

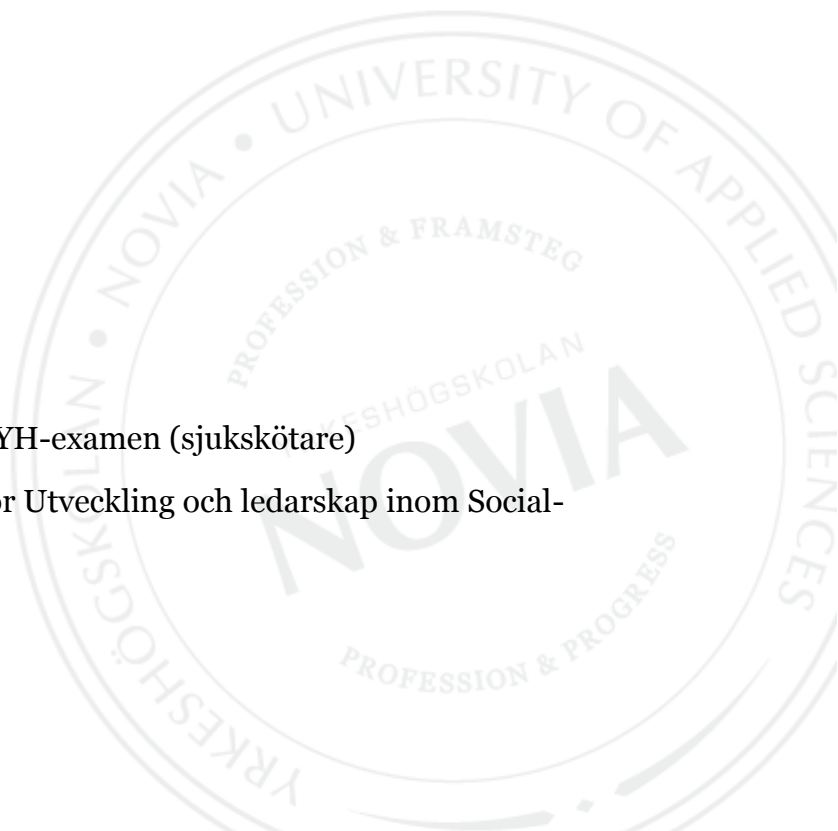
Hur utveckla meningsfullare och mer engagerande mångprofessionella möten på arbetsplatsen?

Mari Österlund

Examensarbete för Högre YH-examen (sjukskötare)

Utbildningsprogrammet för Utveckling och ledarskap inom Social- och Hälsovård

Åbo 2015



EXAMENSARBETE

Författare: Mari Österlund

Högre yrkeshögskoleprogrammet, Åbo

Utveckling och ledarskap inom social- och hälsovård

Handledare: Tua Weckström-Lundell

Titel: Hur utveckla meningsfullare och mer engagerande mångprofessionella möten på arbetsplatsen?

Datum 1.4.2015

Sidantal 49

Bilagor 3

Abstrakt

Vi deltar under vårt yrkesverksamma liv i många möten och ändå har det framkommit att en stor del av dem är meningslösa. I möten idag medverkar ofta mångprofessionell personal och samarbete över professionsgränserna behövs. Syftet med detta examensarbete har varit att skapa ett enkelt och praktiskt verktyg för alla mötesdeltagare för att kunna utveckla en mer meningsfull och engagerande möteskultur på arbetsplatsen. Frågeformuleringarna är; vad består meningsfullhet inom möteskultur av och hur kan mötesdeltagarna själva delta i att skapa mer meningsfulla och engagerande möten?

I den teoretiska delen av arbetet behandlas meningsfullheten i arbetet, arbetsengagemang, organisationen från de stora helheterna ned till medarbetarnivå, möteskultur och specifikt idémöten eftersom de anses vara viktiga för organisationen.

En litteraturanalys (n=18) har gjorts och utgående från den har en modell för mer meningsfulla och engagerande möten konstruerats. Resultatet visar att de viktigaste faktorerna som spelar in i hur mötet kommer att bli är deltagarna själva, ledaren, möteskulturen och organisationen. Alla påverkar varandra. I detta arbete har ett kartläggningsverktyg arbetats fram som kan ge hjälp i att skapa insikt i hur möten fungerar och uppmärksamma förändringsbehov.

Språk: Svenska

Nyckelord: meningsfullhet, mångprofessionella möten, arbetsengagemang, möteskultur

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Mari Österlund

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Turku

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

Ohjaaja: Tia Weckström-Lundell

Nimike: Miten kehittää merkityksellisempiä ja mukaansatempaavampia moniammatillisia kokouksia työpaikalla?

Päivämäärä 1.4.2015

Sivumäärä 49

Liitteet 3

Tiivistelmä

Osallistumme työelämämme aikana moneen kokoukseen ja silti suuren osan näistä on todettu olevan merkityksettömiä. Kokouksiin ottaa nykyään osaa usein moniammatillista henkilökuntaa joten yhteistyötä yli ammattirajojen tarvitaan. Tämän tutkielman tarkoitus on ollut luoda yksinkertainen ja käytännöllinen työkalu, jotta työpaikalla voitaisiin kehittää merkityksellisempi kokouksekulttuuri, jossa myös olisi suurempi työn imu. Tutkimuskysymykset ovat: mistä koostuu merkityksellisyys kokouksekulttuurissa ja miten kokoukseen osallistuvat voivat itse luoda kokouksia, joilla on isompi merkitys ja työn imu?

Tämän työn kirjallisessa osassa käsitellään työn Merkityksellisyyttä, työn imua, organisaatiota suurista kokonaisuuksista työntekijätasolle, kokouksekulttuuria ja erityisesti ideakokouksia, koska näiden katsotaan olevan tärkeitä organisaatiolle.

Kirjallisuusanalyysi (n=18) on tehty ja se lähtökohtana pitäen on rakennettu malli, joka vaikuttaa kokousten merkityksellisyyteen ja työn imuun. Lopputulos osoittaa, että tärkeimmät kokouksen lopputulemaan vaikuttavat seikat ovat osallistujat itse, johtaja, kokouksekulttuuri ja organisaatio. Kaikki vaikuttavat toisiinsa. Tässä työssä kehitetty kartoitusväline voi auttaa oivaltamaan, miksi kokoukset menevät niin kuin ne menevät ja herättää huomaamaan, että muutoksia voidaan tarvita.

Kieli: Ruotsi **Avainsanat:** merkityksellinen, moniammatillisia kokouksia, työn imu, kokouksekulttuuri

MASTERS´ THESIS

Author: Mari Österlund

Master degree, Turku

The Development and Leadership of the Social- and Health Care Services

Supervisors: Tua Weckström-Lundell

Title: How to develop more meaningful and engaging multi-professional meetings at work?

Date	1.4.2015	Number of pages	49	Appendices	3
-------------	-----------------	------------------------	-----------	-------------------	----------

Abstract

We take part in many meetings through our working life and it has emerged that a great number of them are meaningless. Multi-professional personnel participate in meetings today and co-working over the profession-border is needed. The aim of this work has been to develop a simple and practical tool to be able to develop a more meaningful and engaging culture at work. The research questions are; what does meaningfulness in meeting culture consist of and how could the meeting participants themselves create a more meaningful meeting culture?

In the literature part of this work meaningfulness in work, work engagement, the organization from the big parts down to co-workers level, meeting culture, and especially idea meetings are handled because they are considered to be important to organizations.

A literature analysis (n=18) has been conducted and a model for more meaningful and engaging meetings has been constructed. The results show that the most important factors in how the meeting will turn out are the participants themselves, the leader, the meeting culture and the organization. Everyone affects one another. In this work an evaluation instrument have been constructed that can provide insights in why respective meetings work as they do and pay attention to the fact that changes may be needed.

Language: Swedish

Key words: Meaningfulness, multi-professional meetings, work engagement, meeting culture

Innehållsförteckning

Inledning	1
1 Mening, meningsfullhet och meningsskapande och arbetsengagemang	2
1.1 Mening och meningsskapande	2
1.2 Meningsfullhet.....	3
1.3 Arbetsengagemang.....	6
2 Organisationen.....	8
2.1 Struktur	8
2.2 Kultur	9
2.3 Ledarskap i relation till meningsfullhet	11
2.4 Medarbetarskap.....	13
2.5 Team, kommunikation och ledare	15
3 Möteskultur och idémöten.....	18
4 Syfte och frågeformuleringar.....	23
4.1 Syfte	23
4.2 Frågeformuleringar	23
5 Litteraturanalys	24
5.1 Materialsökning.....	25
5.2 Val av litteratur på basen av forskningsfrågorna	26
5.3 Sammanfattning och organisering av artiklarna i innehållsanalysen	26
6 Resultat	28
6.1 Förutsättningar för meningsfullhet på arbetet.....	28
6.2 Personlig investering i meningsfullheten	29
6.3 Ledarens roll	31
6.4 Organisationens roll.....	32
6.5 Resultatet av ökad meningsfullhet	33
6.6 Möteskultur	34
6.7 Modell för meningsfullare och mer engagerande möten.....	37
7 Produkten (kartläggningsverktyget).....	38
8 Etiska aspekter och kritisk granskning	39

9	Diskussion.....	42
---	-----------------	----

Bilagor

Inledning

Möten, möten, möten. Vi använder en stor del av våra arbetsliv inom social- och hälsovården, och alla branscher, till att sitta på möten och samtidigt anses en stor del av dem vara meningslösa. Hur kan vi gå med på att kasta bort en så stor del av arbetsdagen till någonting som känns meningslöst och utmattande då allt idag ska vara så effektivt och resurserat som möjligt? (Allen, Beck, Scott & Rogelberg 2014, s. 792; Ravn 2013, s. 164; SvD Näringsliv 2012; Allen m.fl. 2012, s. 410).

Blir mötena som man tänkt sig, knappast alltid, men visst borde deltagarna få ut någonting av att sitta på så många möten som de gör och oftare än bara ibland. Vad som gör möten meningsfulla och hur deltagarna kan bli mer engagerade och motiverade att delta i mångprofessionella möten är vad detta examensarbete kommer att undersöka. Vad jag vill få tag i är faktorerna som påverkar meningsfullheten, inte vad som gör ett möte effektivt även om dessa två ofta går hand i hand. En litteraturanalys har använts som metod för att ta reda på vad forskare hittat för faktorer förknippade med meningsfullhet och utav dessa har ett verktyg utarbetats som kan användas i mötessammanhang som stöd för att utveckla en mer meningsfull möteskultur.

Vi lever i en värld där arbetet kräver allt mer och för att hållas med i takten måste vi utvecklas hela tiden, såväl ledare som medarbetare. Idag krävs det allt mer mångprofessionellt samarbete och allt fler möten hålls där olika professionaliteter deltar. Mot bakgrunden att en stor del av cheferna idag anser att hälften av mötena saknar mening, behöver ett redskap skapas som möjliggör meningsfullhet i möteskultur över professionsgränserna.

Det finns olika typer av möten, vissa enbart informativa och andra som betonar interaktion, men meningsfulla behöver de likafullt vara. I detta arbete har jag tagit fasta på idémötena eftersom de anses vara viktiga i att skapa meningsfullhet och dessutom betonar det egna engagemanget.

Som en eventuell framtida ledare vill jag kunna ha redskap som möjliggör en meningsfull möteskultur och inte en där det upplevs onödigt och tråkigt att delta. Om vi kunde tänka att möten är tillfällen att växa och lära sig nytt, att tillsammans med andra vara en länk i en attraktiv organisation som mår bra. Syftet med detta examensarbete är att utveckla ett

enkelt och praktiskt verktyg för alla mötesdeltagare för att kunna utveckla en mer meningsfull och engagerande möteskultur på arbetsplatsen inom social-och hälsovården.

1 Mening, meningsfullhet och meningsskapande och arbetsengagemang

För att få en förståelse för vad meningsfullt arbete är behöver man förstå innebörden av orden mening, meningsfullhet, och meningsskapande (meaningfulness-making) eftersom de alla är förknippade med varandra. I litteraturen finns många definitioner av meningsfullhet i arbete och i samma kontext definieras även ordet mening. Båda orden är starkt relaterade till varandra och används även ofta som synonymer även om de egentligen inte betyder samma sak. I arbetslivet har det även visat sig vara väldigt viktigt att det finns arbetsengagemang för att främja välbefinnandet på jobb och i följande kapitel går dessa viktiga begrepp igenom.

1.1 Mening och meningsskapande

Mening betyder i sin mest fundamentala form en relation om att knyta an till någonting, om konstruktioner vi ålägger världen runt omkring oss. Mening i arbete är den fysiska aktiviteten som ger de behövliga resurserna för att kunna leva. Mening kan byggas upp både individuellt från en människas egna uppfattningar och socialt från normer eller uppfattningar delade av andra. Inom psykologin finns en inrotad uppfattning om att mening härstammar från individens subjektiva tolkning av erfarenheter och interaktion i arbetet. Den sociala aspekten och miljön påverkar också uppfattningen om vad mening innebär. (Vuori 2012, s. 232-233; Rosso, Dekas & Wrzesniewski 2010, s. 94-95; Martela 2010).

Vi människor söker efter mening hela livet och det är meningslöst att försöka föreställa sig människans existens utan mening. Då meningslöshet upplevs i fråga om det egna livet eller arbetet uppstår saknaden efter det normala och godkända och strävan mot den. Strävan mot större mening riktas ofta fel och människans strävar efter njutning och framgång, pengar och självförverkligande kommer att leda på villovägar, eftersom dessa aldrig kan göras till mål i sig själva utan är sidoprodukter av att människan förverkligar sitt livs mening. Människan förverkligar sig själv när hon glömmet bort sig själv och ger av sig själv till

andra, då blir hon lycklig och får kraft att hantera lidande. Det viktiga är att se meningen i de små vardagliga händelserna och finna lyckan i dem. (Purjo 2012, s. 28-29).

Kognitiv tillgänglighet till det äkta jaget hos individen förutspår hur människan upplever mening i sitt liv. Upplevelsen av mening kommer inte enbart av att prestera bra, den kommer av känslan av att vara i kontakt med det som uttrycker vem du tror att du verkligen är och den meningsskapande processen (meaningfulness-making) syftar på den process då människan gör sitt arbete mer meningsfullt genom att aktivt påverka och tolka det. (Vuori 2012, s. 233-234; Martela 2010).

Det viktigaste dynamiska perspektivet av den meningsskapande processen är ”job crafting” (omformande av arbetet) – processen då fysiska och kognitiva förändringar individuellt görs i fråga om arbetsuppgifterna eller de relationella gränserna av arbetet så att arbetet bättre ska tillfredsställa de psykologiska behoven och skapa mening (Albrecht 2010, s. 230.)

1.2 Meningsfullhet

Meningsfullhet hänvisar till en positiv känsla eller upplevelse. Meningsfullt arbete är arbete som erbjuder positiv betydelse i livet och bidrar således till att uppfylla det mänskliga behovet av meningsfullhet i livet. Arbetets roll i de flesta människors liv är väldigt stor och i det sammanhanget är det lätt att förstå att arbetet även spelar en stor roll i att uppfylla detta behov. Ju mer arbetet i sig självt lyckas uppfylla behovet av meningsfullhet, desto mer meningsfullt blir det i sig själv. Meningsfullt arbete är dock för var och en en individuell upplevelse, eftersom det inte finns några kriterier som kan definiera vad som för vem ger en positiv association. Då människor upplever att deras arbete är meningsfullt förknippar de känslan med starka positiva faktorer. (Vuori 2012, s. 233-234; Martela 2010).

Fastän arbetet har en speciell mening för arbetaren behöver det inte nödvändigtvis betyda att arbetet är meningsfullt, eftersom ordet meningsfullhet syftar tillbaka på hur stor betydelse någonting har för en individ. Betydelsegraden kan stort variera för olika individer, emedan en speciell händelse i arbetet kan ha en större betydelse för den ena än för den andra.

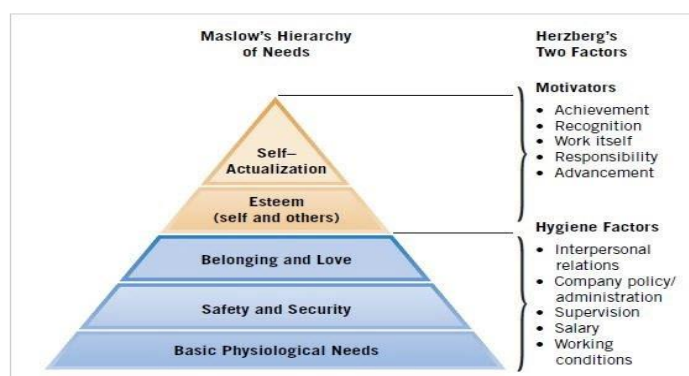
Arbetet kan bidra till att uppfylla fyra behov i skapandet av meningsfullhet genom att det erbjuder ett sätt att se sina handlingar sträva mot ett mål. Vidare bidrar arbetet till meningsfullhet genom att skapa värden som ingjuter en känsla av godhet i livet. För att man ska kunna känna att ens handlingar är goda och rättfärdigade behövs värden att tro på och ett beteende som stärker dessa värden. Jaget har definierats som en av källorna till både mening och meningsfullhet och värden är en stark del av jaget. Då man på arbetsplatsen i fråga om grupputveckling har gjort upp den grundläggande strukturen kan utvecklingsprocessen för utvecklandet av själva samspelet påbörjas och till det behövs förutom ansvarstagande & initiativtagande, förtroende & öppenhet, gemenskap & samarbete även engagemang och meningsfullhet. Alla tillsammans bildar en gemensam spelplan var man kan arbeta på en bra individ, team och organisatorisk nivå. (Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten 2007, s. 100-101).

Organisationer med en stark kultur och värdegrund kan erbjuda individen arbete med just dessa där arbete blir värdefullt medan andra organisationer är attraktiva på grund av att själva arbetet redan ses som så värdefullt och arbetarna redan är värdena trogna, såsom till exempel inom vårdbranschen. Om värdena blir starkt integrerade med arbetet kan arbetet bli en moralisk plikt. (Martela 2010).

Värden i arbetet är olika från person till person och reflekterar inflytandet av normer, interaktionen med andra och upplevelser. Förutom värdena influerar även motivation och tron starkt. (Rosso m.fl. 2010, s. 95-96; Martela 2010).

Människan behöver få känna att hon i sig själv har ett värde och sträcker sig långt för att uppnå detta mål. Om människan inte känner att hon är värdefull i sig själv är det svårt att känna meningsfullhet i livet i allmänhet och i arbetet. Arbete kan också bidra till meningsfullhet genom att vara grunden för individens eget värde. Den viktigaste beståndsdel i KASAM (känslan av sammanhang) är meningsfullheten, även omtalad som motivationskomponenten, som beskriver till vilken grad vi är delaktiga i de händelser som skapar vårt eget öde. I arbetslivet och livet överlag ställs vi inför olika uppgifter och om värdet av meningsfullhet är högt vill vi lösa uppgiften för att skapa en större mening. (Antonovsky 2005, s. 45-46). Frankl, grundaren av logoteorin, kom fram till att människan motiveras mest då hon upplever sitt arbete som meningsfullt (Salo & Åman 2013, s. 142). I detta sammanhang kan jag inte låta bli att nämna Maslows och Hertzbergs motivationsteorier.

Välmående och illamående på arbetsplatsen är inte två begrepp som är varandras motsatser utan kan vara samtidigt närvarande. Enligt Herzberg, skaparen av motivationsteorin på 1950-talet, påverkas människans arbetsglädje av hygien- och motivationsfaktorer. Hygienfaktorerna, till exempel lön, arbetsredskap- och miljö, är förutsättningarna för arbetsmotivation och fastän de i sig själv inte ökar motivationen, leder avsaknad av dem till negativa effekter för arbetsglädjen. Motivationsfaktorerna skapar en stark inre motivation och positiv känsla och meningsfullhet är en av dessa faktorer som starkt inverkar på människan. (Rantanen 2013, s. 165; Palmkron 2011, s. 8-9). Det kan diskuteras i vilken utsträckning Maslows pyramid kan tillämpas i arbetslivet, men till exempel i fråga om belöningsystem kan den tänkas vara fungerande som motiverare. Högst upp finns det vi alla önskar högt i form av självrealisering, meningsfullhet och autenticitet. Denna nivå kan enbart nås då behoven under är tillgodosedda. Om den högsta nivån uppnås har människan allt hon önskar.



Figur 1. Maslows och Herzbergs behovstrappa. (www.whatishumanresource.com)

Herzbergs teori känns lite som en omkastning och förenkling av Maslows teori till att inbegripa arbetssituationer.

Människan behöver begripliga strukturer och regelbundenhet, resurser för att hantera motgångar och energi för de utmaningar som livet sätter framför oss. Engagerade människor som satsar sitt känslomässiga engagemang i utmaningar och känner en stor meningsfullhet känner sig villiga att tackla utmaningar istället för att förgås av dem. (Antonovsky 2005, s. 45-46).

Välbefinnande i arbetet, arbetshälsa (työhyvinvointi), består av många olika faktorer. Ingen enskild händelse eller enskild faktor leder nödvändigtvis till en ökad arbetshälsa utan det

handlar om en helhet som i slutändan leder organisationen till en bättre produktivitet och en lägre sjukfrånvaro. Arbetshälsa inkluderar och påverkar hela organisationen och alla individer, allt från kultur, struktur och strategi till ledarskap, medarbetarskap och samarbete. Varje enskild individ med sin attityd och sitt beteende påverkar helheten. Då arbetshälsan är hög innebär det även att arbetet och arbetsmiljön är trygg och motiverande. Enkelt sagt; om arbetet känns meningsfullt finns det arbetshälsa. Vad man måste komma ihåg är att arbetshälsa är en subjektiv känsla och olika saker är olika meningsfulla för olika personer. Det viktiga är att om en individ mår bra i organisationen gynnas alla av dessa positiva känslor. (Social- och Hälsovårdsministeriet 2014; Arbetskyddscentralen).

1.3 Arbetsengagemang

Arbetsengagemang är ett permanent positivt känslö- och motivationstillstånd som karaktäriseras av energi (tarmokas), engagemang (omistautunut) och försjunkenhet (uppoutunut) i arbetet. Arbetsengagemang kan ses som en motsats till utbrändhet och det är väldigt viktigt att på arbetsplatsen ge människorna möjligheten att känna sig engagerade i sitt arbete. Vad som främjar arbetsengagemang är till exempel ett mångsidigt innehåll i arbetet och tillräckligt med stöd och feedback av både kolleger och ledare. (Kinnunen, Mäkikangas, Mauno & Rantanen, 2012, s. 85-86; Hakanen & Perhoniemi 2012, s. 9; Hakanen 2009, s. 9; Maslach & Leiter 2000, s. 135).

De psykosociala arbetsförhållandena innehåller två viktiga faktorer angående välbefinnandet på arbetsplatsen. Å ena sidan finns de fysiska och psykiska faktorerna som belastar arbetstagaren och kan förorsaka utmattning om de pågår under en längre tid och som motpol figurerar resurserna, till exempel möjligheten att uppnå mål och inläring, som bär upp motivation och välbefinnande. Då resurserna påverkar både yttre och inre motivationsfaktorer uppstår arbetsengagemang och att rikta in sig på arbetarens engagemang handlar om att ta i beaktande de styrkor som arbetaren har i sig själv; energi, delaktighet och effektivitet. Då man gör det kan man även främja hela organisationens konkurrenskraft. (Hakanen & Perhoniemi 2012, s. 9; Maslach & Leiter 2000, s. 135).

En människa som känner arbetsengagemang känner sig energisk och vill satsa på sitt arbete, även i stunder då arbetet känns krävande och man möter motgångar. Då det finns arbetsengagemang upplevs ofta arbetet även meningsfullt och inspirerande och njutning fås. En engagerad människa går gärna på jobb varje dag, åstadkommer resultat och kan fungera på bästa sätt tillsammans med andra. Speciellt sex stycken vägar är viktiga då det

kommer till engagemang. Om arbetet är rimligt belastande och arbetaren har en känsla av valfrihet och kontroll, om hon känner att erkänslan och ersättningen är riktiga och känslan av gemenskap finns, om hon blir rättvist behandlad och respekterad samt känner att arbetet är meningsfullt, uppstår engagemang. Arbetsengagemang ger även ett rikare liv i sin helhet. (Hakanen 2009, s. 9; Maslach & Leiter 2000, s. 190-191; Arbetarskyddscentralen).

Att ta hand om personalen och se den som en resurs i social- och hälsovårdsbranschen är viktigt av olika anledningar, inte minst på grund av att det främjar rekrytering och engagemang. Genom gott ledarskap kan motivation och orkandet i arbetet främjas och således också produktiviteten. En god arbetsgemenskap bekräftar arbetarnas positiva uppfattningar och stärker resurser och färdigheter. Vad som är lika viktigt är att det finns en positiv växelverkan som kan ge energi åt hela arbetsgemenskapen. Arbetskamraternas lyckade insatser, deras styrkor och möjligheter ska uppmärksammas. I en god arbetsgemenskap finns inte favoriter och misslyckade, det förekommer inte fingerpekande, illvilja, prat bakom ryggen och dolda budskap. I en god arbetsgemenskap ska ingen behöva kämpa för sin rätt att finnas. Det finns humor som inte är elak eller riktad mot en viss person, det finns diskussioner som inte alltid vinnas av den starkaste. Egennyttas sätts inte först. Detta skapar arbetsengagemang och arbetshälsa. (Rissanen & Lammintakanen 2011, s. 238-239; Työterveyslaitos, 2010; Juuti & Vuorela 2002, s. 40).



Figur 2. Välbefinnandets många dimensioner. (Hakanen 2005).

Då man jämför självsysselsatta personer, företagare, med löntagare kan man skönja ett starkt arbetsengagemang. Då mer än hälften av företagarna uppger att de känner arbetsengagemang är motsvarande andel bland löntagarna bara drygt en tredjedel. Då närmare hälften av alla självsysselsatta människor känner sig starka och energiska i sitt

arbete, är motsvarande siffra bland löntagarna under 30 procent. Bland företagarna ser man även en större vilja att arbeta efter uppnådd pensionsålder.

2 Organisationen

Organisationer är komplexa, ju större desto mer komplexa. Nivå på nivå och ledare på ledare, det kan nog anses vara en sanning. Människan i sig är också komplex och då vi sätter till människan i organisationen har den blivit än mer svårtydd. Människor är olika, de tänker och fungerar olika och därför behövs en ram inom vilken människorna inom organisationer arbetar. En meningsfull möteskultur behövs och i bakgrunden till detta examensarbete går man från de stora komponenterna i organisationen till de mindre för att komma ner på mötesnivån.

2.1 Struktur

Strukturumvandlingen i arbetslivet, i organisationer och verksamheter har redan pågått under en lång tid. Yrken och arbetsplatser försvinner och yrkeskompetensen måste utvecklas, de traditionella gränserna blir allt diffusare. Innovations- och förnyelseförmågan i organisationer och hos medlemmarna ökar och eftersom det finns både bra och dåliga arbetsgemenskaper behöver produktivitet och arbetslivskvalitet utvecklas. Det görs främst genom att öka kompetensen, skapa nya sätt att leda och organisera så att lärande, kreativitet, innovationer, motivation och utvecklingsbenägenhet betonas. Välbefinnandet i arbete är mycket viktigt och genom att skapa meningsfullhet i arbetet vill man stöda utvecklingen och lärande. (Arbets- och Näringsministeriet 2013, s. 8-15).

Organisationer har mål för sin verksamhet och en struktur som bygger upp den. Mål och struktur hör ihop, strukturen definierar mål och delmål. Arbetsfördelningen och auktoritetsfördelningen blir en logisk konsekvens då man gjort upp dessa. Organisationsstrukturen står för hur arbetet har arrangerats och fördelats mellan de arbetande och genom strukturerna försöker man skapa stabilitet, koordinering och samordning av arbetet. Strukturen berättar alltså om organisationens uppbyggnad och hierarki men samtidigt fungerar den även begränsande, då medarbetarna rutas in i sitt specifika arbetsområde. (Abrahamsson & Aarum Andersen 2010, s. 60, 69-70; Alvesson & Svenningsson 2007, s. 24).

En struktur ska byggas upp kring organisationens centrala processer och i dagens föränderliga värld kräver ständiga förändringar i teknologin också att strukturen förändras. Livsviktigt med tanke på konkurrenskraft och effektivitet för organisationerna idag är att kunna integrera ny teknologi. Organisationerna ska kunna fungera i en osäker värld där informationsöverföringen har växt explosionsartat. Arbetsuppgifterna har förändrats och kräver nu större ansvar och handlingsfrihet och många uppgifter kräver stor specialisering, vilket också leder till problem i kontrollen, eftersom många vill arbeta självständigt och rapportera endast till kollegor. Detta har lett till att strukturerna har börjat förändras eller helt nya strukturformer har växt fram. (Bolman & Deal 2009, s. 92, 93, 95, 98).

Eftersom prestationskraven i organisationen växer konstant, måste alla prestera mer och bättre för att organisationen ska klara sig. Prestationerna är beroende av kunskap, attityder, erfarenheter och kontakter hos medarbetarna och samtidigt av organisationsprocesserna, verksamhetsmodellerna och organisationskulturen. (Sydänmaanlakka 2004, s. 16). En ny trend gällande dagens organisationsformer är på gång som betonar processer, team och nätverk i stället för hierarkier och linjeorganisationer. Många arbetsuppgifter blir allt svårare hela tiden, förändringar sker och kompetenskraven ökar vilket leder till att det behövs allt mer tvärfunktionellt och mångprofessionellt samarbete. I denna ständigt föränderliga värld bör ledaren kunna stärka medarbetarnas förändringskompetens och på så sätt minska motståndet mot förändringar. Motivation är mycket viktigt, som Maslow och Hinzberg kom fram till redan på 40- och 50-talen, för att få medarbetarna att förstå varför en förändring behövs och få dem att arbeta mot den. (Angelöw 2013, s. 254, 259-260; Heide, Johansson & Simonsson 2012, s. 125).

2.2 Kultur

Organisationskultur handlar om både innehåll och uttryck. Innehåll är de nätverk av meningar, betydelser och handlingsmodeller som finns i organisationen, och uttryck den praxis och de handlingar via kulturen i organisationen tar sig i uttryck i. Enligt en kulturteori av Schein finns det tre nivåer av medvetenhet, det synliga, de delvis medvetandegjorda normerna och värderingarna, och det omedvetna som tas för givet. Kulturen kan också ses som både en produkt och en process. Produkten är allt det som de som tidigare funnits samlat ihop i form av visdom och processen ständig förnyelse och utveckling då nya medlemmar kommer och lär sig de gamla sätten och lär ut dem på sitt sätt. (Bolman & Deal 2012, s. 320; Heide, m.fl. 2012, s. 47).

För att kunna förstå och förklara en organisationskultur måste man kunna förstå människor. Människan har sina grundläggande antaganden, värderingar och övertygelser som det tar tid att utveckla för att de sedan även ska kunna lämnas vidare. Organisationens identitet förankras i kulturen och värderingarna och visionerna ger den sammanhang och klarhet. Grupperingar och team i organisationer behövs och samarbete är ett nyckelord. Ibland är det den gemensamma och sammanhållna kulturen som får ett team att prestera så bra i stället för den tydliga och väldefinierade strukturen trots att båda behövs i en organisation. Gemensamma sociala erfarenheter skapar organisationskulturen. (Bolman & Deal 2012, s. 334).

Inflytandet som organisationskulturen har på medlemmarna är ofta oenhetligt eftersom individer, grupper och organisationer har olika personligheter. Tillsammans bildar de kulturen där organisationen utgör ett minisamhälle med många subkulturer. Mellan dessa kan det uppkomma konflikter och organisationens effektivitet är beroende av hur väl man kan kommunicera mellan de olika subkulturerna. Finns det ett gemensamt språk och tankemönster kan organisationen fungera effektivt men ofta har man inom subkulturerna specialiserat sitt språk på ett sätt som omöjliggör en gemensam grund och den kan vara spridd till hela organisationen och ledningen. Mönstren, språket, bilder och teman som uppkommer i agerande och kommunikation berättar om en hurudan kultur organisationen har (Heide, m.fl. 2012, s. 49-50; Morgan 2009, s. 147-148, 154-155).

Kännetecknande för en stark organisationskultur är att målen och verksamhetsfilosofin arbetas på gemensamt med ledning och personal. Det finns en enighet i de grundläggande värderingarna inom organisationen och normer och regler finns som stödjer dessa värderingar och även målen som man inom organisationen gjort upp. Informella informationskanaler och ritualer som på sitt håll stärker värderingar ska finnas i en stark organisationskultur. (Lindmark & Önnevik 2013, s. 283).

Om man inom organisationen på ledningens initiativ vill göra en förändring i kulturen måste ledaren först reda ut vilken kultur som finns och hur kulturen förhindrar eller försvårar att målen uppnås och sedan medvetet arbeta mot att denna önskade kultur blir levande. För att kunna förankra den önskade kulturen kan med fördel olika arbetsgrupper och arbetsgruppsmöten användas. Ledaren är förebilden för medarbetarna i organisationen och kan genom sitt sätt främja uppkomsten av en stark kultur. En lärande kultur och ledare måste utvecklas från det faktum att världen är komplex men grundinställningen är att människan är villig att förändras och är framtidsorienterad. I en lärande kultur finns olika

personer och en mångfald som ger olika synvinklar. Kommunikation och information utbyts horisontellt och vertikalt mellan olika nivåer genom sammanhängande nätverk. (Lindmark & Önnevik 2013, s. 284-289).

2.3 Ledarskap i relation till meningsfullhet

Ledaren i en organisation anses vara ett universellt botemedel som kan användas till samhällets alla problem och samtidigt skapar begreppet en stor förvirring. Är ledaren den som ska rädda alla eller är hennes insats så till den grad oviktig att den inte gör någon skillnad alls? Kanske man med skulle våga säga att ledaren finns någonstans mellan dess två motpoler men diskussionen går het kring än den ena än den andra åsikten.

Ledarskap är dock inget konkret utan någonting som existerar i förhållande till andra. Ledaren har makt men vad som ofta önskas av en ledare är att hon ska kunna inspirera och övertyga istället för att med tvång köra igenom beslut. Samarbete och mål över egenintresset är önskvärda och medarbetare följer den formella makten så länge den är legitim. Ibland skapas även för stora krav och förväntningar på ledaren som då kan bli tvingad eller själv välja att gömma sig bakom masken som allvetande. (Bolman & Deal 2012, s. 401).

Naturligtvis innebär ledarskap makt och makten är central. Makt som begrepp är komplext. Makt innehas av både ledare och organisationsmedlemmarna eftersom alla är beroende av varandra. Makt ger möjligheten att genomföra och mobilisera resurser och kan således inte enbart ses som någonting negativt. De som har makt har ofta valts till den posten eftersom de ansetts kompetenta. Makt fås också över andra människor då de tror att man besitter makt. (Heide, m.fl. 2012, s. 101-102; Bolman & Deal 2012, s. 401; Thylefors 2007, s. 77, 87).

Grunden till att leda är att medarbetarna känner att de kan göra misstag. Då vågar de försöka igen och prova sina gränser. Då ledaren får dem att känna sig bra vill de lära sig nytt och utvecklas helt själva. (Bergman 2000, s. 22).

Duktiga ledare är bra på processen att tolka och förstå olika situationer som kan ge dem en nästan magiska glans. Då ledaren kan förbli öppen och flexibel i sina bedömningar och ser på saker ur olika synvinklar blir resultatet ofta att bredare och mer varierande handlingsalternativ skapas. Dock finns det ingen ledare som i alla tider och i alla

situationer skulle kunna fungera på exakt samma sätt. Verkligt duktiga ledare vet vilka styrkor och vilka svagheter de besitter och arbetar kontinuerligt med att utveckla sig själv och ett team runt sig som kan agera i alla situationer. Ledaren kan ses som en spindel i nätet vars uppgift är att se till att hela systemet fungerar som det ska i samarbetet med andra. (Lindmark & Önnevik 2013, s. 294-295; Bolman & Deal 2012, s. 403-404, 434; Morgan 2009, s. 9).

Ledaren har även som uppgift att leda känslolämnet i organisationen och känslor har en synnerligen central plats. Klimatet i organisationen förklarar till och med 20-30 % av omsättningen så känslorna kan anses spela en väldigt stor roll med tanke på hur attraktiv organisationen är. För var och en är det viktigt att se över sina känslor för organisationen och människorna i den. För ledaren är den egna känslovärlden och arbetet med den i nyckelposition. Ledaren ska kunna hantera de positiva men också negativa känslor som uppkommer gentemot arbetet men också arbetstagare. Först då hon blir uppmärksam på de egna känslorna kan hon börja arbeta med dem och få kontakt med medarbetarnas känslor. I en lärande organisation finns det rum för känslor men de ska diskuteras och olikheter ska ses som en styrka och inte som ett sätt att exkludera och skuldsätta. (Rantanen 2013, 161-162; Juuti & Vuorela 2002, s. 38-39).

Som ledare är det viktigt att veta att organisationer har en naturlig tendens att dras mot det negativa så att som ledare utveckla en positivare atmosfär kommer inte att bli ett enkelt uppdrag dock ett mycket viktigt som kommer att utmynna i en mer effektiv och välmående organisation. Att själv föregå med gott exempel är en bra utgångspunkt och att inkludera den högsta ledningen och hela organisationen i strävan mot en god känslolämnet. (Rantanen 2013, s. 164).

Att ta hand om personalen och se den som en resurs i social- och hälsovårdsbranschen är viktigt av olika anledningar, inte minst på grund av att det främjar rekrytering och engagemang. Genom gott ledarskap kan motivation och orkandet i arbetet främjas och således också produktiviteten. Genom motivation startar hela processen med vilken man strävar efter förändring i verksamheten och det kritiska är att kunna uppehålla motivationen hela vägen. Att förbättra till exempel möteskulturen kommer att innebära ett förändringsarbete. Inom hälsovårdsbranschen ska personalbristen och svårigheter i rekrytering av ny personal ses som en kritisk fråga och då spelar arbetsplatsens arbetsgemenskap och klimat en stor roll. De största framgångsfaktorer kommer att bero på hur väl medarbetarnas kunskaper och färdigheter tas i beaktande och hur de upplever att de

får användning av sina kunskaper. Genom att uppmärksamma de mänskliga behoven kan ledaren öka möjligheten för framgång för organisationen. (Salmimies & Ruutu 2013, s.187-190; Rissanen & Lammintakanen 2011, s. 238-239).

Alla medarbetare har olika drivkraft som motiverar dem att prestera så bra de kan och meningsfullhet är en stor motiverare. Medarbetare med hög inre motivation är entusiastiska och fulla med energi medan de som drivs av yttre motivationsfaktorer oftast går till sin arbetsplats för att de måste och för att få lön. Ledarens roll är att skapa förutsättningarna som stärker den inre motivationen som får människorna att prestera på topp. Arbete utan motivation blir i längden meningslöst. Det som skapar mest meningsfullhet, engagemang, effektivitet och arbetsglädje på arbetsplatsen är att själva arbetet är en stimulerande och stödande, en konstruktiv arbetsmiljö, att arbetet är betydelsefullt, samhörigheten med andra och erkännande. Tillsammans skapar dessa meningsfullhet. Viktigt att komma ihåg är att chefen är en nyckelresurs i att skapa konstruktivt medarbetarskap och ett konstruktivt medarbetarskap är förutsättningen för ett bra ledarskap. (Angelöw 2013, s. 201-204). Pavlish & Hunt 2012, s. 120; Jönsson & Strannegård 2009, s. 253).

2.4 Medarbetarskap

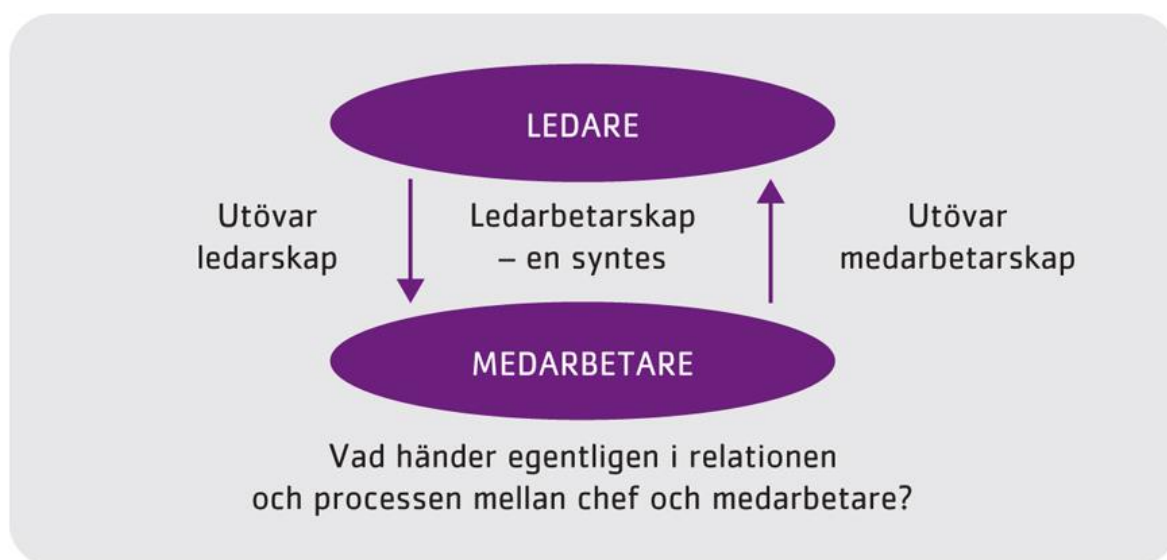
Ledarskap och medarbetarskap påverkar konstant varandra och kan inte ses som isolerade fenomen, båda ger förutsättningar för den andra att existera. Medarbetarskap handlar om relationen till arbetet och arbetsgivaren men även till kolleger, kunder, brukare, medborgare och patienter. Till hela organisationen. (Hällsten & Tengblad 2011, s. 10-11; Jönsson & Strannegård 2009, s. 251; Tengblad 2009, s. 6).

Medarbetarskap står även för en filosofi som handlar om att arbetarna bör ha en aktiv och ansvarstagande roll med möjligheten till utveckling och lärande, till gemenskap och samarbete och utmaning och stöd. I medarbetarskapet ingår förmågan att ta ansvar, problemlösning och konflikthantering. Viktigt att komma ihåg är att vilken ledarförmåga en chef än har så finns det alltid medarbetare som tar mer ansvar, är mer engagerade och kunniga än andra. (Tengblad 2009, s. 6; Tengblad 2003, s. 1).

Till begreppet medarbetarskap hör ansvaret starkt. Ansvar för den egna utvecklingen, för sitt arbete, arbetsmiljön och förhållandet till arbetsgivaren. Ett konstruktivt medarbetarskap kan finnas bara då både ledning och medarbetare tar lika ansvar för relationen. För att medarbetarskapet i en organisation ska kunna vara starkt måste medarbetarna förutom att

ta ett stort ansvar i det egna arbetet också kunna samarbeta med kollegor och arbeta för en glad arbetsmiljö och ett gott kamratskap på arbetsplatsen. Att kunna hitta en bra balans mellan lojaliteten gentemot arbetsgivaren, kollegorna och sig själv kan vara utmanande. (Hällsten & Tengblad 2011, s. 11; Jönsson & Strannegård 2009, s. 254-255; Tengblad 2009, s. 6).

Ett nytt begrepp som förenar ledarskap och medarbetarskap och betonar den ömsesidiga påverkansprocessen mellan chef och medarbetare är ledarbetarskap.



Figur 3. Ledarbetarskap -en syntes. (Axelsson 2014).

Idag betonas kanske alltför ensidigt ledarens betydelse över medarbetarens motivation och arbetsinsats. Ledarbetarskapet handlar om de två rollerna, ledarskap och medarbetarskap som fungerar i en relation med varandra, inte i ett motsatsförhållande. (Axelsson 2014, s. 14-15). Inne på samma bana är även Jönsson och Strannegård (2009, s. 251) då de tar upp att ledaren och medarbetaren ständigt påverkar varandra.

En ojäm maktrelation finns naturligt på arbetsplatsen i och med att ledaren alltid har en högre ställning och bestämmanderätt på ett sätt som medarbetaren inte har. Dock ska man komma ihåg att medarbetarna utgör ett större kollektiv. En samstämmig syn på vad man ska åstadkomma i organisationen är nödvändig. Idag har även medarbetarna en mycket högre utbildningsnivå än tidigare och utför kvalificerade uppdrag. Det är viktigt att hitta ett mentalt konstruktivt förhållningssätt och ett ändamålsenligt sätt att organisera all den kompetens som finns för att arbetsgemenskapen ska bli så bra som möjligt. Idag har många medarbetare ett så stort ansvar att ett nytt begrepp behövs – ledarbetarskap. (Axelsson 2014, s. 15-16).

2.5 Team, kommunikation och ledare

I social- och hälsovården utgår mångprofessionellt samarbete från kunden och dennas liv som helhet. Samarbetet är en interaktionsprocess med holistiskt perspektiv där kommunikation, klientorientering, kunskap och nätverk betonas. Mångprofessionellt samarbete organiseras ofta i team vars uppgift är att tillsammans skapa en miljö där man kan utbyta och bearbeta information, tankar, känslor, upplevelser och problem som de kan möta i sitt dagliga arbete och i sina arbetsuppgifter. Empirisk forskning visar att inter- och mångprofessionellt samarbete även minskar kostnader i hälsovården och höjer arbetsglädje. Vad som kan försämra kommunikation och samarbete är om till exempel rollerna är oklara och man bör därför fokusera på den egna rollen i situationer där man har ett personligt ansvar (Svedberg 2012, s. 121; Bajnok, Puddester, MacDonald, Archibald & Kuhl 2012 s.76; Roth & Markova 2012, s. 146; Isoherranen 2006, s. 14-15).

För att en arbetsplats ska kunna fungera behövs alltså samarbete. På de flesta håll tillämpas grupper och teamarbete som dock är förknippade även med svårigheter i fråga om till exempel slitningar mellan gruppmedlemmarna och kvaliteten på arbetet. Grupprocesser handlar alltid om människor som är i samspel med varandra och de faktorer som endera främjar eller hämmar samspelet. Interpersonella konfliktsituationer inverkar i hög grad negativt på gruppen medan arbetsuppgiftskonflikterna är nödvändiga för effektiv problemlösning, beslutsfattande och höga prestationer. Ledaren har ett stort ansvar i att få gruppen att fungera men varenda en av gruppmedlemmarna utövar också ledarskap genom sitt eget agerande. En god ledare ska också våga låta sig ledas av gruppen. (Wheelan 2013, s. 107-108; Hornstrup 2012, s. 116; Svedberg 2012, s. 169; Bergman 2000, s. 32; Stensaasen & Sletta 2000, s. 45).

Komplexa arbetsuppgifter kräver ofta komplexa strukturer och enklare uppgifter enkla strukturer. Om arbetsgruppen har mångtydiga uppgifter som förändras hastigt och tiden är en viktig faktor behövs flexibla roller och samordning mellan olika professioner, då är oftast en centraliserad maktform bäst eftersom beslut måste fattas i snabbt. Komplexa arbetsuppgifter kräver över lag god oftast kommunikation och samordning för att kunna utföras bra. Strukturen är av avgörande betydelse för att teamet ska kunna fungera bra och teamet och organisationen måste vara anpassade enligt de uppgifter de har att utföra. (Bolman & Deal 2009, s. 133, 137, 146).

En välfungerande grupp bygger naturligtvis även på att det finns en ledare som har goda kunskaper i hur en grupp utvecklas och fungerar. Ledaren måste ha förståelse och kunskap

i att leda gruppen både på en uppgifts- och en processnivå. Den starka sammanhållningen skapas av lagandan och delaktighet inom gruppen är ett viktigt element, att alla känner att det har någonting att säga till om och får vara med i både planering och genomförande. Om ledaren kan ta vara på allas idéer och tankar skapas ett öppet och informellt klimat som stödjer inläring och där man vågar göra fel vilket gör arbetsprocessen positiv. Till medarbetarens eget ansvar hör att uttrycka den egna åsikten och först då kan de gemensamma kunskaperna och kompetenserna tas till vara. Ledaren ska kunna skapa en helhetsförståelse inför arbetet så att alla vet vad de gör och varför och samtidigt få fram de kreativa egenskaperna hos gruppmedlemmarna. (Lindmark & Önnevik 2013, s. 303-305; Bolman & Deal 2009; 229-231).

En bra ledare ska kunna kan sälla informationen som gruppen behöver. För lite information skapar ny information som kan vara helt irrelevant men eftersom vi människor inte tycker om tomrum skapar vi alltid någonting nytt. Faran med att tolka information är att det skapar missförstånd som i värsta fall kan stjälpa gruppens inre sammanhållning och skapa en negativ lagmoral. Om information bara delges utan att själva innebörden förklaras ges i stor grad utrymme för tolkningar och ointresse. Efter sådana möten har det en negativ och kritisk inställning uppstått och mötena har beskrivits som onödiga, i bästa fall på ”nice-to-know” basis och inte ”need-to-know” vilket borde vara fallet. Genom att förklara strategier och visioner och skapa förutsättningar för dialog tydliggörs de svårbegripliga målen och visionerna och strategierna. Dialog möjliggör även en naturlig delegering, delaktighet och lärande i organisationen (Lindmark & Önnevik 2013, s. 304; Heide, m.fl. 2012, s. 125-127; Thylefors 2007, s. 220).

I en arbetsgemenskap skapas gruppdynamiken genom växelverkan mellan individerna. Gruppen skapar sitt eget sätt att kommunicera om till exempel förhållningssätt till den egna gruppen, samt andra grupper, och även gentemot klienter. I en välfungerande grupp utbyts kunskap smidigt mellan gruppmedlemmarna och häri har ledaren en stark roll i hurdan kommunikationsstruktur som utvecklas. En god arbetsgemenskap och dess kommunikationsstruktur är fungerande då alla har lika möjlighet att delta och vågar säga sitt. Ledarens roll är stor och hon kan endera hjälpa eller stjälpa gruppens struktur genom sitt agerande. (Surakka & Laine 2011, s. 62).

Kommunikation är ett av delområdena då det kommer till att leda kunskap. Kunskapen ska ledas ut till människorna som arbetar i organisationen så att de kan uppnå de mål som gjorts upp i företaget. Kunskapen är en hörnsten i kunnande och intern kommunikation hör

till de viktigaste faktorerna som påverkar personalens kunskap, alla är ansvariga för att den kunskap de besitter sprids. Kunskap kan spridas med hjälp av regelbundna möten, interna tidningar, infoblad, översikter och naturligtvis prat men hur det än görs är kommunikationen den största allierade eller den största sabotören i organisationen. (Morris & Lee 2012, s. 7-8; Viitala 2009, s. 202-203.)

Småpratet har en mycket viktig roll i organisationer. Prat mellan människor, negativt eller positivt, skapar sociala bindningar och formar relationer. I dialogen mellan människor växer förtroende fram och människor socialiseras in i nya miljöer. Människor skapar också sina egna tolkningar om organisationen och arbetet, samt utdelar mandat genom prat med andra. Man bestämmer vem som får vara med och vem som inte får det och vad som är bra och dåligt i organisationen, även cheferna utvärderas. Man pratar om tankar och känslor, och idéer, berättar historier och avreagerar sig på olika händelser. Man lär sig mycket om sig själv och andra i dialogen med andra. Småpratet är väsentligt och genom att förstå balansen mellan formella och informella möten kan vardagens ledarskap bli effektivare och bättre. (Ekman 2007, s. 97).

Dialog är ett av de verktyg som används i mångprofessionella diskussioner för att bygga upp en djup gemensam och delad förståelse och är starkt förknippad med delaktighet. I lärande organisationer används dialog allmänt och den innehåller fyra grundelement som är att lyssnande, respekt, tålmod och öppenhet. Till skillnad från en diskussion är målet med dialog att utforska någonting tillsammans ur olika synvinklar. Utmärkande är de olika förhållnings- och tankesätten där tankar och idéer som inte är samma som ens är tillåtna utan omedelbar kritik och motargument. Dialog kräver tålmod och ett öppet förhållningssätt så att individuell kunskap blir gemensam. I mångprofessionellt samarbete är målet med dialog att skapa en jämlik och skicklig diskussion och dialog. (Heide, m.fl. 2012, s. 133-134; Ekman 2007, s. 97; Isoherranen 2006, s. 25-26).

Ledarskap handlar mycket om kommunikation och de flesta av ledarens uppgifter har på sätt eller annat att göra men denna. I gjorda underökning har man kommit fram till att upp till 80 procent av en chef eller ledares dag går åt till att kommunicera med andra. Kommunikation har alltid varit viktig i organisationer men idag betonas den ytterligare och den blir bara svårare. Kommunikation måste stimuleras genom naturliga mötesplatser och även större möten där alla i organisationen har en möjlighet att träffas och skapa lärande och utveckling. (Lindmark & Önnevik 2013, s. 187; Heide, m.fl. 2012, s. 119).

Utbyte av ny evidensbaserad kunskap inom primärhälsovården sker oftast via informella och ostrukturerade kanaler. I organisationer saknas ofta en omgivning för utbyte av kommunikation och kunskapsflöde vilket leder till stora brister. Eftersom processen med informationsutbyte i och mellan mångprofessionella team ofta är komplicerad borde man i organisationer allmänt överväga hur man kunde göra kunskapsutbyte till en formell del av organisationsverksamheten. Då det finns kunskap om vad som påverkar kommunikationen kan man bättre identifiera och stöda utvecklingen av nya strategier som kan minska bristerna. Möten planerade i god tid kan fungera som en positiv länk mellan personal och ledare för då alla arbetar enligt gemensamma riktlinjer och delar information skapas ett gott arbetsklimat där möten fungerar som en viktig kommunikationskanal. God kommunikationsflow skulle sannolikt leda till högre kvalitet i kommunikationen och även till högre tillfredsställelse i organisationen. (Sibbalad, Wathen, Kothari & Day 2013, s. 128, 135; Braaf, Manias, Finch, Riley & Munro 2012, s. 181; Braaf, m.fl. 2012, s. 189; Holbeche 1998, s. 59).

3 Möteskultur och idémöten

Ordet kultur kommer från det latinska ordet cultura, odling, och i fråga om organisations- och möteskultur måste det på arbetsplatserna odlas en positiv kultur som beaktar ekonomiska aspekter, välmående, mindre stress och bra kommunikation. Möten är en central arbetsform som driver arbetet framåt men trots att organisering, planering, förverkligande av och deltagande i möten borde vara en naturlig sak ser många dem som någonting nödvändigt ont eller till och med som meningslösa. Många organisationer har en dålig möteskultur eftersom det kräver tid att planera och organisera men genom att skapa en positiv möteskultur får alla ut mycket mer eftersom den påverkar i stort sett hela arbetsplatsen. (Ashkenas 2011, s. 5; Grönberg, Villför Larsson & Eliasson u.å, s. 3).

Möteskultur är den kultur som kännetecknar en organisations möten och utgår från gemensamma handlingar och beteendemönster för grupper. Oftast har möteskulturen kommit till utan att ledningen bestämt hur mötena ska organiseras fastän en bra möteskultur är en ledningsstrategisk fråga. Möteskulturen består av både *struktur* i form av regler, system, modeller och verktyg och *kultur* som syftar på beteendemönster och kommunikation och för att lyckas förändra sina möten måste man arbeta med båda. (Grönberg, m.fl. u.å, s. 3).

Människor använder en stor del av sin tid i organisationer åt arbetsprocesser och specifikt administrativa processer. De administrativa processerna samordnar arbetet genom till exempel informella och formella möten. Meningsfullhet är viktigt, att medarbetarna känner att den stora mängd tid som de sätter ner på sitt arbete också betyder någonting och får den effekten som det är avsett. Detta är inte alltid möjligt för alla möten leder inte till beslut utan bra till fler och fler möten. Hur väl man än planerat är det möjligt att dokumenten bara slutar i en hög på skrivbordet, dock ska man komma ihåg att fastän man inte kommer till några konkreta beslut eller lösningar alla gånger är mötena ändå tillfällen att tillsammans fungera som ett team och kommunicera tankar och idéer. (Bolman & Deal 2009, s. 337-338).

”organisationer utgör den perfekta miljön för chefer på jakt efter saker att lägga sin tid och energi på, problem som söker lösningar och människor som besitter en lösning till vilka de söker ett problem”. På möten finns alla dessa fyra, det finns människor, energi, problem och lösningar. Vad mötet leder till är beroende av många olika faktorer såsom vem som kommer till mötet och vad de hämtar med sig. Är det fråga om problem, frågor eller specifika behov. Möten har även hänvisats till som soptunnor då det kommer till känsloladdade och symboliska faktorer med otydliga frågor, chefsutmärkelser, omorganiseringar och möten som handlar om grundläggande mål och syften, eftersom dessa dokumenterat lätt ger upphov till dramatik. Möten fungerar som arenor i organisationer som ger möjligheter till förbättringar men förhindrar också att individen eller organisationen upplöser sig. För vissa kan möten vara en plats där de upplever spänning i arbetsdagen, för andra en plats där de hoppas viktiga frågor tas upp och diskuteras. (Bolman & Deal 2009, s. 338).

Samarbete ska inte vara ett självändamål men hur man samarbetar är ofta en återspeglning av kulturen som råder i organisationen. Kulturen kan vara sådan att det allmänt anses att möten kan vara trevliga att gå på men i huvudsak är onödiga. Om organisationen utmärks av en tankekultur är samarbete en självklarhet som inte behöver ifrågasättas. I dagens lärande organisationer är det önskvärt att arbetet präglas av reflektion, dialog och utveckling av kollektiv kompetens men faktum är också att den ekonomiska situationen ofta betonar precis tvärtom. Ett problem kan vara att människorna i organisationen inte deltar i gemensamma möten och utvecklingsdagar eller deltar med en negativ attityd. Speciellt stormöten anses ofta vara påhittade av ledningen och inte väsentliga för det egna arbetet vilket leder till bortfall. Här uppkommer också frågan vad som i en organisation är frivilligt och vad ett måste. Deltagande i forum som behandlar arbetsplatsen borde vara en

självklarhet som borde tas upp redan i rekryteringsskedet och här borde man också poängtera att som en väsentlig del av arbetet är att utveckla och satsa på arbetet till vilket möten hör som en naturlig del. (Svedberg 2012, s. 188-189; Romppanen & Kallasvuo 2011, s. 170).

Som arbetsmetod är möten en plats där man tillsammans kan uträtta olika ärenden gällande arbetet vilket kommer att kräva både tid, engagemang och energi och respekt. Artiklar och skrivelser visar att en stor del av mötena anses vara onödiga och utan mening fastän de i verkligheten behövs för att nya idéer, tankar och resultat ska födas. I organisationer finns allt från styrelse-, ledningsgrupps-, planerings-, förhandlings-, informations- och kafémöten till problemlösnings-, riskanalys-, målsättnings- och projektmöten. Mötesforumet måste väljas efter vad som är syftet och målet med mötet. (Björklund & Nilsson 1995, s. 18, 21-22).

I detta examensarbete kommer idémöten, som inkluderar projekt- och arbetsmöten att behandlas eftersom de uppkommit i litteraturen som viktiga för organisationen. Meningsfullhet är naturligtvis viktigt i alla mötessituationer men denna avgränsning kommer att dras eftersom alla möten inte kan behandlas.

För att få ut det mesta av möten behövs organisering och planering. Processen börjar med att fundera på mötets syfte och i situationer där det behövs problemlösning, brainstorming och beslutstagande är idémöten ansikte mot ansikte oftast bäst. Enkla rubriker hjälper att hålla fokus och driva agendan framåt. I England har man till exempel inom sjukhusvärlden diskuterat att det skulle behövas flera veckomöten för att gå igenom aktuella ämnen eftersom problemet varit att trots att det är bestämt att möten ska hållas finns inte finns några riktlinjer för vad mötet ska innehålla eller hur det ska hållas. Detta kan lätt leda till att missnöje och en miljö full av beskyllningar och försvarsinställning då deltagande i möten ofta baseras på hur mycket som kan fås ut av tillfället och hur motiverande mötet är. Ledaren och medarbetaren kan tillsammans gå igenom vad som skulle vara viktigt att ta upp och behandla och på basen av detta bygga upp en gemensam och fungerande agenda att tillämpa i interna personalmöten. (Davies, Chintapatla & Miller 2014, s. 2; Craumer 2011, s. 6; Romppanen & Kallasvuo 2011, s. 170-171).

Eftersom de bästa mötena engagerar alla är det en god idé att på förhand dela ut roller, förhandsmaterial och agendan så att deltagarna är förberedda att under mötet vara aktiva.

Tidsbegränsningen är viktig för varje ämne och agendan bör hållas realistisk så att inte för mycket planeras in i ett tidsbegränsat möte. Eftersom uppföljningen ofta blir bristfällig och oklar är det viktigt att satsa på avslutningen så att det verkligen är klart för alla vilka deras uppgifter är och vad som förväntas. Bra möten kräver ansvarstagande av både ledare och medarbetare och sanktioner kan utdelas om man inte tagit ansvar för sin uppgift för att förhindra ett sådant beteende. Som deltagare är det viktigt att fundera på de egna motiven och deltagandet och vad jag kan bidra med. Om det förekommer oklarheter om innehåll, deltagare och tidsanvändning uppstår dålig kommunikation lätt. Samtidigt tenderar beslut som tagits under mötena bli ouppfyllda och okontrollerade. Enkel basträning i mötesteknik och kommunikation kunde förebygga problem. (Angelöw 2013, s. 158; Craumer 2011, s. 6-7; Romppanen & Kallasvuori 2011, s. 172-173; Holbeche 1998, s. 58).

Till möten ska rätt personer bjudas in och rätt antal efter vad som är syftet med mötet. Om kritisk information ska delges kan hur många som helst delta men om interaktionen mellan deltagarna är det viktigaste bör det noga planeras vem som ska vara på plats eftersom för stora grupper kan minska kreativiteten och för få begränsa inputen. Mellan fem till åtta deltagare anses vara ett passligt antal om interaktionen är kritisk. Ibland behövs en viss expertis och ibland är det bättre med en tvärfunktionell grupp och därför är det viktigt att det på förhand planeras och sätts ner tid på vem som behövs för att mötet ska bli meningsfullt. Möten behöver riktlinjer som alla är medvetna om och de bästa riktlinjerna är sådana som inger mod och motivation att delta. Om det handlar om möten som hålls regelbundet kan gruppen själv göra upp dem annars delger ledaren deltagarna riktlinjerna i början av mötet. Eftersom det finns olika människotyper med på de flesta möten bör ledaren vara medveten om att alla inte är pratsamma till sin natur medan andra alltid har någonting att säga och fördela munturen mellan alla jämlikt. (Craumer 2011, s. 7).

Idémöten ska kunna ta tillvara kreativiteten hos deltagarna och är forum för gemensam problemlösning, konflikthantering och produktion. Flera mötestillfällen krävs ofta och arbetet delas upp bland mötesdeltagarna som arbetar i smågrupper tillsammans eller enskilt mellan arbetsmötena för att komma fram till lösningar på deluppgifter. För att dessa möten ska vara framgångsrika är det viktigt att ämnena som ska upp på bordet är tydligt presenterade och att mötesklimatet är tillåtande och öppet så att deltagarna stimuleras till trivsel och kreativitet. Personerna som deltar väljs ut efter erfarenhet och kompetens samt ärende som ska behandlas och det är viktigt att alla arbetar på samma villkor och bidrar med åsikter och idéer. Det är också viktigt att mötesdeltagarna är medvetna om de övrigas status eftersom detta arbetssätt oftast förutsätter flera möten. Till mötet görs en agenda upp

och det finns oftast en ordförande, projektledare eller chef person som leder och strukturerar arbetet. (Björklund & Nilsson 1995, s. 21).

Arbetslivet står idag inför stora krav i och med att omgivningen förändras i snabb takt och hård konkurrens föreligger. Ett innovativt arbetssätt behövs och nya idéer som främjar verksamheten. Nya idéer uppkommer lättare om deltagarna är motiverade och därför betonas de informella och glada klimatet på idémöten. Mötena är fria från onödig kritik och ett innovativt angreppssätt uppmuntras. Eftersom tillfällena även fungerar som forum för problemlösning kan rädslan för kritik väckas vilket kan hämma möjligheterna även om en arbetsgemenskap även ska tåla konstruktiv kritik. För att minska denna rädsla uppmuntras till exempel brainstorming och idétalkon som är enkla och anpassningsbara grupparbetsformer. Detta sätt att arbeta fram nya idéer passar även möten med mångprofessionella team eftersom mångsidighet och olika kompetenser tillsammans kan vara mer innovativa än en grupp med enbart sakkunniga. (Kansanen 1999, s. 73-74).

Många möten och utvecklingsdagar har misslyckats p.g.a. att det har saknats en tydlig ledare. Möten måste ledas aktivt och om det uppstår samtal i smågrupper, uppenbara uttråkade minner, eller att koncentrationen är på annat håll måste ledaren ha mod att ta upp saken. Ledaren av mötet ska både kunna leda ärendena på agendan framåt och förhindra störande beteenden och detta kräver mod och flexibilitet att förlita sig på processen. Viktigt är att se deltagarna som en resurs. (Romppanen & Kallasvuo 2011, s. 170-171).

Effektivitet är ett av dagens ord. Men effektivitet räcker kanske inte alla gånger. Meningsfullhet behövs också och som mötesledare är det bra att vara förberedd på olika händelser som kan ske under ett möte. Då nya arbetssätt ska införas, processer byggs upp och mål nås behövs idéer av alla och idémöten (arbetsmöten) är viktiga.

4 Syfte och frågeformuleringar

4.1 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att skapa ett enkelt och praktiskt verktyg för alla mötesdeltagare för att kunna utveckla en mer meningsfull och engagerande möteskultur på arbetsplatsen.

4.2 Frågeformuleringar

1 Vad består meningsfullhet inom möteskultur av?

2 Hur kan mötesdeltagarna själva delta i att skapa mer meningsfulla och engagerande möten?

5 Litteraturanalys

Detta arbete är en del av Yrkehögskolan Novias projekt Attraktiv organisation (Yrkehögskolan Novia u.å) och syftet är att skapa ett enkelt och praktiskt verktyg för alla mötesdeltagare för att kunna utveckla en mer meningsfull och engagerande möteskultur på arbetsplatsen. Min förhoppning är att påbörja arbetet med att få insikt i hur vi idag skulle kunna utveckla mer meningsfulla möten eftersom det konstaterats att en stor del av dem idag anses vara utan mening för deltagarna.

Det kanske kan anses vara en allmän sanning idag att vi människor arbetar i komplexa och föränderliga miljöer där tiden är knapp och största möjliga vinst ska fås ut på minsta möjliga tid och minsta möjliga resurser. Även sjukvården håller på att förändras, idag är det inte längre bara organisationerna som bestämmer och människorna som följer utan en klar skiftning kan börja skönjas där människorna i organisationerna själva ska påverka sitt arbete.

Detta examensarbete kommer att utgöras av en litteraturanalys, ur vilken faktorer som forskare genom sina forskningar har funnit vara förknippade med meningsfullhet och mening och speciellt vad medarbetaren själv kan göra för att utveckla mera meningsfullhet i sitt arbete, kommer att arbetas fram. Med hjälp av de faktorer som plockas fram ur litteraturen om meningsfullhet, mening, möteskultur och möten har ett verktyg arbetats fram, som i mötessituationer kan användas till att skapa insikt i vad som fungerar och vad som inte gör det.

En litteraturstudie utgörs av litteratur som informationskälla och data bygger på vetenskapliga artiklar och rapporter. Syftet är att åstadkomma en syntes med hjälp av litteraturanalysen och skapa nya insikter. Om forskaren vill analysera och förstå innebörden av olika uppgifter kan innehållsanalyser vara den bästa datainsamlingsmetoden. I kvalitativ forskning kan beskrivningen, analysen och tolkningen av litteratur antas vara den stora utmaningen. Det svåra är att kunna minska stora mängder information till översiktliga helheter och hitta mönster samt att förstå datan. Det grundläggande arbetet i en innehållsanalys handlar om att steg för steg och systematiskt klassificera datan så att mönster skapas. (Carlström & Carlström Hagman 2012, s. 168; Aveyard 2010; Forsberg & Wengström 2008, s. 34, 59, 149-150).

En litteraturstudie är mer än bara en sammanställning av litteratur och syftet är att tolka informationen och jämföra skillnader och likheter som uppkommit för att integrera ny

mening, vilket är det som gör den egna studien unik. Det är också väldigt viktigt att komma ihåg frågan om reliabilitet och validitet, att kunna redovisa metoden, kategoriseringen, motiveringen av datainsamlingsmetoden och processbeskrivningen. (Averyard 2010, s. 124; Mayring 2000).

5.1 Materialsökning

Bakgrundsmaterialet till detta examensarbete har sökts i elektroniska artikeldatabaser; Academic Search Elite, Cinahl with full text, Medic, SweMed och Emerald Insight. Sökorden som användes var många och presenteras i slutet av arbetet som Bilaga 1. Sökningen var begränsad till artiklar i full text och med publiceringsdatum 2009-2014, resten av artiklarna exkluderades som för gamla. Artiklarna söktes på engelska, svenska och finska för att få ett så brett urval som möjligt. Artiklarna valdes ut till litteraturanalysen på basen av deras relevans till undersökningens frågeformuleringar som är Vad består meningsfullhet inom möteskultur av och Hur skapas meningsfullhet i möten av deltagarna själva?

Det framkom tydligt att svenska sökord såsom t.ex. möteskultur och mångprofessionell, inte gav några träffar alls som hade relevans för detta examensarbete och finska artiklar hittades inte alls. Även engelska sökord som multicultural, meaningfulness och meeting var ord som knappt gav någonting. Det var ganska tydligt att meningsfullhet i kombination med möte och möteskultur var svåra sökord att få träffar på. Vid genomläsning av funna artiklar under sökningsprocessen och tips av den egna handledaren och utomstående, uppkom nya sökord som job crafting och meaningfulness-making som visade sig vara väldigt viktiga och relevanta för just detta slutarbete. Via dem hittades nya artiklar som inkluderades i litteraturanalysen. Artiklarna som finns med har valts efter en noggrann sökning på många olika ordkombinationer. För övrigt så användes litteratur från bibliotek och artiklar från Google Scholar.

Sökvägarna har varit många eftersom det har visat sig vara svårt att hitta material som handlar om vad medarbetarna själva kan göra för att skapa meningsfullhet i arbetet. Effektivitet och möten finns det olika guider om, men de har blivit bortvalda till största del eftersom effektivitet inte är ett område av intresse i detta examensarbete.

5.2 Val av litteratur på basen av forskningsfrågorna

I social- och hälsovården är det viktigt att konstant vara á jour med den senaste vetenskapliga forskningen men det kan vara omöjligt att ha tid att läsa allt som kommer ut och därför är litteraturstudier viktiga eftersom de samlar ihop litteraturen under en rubrik. Eftersom det finns så mycket litteratur är det viktigt att värdera var och en artikel som handlar om området för litteraturanalysen eftersom en enda artikel inte kan anses, eller ska inte anses vara tillräckligt för att ändra det praktiska arbetet. En helhet av all litteratur måste fås för att kunna överblicka området för forskning. (Aveyard 2010, s. 7).

För att kunna välja relevant litteratur till sin litteraturanalys är det viktigt att först ha gjort upp forskningsfrågorna eftersom dessa kommer att vägleda i processen av litteraturval, som ofta är stor och tidskrävande. Under läsningen av mångfalden av litteratur kommer förståelsen för det valda temat att öka och samtidigt klargörs vad som ska vara med som litteratur och vad som inte ska det. (Coughlan, Cronin & Ryan 2013, s. 62-64).

I min litteraturanalys har Coughlans, m.fl. (2013) anvisningar följts. Arbetet påbörjades med att söka artiklar på olika ställen såsom i föregående kapitel beskrivits. Efter detta delades arbetsfaserna upp för att kunna hålla strukturen klar och hela tiden veta var i arbetet man står.

Då sökningen fullbordats fanns 18 artiklar i högen. Dessa 18 artiklar valdes således att representera litteraturanalysen om meningsfullhet och arbetsengagemang i möteskulturen. Tyvärr måste jag i detta skede säga att jag inte hittade en enda artikel som handlade om meningsfullhet i möteskultur i mångprofessionella organisationer eller annan typs organisationer. I detta arbete har alltså bakgrundsmaterialet om arbetsmöten hittats i bokform, inte i vetenskapliga artiklar.

5.3 Sammanfattning och organisering av artiklarna i innehållsanalysen

Under läsningen är det viktigt att kritiskt utvärdera materialet för att kunna göra beslutet huruvida artikeln kan inkluderas i analysen. Det lönar sig inte i början att läsa allt i artikeln utan i stället granska de viktigaste delarna såsom, metoden, resultaten, diskussionen och rekommendationerna. Det är viktigt att organisera sitt material och materialet ska vara relevant. (Coughlan, m.fl. 2013, s. 64). Artiklarna har systematiskt gått igenom, i första skedet genom att läsa abstrakten och sedan de övriga delarna tills jag hade en god kännedom om innehållet och kunde vara säker på att de kunde inkluderas i analysen.

I sista skedet då materialet är kodat och teman har plockats ut kan resultatet granskas mer i detalj. Under stora rubriker samlas teman som plockats ut ur materialet och dessa teman jämförs med varandra och organiseras i en logisk ordning. En resuméartikel kan vara ett fördelaktigt sätt att presentera forskningsartiklarna för att göra en sammanställning av det viktigaste. Sammanställningen görs i tabellform och fungerar om ett hjälpmedel för analysen, den kan även ingå som en del av resultatet. (Averyard 2010, s. 134-139; Granskär & Höglund-Nielsen 2008, s. 180-181). I detta arbete finns som Bilaga 1 både materialsökningen och en sammanställning av de 18 artiklar som finns inkluderade i litteraturanalysen. I sammanställningen har alla artiklar getts ett värde på basen av hur viktiga de har ansetts för innehållsanalysen i detta examenarbete.

Fastän vetenskapliga artiklar oftast har en stor trovärdighet måste de värderas och granskas. I detta examensarbete gjordes en artikelvärdering och de relevanta och aktuella artiklarna i förhållande till frågeformuleringarna och syftet valdes ut. Värdet har varit ett eller två, där ett står för de viktigaste artiklarna.

I detta skede i arbetsfasen handlade det om att läsa och läsa om och om igen för att hitta samband och likheter i teman och samtidigt även olikheter. Texterna sammanfattades var för sig så att innehållet senare kunde gås igenom utan att behöva söka inom själva artikeln. Detta är även ett fungerande sätt att komma in i texten. Enligt Coughlan, m.fl. (2013, s. 65, 67) är anteckningarna som görs under läsningen viktiga för att kunna organisera informationen och uppfatta huvudpunkterna. Anteckningarna har föreslagits inkludera tre skeden där viktiga punkter i det första skedet streckas under, mönster sökes i det följande och rubriker nedtecknas i det tredje skedet.

Artiklarnas olika resultat streckades på basen av ovanstående anvisningar under för att lyfta fram huvudpunkterna. Resultaten skrevs ner som en mindmap för att se de essentiella tyngdpunkterna och rubriker uppgjordes. Under denna fas och under handledningen kunde det skönjas att resultaten av mindmappen ännu vidare måste brytas ned i mindre kategorier.

För att klargöra tydligt vad som är resultatet av litteraturanalysen har faktorer som är väsentliga för meningsfullhet delats in under fem rubriker; förutsättningar för, hur själv öka meningsfullheten, ledarens roll, organisatoriska faktorer och resultat av meningsfullhet. Under dessa stora rubriker plockades alla viktiga resultat av artiklarna för att synliggöra att de verkligen hörde till rätt rubrik. Efter att allt material fanns under rätt rubrik gick resultatet ännu en gång igenom och i nästa kapitel kan man läsa om resultaten.

6 Resultat

I resultatet har de 18 artiklarna analyserats var för sig och sedan har jämförelser gjorts för att hitta de gemensamma nämnarna. På basen av alla gemensamma nämnarna har en modell arbetats ut som grund för verktyget (Figur 5).

6.1 Förutsättningar för meningsfullhet på arbetet

Idag har pengar förlorat av sin lyskraft som central motiverare eftersom pengar gör lite för att öka den subjektiva känslan av välmående. Att förstå alternativa källor som finns för att skapa en större mening på jobb har då blivit en naturlig utväxt av de organisatoriska system som värderar människan som en blomstrande varelse och som en del av en större helhet, av "the greater good". Mening är oundvikligen sammanlänkad med ens personliga existens och arbetsplatsen som vi tillbringar så mycket tid på under vårt liv blir då oundvikligen också en del av existensen. Arbete har en stor betydelse i att få livet att kännas meningsfullt men människor söker inte primärt efter ett meningsfullt arbete utan ett meningsfullt liv. Meningsfullt arbete ger förutom möjligheter till ett optimalt fungerande i det övriga livet även energi som ökar engagemanget för både arbetet och organisationen (Geldenhuis, Łaba & Venter 2014, s. 2, 7-8; Beukes & Botha 2013, s. 7-8; Steger, Dik & Duffy 2012, s. 9-10; Martela 2010, s. 14).

Meningsfullhet uppstår i lärande-centrerade miljöer där det finns konstruktiva ledare och en arbetsmiljö som stimulerar, stödjer och ger möjligheten att ge vård med hög kvalitet. I vårdkontext skapas meningsfullheten i kontakten med andra, av medverkan och av erkännande. Om vårdaren känner att hon gör en skillnad och blir uppmärksammad för det arbete hon gör skapas meningsfullhetskänslan. Engagemang behövs och av det som engagerar arbetstagare mest är den enskilt viktigaste faktoren att nå framsteg i meningsfullt arbete. Även små framsteg och erkännande för dessa boostar det inre arbetslivet, det konstanta flödet av känslor, motivation och uppfattningar som utgör arbetstagarens reaktion till händelser under arbetsdagen. (Pavlish & Hunt 2012, s. 118-119; Amabile & Kramer 2012, s. 1-2).

Förutsättningen för att känslan av meningsfullhet ska infinna sig hos arbetstagaren på arbetsplatsen är att jobbet är intressant och glädjande och ger känslan av att lyckas. Arbetsmiljön och de sociala relationerna är väldigt viktiga. I organisationerna utgör samarbete med kollegor och ledare en stor del av vardagen och utvecklingen och

upprätthållandet av dessa relationer är grundläggande för en välmående arbetsplats och arbetstagare. Effektiva och välmående arbetsgrupper är kreativa, innovativa och känner arbetstillfredsställelse vilket även påverkar organisationen positivt. Människans sökning efter meningsfullhet är en social process som fortgår genom hela livet. (Geldenhuis, m.fl. 2014, s. 7-8; Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton & Berg 2013, s. 290; Pavlish & Hunt 2012, s. 118; Vuori 2012, s. 243; Martela 2010, s. 19-20; Rosso, m.fl. 2010, s. 100, 111-112).

Forskare har hittat ett samband med meningsfullhet och kall. Det ligger en skillnad i om jobbet enbart ses som ett arbete, då det som engagerar främst är det materiella, som karriär då man söker avanceringsmöjligheterna eller som ett kall då det känns som om arbetet är någonting mer och engagemanget är hundra procentigt. Då en arbetstagare känner att deras arbete är ett kall ökar meningsfullheten och samtidigt kan en högre organisationsförbundenhet och arbetsengagemang skönjas. Kall har en betydande roll även i livet som helhet och en hög känsla av meningsfullhet i arbetet för med sig ett högre välmående. Då arbetstagaren känner ett kall till sitt arbete kan det betecknas som meningsfullt och fördelarna med detta är en större grad av tillfredsställelse, en högre tilltro till ledarna och ett bättre teamarbete. (Beukes & Botha 2013, s. 6; Steger, m.fl. 2012, s. 9; Martela 2010, s. 17-18).

6.2 Personlig investering i meningsfullheten

Job crafting (työn imu, omformning av arbetet) är ett sätt för arbetstagaren att kunna engagera sig mer. Omformning av arbetet är den process där arbetstagaren individuellt gör kognitiva och fysiska förändringar i arbetsuppgifterna eller de relationella gränserna som omfattar jobbet, så att det bättre ska tillfredsställa de psykologiska behoven, den egna förmågan och preferenserna. Genom att omforma arbetet kan arbetstagaren även märka en förändring i den subjektiva känslan av mening, som kan ha positiva effekter för det psykiska välmåendet, för engagemanget och resultatet av arbetet. Arbetsomformning inkluderar skapande eller initiativtagandet till att förändra arbetet istället för att reagera eller svara på förändringar som organisationen skapade. På detta sätt blir arbetstagaren i högre grad ansvarig för sina arbetsresultat. (Wrzesniewski, m.fl. 2013, s. 281,288; Vuori 2012, s. 242-243; Tims & Bakker 2010, s. 5-6; Martela 2010, s. 17).

Om möjligheterna till optimala förhållanden inte finns på arbetsplatsen kan arbetstagaren själv förändra arbetsuppgifterna, förhandla om innehållet och skapa en större mening i jobbet själv. Genom att förändra de gränser som sätts upp, de mentala staket vi bygger upp runt omkring oss i fråga om emotionella, kognitiva, och relationella faktorer, förändras också känslan av mening. (Demerouti & Bakker 2014; Wrzesniewski, m.fl. 2013, s. 281, 288).

Att regelbundet utvärdera vad arbetet betyder för en själv och vad som motiverar, stödjer och gläder kan ge en ny förståelse för vad man själv kan ge vårddyrket. För karriären, välbefinnandet och utvecklingen av den egna kompetensen och kunskaperna kan en regelbunden utvärdering ha djupa följder. Även engagemanget kan fördjupas och ger arbetstagaren själv en förståelse för vad hon vill göra i sitt arbetsliv. Eftersom man i sjukvårdsbranschen måste kunna arbeta smart i de krävande arbetsförhållandena är det i känslan av mening som sjuksköterskan kan få tillfredställelse. Förutom känslan av mening är det viktigt att den vård som ges matchar de personliga värderingarna eftersom detta kan förebygga både stress, burn out och känslomässig överbelastning. (Price 2010, s. 32-33).

Individer omformar sitt arbete så att de kan jobba mer hälsosamt och vara mer motiverade, så att känslan av mening ökar och de kan få en bättre arbetsidentitet. På arbetsplatsen tolkar hon också hela tiden de tecken hon får från arbetsomgivningen som positiva eller negativa. Då hennes tolkning är positiv känns arbetet meningsfullt. Speciellt viktiga är tolkningarna om det egna bidragandet på arbetsplatsen, fördelarna och glädjen i fråga om hur meningsfullt arbetet känns. För att kunna öka meningsfullheten, försöker arbetstagarna konstant öka mängden positiva tecken genom att till exempel betona arbetskvaliteterna och öka den egna kompetensen för att kunna prestera bättre och få bättre reaktioner från arbetsplatsen. En arbetstagare kan även påverka det egna arbetsinnehållet för att öka meningsfullheten. Dessa är de tre taktiker arbetstagare använder sig av för att göra sitt arbete mer meningsfullt då tecknen hon tolkat har varit negativa. (Demerouti & Bakker 2014, s. 420; Vuori 2012, s. 238-239; Tims & Bakker 2010, s. 7).

Hos arbetstagaren väcker negativa upplevelser viljan att skapa positiva resultat och således en större meningsfullhet och det kan hon göra genom att förändra den subjektiva förståelsen för arbetet, inte arbetet i sig. Alltså kognitivt betona det positiva för att skapa en större meningsfullhet. Hon kan även ändra faktorer i själva arbetet genom att utveckla sin egen skicklighet och kompetens eller också påverka arbetets innehåll med vars hjälp även situationerna hon möter förändras. Det är här som även arbetsresultaten börjar förändras då

arbetstagaren blir mer engagerad och börjar förhandla om ansvaret i teamet och försöker påverka de allmänna förhållandena på arbetsplatsen genom en större delaktighet i beslutsfattningen. I denna process omformar arbetstagaren uppgiften i sig, relationerna till andra och de kognitiva faktorerna i arbetet som ger arbetsuppgifterna mening. (Wrzesniewski, m.fl. 2013, s. 283; Vuori 2012, s. 241-242).

6.3 Ledarens roll

För att arbetstagaren ska kunna skapa en större meningsfullhet i sitt arbete bör ledare kunna hjälpa henne begagna sig av taktikerna som hjälper att skapa en högre meningsfullhet (Vuori 2012, s. 244.)

Ledarna har en viktig roll i att skapa mening. De kan rama in organisationens mål, mission, avsikt och identitet för arbetstagaren på ett sätt som påverkar känslan av mening. Hur en ledare kommunicerar och svarar på olika evenemang och omständigheter i organisationen påverkar också arbetstagarens upplevelser. Eftersom den transformativa ledaren anses vara bra på att förmedla både visioner och mål ses denna ledarskapsstil som en som påverkar positivt på meningsfullheten. Den transformativa ledaren går längre än andra ledare i att utveckla, stimulera intellektuellt och inspirera arbetstagare att överträffa sina egna intressen till förmån för en större kollektiv mening, mission och vision. Dock ska man komma ihåg att målen måste vara verkliga och konkreta för om de är för stora kan de vara omöjliga att uppnå och då rör de heller inte arbetstagarens egna värderingar vilket gör att de förlorar sin betydelse. (Amabile & Kramer 2012, s. 6; Martela 2010, s. 19; Rosso, m.fl. 2010, s. 101).

För många ledare är det viktigaste att skapa en fin strategi men det finns en annan uppgift som är minst lika viktig, att möjliggöra engagemang och framsteg hos arbetstagare i organisationen som varje dag strävar efter att uppnå denna strategi. Det viktigaste för arbetstagaren är att nå framsteg i ett arbete som känns meningsfullt. Om meningsfullhetskänslan i det dagliga arbetslivet undermineras av ledaren genom ord och handling avfärdas vikten av arbetstagarens arbete och idéer och känslan av ägarskap till det egna jobbet förstörs. Detta dödar innovativt tänkande och känslan av självständighet. (Amabile & Kramer 2012, s. 1, 2-4).

I sjukvården separeras ofta ledaren från det kliniska arbetet och detta kan vara ett hot mot känslan av mening skötaren känner eftersom ledarens stöd är väldigt viktigt för en välmående och produktiv arbetsmiljö. Ledaren har bra position att identifiera och artikulera det högre ändamål arbetstagare har i en organisation och genom att stödja detta ändamål och göra det verkligt skapas den mening som motiverar att prestera än bättre. Inte heller förglömma att ledaren själv också kan finna en större mening i sitt jobb på vägen. (Amabile & Kramer 2012, s. 8).

Till skillnad från tidigare forskning gjord av till exempel Herzberg på 1940-talet om inre motivationsfaktorer, påvisar Mafini och Dlodlo (2014, s. 10) att även yttre motivationsfaktorer är relaterade med tillfredsställelse både på arbetsplatsen och i livet. Speciellt belöning, arbets kvalitet, tillsyn och teamarbete var fyra motivationsfaktorer som ansågs vara viktiga. Här har ledaren och organisationen en viktig roll i att tillfredsställa arbetstagarnas behov.

6.4 Organisationens roll

Idag måste organisationer förändras och top-down interventioner måste göras för att förbättra arbetstagarnas motivation och resultat. I top-down organisationer gör organisationen upp arbetet och arbetstagaren följer vad som sägs. Nu har man börjat inse att man måste främja nydesignen av arbetet (hur arbetet, arbetsuppgifterna och rollerna är strukturerade, stadgade och modifierade) gjord av arbetstagaren själv, för att kunna förbättra arbetsförhållandena. Eftersom organisationens arbetskraft förändras i fråga om ett ökat antal kvinnor, en större etnisk mångfald, en mer utbildad personal och en åldrande population, behövs en omformning av arbetet där individen själv är mer aktiv och engagerad. (Demerouti & Bakken 2014, s. 429).

Tidigare sätt att närma sig förändringar på individnivå i organisationer hjälpte organisationen att överleva turbulenta tider men trots att de krävde aktivitet av arbetstagaren var och är de inte speciellt fokuserade på att på att ge fördelar åt denne. Till skillnad från dessa är omformning av arbetet gjord av arbetstagaren själv (job crafting) inte någonting som förhandlas med organisationen och oftast märker inte ens ledaren av att den pågår. Faktorer som sätter igång detta behov är obalans i krav och resurser. (Demerouti & Bakker 2014, s. Tims & Bakker 2010, s. 3)

Positiva resultat i arbete såsom engagemang för med sig långtida fördelar för organisationer som försöker främja meningsfullhet. Förståelsen på organisatoriska nivån för att arbetstagare som känner att arbetet har en mening kan vara det som leder till succé behöver förstås. Då människan upplever sitt jobb meningsfullt blir även organisationens resultat bättre för om organisationen stöder sökandet efter mening ökar motivationen och således även hela organisationens konkurrenskraft. Meningsfullhet, arbetsengagemang och organisationsförbundenhet är starkt relaterade och då det finns en organisationskultur och policy som främjar detta får meningsfullheten näring. (Geldenhuis, m.fl. 2014, s. 7; Demerouti & Bakker 2013, s. 424-425; Beukes & Botha 2013, s.7-8; Steger, m.fl. 2012, s. 9; Pavlish & Hunt 2012, s. 114; Martela 2010, s. 24).

Nya organisationssystem kan behövas som låter arbetstagaren blomstra och känna att de är del av ”the grater good”. Regelbundna möten där sjukvårdspersonalen kan mötas och både ge och få feedback kan vara ett sätt på vilket man kan öka meningsfullheten på arbetsplatsen. Även tillåtande av omorganisering av arbetet (job crafting) är en sådan metod eftersom optimalt fungerande kräver meningsfullhet. Sjukskötare är inte så förbundna till ett specifikt sjukhus utan söker en miljö där de kan uppleva optimal mening i jobbet. Organisationen bör därför utveckla den mentala styrkan en sjukskötare besitter genom att erbjuda jobb som leder till högre engagemang. På detta sätt blir arbetstagarna mer medvetna om det organisatoriska kontextet och jobbar tillsammans med andra för att förbättra resultaten till fördel för organisationen. Engagemang kan ses som en fundamental komponent eftersom den leder till ökad känsla av mening. (Beukes & Botha 2013, s.7-8; Pavlish & Hunt 2012, s. 118).

6.5 Resultatet av ökad meningsfullhet

När man känner meningsfullhet och motivation varje dag presterar man bättre. Att hitta och nära meningsfullheten i arbetet är kanske den viktigaste nyckeln till framgång. Välmående arbetstagare är mer engagerade, mer motiverade, ger bättre patientvård, är bättre ledare och påverkar organisationens framgång i hög grad. Organisationen, ledaren och arbetstagaren själv har många möjligheter att stöda och stärka denna positiva relation och bidra till bättre resultat. Organisationen har en motiverad, engagerad och framgångsrik personal när arbetstagaren känner sig välkommen på arbetsplatsen och viktig för organisationen och dess målsättningar. Organisationens resurser och förmåga att göra

medarbetarna arbetsengagerade har en klart positiv inverkan på till exempel produktivitet, vinst, kundernas förnöjsamhet och medarbetarnas benägenhet att byta arbetsplats. Då det finns en känsla av mening finns även en större gemenskap på arbetsplatsen eftersom man arbetar mot ett gemensamt mål. (Geldenhuis, m.fl. 2014, s. 7-8; Maffini & Dlodlo 2014, s. 10; Beukes & Botha 2013, s. 7-8 Steger, m.fl. 2012, s. 13; Martela 2010, s. 24-25; Tims & Bakker 2010, s. 7).

6.6 Möteskultur

“Ask people about a movie they saw, and they will tell you about a good one. Ask them about a meeting they went to, and they will tell you about a bad one.” (Ravn 2013, s. 163.) Här ligger kanske det problem som vi möter i organisationers vardag i fråga om möteskulturen. Det finns så många gamla vanor som inte bryts eller förändras, så som det alltid varit fortsätter det. Många arbetstagare känner sig frustrerade över att deras tid inte används väl och så länge som de gamla synsätten hänger kvar kommer ingenting att förändras. (Ravn 2013, s. 164; Allen m.fl. 2012, s. 413-414).

Möten är ett område som det forskats väldigt lite i. Möten är möten, inget mer, och så länge den inställningen finns kommer de inte att delges ett högre värde eller mening. Många ser på möten som tillfällen man går till för att lyssna på ledaren och diskutera teman som finns på en agenda, vilket är fatalt för arbetstagaren eftersom detta inte kommer att få henne engagerad eller ge organisationen konkurrenskraft. Till exempel på lägsta nivå i organisationen samlas arbetstagarna till möten för att ledarna vill diskutera kvalitet, policy och överensstämmelse, men inte brainstorma i nya idéer. Det anses inte vara viktigt i denna grupp av arbetstagare. Organisationsmötena är ogenomträngliga och vanorna sitter hårt och därför behövs förändringar och utmaningar. (Allen, m.fl. 2014, s. 803; Ravn 2013, s. 164).

Arbetstagare både älskar och hatar möten. Det som får mötesdeltagare att må bra av möten och se dem som någonting som får arbetet att kännas bättre är speciellt informationen de får ur dem, målen som kan nås med hjälp av dem och kommunikationen som får människor att träffas och samarbeta. Då det kommer till samarbete i möten bland teammedlemmar har det påvisats att ålder är en faktor som inverkar. Ju högre individuell ålder och ålder i teamet i medeltal, desto mer motsättningar i kommunikationen kommer

det att bli, vilket kan bero på att socialisationen in i organisationen för äldre skedde på ett annat sätt och de äldre även varit med om så många förändringar i organisationen att det påverkar negativt även idag. (Ravn 2013, s. 168; Schulte, Lehmann-Willenbrock & Kauffeld 2012, s. 941-942; Allen, m.fl. 2012, s. 416).

Produktiva möten som ger deltagaren känslan av att någonting åstadkommit och som fokuserar energin på att uppnå viktiga uppgifter är önskvärda. Idag är det dock ofta ledaren som pratar och sedan är det öppen diskussion som gäller. Problemet med de öppna diskussionerna i mötessammanhang är ofta det att de som har en mer dominerande ställning eller annars är pratsamma pratar och de andra sitter tysta. Lite av mentaliteten att öppnar du inte munnen under mötet kan du fortsätta vara tyst finns också. Diskussionerna får sväva ut till att handla om vad som helst som inte är relevant för att utveckla organisationen med ett minimum av guidning av ledaren som har rollen som ordförande. Detta leder till att mötena blir platta och meningslösa. (Ravn 2013, s. 167; Allen, m.fl. 2012, s. 413).

Det största problemet för arbetstagare då det kommer till möten är tidsbristen för 40 % av arbetstagarna anser möten begränsa arbetet och 13 % att de är helt onödiga. Det som även skapar problem och negativa attityder är sena mötesdeltagare, bristen på struktur och det faktum att ofta dokumenteras inte vad som bestämts och diskuterats under mötestillfällena. Ledarens roll är här viktig i att avgöra för vem det är relevant att delta och att deltagarna får den information de behöver samt att strukturera agendan på ett sådant sätt att den är ändamålsenlig. (Allen, m.fl. 2012, s. 414).

Eftersom möten är en genomgripande arbetsaktivitet i organisationer är det viktigt att fundera noggrant på vad som är mötets avsikt. På olika nivåer i organisationen diskuteras olika saker under möten men det vanligaste ämnet som förekommer på alla nivåer är att mötas och fundera över vilken situation organisationen befinner sig i. Det har även genom forskning visat sig att på den högsta nivån i diskuteras främst klienternas behov och strategier och faktorer som handlar om arbetstagarna lämnas över till mellanledarna. På mellannivån handlar mötena främst om projekt eftersom projekt och teamarbete här är vanliga. (Allen, m.fl. 2014, s. 804-805).

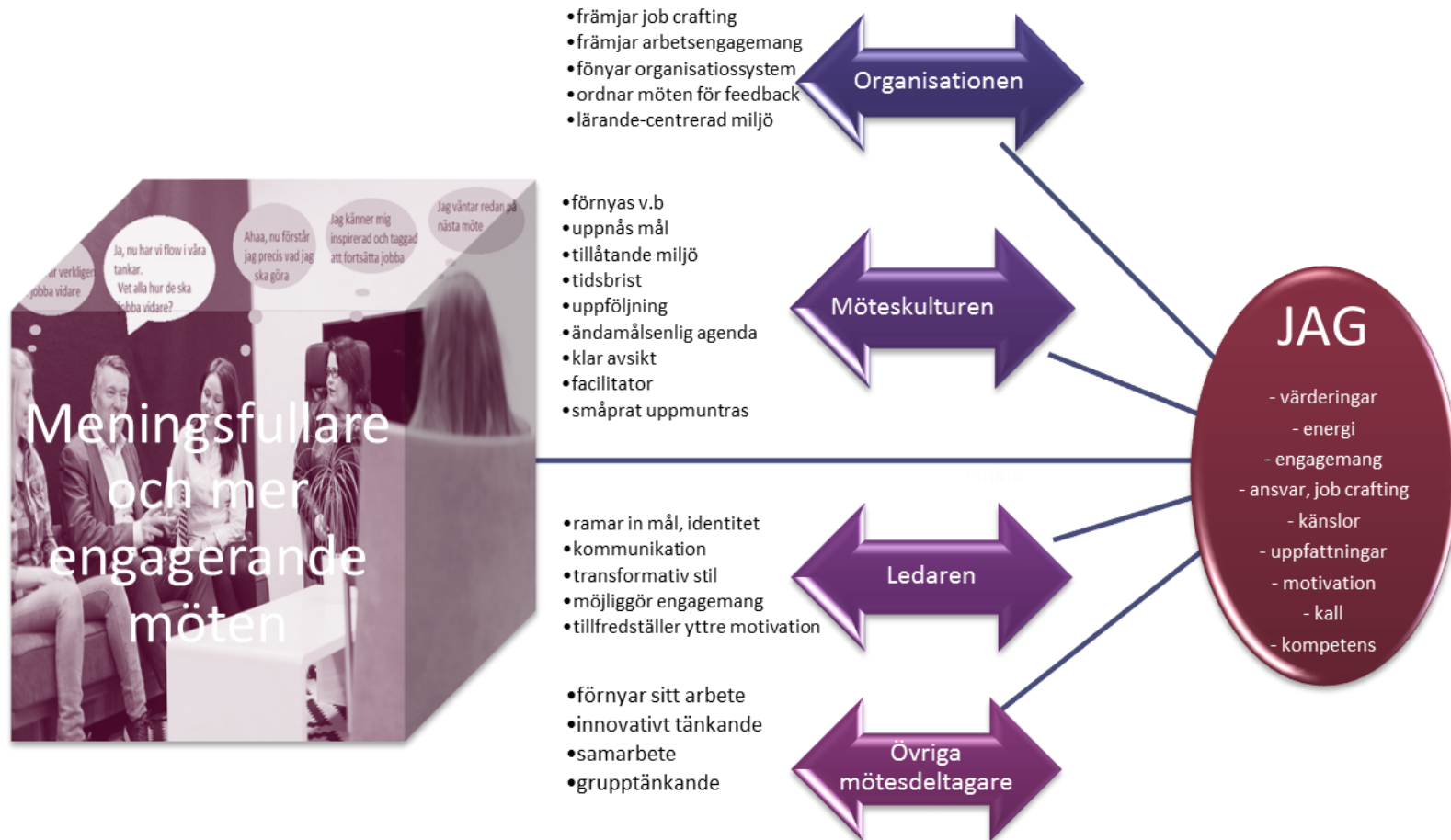
Alternativ som transformerar mötespraxisen behövs, där tyngdpunkten ligger på att möten får en större mening och ett större värde i gruppen av deltagare. I organisationer i

mötessammanhang kan en facilitator vara hjälpen som får gruppen att arbeta mot ett gemensamt mål och att uppnå vad den vill uppnå. Processen är den viktiga, att lära sig kommunicera på ett sätt som leder till resultat och fokusera på hur man kan göra någonting och vad som görs. Att bygga konsensus och förändra de beteendena som får människor att göra på samma sätt gång efter annan fastän det inte skapar meningsfullhet. (Ravn 2013, s. 168; Schulte, m.fl. 2012, s. 941-942).

En faktor som påvisats skapa effektivare och mer meningsfulla möten är småpratet före mötet. Ledare som vill förbättra effektiviteten bör uppmuntra mötesdeltagarna att komma i god tid så att de hinner engagera sig i småpratet. Det oofficiella småpratet skapar, speciellt för mer introverta personer som inte tycker så mycket om formella sociala situationer, en trygg och mer intim stämning som ger fördelar även i själva mötesstationen. (Allen, Lehmann-Willenbrock & Landowski 2014, s. 1075, 1078).

I situationer där mötesdeltagarna är av olika ålder och det finns ett flertal äldre personer med i teammötet är det viktigt att förstå att tankesättet kan vara ett annat. Ju äldre teamets ålder är desto sämre kan kommunikationen och negativare attityden vara. Förlåtelse har här en central roll. De som förlåter andra lättare, motsätter sig i lägre grad kommunikationen. Förlåtelse mildrar också negativa resultat. Facilitatorn kan här tas in att lära ut positivt teamarbete i mötessammanhang och att göra äldre mötesdeltagare medvetna om sitt motverkande kommunikationssätt genom reflektion. Ledaren kan i sin roll som ledare uppmuntra till en förlåtande attityd som skapar en positivare miljö för alla. (Schulte, m.fl. 2012, s. 943).

6.7 Modell för meningsfullare och mer engagerande möten



Figur 5. Modell för meningsfullare och mer engagerande möten

7 Produkten (kartläggningsverktyget)

Visst har vi möten i arbetslivet, men vad leder de till? Den frågan är det många som har ställt, både medarbetare och ledare. Samtidigt behöver vi mötesplatser för att kunna samverka och bli delaktiga. Varför upplever då allt fler att mötena inte är meningsfulla eller engagerande? Det är en fråga som alla måste ställa sig.

I detta examensarbete arbetades på basen av modellen för meningsfullare och mer engagerande möten (sidan 37) ett kartläggningsverktyg fram (Bilaga 3), och denna produkt kan fungera som ett hjälpmedel för alla deltagare, så ledare som medarbetare, i att få insikt om hur man själv fungerar och hur möteskulturen fungerar. Som grund för kartläggningen utgår respondenterna från den egna attityden i hur meningsfulla och engagerande de finner mötena de deltar i. Denna undersökning vill hjälpa till att skapa insikt, inte döma.

Då modellen utarbetats på basen av litteraturanalysens resultat och frågeställningarna påbörjades arbetet med att konstruera ett verktyg. Frågor till kartläggningsverktyget skapades även med grund i frågeformuleringarna. Fem centrala aktörer eller påverkare kunde skönjas under litteraturanalysen och de var; jag själv, övriga mötesdeltagare, ledaren för mötet, möteskulturen och organisationen. Dessa fem påverkar alla varandra i hur meningsfulla och engagerande mötena är och kommer att bli.

Eftersom verktyget i detta lärdomsprov skulle riktas till en specifik mångprofessionell mötesgrupp omarbetades de fem kategorierna till fyra så att frågorna kom att gälla enbart detta specifika enhetsmöte. Kategorierna är; jag som mötesdeltagare, vi som deltar, på min enhet och delar av enhetsmötet jag skulle vilja utveckla. Respondenterna skulle få som uppdrag att läsa igenom frågorna och tänka på sin egen erfarenhet av enhetsmötena och välja det alternativ som passade bäst. Bifogat fanns ett följebrev där orden meningsfullhet, omformning av arbete, och arbetsengagemang fanns definierade. Information om arbetets syfte fanns också inkluderat.

Efter att verktyget hade utarbetats var tanken att det skulle tas ut till fältet till en mötesgrupp för att testas hur den i verkligheten skulle fungera och ge den en större tillförlitlighet. På vägen uppkom dock ett hinder utifrån som omkullkastade denna plan och omöjliggjorde piloteringen. Eftersom tidtabellen var så snäv så fanns ingen tid att skjuta upp testningen av verktyget utan detta skede måste väljas bort. Kartläggningsverktyget har alltså inte blivit testat.

8 Etiska aspekter och kritisk granskning

I alla skeden av ett examensarbete ska de etiska aspekterna beaktas och det är en fördel att redan i ett tidigt skede börja fundera på dessa. Det lättaste är att börja från de stora huvudvalen i fråga om etiken. Medvetna och etiskt motiverade val ska göras åtminstone i fråga om valet av forskningsämne, valet av respondenter till undersökningen och i alla skede måste falskhet och oärlighet undvikas. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, s. 26-27).

Valet av ämne till detta examensarbete kan anses vara etiskt försvarbart och motiverat i och med att det i litteraturen inte har hittats artiklar som kombinerar möteskulturen med meningsfullhet. Om meningsfullhet överlag har det också skrivits relativt mycket men om hur medarbetaren själv kan göra sitt arbete mera meningsfullt finns det inte heller mycket forskat i. Eftersom en stor del av mötena idag känns onödiga och meningslösa finns det ett behov av att skapa diskussion som tar fasta på detta problem. Med detta examensarbete hoppas detta problem kunna lyftas fram till diskussion ens i en liten skala och skapa ett verktyg som kunde hjälpa till att öka meningsfullheten i möten.

Som grund för arbetet har forskningsfrågorna stått. Vad består meningsfullhet inom möteskultur av och hur kan mötesdeltagarna själva delta i att skapa en mer meningsfull möteskultur? Dessa frågor har besvarats efter bästa förmåga med hjälp av den teoretiska referensramen och litteraturanalysen. Validiteten och reliabiliteten i detta arbete kan anses vara hög eftersom allt material har insamlats och bearbetas på ett systematiskt och ärligt sätt. Alla stegen finns nedskrivna så att läsaren kan följa dem hela vägen och ingenting väsentligt har utelämnats. Om någonting saknas eller är oklart har det skett på grund av att skribenten inte haft tillräckliga kunskaper.

I alla skeden av examensarbetet måste falskhet och oärlighet undvikas och det innebär till exempel att ingen plagiering får ske vilket innebär att text och eller resultat återges som ens egna. Korrekta hänvisningar ska finnas eftersom alla har rätten till sin egen text och om citat tas med måste de vara exakt återgivna. Oärlighet kan också innebära att resultaten eller materialet är påhittat vilket är den grävsta formen av svek inom forskning. Oftast förekommer plagiat i form av okorrekta hänvisningar vilket man bör vara försiktig med. Det är även viktigt att nämna alla deltagare i en forskning. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, s. 27, 110-111).

I detta examensarbete har ärlighet och sanningsenlighet varit starka kriterier och ledsnöre. I inget skede av undersökningen har oärlighet förekommit och alla forskningsresultat har uppgetts exakt med sina källor. Inga resultat eller material har påhittats. Modellen för mer meningsfulla och engagerande möten har skribenten själv utvecklat på basen av litteraturen och de forskningsresultat som gått igenom.

Då en litteraturstudie görs är det viktigt att kritiskt granska och bedöma all litteratur som hittats för att kunna bestämma om den är relevant för området som undersöks och inga artiklar eller övrig litteratur borde inkluderas utan att ha utvärderat vad författaren kan bidra med till litteraturstudien. Litteraturen ska vara bekant till den grad att den kan diskuteras utan hänvisning till artiklarna. (Averyard 2010, s. 91-93). Artiklarna om meningsfullhet, meningsskapande och möten har noggrant gått igenom och metoden beskrivs i kapitlet om litteraturanalysen. Eftersom det har visat sig att artiklar som diskuterar meningsfullhet i mötessammanhang inte hittats har de analyserats skilt för sig, och satts ihop för ny kunskap.

I kategoriseringen användes god grundlitteratur men eftersom det var första gången som en litteraturanalys gjordes kan det naturligtvis ha uppkommit tolkningsfel. Alla artiklar var på engelska vilket i sig kan ha orsakat brister i tolkningen av dem.

Hurdana kunskaper har stått som grund för ämnet? De flesta människor sitter på möten ganska ofta. Naturligtvis skiftar stämningar av sig och ger ”mötesminnen”, både bra och dåliga. Erfarenheterna har man med sig i bagaget då man börjar fundera på ett nytt ämne. Man kan fråga sig huruvida pilotgruppen skulle ha ansett det vara lättare att ta sig an ämnet om det hade varit en bekant som utförde undersökningen? Å andra sidan kan det kännas svårt att ta in en helt utomstående till sin arbetsplats som kommer med ny information. Huruvida man är redo att reflektera över sitt eget sätt att tänka och fungera påverkar också. Naturligtvis kan det också vara en nackdel att komma utifrån och inte vara insatt i respektive arbetsplats möteskultur och sätt att fungera. Tanken har dock varit att skapa ett verktyg som ger möjligheten att kartlägga hur situationen ser ut på den egna arbetsplatsen då det kommer till mötena, inte att döma eller kritisera.

Tanken är att verktyget kan användas till att ge insikt i om det i verkligheten går att öka känslan av meningsfullhet under mötet. Verktyget skulle tas till fältet i februari för att testas på en testgrupp som informerats i frågan och var villiga att delta. Uppmärksamhet hade fästs vid hur informationen inför testtillfället skulle ges och hur deltagandet skulle ha skett. Om piloteringen involverar människor måste det noggrant utredas att de är villiga att delta,

hur lovet till detta fås, hurudan information som ska ges och om det finns risker med deltagande. Samarbete med andra människor förutsätter alltid ett humant och respektfullt sätt. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, s. 26-27).

Tyvänn kunde kartläggningsverktyget som skapats för utvecklandet av mötena inte testas på fältet vilket ses som brist i verktygets tillförlitlighet. Reliabiliteten i verktyget skulle ha blivit högre om jag hade fått veta hur svarsalternativen passade och huruvida det var möjligt att besvara påståendena. Validiteten kan anses ganska hög eftersom den var uppbyggd på grundval av den teoretiska bakgrunden och testades ett flertal gånger av en projektledare under konstruktionsfasen och även av avdelningsskötare på enheten där piloteringen skulle ske.

En brist i verktyget är att det i detta skede enbart finns på svenska. Eftersom önskan är att den ska kunna användas av vem som helst som hjälpmedel bör den även översättas till åtminstone finska. Eftersom processen med testningen på fältet gick i stöpet tas ett personligt ansvar av översättningen av mig själv eftersom detta även påverkade motivationen en smula i den nya situationen. Viljan att kunna bidra till ny kunskap och nya insikter är stor och därför kan översättningen bli aktuell senare om så behövs.

Etiska problem med vad som ska göras med forskningsmaterialet efter avslutad forskning finns också. För att garantera informanternas anonymitet borde allt material förstöras men om det vid ett senare uppkommer anklagelser på falsifikation måste forskarna ha arkiverat all data för att kunna bevisa att så inte är fallet och vid behov tillåta för en utomstående att kontrollera att datan inte är falsk. På grund av sådana möjliga situationer måste det på förhand planeras noggrant vad som kommer att hända med datan då forskningen är klar. (Mäkinen 2006, s. 81). Eftersom ingen testning av verktyget utfördes på fältet finns det inget material som kan skada eller orsaka obehag för någon. Om forskningen i detta ämne skulle fortsätta av någon annan eller av mig själv så är detta en fråga som måste få stor tyngd.

I examensarbetsprocessen är det viktigt att följa de allmänna etiska regler och verksamhetsmodeller som är uppgjorda och vara noggrann, öppen och ärlig genom hela processen. Sist och slutligen är det forskaren själv som ansvarar för sitt arbete och sin forskning. Till god forskningssed hör också en god yrkesetik. Jag har strävat efter att i mitt examensarbete bevara en god etik genom hela processen och skapa ett arbete som tillför någonting nytt, om än i en liten skala, till praktiken.

Tanken med detta examensarbete var från början att som datainsamling använda observationen som metod men vid noggrannare eftertanke förkastades denna idé. Hur skulle en observation kunna förmedla vad mötesdeltagarna genuint kände var meningsfullt? Till denna väsentliga fråga hittade inget svar och därför gjordes ett annat val.

9 Diskussion

Syftet med detta examensarbete har varit att utveckla ett enkelt och praktiskt verktyg för alla mötesdeltagare för att kunna utveckla en mer meningsfull och engagerande möteskultur på arbetsplatsen. Eftersom litteraturgenomgången visade att forskning inom detta område är väldigt knapphändig kan detta tolkas som att detta arbete var motiverat.

Målet med den teoretiska bakgrunden var att skapa en god kännedom i organisationers sätt att fungera och hur individen, medarbetaren platsar in där. En viktig punkt har varit att ta upp det faktum att som enskild individ är det av yttersta vikt att själv ta sitt ansvar både då det kommer till job crafting (omformandet av arbetet) för att det bättre ska motsvara ens egna behov och kompetenser och beteende i mötessituationer.

Resultatet visar att meningsfullhet och arbetsengagemang är oerhört centrala aktörer då det kommer till att trivas på arbetet och på möten. Eftersom många ser på möten som tillfällen där ledaren pratar och deltagaren lyssnar och man följer samma mötesvanor som alltid kan både meningsfullhet, engagemang och organisationens konkurrenskraft lysa med sin frånvaro. Möteskultur utgår från gemensamma handlingar och beteendemönster och fastän en bra möteskultur är en ledningsstrategisk fråga har möteskulturen ofta kommit till utan att ledningen bestämt hur den ska organiseras. Vad som behövs är brainstorming i nya idéer, förändringar och utmaningar på alla nivåer av organisationen. Man måste arbeta med både struktur och kultur för att lyckas förändra möteskulturen.

Resultaten av litteraturanalysen och den teoretiska bakgrunden visar tydligt att kommunikation och känslan av gemenskap är viktig och det framkommer även att mångprofessionellt samarbete minskar kostnader i hälsovården och höjer arbetsglädje. På möten finns människor, energi, problem och lösningar. Allt är möjligt och utkomsten ligger i deltagarnas händer. Hur mötena idag fungerar berättar ingenting om hur de i framtiden kan fungera. Det finns absolut ingenting som säger att vi imorgon måste göra på

samma sätt som vi alltid tidigare gjort. Att förstå det och våga ta steget till förändring kan vara en utlösande faktor.

Dagens organisationer och arbetsliv överlag har blivit mer komplext. Vi behöver nya innovativa sätt att arbeta. Idag besitter medarbetarna så mycket kompetens att det måste funderas på hur denna kan tas tillvara på bästa sätt. Medarbetarna besitter en oerhörd kraft att kunna få dem och ledarna att spela på samma plan mot ett gemensamt mål har en avgörande betydelse även för organisationens framtid.

För att kunna skapa mer meningsfulla och engagerande möten behövs ett personligt ansvar. Tiden är över för att kunna skylla allt ifrån sig. Idag måste jag vara en av nyckelspelarna. Många gånger kan en titt i spegeln vara avgörande. Mötesdeltagarna kan själva delta i att skapa en mer meningsfull möteskultur genom att ta ansvar. Vad är min roll? Vad kan jag göra för att mötena ska bli bättre? Gör jag allt jag kan för att de ska bli meningsfulla? Är jag engagerad? Centrala frågor alla kan ställa sig själv. Jag själv kan vara en bra plats att börja på.

Speciellt Wrzesniewski (2013, s. 281, 288) men också Vuori (2012, s. 242-243), Tims och Bakker (2010, s. 5-6) och Martela (2010, s. 17) har skrivit mycket om job crafting (työn imu, omformning av arbetet) som är ett sätt för arbetstagaren att kunna engagera sig mer. Omformning av arbetet kan ha positiva effekter för det psykiska välmåendet, för engagemanget och resultatet av arbetet eftersom den förändrar arbetet istället för att reagera eller svara på förändringar som organisationen skapat. På detta sätt blir arbetstagaren i högre grad ansvarig för sina arbetsresultat.

Jag sitter inte ensam på möten, där figurerar även andra mötesdeltagare, ledaren för mötet, organisationsfaktorer och den rådande möteskulturen – alla sitter runt samma bord. Alla har sin roll att spela och sitt eget ansvar. Men om människorna är engagerade och känner att det de gör är meningsfullt, är de villiga att satsa mera. Som Antonovsky säger (2005, s. 45-46) så behöver människan begripliga strukturer och regelbundenhet, resurser för att hantera motgångar och energi för de utmaningar som livet sätter framför oss. Engagerade människor som satsar sitt känslomässiga engagemang i utmaningar och känner en stor meningsfullhet, förgås inte av utmaningar, utan är istället villig att tackla dem.

Vi vet att konkurrensen idag är stenhård på marknaden. Strukturuomvandlingen i arbetslivet, i organisationer och verksamheter har redan pågått under en lång tid. Arbetsplatser läggs ner alla dagar, människorna mår dåligt och stressen är skyhögt.

Välbefinnandet i arbete är så viktigt och genom att skapa meningsfullhet i arbetet vill man stöda utvecklingen och lärande. (Arbets- och Näringsministeriet 2013, s. 8-15). Vi måste bygga arbetsplatser där vi trivs och mår bra. Eftersom vi sitter på ett oändligt antal möten under vår karriär så måste vi våga förändra och utveckla dem till det bättre. Det finns helt enkelt inte tid att delta i meningslösa möten.

För att idémöten ska bli forum för gemensam problemlösning, konflikthantering och produktion är det enligt Björklund och Nilsson (1995, s. 21) viktigt att ämnena presenteras tydligt och att mötesklimatet är tillåtande och öppet. Det är också viktigt att mötesdeltagarna på mångprofessionella möten är medvetna om de övrigas status eftersom detta arbetssätt oftast förutsätter flera möten. Problemet med de öppna diskussionerna i mötessammanhang kan dock ofta vara att de mer dominerande pratar och andra sitter tysta. (Ravn 2013, s. 167). Här kan man diskutera det personliga ansvaret igen. De pratsamma kan kanske vara mer tillåtande och de tystare mer deltagande. Det handlar ju mycket om människors karaktärsdrag också, men det är ingenting som man kan eller får gömma sig bakom.

Arbetet med detta examensarbete har varit givande. En helt ny insikt i möteskulturer har fåtts, som gett en förståelse för att behovet av att undersöka hur man kan göra möten mer meningsfulla är stort. För att någonting ska kännas meningsfullt behövs motivation. Om det inte finns motivation blir det bara ett mekaniskt tvång. Hur många är det som känner ett tvång att delta i möten? Av all den litteratur som lästs ser det ut att var ganska många.

Meningsfullhet i arbetet ger meningsfullhet i livet, men det behöver inte bli en existentiell diskussion. Meningsfullhet kan skapas i det lilla, som till exempel i att låta den som presterat någonting bra skina, eller genom att säga tack. Att uppmärksamma arbetskamraters ansträngningar och glädjas med dem. Tillsammans kan vi alla vara med och bygga upp en organisation full av innovativitet och kreativitet där alla arbetar mot samma mål. Mötenas syfte handlar ju i det stora hela om organisationens bästa. Det viktiga är kanske för alla att gå tillbaka till grundfrågan, varför gör vi det vi gör? Att komma ihåg att i hälso- och sjukvården arbetar vi med klienten i fokus. Då vi känner arbetsglädje, arbetsengagemang och meningsfullhet presterar vi bättre.

Källförteckning

- Abrahamsson, B. & Aarum Andersen, J. (2010). *Organisation -att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Lieber AB.
- Albrecht, S. (2010). *Handbook of Employee Engagement*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Allen, J., Beck, T., Scott, C. & Rogelberg, S. (2014). Understanding workplace meetings: A qualitative taxonomy of meeting purposes. *Management Research Review*, 37 (9), 791 – 814.
- Allen, J., Sands, S., Mueller, S., Frear, K., Mudd, M. & Rogelberg, S. (2012). Employees' feelings about more meetings-An overt analysis and recommendations for improving meetings. *Management Research Review*, 35 (5), 405-418.
- Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Polen: Studentlitteratur.
- Amabile, T. & Kramer, S. (2012). How leaders kill meaning at work. *McKinsey Quarterly* (1) 2012.
- Angelöw, B. (2013). *Ledarskapshandboken*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Antonovsky, A. (2005). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Arbetshälsoinstitutet. (2010).
http://www.ttl.fi/sv/valmaende/arbetsengagemang/vad_kan_man_gora_pa_arbetsplatserna/vad_kan_jag_gora_som_chef/Sidor/default.aspx. (hämtat 23.2.2015).
- Arbets- och Näringsministeriet. (2013). *Strategi för utveckling av arbetslivet fram till år 2020*. http://www.tem.fi/files/33485/TEMkehittamisstrategia_sv.pdf (hämtat 26.5.2014).
- Arbetskyddscentralen (u.å.).
http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyosta_hyvinvointia (hämtat 12.3.2015).
- Ashkenas, R. (2011). How to run effective meetings: The Basics. I verket: Harvard Business Review, *Guide to Making Every Meeting Matter*.
http://www.breakpoint.dk/Editor/assets/GuideBook_m%C3%B8der_HBR_maj_2011.pdf (hämtat 8.2.2014).
- Aveyard, H. (2010). *Doing a Literature Review in Health and Social Care*. England: McGraw-Hill Education.
- Axelsson, S. (2014). *Ledarbetarskap*. Stockholm: Liber AB.
- Bajnok I., Puddester D., MacDonald C.J., Archibald D. & Kuhl D. (2012). Building positive relationships in healthcare: Evaluation of the teams of interprofessional staff interprofessional education program. *Contemporary Nurse*, 42(1), 76-89.

Beukes, I. & Botha, E. (2013). Organisational commitment, work engagement and meaning of work of nursing staff in hospitals. *SA Journal of Industrial Psychology*, 2 (39), 1-10.

Björklund, O. & Nilsson, Ö. (1995). *Om sammankomster där vi åstadkommer något gemensamt*. Lund: Lieber-Hermods AB.

Bolman, L. & Deal T. (2009). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.

Braaf, S., Manias, E., Finch, S., Riley, R. & Munro, F. (2012). Healthcare service provider perception of organizational communication across the perioperative pathway: a questionnaire. *Journal of Clinical Nursing*, 22, 180-191.

Carlström, I. & Carlström Hagman, L-P. (2012). *Metodik för utvecklingsarbete & utvärdering*. Lund: Studentlitteratur AB.

Craumer, M. (2011). How to run effective meetings: The Basics. I verket: Harvard Business Review, *Guide to Making Every Meeting Matter*.
http://www.breakpoint.dk/Editor/assets/GuideBook_m%C3%B8der_HBR_maj2011.pdf
 (hämtat 8.2.2014).

Coughlan, M., Cronin, P. & Ryan, F. (2013). *Doing a Literature Review in Nursing, Health and Social Care*. London: SAGE Publications Ltd.

Davies, J. Chintapatla, S. & Miller, G. (2014). Developing a weekly patient safety and quality meeting in a medium-sized GI surgical unit in the United Kingdom. *Patient safety in surgery*, 8 (6), 1-4.

Demerouti, E. & Bakker, A. (2014). Job crafting. *An Introduction to Contemporary Work Psychology*.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur.

Ekman, H. (2007). *Från prat till resultat- Om vardagens ledarskap*. Malmö: Lieber AB.

Forsberg, C. & Wengström, Y. (2008). *Att göra systematiska litteraturstudier : värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning*. Stockholm: Natur & Kultur.

Geldenhuis, M., Laba, K. & Venter, C. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40 (1), 1-10.

Granskär, M. & Höglund-Nielsen, B. (2012). *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur.

Grönberg, K., Villför Larsson, P. & Eliasson, M. (u.å). *En bättre möteskultur*. Bonniers Ledarskapshandbok.

Hakanen, J. & Perhoniemi, R. *Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Lieber AB.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kirjayhtymä Oy.
- Holbeche, L. (1998). *Motivating People in Lean Organizations*. England: Guildford & King's Lynn.
- Hornstrup, C. (2012). *Developing Relational Leadership*. Ohio: Taos Institute Publications.
- Hällsten, F. & Tengblad, S. (2011). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Isoherranen, K. (2006). *Moniammatillinen yhteistyö*. (u.o). WSOY.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jönsson, S. & Strannegård, L. (2009). *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber AB
- Kansanen, A. (1999). *Neuvottelu- ja kokoustaito*. Helsinki: WSOY.
- Kinnunen, S., Mäkikangas, A., Mauno, S. & Rantanen, J. (2012). Työssä koetun tarmokkuuden, uupumusasteisen väsymyksen ja palautumisen väliset yhteydet työviikon aikana. *Psykologia* 47 (02), 84-102.
- Lindmark, A. & Önnévik, T. (2013). *Human Resource Management Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur.
- Mafini, C. & Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organization. *SA Journal of Industrial Psychology*, 1 (40), 1-13.
- Martela, F. (2010). Meaningful work – An integrative model based on the human need for meaningfulness. *Academy of Management Annual Meeting in Montreal*.
- Maslach, C & Leiter, M. (2000). *Sanningen om utbrändhet*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Mayring, P. (2000). *Qualitative Content Analysis*. *Forum: Qualitative Social Research Sozialforschung*, 1 (2).
- Morgan, G. (2009). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.
- Morris, M. & Lee, T. (2012). *The Power Within*. USA: Xlibris Corporation.
- Mäkinen, O. (2006). *Tutkimuseetiikan ABC*. Helsinki: Tammi.
- Palmkron, M. (2011). *Motivationsfaktorer inom tandvården. En kvalitativ studie om inre motivationsfaktorer*. Lärdomsprov för masteruppsats. Lunds universitet, Institutionen för psykologi, Lund.
- Pavlish, C. & Hunt, R. (2012). An Exploratory Study About Meaningful Work in Acute Care Nursing. *Nursing Forum*, 47 (2), 113–122.
- Price, B. (2010). Reviewing the meaning of your work. *Primary Health Care*, 2 (20), 32-38.

- Purjo, T. (2012). *Viktor Franklin Logoterapia- tie arvopitoiseen ja tarkoituksentäyteiseen elämään*. Loppi: Porrum Oy.
- Rantanen, J. (2013). *Vaikuta tunteisiin!* Liettua: Talentum Media Oy.
- Ravn, I. (2013). "A folk theory of meetings – and beyond. *European Business Review*, 25 (2), 163-173.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J.(2011). *Sosiaali- ja terveystoiminta*. Helsinki: WSOY.
- Romppanen, B. & Kallasvuo, A. (2011). *Johtajuuden rakentuminen*. Keuruu: Kansanvalistusseura.
- Rosso, B., Dekas, K. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational behavior*, 2010 (30), 91-127.
- Roth, L. & Markova, T. (2012). Essentials for Great Teams: Trust, Diversity, Communication ... and Joy. *Journal of the American board of family medicine*, 25(2), 146-148.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013). *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin*. Helsinki: Talentum.
- Salo, M. & Åman, I. (2013). *Tarkoituksellinen ajattelu*. Turku: Suomen Logoterapiainstituutti Oy.
- Schulte, E M., Lehmann-Willenbrock, N. & Kauffeld, S. (2013). Age, forgiveness, and meeting behavior: a multilevel study. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (7/8), 928 – 949.
- Social-och Hälsovårdsministeriet. *Arbetshälsa*. <http://www.stm.fi/sv/arbetslivet/arbetshalsa> (hämtat 12.3.2015).
- Statistikcentralen. (2014). *Arbetsengagerade fortsätter arbeta ännu i pensionsåldern*. http://www.tilastokeskus.fi/ajk/tiedotteet/2014/uutinen_032_2014-10-29_sv.html (hämtat 23.3.2015).
- Steger, M., Dik, J. & Duffy, R. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory. *Journal of Career Assessment*, 1-16.
- Stensaasen, S. & Sletta, O. (2000). *Gruppprocesser*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Surakka, T. & Laine, N. (2011). *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Tallinn: Taurus Media.
- Svedberg, L. (2012). *Gruppsykologi*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs organisaatio*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tengblad, S. (2009). *Medarbetarskap på 10 minuter*. Skövde universitet: Institutionen för beteendevetenskaper, Skövde.
- Tengblad S., Hällstén, F., Ackerman, C. & Velten, J. (2007). *Medarbetarskap*. Malmö: Lieber AB.
- Tengblad, S. (2003). *Medarbetarskap i det nya arbetslivet: en kraft för utveckling och förnyelse?* Göteborgs universitet: Handelshögskolan, Göteborg.

- Thylefors, I. (2007). *Ledarskap i human serviceorganisationer*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Tims, M. & Bakker, A. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *Journal of Career Assessment*, 36 (2), 1-9.
- Viitala, R. (2009). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkkä, H. (2009). *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vuori, T. (2012). Meaningfulness-making at work. *Qualitative Research in Organizational Management: An international Journal*, 2(7), 231-248.
- Wheelan, S. (2013). *Att skapa effektiva team*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. & Berg, J. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, (1), 281-302.
- www.whatishumanresource.net. (u.å). *Herzberg two factor theory*.
<http://www.whatishumanresource.com/herzberg-two-factor-theory> (hämtat 18.11.2014).
- Yrkeshögskolan Novia. (u.å). <http://www.novia.fi/utbildning/Social-och-halsoomradet/utbildning-inom-social-och-halsovard-hogre-yh-abo/> (hämtat 2.5.2015).

Bilaga 1

Sökningar från databaser

Databas	Sökord	Träffar	Val
Academic Search Elite	Meaningfulness in meeting culture	5	0
	Meaningfulness in meetings AND health care	1	0
	Multicultural meeting AND health care	1	0
	Multicultural meeting culture AND health care	29	2
	Multiprofessional meeting culture in organizations	6	0
	Multiprofessional meeting culture in health care	71	2

Cinahl with full text	Effective meetings AND health care	1	1
	Meaningful work and health care	1	1
	Administrative meeting	4	0
	Gathering in organizations AND health care	2	0
	Staff meeting	0	0
	Strength based nursing AND health care	27	0
	meeting culture in organizations	3	0
	Work meeting	127	0
	Work Gathering	19	0
	Project Meeting	5	0
	Job Crafting	1	0

Medic	Möteskultur inom vården	26	0
	Mångprofessionella möten	1	0
	Mångprofessionalitet inom vården	3	0
	Organisationskultur	0	0

SweMed+	Möteskultur inom vården	0	0
	Mångprofessionella möten	0	0
	Mångprofessionalitet inom vården	0	0
	Administrativa möten	0	0
	Effektiva möten	0	0
	Resursförstärkande möten	0	0

Google Scholar	Meeting culture		
	Kokouskulttuuri terveysalalla		
	Möteskultur		
	Meeting culture in organizations		
	Job crafting		

Emerald Insight	Meaningful meetings	7031	5
-----------------	---------------------	------	---

Sammanställning av genomgångna artiklar.

Artikel/ Författare/ Publiceringsdatum	Metod	Resultat	Artikelvärde
Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. & Berg, J. 2013	Litteratur-analys	Job crafting har uppkommit som närmelsesätt som utvidgar arbetsdesignen att inkludera förändringar arbetstagare själva kan göra för att förbättra sina jobb.	1

<p>Meaningful work-an integrative model based on the human need for meaningfulness.</p> <p>Martela, F.</p> <p>2010</p>	<p>Litteratur-analys</p>	<p>Meningsfullt arbete är arbete som uppfyller arbetstagarens behov av positiv betydelse i livet.</p>	<p>1</p>
<p>Meaningfulness-making at work</p> <p>Vuori, T.</p> <p>2012</p>	<p>Intervju</p> <p>n=29</p>	<p>Skapade en modell om hur människan individuellt kan skapa en större meningsfullhet i sitt arbete.</p>	<p>1</p>
<p>Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory</p> <p>Steger, M., Dik, J. & Duffy, R.</p> <p>2012</p>	<p>Enkät</p> <p>n=370</p>	<p>Meningsfullhet har ett starkt samband med positiva arbetsfaktorer såsom engagemang, arbetstillfredsställelse och inre motivation</p>	<p>2</p>
<p>On the meaning of work: A theoretical integration and review</p> <p>Rosso, B., Dekas, K. & Wrzesniewski, A.</p> <p>2010</p>	<p>Litteratur-analys</p>	<p>Har avtäckt de stora källorna som skapar mening för människan i hennes arbete</p>	<p>1</p>
<p>Meaningful work, work engagement and organisational commitment.</p> <p>Geldenhuis, M., Laba, K. & Venter, C.</p> <p>2014</p>	<p>Enkät</p> <p>n=415</p>	<p>Meningsfullhet, organisations- och arbetsengagemanget är starkt relaterade</p>	<p>1</p>
<p>Job crafting: Towards a new model of individual job redesign</p> <p>Tims, M. & Bakker, A.</p> <p>2010</p>	<p>Litteratur-studie</p>	<p>Aktivt beteende av arbetstagaren där hon förändrar nivån på arbetskrav och</p>	<p>1</p>

<p>Organisational commitment, work engagement and meaning of work of nursing staff in hospitals</p> <p>Beukes, I. & Botha, E.</p> <p>2013</p>	<p>Enkät</p>	<p>resurser</p> <p>Då arbete uppfattas som ett kall finns också en högre grad av engagemang gentemot organisationen . Meningsfullt arbete får personalen att stanna kvar.</p>	<p>2</p>
<p>An exploratory study about meaningful work in acute care nursing</p> <p>Pavlish, C. & Hunt, R.</p> <p>2012</p>	<p>Intervju</p> <p>n=26</p>	<p>Ledare är nyckeln till förbättring av vårdkvalitet genom att skapa möjligheter för skötarna att hitta mening i arbetet.</p>	<p>2</p>
<p>How leaders kill meaning at work</p> <p>Amabile, T. & Kramer, S.</p> <p>2012</p>	<p>Artikel</p>	<p>Det finns fyra stora orsaker som tar död på arbetstagarnas känsla av mening på arbetet</p>	<p>2</p>
<p>The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organization.</p> <p>Mafini, C. & Dlodlo, N.</p> <p>2014</p>	<p>Enkät</p> <p>n=246</p>	<p>Yttre motivationsfaktorer påverkade hur väl arbetstagare trivdes på jobb</p>	<p>2</p>

<p>Job crafting</p> <p>Demerouti, E. & Bakker, A.</p> <p>2014</p>	<p>Artikel</p>	<p>Då arbetstagare förändrar sina jobb att bättre passa de egna behoven ökar även arbetstillfredsställelsen och engagemanget till organisationen</p>	<p>1</p>
<p>Reviewing the meaning of your work</p> <p>Price, B.</p> <p>2010</p>	<p>Enkät</p>	<p>Vikten av att regelbundet utvärdera sitt jobb, meningen och övriga faktorer är av stor vikt</p>	<p>1</p>
<p>Employees' feelings about more meetings-An overt analysis and recommendations for improving meetings</p> <p>Allen, J., Sands, S., Mueller, S., Frear, K., Mudd, M. & Rogelberg, S.</p> <p>2012</p>	<p>Intervju</p>	<p>En stor del av arbetstagarna upplever att arbete blir sämre av mängden möten</p>	<p>1</p>
<p>"A folk theory of meetings – and beyond.</p> <p>Ravn, I.</p> <p>2013</p>	<p>Enkät n=715, Intervju n=26 Observation n=13</p>	<p>Gamla mötesvanor måste utmanas och förändras så att mötena blir mer meningsfulla</p>	<p>2</p>
<p>Linking pre-meeting communication to meeting effectiveness</p> <p>Allen, J., Lehmann-Willenbrock, N. & Landowski, N.</p> <p>2014</p>	<p>Enkät n=252</p>	<p>Genom småpratet före mötenas början kan en stämning skapa som främjar effektivare möten</p>	<p>1</p>

<p>Understanding workplace meetings: A qualitative taxonomy of meeting purposes</p> <p>Allen, J., Beck, T., Scott, C. & Rogelberg, S.</p> <p>2014</p> <p>Age, forgiveness, and meeting behavior: a multilevel study.</p> <p>Schulte, E M., Lehmann-Willenbrock, N. & Kauffeld, S.</p> <p>2013</p>	<p>Enkät</p> <p>n=491</p> <p>Enkät och videoinspelning</p> <p>n=313</p>	<p>Möten på olika nivåer i organisationer har olika ändamål- ett klassifikations system skapas</p> <p>Äldre personer förhåller sig negativt till teammöten och kommunikation, förlåtelsen buffert</p>	<p>2</p> <p>1</p>
---	--	--	----------------------

Följebrev till kartläggningsverktyget

Bästa mötesdeltagare!

Vi lever idag i en värld där arbetet kräver ständig utveckling. Mångprofessionellt samarbete och olika slag av möten behövs allt mer. Eftersom många möten idag uppfattas som mindre meningsfulla behöver mötena och möteskulturen utvecklas.

Vid Yrkehögskolan Novia, Åbo och inom ramen för det nationella projektet ”YAMK-vahvaksi TKI vaikuttajaksi” (Högre YH-FOUpåverkare) har jag undersökt hur man kunde skapa mer meningsfulla och engagerande möten på arbetsplatsen. Målet har varit att utveckla ett kartläggningsverktyg för hur mötesdeltagare uppfattar ett möte.

Här följer några nyckelbegrepp för att göra det lättare att svara på och förstå frågorna i verktyget:

Meningsfullhet - en positiv känsla eller upplevelse. Människor med en hög känsla av meningsfullhet upplever att de problem och krav som uppkommer är värda att investera energi och engagemang i. Meningsfullt arbete ger förutom möjligheter till ett optimalt fungerande i det övriga livet även energi som ökar engagemanget för både arbetet och organisationen.

Arbetsengagemang -att vara inspirerad av arbetet och få glädje av vad man gör, ett positivt känslö- och motivationstillstånd på arbetet.

Omformning av arbetet (job crafting, työ imu) - ett sätt för arbetstagaren att kunna engagera sig mer och påverka sitt arbete genom att förändra arbetsuppgifterna eller de relationella gränserna så att jobbet bättre ska tillfredsställa den egna förmågan och de egna behoven.

Reflektion kring enhetsmötena kan ge ny insikt i hur de idag fungerar och hur ni tillsammans skulle vilja att de utvecklades. Deltagandet är frivillig men det skulle vara viktigt att du deltog. Efter att era svar insamlats kommer jag att sammanställa resultaten och redovisa dem och föra en diskussion i arbetsgruppen den 6.3, varefter arbetsgruppen fortsätter arbetet med att tillsammans fundera hur enhetsmötena eventuellt kunde utvecklas.

Tack för din medverkan!

Mari Österlund

mari.osterlund@novia.fi

Bilaga 3

KARTLÄGGNINGSVERKTYG FÖR UTVECKLING AV ENHETSMÖTET

När du läser följande frågor så ber jag dig tänka på din erfarenhet av era enhetsmöten och välja det alternativ som passar bäst.

Som mötesdeltagare	Alltid	Ofta	Sällan	Aldrig
Förbereder jag mig på förhand				
Hämtar jag fram mina åsikter under mötet				
Får jag föra fram mina åsikter utan att bli avbruten				
Anser jag att mötet är viktigt för mitt arbete vilket motiverar mig att delta				
Tilldelas jag på förhand uppgifter (t.ex föredragningslista eller individuella uppgifter att förbereda)				
Ser jag positivt på mötet				
Vet jag vad som avsikten med mötet är				
Får jag positiv feedback då jag lyckats väl med något under mötet				
Kan vi kommunicera så att vi förstår varandra				
Gör jag efteråt det som blivit överenskommet				
Vi som deltar	Alltid	Ofta	Sällan	Aldrig
Har diskuterat om meningsfullheten i mötet				
Är medvetna om mötets syfte				
Har viljan att förändra gamla mötestraditioner om de inte fungerar				
Uppmuntras till småprat före mötet för att befrämja sammanhållningen				
Har ett mötesklimat som stimulerar				
Är tillåtande gentemot varandra				
Har ett gott samarbete				

På min enhet	Alltid	Ofta	Sällan	Aldrig
Tillåts jag omforma (påverka) mitt arbete				
Känner jag att jag har arbetsengagemang i form av att:				
a) jag känner mig energisk				
b) jag är fördjupad i mitt arbete				
c) jag känner mig stolt över mitt arbete				
d) jag känner mig positivt inställd till arbetet				
Känner jag att jag är en del av en större helhet (av organisationen)				
Har vi regelbundna möten där vi får och ger feedback på arbetet				
Avskiljs ledarna från det kliniska arbetet				
Har vi personal i olika åldrar i våra team				
Har vi en lärande-centrerad miljö (samverkande)				
Delar jag vill utveckla med enhetsmötena	Alltid	Ofta	Sällan	Aldrig
Mötets tidpunkt på dagen				
Hur vi sitter i förhållande till varandra				
Syftet med mötena				
Hur man bemöter mina åsikter				
Tidsanvändningen				
Agendans omfattning				
Hur mötesdeltagarna engageras i diskussionen?				
De tekniska hjälpmedlen				