hen inte kan ha exakt koll på hur vardagen ser ut på enheten. Genom att proaktivt upprätthålla denna dialog möjliggörs beslutsfattning som är baserad på personalens erfarenheter. Respondenterna ansåg att man också kan hjälpa sin närmaste förman genom att delge praktisk information gällande klientlets rutiner, så som exempelvis läkarbesök, som inverkar på behovet av personalresurser i enskilda skift. På så vis behöver inte förmannen söka igenom alla kalendrar eller förhöra personalen om inkommande behov, utan i stället kan personalen agera initiativtagande och informera förmannen om behoven på ett proaktivt vis. Som följd av detta underlättas såväl personalens som enhetschefens arbete.

Enligt respondenterna kan man även stöda sin närmaste förman genom att *samarbeta*. Hit hör bland annat att delta i utvecklingsarbete, exempelvis genom ett aktivt grepp i samband med team-möten och utvecklingsdagar, samt i det vardagliga arbetet på enheten. Genom att registrera saker som fungerar inadekvat, vidarebefordra utvecklingsbehov och vara aktiv under förändringsarbetets gång kan vårdare och handledare stöda sin förman i dennas arbete för enhetens bästa. Respondenterna menade att det även är viktigt att förbinda sig till överenskommelser som gjorts på enheten. Ifall man gör ett beslut gällande exempelvis utvecklingsarbete har beslutet ingen verkan ifall vårdpersonalen inte verkställer överenskommelsen i praktiken. Här har personalen en kärnroll i att föra verksamheten i rätt riktning. En av respondenterna lyfte fram ett exempel där enhetens interna utmaningar försökt lösas genom arbetshandledning. Handledningen hade upplevts mycket givande, och man hade tillsammans kunnat enas om lösningar. Tyvärr fortsatt problemen på enheten eftersom personalen inte klarade av att förbinda sig till de gemensamt överenskomna interventionerna. Förutom de ovan nämnda formerna av stöd till närmaste förman ansåg respondenterna att alla dessutom kan bidra till god stämning på enheten genom att upprätthålla en god, flexibel attityd till arbetet och arbetsgemenskapen. En av respondenterna hade även varit initiativtagande till

träffar under fritiden personalen emellan för att höja stämningen och således även samarbetsviljan på enheten.

7 DISKUSSION

Syftet med detta mastersarbete var att utreda hurudant ledarskap generation Y&Z önskar inom Kårkulla samkommun, i synnerhet med tanke på arbetstrivseln, samt utreda hur vårdarna ser på sitt eget ansvar i sammanhanget. Den teoretiska referensram som använts är Aaron Antonovskys teori kopplat till känsla av sammanhang, och denna diskuteras i förhållande till mastersarbetets slutresultat.

7.1 Resultatdiskussion

Samplets vårdare och handledare anser att deras närmaste förmän gör ett relativt gott jobb med ett medeltal på 3,7 för de öppna frågorna samt 3,77 för WEMS ledarskapsdomän. De ansåg dock att arbetsgivaren kunde bli bättre på att satsa på de anställdas hälsa. Även den övergripande kategorin kopplat till förändringsarbete låg under medeltalet, och talar därmed för att de senaste förändringsarbeten som genomförts inom Kårkulla samkommun i snitt framkallat lägre förnöjsamhet hos personalen i jämförelse med övriga kategorier. Fokusgruppintervjuns deltagare rapporterade om svagare tillfredställelse kopplat till ledarskapet inom samkommunen i jämförelse med enkätens respondenter. Som helhet kan man därmed anse att samplet önskar åtminstone någon grad av förbättring gällande samkommunens ledningspraxis- och kultur. Personalens beskrivning av gott ledarskap samt ledarskap som främjar arbetstrivseln var rätt långt överlappande, med likadana beskrivningar och önskemål. Deras svar korrelerade med Mellanen&Mellanens (2020 s.11-28) modell för framtida ledarskap som bör vara progressivt, diskuterande, inspirerande, flexibelt samt säkra personalens delaktighet. Inom samkommunen, samt vårdbranschen över lag, kunde man därmed forma ledarskapet mot denna riktning då man utarbetar framtida strategier kopplat till ledarskap.

Enligt Ngabonzima, Asingizwe & Kouveliotis (2020 s.2-11) samt Flourentzou et al. (2018 s.19) ansågs den stöttande, diskuterande och flexibla ledarskapsstilen

TLS vara väldigt användbar inom vårdbranschen idag. Mastersarbetets sampel rapporterade om önskemål kopplade till kommunikation, stöd, flexibilitet samt närvaro. Den för TLS typiska, inspirerande ledningskulturen kunde därmed eventuellt vara fungerande också för samkommunens vårdpersonal, då de uttryckt önskemål om professionalitet, stark baskunskap och värdigt samt ödmjukt bemötande. Alla dessa nämnda egenskaper passar in på transformativt ledarskap där förmannen anses inspirera de anställda genom sin vision och sitt agerande, diskutera med personalen framom att beordra, samt göra de anställda delaktiga för att uppnå en personalgrupp som är stark, eftersom individerna vill prestera över basförväntningarna.

Resultaten visar att största delen av vårdpersonalen anser att de kan hjälpa sin närmaste förman i att öka arbetstrivseln hos de anställda. Respondenterna beskrev många proaktiva sätt att hjälpa och stöda. Detta talar för att åtminstone majoriteten av respondenterna verkar förstå sitt eget ansvar i frågan, och inser att arbetstrivseln förkovras enbart ifall de anställda också drar sitt strå till stacken. De vårdare och handledare som representerar de yngre generationerna ger med andra ord till känna att deras krav på mer flexibelt ledarskap samtidigt förstärker deras egen roll kopplat till en fungerande arbetsgemenskap. Vårdarna verkar vara färdiga att både ge och ta, så länge samspelet är i balans och bägge parter blir hörda.

7.2 Diskussion kopplad till teoretisk referensram

Studiens grundteori utgjordes av Aaron Antonovskys teori om KASAM, som bekant bygger på begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet, vilka tillsammans möjliggör en känsla av sammanhang hos personalen. Då man tar en närmare titt på samplets önskemål är de åtminstone delvis kompatibla med KASAMS tre grundteser. Önskemålen om fungerande kommunikation, explicit ledarskap och begriplig administration resonerar med begriplighetsfaktorn, medan transparens, jämlik behandling och uppfyllande av lagenliga krav samt

resursbehov främjar hanterbara arbetsförhållanden för vårdpersonalen. Ett ledarskap som möjliggör vårdares delaktighet och är inspirerande samt upplyftande kan anses fylla Antonovskys meningsfullhetstes. Således korrelerar samplets önskemål åtminstone delvis med mastersarbetets basteori om KASAM, vilken hävdar att arbetstrivseln hos vårdare kan främjas genom stark känsla av sammanhang. Detta betyder att samkommunen framöver bör sträva mot enheter där de enskilda vårdarna, såväl som arbetsgrupperna som helhet, kan uppleva en äkta känsla av sammanhang i sitt arbete. Vårdpersonal som upplever KASAM utför inte enbart ett bättre arbete, utan därtill ökar deras lojalitet gentemot arbetsgivaren. Det är med andra ord i såväl samkommunens som övriga arbetsgivare inom branschens intresse att skapa och värna om en arbetsmiljö som möjliggör känsla av sammanhang i arbetet.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att samtliga ledare inom social- och hälsovårdsbranschen bör få sin personal att trivas ifall de önskar upprätthålla eller förbättra på hållkraften framöver. Studiens resultat talar för att man genom att våga ge också får resultat i gengäld. Ifall ledningspraxisen blir mer flexibel, och verkligen beaktar personliga egenskaper hos personalen både gällande styrkor och individuella behov samt ger personalen svängrum, belönas denna strategi sannolikt med en personalgrupp som är villig att bära sitt eget ansvar och dessutom har kapacitet att själv identifiera denna mera ansvarsbärande roll. Social- och hälsovården står inför ett historisk brytningsskede 1.1.2023 då servicen i fråga inte längre erbjuds av kommuner och samkommuner, utan av 21 välfärdsområden. Ifall de nya arbetsgivarna vill lyckas med att forma en ledningspraxis som möjliggör resultat bör de se över sina strategier kopplat till ledarskap. Ifall personalen ses som en ansiktslös resurs bestående av schackpjäser som går att administrera helt enligt behag, eller i värsta fall som en omkostnad i stället för en resurs, är man ute i blåsväder. Framtidens arbetare kräver moderna ledare, och godkänner inte vilka arbetsvillkor som helst. Den stora förändring som de nya välfärdsområdena för med sig kan utgöra en möjlighet ifall man väljer att gå in för strategier som stöder personalens arbetstrivsel, deras möjlighet till ansvar och personlig tillväxt samt erbjuder större flexibilitet kopplat till arbetsliv och ledningspraxis. Att lyckas se potentialen hos

sin personal och klara av att använda den till sin fördel kommer att utgöra det framtida gyllene måttet.

7.3 Metoddiskussion

I samband med att enkäten skickades ut till personalen inom samkommunen blev svarsmängden som känt blygsam (N=20), trots att tre påminnelsemeddelanden gick ut till samtliga vårdare inom samkommunen och svarstiden förlängdes två gånger. Då de utvalda tilläggsfrågorna slutligen matades in i Webropol började materialet ramla in, men tyvärr besvarades inte WEMS i samma utsträckning som tilläggsfrågorna. Avvikelsen i antalet svar på de olika delarna av den utsända enkäten antas bero på att WEMS kunde besvaras endast per e-post, medan tilläggsfrågorna även gick att besvara i det tekniskt lättanvända elektroniska programmet Webropol. Skribenten valde att skicka ut WEMS i originalform i stället för att föra in frågorna i Webropol på grund av forskningsetiska orsaker. Motiveringen var att WEMS ur upphovsrättsperspektiv företrädevis bör användas i sin ursprungsform och därför inte borde matas in på en utomstående, elektronisk plattform. Beslutet gjordes dels för att respektera upphovsrätten, dels för att inte fingera med den standardiserade enkäten i hopp om att på så vis bibehålla en så hög vetenskaplighetsgrad som möjligt under datainsamlingsfasen. Med facit på hand hade det kanske varit klokare att även föra in WEMS i Webropol för att maximera antalet svar. Det är dock lätt att vara efterklok, och under datainsamlingsfasen var skribenten tvungen att fatta beslut kopplade till tidtabell för att få processen att fortskrida.

Trots att en viss regional spridning av respondenternas svar framkommer i resultatet valde skribenten att inte göra jämförelser mellan svaren inom de olika regionerna. Beslutet är motiverat baserat på de bakgrundsvariabler som potentiellt kunde inverka på enskilda respondenters igenkänningsfaktor. Eftersom millennialvårdarsamplet inskränker fokusgruppen till en bråkdel av en regions personalgrupp, ökar risken för igenkänning av enstaka respondenter

markant, särskilt i de mindre regionerna. Beslutet fattades alltså för att skydda samtliga respondenters anonymitet.

Fokusgruppintervjun fick färre deltagare än skribenten hade önskat och planerat dels på grund av utmaningar kopplat till rekrytering, dels beroende av akut sjukfrånvaro. Deltagarantalet på enbart tre personer bör beaktas då studiens helhetsresultat granskas. Reliabiliteten lider i viss utsträckning av det låga deltagarantalet för fokusgruppintervjun. Helhetsresultatet kan således inte anses vara absolut, men nog erbjuda riktgivande information åt arbetsgivare inom social- och hälsovårdsbranschen. Valet av mixad forskningsmetod kan anses vara lämpligt i förhållandet till studiens syfte, men på grund av ett blygsamt antal svar på enkäten samt en liten fokusgrupp lider tyvärr den praktiska exekutionen.

7.4 Slutsatser

Det hade varit intressant att se hur ett större sampel utvärderat ledarskap och arbetstillfredsställelse inom samkommunen ifall flera svar på WEMS hade erhållits, eftersom studiens resultat nu gav rätt så stora skillnader i upplevelser kopplade till ledarskap mellan de respondenter som svarade på enkäten och de som deltog i fokusgruppintervjun. Även en större fokusgrupp hade varit fruktsam och fördelaktig för studien.

Tyvärr har Kårkulla samkommun begränsad möjlighet att som organisation dra nytta av mastersarbetets slutresultat, eftersom det under studiens lopp på statsråds nivå beslutats att samkommunen kommer att splittras och sammanslås med de nya välfärdsområdena från januari 2023. Resultaten är dock åtminstone delvis generaliserbara, och erbjuder därmed vissa riktlinjer för hurudant ledarskap de vårdare som representerar våra yngre generationer önskar inom

social- och hälsovården framöver, samt hur de upplever sin egen roll kopplat till ansvaret gällande arbetstrivsel på enheten där de arbetar.

KÄLLOR / REFERENCES

Bringsèn, 2019. Tillgänglig:

<https://www.hkr.se/forskning/forskningsmiljoer/manniska---halsa-samhalle/enkatinstrument-for-att-mata/>

Hämtad 06.08.2020

Creswell, J& Clarke, L., 2011. *Designing and conducting mixed method research*. 2 uppl. Sage. Thousand Oaks.

Europaparlamentets, 2016. Tillgänglig:L_2016119SV.01000101.xml(europa.eu)

Hämtad: 18.07.2022

Flourentzou P., Myrofora Ch., Lavdaniti M., Sapountzi-Krepia D., Krepia V. and Prezerakos P. 2018. Nurses' perceptions of about the transformational leadership in psychiatric hospitals i Cyprus. *Progress in Health Sciences*. Volym 8.

Forskningsetiska delegationen, 2012. Tillgänglig: HTK_ohje_2012.pdf (tenk.fi)

Hämtad: 18.07.2022

Giltinane, C., 2012. Leadership styles and theories. *Nursing standard//RCN Publishing*. Volym 27.

Henricson M.& Billhult A., 2016. Kvalitativ design. I: Henricson, M. (red.) *Vetenskaplig metod- från idè till examination inom omvårdnad*, Studentlitteratur. Lund.

James L.& Sells.,1981. Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. I: Magnusson D, (red.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale.

King C., Gerard, S., Rapp C., 2019. *Essential knowledge for CNL and APRN nurse leaders*. Springer publishing company. New York.

Kårkulla samkommun. 2019. *Personalberättelse 2019*. Kårkulla samkommun.

Lepistö S., Alanen S., Aalto P., Järvinen P., Leino K., Mattila E., Kaunonen M., 2018. Healthcare professional`s work engagement in Finnish university hospitals. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*. Volym 32.

Mellanen A.&Mellanen K. 2020. *Hyvät, pahat ja milleniaalit- miten meitä tulisi johtaa*. Atena kustannus Oy. Jyväskylä.

Ngabonzima, A., Asingizwe D.& Kouveliotis K., 2020. Influence of nurse and midwife managerial leadership styles on job satisfaction, intention to stay and services provision in selected hospitals of Rwanda. *BioMed Central*. Volym 19.

Saks M.& Allsop J. 2007. *Researching Health- Qualitative, Quantitative and mixed Methods*. Sage. Volym 1.

Schultz, D.& Schultz S., 1994. *Psychology and work today: an introduction to industrial and organizational psychology*. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River. Upplaga 6.

Ward M., Schulz M., Bruland D., Lohr M., 2014. Systematic Review of Antonovsky's Sense of Coherence Scale and Its Use in Studies Among Nurses: Implications for Psychiatric and Mental Health Nursing. *Journal of Psychiatric Nursing*. Volym 5.

WHO, 2006. Tillgänglig: https://www.who.int/whr/2006/whr06_en.pdf?ua=1.

Hämtad 21.03.2022.

WHO, 2020. Tillgänglig: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240003279>.

Hämtad: 21.03.2022.

BILAGOR

Bilaga 1: Work Experience Measurement Scale

Work Experience Measurement Scale – WEMS Frågeformulär om upplevelser av arbete och arbetsplats

Läs noga igenom påståendet med tillhörande svarsalternativ. Svara sedan genom att sätta **ett** kryss i rutan i för det svar du anser vara rätt eller mest stämmer med din uppfattning.

Stödjande arbetsförhållanden

Var vänlig ta ställning till följande påståenden om din arbetssituation.

Ju längre till vänster du placerar ditt svarskryss desto mer håller du med om påståendet.

	Instämmer helt					Tar helt avstånd
	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Vi uppmuntrar och stödjer varandra på mitt arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det är en god stämning på mitt arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag tycker att vi har väl fungerande rutiner på mitt arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag får "feedback" på det arbete jag utför	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag trivs på mitt arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag tycker att min arbetsgivare satsar på min hälsa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag får råd och praktisk hjälp av andra när jag behöver det	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Individuella inre upplevelser

Var vänlig ta ställning till följande påståenden om din arbetssituation.

Ju längre till vänster du placerar ditt svarskryss desto mer håller du med om påståendet.

	Instämmer helt					Tar helt avstånd
	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Mitt arbete känns meningsfullt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag känner att jag utvecklas i mitt arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitt arbete är varierande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag utför det arbete som jag är utbildad för	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag går till arbetet med glädje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitt arbete är en stor utmaning för mig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Självbestämmande

Var vänlig ta ställning till följande påståenden om din arbetssituation.

(Besvara frågorna utifrån ramen för din tjänst eller ditt uppdrag)

Ju längre till vänster du placerar ditt svarskryss desto mer håller du med om påståendet.

	Instämmer helt					Tar helt avstånd
	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Jag bestämmer själv när olika uppgifter skall utföras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag bestämmer själv vad som skall utföras i mitt arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag bestämmer själv hur mitt arbete skall utföras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag bestämmer själv mitt arbetstempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tidsupplevelse

Var vänlig ta ställning till följande påståenden om din arbetssituation.

Ju längre till vänster du placerar ditt svarskryss desto mer håller du med om påståendet.

	Instämmer helt					Tar helt avstånd
	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Jag hinner utan tidspress (stress) med mina arbetsuppgifter under planerad arbetstid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag hinner avsluta varje arbetsuppgift på det sätt som är planerat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag behöver inte arbeta utöver min planerade arbetstid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ledarskap

Var vänlig ta ställning till följande påståenden om den person som är din närmaste chef.

(Den person/arbetsledare du vänder dig till i ditt dagliga arbete.)

Ju längre till vänster du placerar ditt svarskryss desto mer håller du med om påståendet.

	Instämmer helt					Tar helt avstånd
	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Chefen finns tillgänglig när jag behöver det	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chefen är bra på att skapa intresse och engagemang för arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chefen medverkar till att arbetet blir rättvist fördelat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chefen tar upp saker till diskussion med min arbetsgrupp innan viktiga beslut fattas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chefen har förmåga att fatta egna beslut vid behov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chefen ser till att information om verksamhetens mål och visioner blir tillgänglig för min arbetsgrupp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Förändringsarbete

Tänk efter vilket det senaste förändringsarbetet var och ange hur väl just den förändringen stämde med följande påståenden.

Ju längre till vänster du placerar ditt svarskryss desto mer håller du med om påståendet.

	Instämmer helt					Tar helt avstånd
	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Förändringsarbetet präglades av en öppen dialog	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förändringsarbetet var ett resultat av min arbetsgrupps behov eller önskemål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förändringsarbetet kändes meningsfullt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förändringsarbetet präglades av delaktighet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag kände trygghet i arbetet med förändringsarbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag fick bra information om förändringsarbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TILLÄGGSFRÅGOR

1) Födelseår:

2) Vänligen uppge i vilken region du arbetar:

Östra Nyland

Mellersta Nyland

Västra Nyland

Åboland

Norra Österbotten

Mellersta och södra Österbotten

3) Hur länge har du arbetat med dina nuvarande arbetsuppgifter?

Under ett år

1-2 år

3-5 år

6-10 år

10-15 år

Mer än 15 år

4) Min närmaste förman gör ett gott arbete

Ju längre till vänster du placerar ditt svars kryss desto mer håller du med om påståendet:

Instämmer helt
tar helt avstånd

(6)

(5)

(4)

(3)

(2)

(1)

5) Hur skulle du beskriva ett gott ledarskap?

6) Hurudant ledarskap främjar arbetstrivseln?

7) Hur kunde du själv stöda din närmaste förman i att öka arbetstrivseln på er serviceenhet?

8) Har du agerat stöttande gentemot din förman?

Instämmer helt
tar helt avstånd

(6) (5) (4) (3) (2) (1)

Bilaga 3: Följebrev

Bästa anställd inom Kårkulla samkommun,

01.10.2021

du mottar detta brev eftersom du representerar en utvald åldersgrupp som är född mellan 1980 och 2000. Den bifogade enkäten utgör en del av mitt mastersarbete inom högre yrkeshögskolestudier i hälsofrämjande på Arcada. Syftet med studien är att utreda hurudant ledarskap generation Y&Z önskar inom Kårkulla samkommun, i synnerhet med tanke på arbetstrivseln, samt utreda hur vårdarna ser på sitt eget ansvar i sammanhanget. Informationen kommer att samlas in anonymt genom frågeformuläret WEMS (Work Experience Measurement Scale), och du har rätt att fylla i formuläret under arbetstid. WEMS har kompletterats med några tilläggsfrågor för att få mer djupgående svar. Genom att fylla i enkäten har du möjlighet att få din röst hörd och bidra till utvecklingen av ledarskapet inom Kårkulla samkommun. Studiens slutresultat rapporteras via kvalitetsutvecklare Maria Lindström till Kårkullas ledningsgrupp. Enskilda informanternas ställningstaganden förblir totalt anonyma eftersom rapporten sammanställs på en anonym basis.

Enkätresultatets helhetsresultat kommer att stå för den kvantitativa delen av insamlad data. I mitt mastersarbete använder jag mig av en så kallad mixad forskningsmetod, vilket betyder att jag även kommer att samla in kvalitativ data genom personintervjuer som utförs efter att resultaten av enkäten sammanställts. Ifall du är intresserad av att ställa upp på en intervju och berätta mera djupgående om dina tankar kopplat till ämnet får intresse gärna anmälas till undertecknad via samtal eller e-post (040 5088939/johanna.maria.turunen@gmail.com). De som anmäler sitt samtycke kontakter jag personligen för att komma överens om en tid för intervjun. Även i intervjuernas rapportering förblir samtliga informanter anonyma. Deltagande i kommande intervjuer sker naturligtvis också på arbetstid, och förväntas rätta omkring en timme. Intervjun kommer att ordnas på distans via Teams.

Ifylld enkät returneras per e-post till avsändare senast 31.10.2021. Du kan fylla i enkäten elektroniskt eller välja att printa ut den, besvara frågorna för hand och sedan skanna enkäten samt skicka den till undertecknad. Avsändarinformationen kommer att raderas genast efter att besvarad enkät mottagits för att säkerställa anonymitet. Stort tack för ditt deltagande.

Med vänlig hälsning,
Johanna Turunen/ 040 5088939
johanna.maria.turunen@gmail.com

Handledare Ira Jeglinsky-Kankainen
ira.jeglinsky-kankainen@arcada.fi
0294 282 434

Handledare Heikki Paakkonen
heikki.paakkonen@arcada.fi
0294 282 588

