

Våga satsa på arbetsrotation!

Hur ledare kan motivera till och förverkliga arbetsrotation inom hemvård

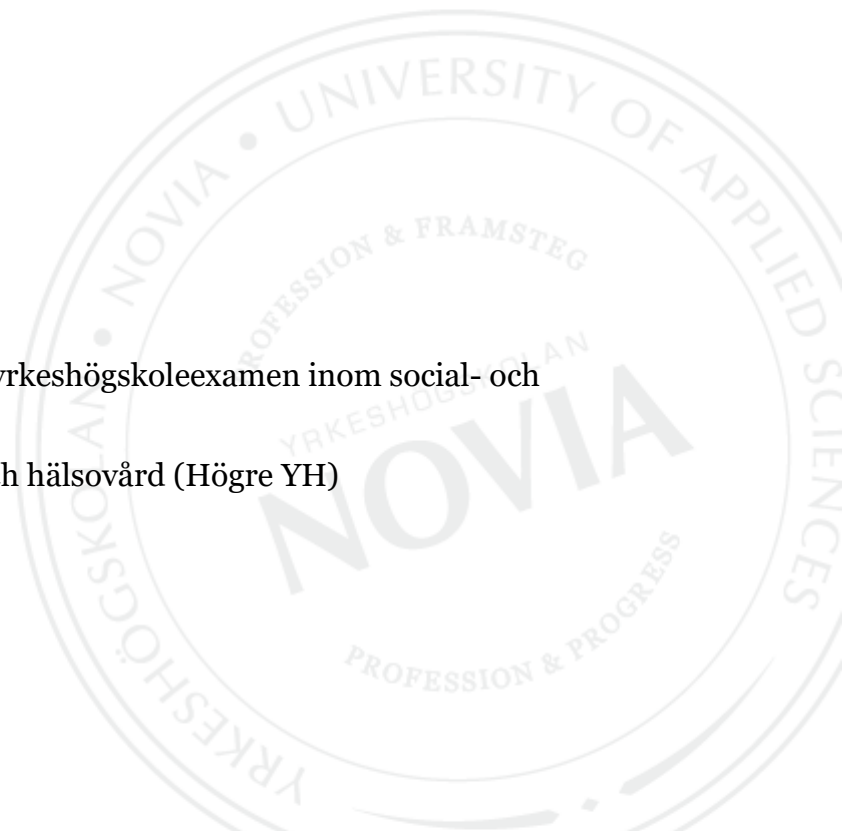
Bettina Ek

Examensarbete för högre yrkeshögskoleexamen inom social- och
hälsovård

Utbildning inom social- och hälsovård (Högre YH)

Utveckling och ledarskap

Åbo 2016



EXAMENSARBETE (Högre YH)

Författare: Bettina Ek

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

Profileringsområde: Utveckling och ledarskap

Titel: Våga satsa på arbetsrotation! Hur ledare kan motivera till och förverkliga arbetsrotation inom hemvård

Datum: 31.3.2016

Sidantal : 65

Bilagor: 5

Abstrakt

Arbetsrotation är idag en erkänd teknik som har påvisat positiva effekter både på arbetstagarens välmående och på hela organisationens produktivitet och kvalitet. Ändå saknas intresse för arbetsrotation och tekniken används inte i den grad den borde användas. Examensarbetets syfte är att öka intresset för arbetsrotation samt reda ut hur man som ledare kan motivera till och förverkliga arbetsrotation. Målet är att utforma modeller för hur man som ledare kan motivera till arbetsrotation och hur arbetsrotation kan förverkligas i praktiken. Resultatet av datainsamlingen visar att för att kunna motivera arbetstagare till arbetsrotation finns det vissa nyckelbegrepp man som ledare bör ta fasta på i motivationsprocessen. Den som har till uppgift att motivera medarbetare bör ha tillräcklig kunskap om ämnet och arbetsrotation skall ses som en utmaning och en chans till att kunna utveckla sig själv. Gällande förverkligandet av en arbetsrotation visar resultatet att flera praktiska förberedelser bör beaktas före en arbetsrotation inleds, såsom t.ex. introduktion och information. En checklista utformades som ett hjälpmedel ledare kan använda sig av före en arbetsrotation verkställs för att garantera ett positivt resultat.

Språk: Svenska

Nyckelord: Arbetsrotation, motivation, förändring

OPINNÄYTETYÖ (Ylempi AMK)

Tekijä: Bettina Ek

Sosiaali- ja terveystieteiden Ylempi AMK koulutus, Turku

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

Ohjaaja: Johanna Wikgren-Roelofs

Nimike: Uskalla panostaa työkiertoon! Miten johtaja voi motivoida ja toteuttaa työkiertoa kotihoidossa

Päivämäärä: 31.3.2016

Sivumäärä: 65

Liitteet: 5

Tiivistelmä

Työkierto on tänä päivänä tunnustettu tekniikka, josta on saatu myönteisiä vaikutuksia niin työntekijän hyvinvointiin sekä koko organisaation laadukkaaseen tulokseen. Silti puuttuu kiinnostusta työkiertoon eikä sitä käytetä siinä määrin kuin pitäisi. Opinnäytetyön tarkoitus on lisätä kiinnostusta työkiertoon ja selvittää miten johtaja voi motivoida ja käytännössä toteuttaa työkiertoa. Tavoitteena on suunnitella malleja, joita johtaja voi käyttää kun hän motivoi työntekijänsä ja toteuttaa työkiertoa käytännössä. Tiedonkeräyksen tuloksesta voi päätellä että on olemassa joitain avainkäsitteitä joita johtaja pitää huomioida kannustusprosessin aikana. Henkilöllä joka on saanut tehtäväkseen motivoida työntekijänsä pitää olla riittävästi tietoa aiheesta ja työkierto tulisi nähdä haasteena ja mahdollisuutena kehittää itseään. Kun käytännössä toteuttaa työkiertoa tulokset osoittavat, että useita käytännön valmisteluja pitää ottaa huomioon ennen työkierron aloittamista, kuten perehdytys ja tiedotus. Tarkistuslista kehitettiin apuvälineeksi johtajille. Tätä apuvälinettä johtaja voi käyttää ennen kuin työkierto alkaa käytännössä ja varmistaa täten myönteisen lopputuloksen.

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: Työkierto, motivaatio, muutos

MASTERS' THESIS

Author: Bettina Ek

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

Development and Leadership in Social- and Health Care

Supervisor: Johanna Wikgren-Roelofs

Title: Dare to invest in job rotation! How leaders can motivate for and execute job rotation in home nursing

Date: 31.3.2016

Number of pages: 65

Appendices: 5

Summary

Job rotation is today a recognized technology that has demonstrated positive effects on both the employee's well-being and the entire organization's productivity and quality. Still lacking interest in the job and the technology is not used to the extent it should be used. The thesis aims to increase interest in the job and find out how leaders can motivate and execute the job. The goal is to design models for how leaders can motivate job and the job can be enforced in practice. The results of the data collection shows that in order to motivate workers to the job, there are some key concepts to which leaders should take note of the motivation process. Anyone who has the task of motivating employees should have sufficient knowledge of the subject and the job should be seen as a challenge and a chance to develop themselves. Regarding the execution of a job rotation results show that several practical preparations should be considered before a job begins, such as introduction and information. A checklist was designed as a tool leaders can use before a job is executed to ensure a positive outcome

Language: Swedish

Key words: Job rotation, motivation, change

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
2	Arbetsrotation i hemvård	3
3	Syfte	4
3.1	Avgränsning och val av enhet	4
3.2	Frågeställningar	4
3.3	Beskrivning av undersökningsprocessen	4
4	Teoretisk bakgrund	6
4.1	Databassökning	6
4.2	Arbetsrotation	7
4.3	Arbetsrotation som modell	10
4.4	Motivation	11
4.4.1	Maslows behovsteori	12
4.4.2	Hertzbergs tvåfaktorteori	15
4.4.3	Inre och yttre motivation	16
4.4.4	Arbetsmotivation	17
4.5	Arbetsengagemang	18
4.6	Förändring och förändringsprocess	19
4.7	Transformativt ledarskap	22
4.7.1	Transformativt ledarskap som teori	22
4.7.2	Transformativt ledarskap i praktiken	25
5	Metod	26
5.1	Forskningsmetod	26
5.2	Datainsamlingsmetod	28
5.2.1	Enkätundersökning	28
5.2.2	Work shop	29
5.2.3	Förverkligandet av work shops	29
5.3	Analysmetod	30
6	Etiska aspekter	32
6.1	Enkätundersökningen	32
6.2	Work shops	33
6.2.1	Validitet i kvalitativ undersökning	34

6.2.2	Reliabilitet i kvalitativ undersökning	35
7	Resultat	35
7.1	Resultat av enkätundersökningen	35
7.2	Resultat av work shops	37
7.2.1	Analys 1: Att motivera till arbetsrotation	37
7.2.2	Tolkning av analys 1	41
7.2.3	Analys 2: Att förverkliga arbetsrotation	46
7.2.4	Tolkning av analys 2	48
7.3	Sammanfattning av resultat	50
8	Utformande och användning av verktyg.....	52
8.1	Motivationsverktyg	53
8.2	Förverkligandeverktyg.....	54
9	Kritisk granskning.....	56
9.1	Syfte, frågeställningar, avgränsning och mål	57
9.2	Teoretisk referensram	57
9.3	Forskningsmetod, datainsamlingsmetod och analysmetod	59
9.4	Resultat	60
10	Slutdiskussion.....	61
	Litteraturförteckning.....	64
	Figurförteckning	
	<i>Figur 1. Disposition av arbetet.....</i>	<i>5</i>
	<i>Figur 2. Maslows behovshierarki.....</i>	<i>13</i>
	<i>Figur 3. Hertzbergs tvåfaktorteori.....</i>	<i>15</i>
	<i>Figur 4. Faktorer som har betydelse för upplevelsen av förändring (enl. Angelöw).....</i>	<i>20</i>
	<i>Figur 5. Transformativt ledarskap.....</i>	<i>23</i>
	<i>Figur 6. Samband mellan det transformativa ledarskapet och Angelöws förändringsprocess.....</i>	<i>24</i>
	<i>Figur 7. Lärdomsprovets aktionsforskningsprocess.....</i>	<i>27</i>
	<i>Figur 8. Respondenternas åldersfördelning.....</i>	<i>36</i>
	<i>Figur 9. Grunden till motivationsverktyget.....</i>	<i>53</i>

Figur 10. Grunden till förverkligandeverktyget.....55

Tabellförteckning

Tabell 1. Innehållsanalys ”att motivera till arbetsrotation”.....38

Tabell 2. Innehållsanalys ”att förverkliga arbetsrotation”.....46

Bilagor

Bilaga 1. Enkät om arbetsrotation

Bilaga 2. Följebrev

Bilaga 3. Resultat av databassökning

Bilaga 4. Motivationsverktyg

Bilaga 5. Checklista

1 Inledning

Arbetsrotation (*eng. job rotation, fin. työkierto*) är en arbetsteknik där anställda flyttas mellan två (eller flera) enheter enligt ett speciellt mönster. Arbetsrotationen kan vara platsroterande, då den anställda fysiskt, under en viss bestämd tid, byter arbetsmiljö, från en enhet eller avdelning till en annan. Arbetsrotation kan också vara uppgiftsroterande, då arbetsuppgifterna ändras för en viss tid. Att byta arbetsuppgifter kan ske inom samma arbetsmiljö, eller så kan arbetsmiljön vara en annan (Barot, 2011).

Rörlighet bland personalen är ett av statens mål i det personalpolitiska programmet utfärdat av Finansministeriet (1/2001). Det personalpolitiska programmet förnyades 2012, men huvudprinciperna är desamma som 2001. Rörlighet främjar personalens yrkeskunskap och förbättrar färdigheter att smidigt kunna förflytta sig mellan olika arbetsuppgifter, vilket i dagens arbetsliv, som är under ständig förändring, är viktigare än någonsin. Att ha en digger erfarenhet är också en fördel ur karriärutvecklingens synvinkel. Arbetsrotation är ett bra sätt att främja denna rörlighet på (Henkilökierto-opas 2001 s. 3).

Arbetsrotation är för arbetsgivaren ett redskap att bygga nätverk och kontakter mellan enheter samt ett redskap att utnyttja kunskap och försäkra sig om att ha en kunnig och arbetsför personal. Arbetsrotation kan vara ett viktigt personalpolitiskt redskap i rekrytering av ny personal och profilering av arbetsplats och organisation. För arbetstagaren kan arbetsrotation vara ett redskap som bidrar till ökad yrkeskunskap och prövning av yrkeskunskap i en annan arbetsmiljö- och situation. Arbetsrotation kan ge en möjlighet att få distans från det egna arbetet samt ge nya idéer för att bättre kunna se helheten i sitt arbete. Arbetsrotation kan till och med minska risken för utbrändhet. Arbetsrotation skall vara planerad och basera sig på frivillighet. Den egna lönen skall förbli densamma under hela arbetsrotationen. Arbetsrotation är något som med fördel alltid kan diskuteras under utvecklingssamtal mellan en anställd och förmannen (Henkilökierto-opas 2001 s. 7-10, 23).

Tyvär visar tidigare forskning att intresset för arbetsrotation bland arbetstagare är lågt. Detta är något även skribeten för detta arbete har egna erfarenheter av. Intresset för denna undersökning har väckts då skribenten själv deltog i en platsbaserad arbetsrotation för ett år sedan. Reaktionerna av medarbetarna var i de flesta fall negativa, både från den befintliga arbetsenheten, men också från den arbetsenhet där arbetsrotationen skulle ske. Frågorna var många och det krävdes förklaringar. Detta var i högsta grad förvånande. Det

framkom tydligt att arbetsrotation som verktyg för att höja kompetensen och främja välmående på arbetsplatsen var för de flesta ett nytt och obekant fenomen.

För skribenten själv gav dock arbetsrotationen endast positiva effekter och intresset för att införa ett system för arbetsrotation väcktes, även bland ledningen. Det har ändå visat sig att en systematisk arbetsrotation inte genomförs överhuvudtaget inom hemvården. Vad beror detta på? Är det okunskap? Vet medarbetarna för lite om arbetsrotationens positiva effekter, eller är det ledningen och organisationen i sig som inte är medveten om effekterna? Och framförallt; hur skall vi få intresset för arbetsrotation att öka? Hur kan vi motivera arbetstagare till arbetsrotation? Och hur kan vi få en systematisk arbetsrotation förverkligad i den praktiska verksamheten? Dessa frågor lade grunden till idén för detta lärdomsprov, vartefter syfte, frågeställningar och mål utformades. Det är också meningen att den teoretiska referensramen kan ge svar på dessa frågor.

I dagens samhälle och framförallt i dagens social- och hälsovård sker en ständig förändring i verksamheten. Det är fråga om inbesparningar och nedskärningar, men samtidigt sker också en kontinuerlig utveckling i form av olika reformer och lagändringar. Denna ständiga utveckling och förändring kan kännas betungande för arbetstagarna. Detta kan i sin tur leda till att arbetsmotivation och arbetsengagemang drabbas negativt. Det gäller att hitta motivation och engagemang i arbetet, även i dessa utmanande tider. Utmaningar och förnyelse inverkar ändå positivt på engagemang och motivation i arbetet och dessa kan uppkomma ur arbetsrotation.

Idag har begreppet *job crafting* (*työn tuunaaminen*) blivit ett allmänt begrepp då man diskuterar arbetsmotivation - och engagemang. Med job crafting menas att arbetstagaren omformar sitt arbete och/eller arbetsmiljön så att arbetet skall vara mera meningsfullt och utmanande för dem (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s. 179). Job crafting har visat sig ha positiva effekter på bl.a. arbetsengagemanget. Ett ökat arbetsengagemang i sin tur ökar arbetslusten (*työn imu, work engagement*) och motverkar uttråkning i arbetet, arbetsleda (*job boredom*) (Hakanen et.al. 2012, s. 4-5) . Arbetsrotation kunde mycket väl fungera som ett verktyg för job crafting, då arbetstagaren omformar sitt arbete genom att byta arbetsmiljö en tid. Arbetsrotation gör arbetet mera meningsfullt och utmanande. Resultatet av en lyckad arbetsrotation ökar arbetsengagemanget vilket i sin tur motverkar arbetsleda och ökar arbetslusten.

2 Arbetsrotation i hemvård

En kommun med ca. 7 000 invånare i Egentliga Finland kommer att fungera som undersökningsenhet i detta arbete. Hemvården i denna kommun är uppdelad i två geografiska områden (den norra och den södra delen). Hemvården i dessa två områden är uppdelade i två mångprofessionella team. Medlemmarna inom teamen har varierande utbildning och de kompletterar varandras kunskap, utbildningen varierar från sjukskötare till hemhjälpare. Medlemmarna i teamet vikarierar varandra både inom teamet samt över teamgränsen till det andra teamet. Det här innebär att en viss arbetsrotation redan förekommer inom teamen (Eklund, 2012, s. 46).

Arbetsrotation är alltså (i viss mån) redan ett bekant fenomen för vårdarna inom hemvården. Arbetsrotationen i hemvården är främst så kallad platsrotation eftersom vårdaren roterar mellan team och/eller enheter. Den fysiska miljön ändras, medan arbetsuppgifterna är desamma. Å andra sidan är själva hemvårdarbetet i sig ”platsroterande”. Vårdaren själv är arbetsredskapet och den fysiska arbetsmiljön ändras från klient till klient. Arbetsuppgifterna kan också variera, men detta är för det mesta bundet till utbildningsgraden. Hemvårdare sköter vissa uppgifter av hemvårdsarbetet, medan närvårdare och sjukskötare har andra arbetsuppgifter, främst sjukvårdsuppgifter. Sjukskötarna har även det medicinska ansvaret över klienterna och detta leder till andra specifika arbetsuppgifter, till exempel kontakt med läkare, hälsocentral, sjukhus och anhöriga. Även här förekommer dock redan nu en viss uppgiftsrotation, till exempel vid sjukfrånvaro. Då kan en närvårdare även sköta hemvårdarens arbetsuppgifter, eller till en viss del sjukskötarens uppgifter. Däremot kan inte en hemvårdare åta sig närvårdarens eller sjukskötarens arbetsuppgifter. Uppgiftsrotation är således inte heller möjlig till 100%. Denna uppgiftsrotation är också alltid av tillfällig karaktär och varar endast någon dag.

Arbetsrotation torde således inte vara ett allt för obekant fenomen för vårdarna inom hemvården, vilket kan betyda att intresset för arbetsrotation är relativt stort. Att undersöka arbetsrotation inom hemvården är också därför intressant, själva ”grunden” finns där och det torde inte krävas krångliga medel för att kunna förverkliga arbetsrotation i hemvård. Det är heller inte fråga om kostnader eftersom arbetsrotationen i sig inte behöver innebära extra utgifter för kommunen. Men eftersom arbetsrotation alltid ska ske på frivillig basis är det mest väsentliga motiverade arbetstagare.

Enligt en undersökning är den främsta orsaken till att anställda inte tar del av arbetsrotation brist på resurser. Med resurser menas brist på tid och brist på personal med

specialkunskaper. Arbetsrotation är helt enkelt inte möjlig på grund av den specifika naturen på arbetsenheten eller på grund av de specifika kunskaper som krävdes av vårdpersonalen på en viss arbetsenhet (Partanen, 2014, s. 38). Denna undersökning var gjord vid ett sjukhusdistrikt och detta kan delvis förklara dessa resultat. Hemvård i sig kräver inga specialkunskaper, såsom till exempel en canceravdelning eller en förlossningsavdelning gör. Personalen besitter inte specialkunskaper på samma sätt heller. Detta torde göra arbetsrotation till ett ypperligt verktyg för att främja välbefinnande och öka kompetensen hos de anställda inom hemvården.

3 Syfte

Syftet med detta lärdomsprov är att öka motivationen och intresset för arbetsrotation samt reda ut hur man som ledare kan motivera till och förverkliga arbetsrotation. Målet är att utforma en modell för hur man som ledare kan motivera till arbetsrotation och visa hur arbetsrotation kan förverkligas i praktiken. Modellen kan användas som ett redskap för ledningen inom vården och/eller den person som koordinerar arbetsrotation i organisationen. Den teoretiska referensramen består av litteratur om arbetsrotation, motivation, engagemang och förändring.

3.1 Avgränsning och val av enhet

Hemvårdsenheten vid Kimitoöns kommun fungerar som undersökningsenhet i detta lärdomsprov. Arbetsrotation och motivation granskas utgående från vårdarnas åsikter. Hemvårdsenheten valdes eftersom skribenten anser att arbetsrotation passar bra inom hemvården på grund av hemvårdsarbetets karaktär och personalsammansättning.

3.2 Frågeställningar

Hur kunde man som ledare motivera till och öka intresset för arbetsrotation?

Hur kan man förverkliga arbetsrotation systematiskt i den praktiska verksamheten?

3.3 Beskrivning av undersökningsprocessen

Följande figur beskriver uppläggningsenheten av detta arbete samt ger en bild av hur hela undersökningsprocessen kommer att genomföras. Arbetet börjar med sökning av tidigare forskning och datainsamling inom området. Den teoretiska referensramen består av

arbetsrotation, motivation, arbetsengagemang och förändring. Dessa ligger som grund när workshops och innehållsanalys genomförs. Resultatet av innehållsanalysen speglas mot den teoretiska referensramen och tidigare forskning. Resultatet ger ny kunskap och ny förståelse för arbetslivet. Upplevelser av arbetsrotation belyses ur ett mångsidigare genom att både vårdare som deltagit och vårdare som inte deltagit i arbetsrotationen ingår i undersökningen. Av resultatet utarbetas modeller för motiverande till och förverkligande av arbetsrotation på arbetsplatsen. Modellerna kan användas av ledningen som redskap för att motivera personalen till arbetsrotation och för att kunna förverkliga en arbetsrotation. Modellen kan eventuellt användas även inom andra vårdenheter inom kommunen.

Följande figur visar hur detta lärdomsprov är upplagt:



Figur 1. Disposition av arbetet.

4 Teoretisk bakgrund

I detta arbete koncentreras litteratursökningen till begreppen arbetsrotation, motivation, engagemang och förändring. Dessa kombineras med sökord som matchar området, till exempel hälsovård, sjukvård och/eller hemvård. Motivation och arbetsengagemang ingår i den teoretiska referensramen i och med att frågeställningarna i undersökningen utgår ifrån att dessa fenomen krävs för att kunna förverkliga arbetsrotation på en arbetsplats. Motivation och arbetsengagemang är nödvändiga faktorer i en arbetsrotation eftersom arbetsrotation kräver intresse, delaktighet och en motiverad personal. Arbetsrotation kan ses som resultatet av en förändring som behöver göras inom verksamheten för att arbetsrotationen skall kunna förverkligas. Arbetsrotation i sig är fråga om ett förändringsarbete, om detta ej funnits inom enheten tidigare.

4.1 Databassökning

Det finska begreppet för arbetsrotation är *työkierto* och motsvarande begrepp på engelska är *job rotation* eller *work rotation* (Sanakirja, 2015, Nordstedts stora engelska ordbok, 2015). I nationella databaser används i huvudsak det finska begreppet, men även det svenska begreppet i viss mån. I internationella databaser används främst begreppet *job rotation* eller *work rotation*, förutom i de svenska databaserna, där begreppet *arbetsrotation* används.

Motivation, *engagemang/arbetsengagemang* och *förändring* har också använts som sökord, oftast i kombination med begreppet *arbetsrotation* och/eller i kombination med *social- och hälsovård* (som område) och/eller i kombination med *ledarskap/leadership*. Sökorden på engelska har varit *motivation*, *(work) engagement*, *change (process)*. I de finska databaserna hittades inga relevanta artiklar gällande dessa ämnen.

En viss avgränsning var nödvändig eftersom materialet annars skulle ha blivit för gediget. Endast artiklar som fanns tillgängliga i fulltext har använts. Dessutom begränsades sökningen till artiklar publicerade 2005 eller senare. Sökordet/sökorden skulle även finnas i rubriken och/eller abstraktet. Alla artiklar som valts ut har dessutom varit tillgängliga utan extra kostnad (open access). En bilaga finns som beskriver vilka databaser, sökord och kombinationer av sökord som använts samt hur många artiklar per databas som valts ut.

Följande databaser används: Cinahl, Springer Link, Emerald insight, Medic, SveMed+, Theseus (undersökningar på YH-nivå). Undersökningar på YH-nivå finns främst i kapitlet om arbetsrotation. Detta eftersom det inte fanns tillräckligt med artiklar (om arbetsrotation i hemvård/vård) i de övriga databaserna, med de begränsningar som nämns ovan.

4.2 Arbetsrotation

Arbetsrotation passar för alla organisationer. Kristina Johansson m.fl. har forskat mycket i ämnet arbetsrotation, främst inom handelssektorn. Det som har konstaterats är att arbetsrotation har många positiva konsekvenser som till exempel att gamla och irrelevanta genusstrukturer och hierarkier luckras upp, arbetsgivare och fackförbund tvingas samarbeta och arbetsmiljön och konkurrenskraften gynnas. Den kanske mest viktiga följden av arbetsrotation är att i och med den ökade rörligheten ökar också kunskapsutvecklingen. Det främjar kompetensutvecklingen. Kunskap för att utföra sitt arbete ökar och ökad kunskap om hur olika enheter inom en organisation fungerar. Reviren försvinner, ökad möjlighet att hjälpa varandra, bättre service och bättre förutsättningar för att ta ansvar. Genom arbetsrotation hjälps arbetsgivare, arbetstagare och fackförbund åt att skapa och vidareutveckla en gemensam förståelse kring fördelning och utövande av arbete, relationer, ledning, ansvar och befogenheter. Detta görs också utifrån en helhetssyn och ett verksamhetsperspektiv (Bertlett, 2013).

En undersökning gjord av Östman-Brådd m.fl. (2011, s. 41) visar att arbetsrotation upplevs bland medarbetare som något positivt. Arbetsrotation ger en bättre helhetsbild, ett nytänkande och ökar kreativiteten. Arbetsrotation ger en insikt i och förståelse för andra enheter, man lär känna varandra och eventuella missförstånd kan undvikas. Man kan också se situationer ur ett bredare perspektiv och på så sätt kan onödigt arbete undvikas. Arbetsrotation bör ske frivilligt, utan att någon skall känna sig tvingad till det. Tyvärr har intresset för arbetsrotation varit svagt. Det finns medarbetare som inte vill eller vågar pröva på nya saker.

En undersökning gjord av Partanen 2014, undersökte sjukskötare på olika vårdenheter i Mellersta Finlands Sjukvårdsdistrikt och deras åsikter om så kallad målinriktad arbetsrotation som var en del av distriktets strategi 2011-2013. Undersökningen visar att den främsta orsaken till att anställda inte tar del av en arbetsrotation är brist på resurser; brist på tid och brist på personal med specialkunskaper. Arbetsrotation var inte möjlig på grund av den specifika naturen på arbetsenheten eller på grund av de specifika kunskaper

som krävdes av vårdpersonalen på en viss arbetsenhet. En annan orsak till att arbetsrotationen inte genomfördes enligt plan, var det faktum att vårdarna helt enkelt inte var villiga till det. Trots att de anställda hade blivit informerade om möjligheten att delta i denna arbetsrotation, saknades intresse till att delta eftersom många var av den åsikten att de redan nu inom sin egen enhet roterade bland olika arbetsuppgifter. Dessutom tyckte många att det nyligen skett många förändringar inom arbetsenheten och inom arbetsuppgifterna och därför ville de inte delta i ytterligare förändringar (Partanen, 2014, s. 38-39).

En annan undersökning gjord av Partanen (2009), som tar fasta på förmannens åsikt om arbetsrotation visar att viljan att delta i arbetsrotation varierar mycket. Det som påverkade viljan till att delta i arbetsrotation (enligt förmännen) var den anställdas ålder, upplevelse av trygghet, hur man håller fast vid gamla rutiner och den egna personliga åsikten till arbetsrotation. Enligt förmännen är det de yngre anställda som är mera positivt inställda till arbetsrotation. De vågar kasta sig in i något nytt och okänt, främst på grund av att de har studietiden i färskt minne och är vana med olika arbetsenheter från de att de har utfört sina praktiker. Intresset för arbetsrotation beskrevs också som ett personlighetsdrag; vissa är helt enkelt av sådan personlighet att de har lätt för att våga prova på nya saker, för andra är den tröskeln högre, speciellt då bland den äldre generationen. De äldre anställda anser att de har roterat tillräckligt som yngre och nu är det de ungas tur att göra samma sak. Vissa anställda vill också hålla fast vid gamla ramar och rutiner. En bekant arbetsplats upplevs som trygg och för vissa är denna trygghet viktig och redan tanken på att arbetsrotera upplevs som ett hot mot denna grundtrygghet. Återigen betonades vikten av frivillighet och egen vilja då det gäller arbetsrotation. Förmännen kunde konstatera att intresset för arbetsrotation ändå överlag är dåligt. Detta kan bero på brist på information och kunskap om arbetsrotation och på olika rädslor som uppkommit just på grund av denna brist. Förmännen borde överväga en tydligare ”marknadsföring” av arbetsrotation och modigare ta upp arbetsrotation som en möjlighet.

De hälsofrämjande upplevelserna i arbetsrotation kan beskrivas med förnyelse, trygghet och kraft. Arbetsrotation ger också självutveckling, kunskap och förändringsbehov, vilka resulterar i upplevelse av förnyelse för människan. Samhörighet, respekt och stöd i arbetsrotationen ger en upplevelse av trygghet. Ansvar och motivation är faktorer som inverkar kraftgivande för vårdarna i arbetsrotation (Ahlberg, 2012, s. 38).

Arbetsrotation (bland sjukskötare) kan ha en positiv effekt på deras arbetstillfredsställelse, likaså på deras engagemang till själva organisationen (Ho et.al., 2009, s. 6). Det är alltså inte enbart arbetstagarna som kan uppleva positiva effekter av en arbetsrotation utan också själva organisationen, i form av ökat arbetsengagemang. Ökat arbetsengagemang som uppkommer ur en arbetsrotation uppmuntrar i sin tur sjukskötare att hålla fast vid sina karriärer och de hålls sin organisation trogen. På så sätt undviker en organisation att förlora arbetstagare och därmed också viktiga mänskliga resurser till andra organisationer (Ho et.al., 2009, s. 1)

Inom den tunga industrin finns det exempel på att sjukfrånvaron minskat genom att arbetsrotation införts på arbetsplatsen, där till exempel monotona arbetsrörelser och tunga lyft utgjort en direkt fara för arbetstagarens hälsa. Genom att "dela" dessa uppgifter mellan flera arbetstagare har de anställda hållits friskare och också har motivationen ökat (Eriksson, 2012).

Arbetsrotation kan också leda till vissa mindre positiva effekter. För många är det viktigt med en fast arbetsgrupp, det skapar trygghet och stabilitet. Arbetsrotation kräver flexibilitet vilket gör att medarbetarens ansvarsområde kan förändras vilket i sin tur kan leda till att de får arbetsuppgifter som känns mindre intressanta än de nuvarande arbetsuppgifterna. Igen framkommer att speciellt de äldre medarbetarna ofta trivs i sin nuvarande arbetsroll som präglas av rutin och orolighet kan utbryta om saker förändras (Uddman & Videll, 2009, s. 21).

Ahlberg menar att minskad samhörighet, saknad av respekt, upplevelse av orättvisa och minskad vårdkvalitet är icke hälsofrämjande effekter av arbetsrotation. Orsaken till minskad samhörighet kan bero på gruppbildningar i arbetsgemenskapen vilka kan leda till minskad samhörighet för en del av arbetsgemenskapen. Saknad av respekt kan uppkomma om informationen på arbetsplatsen är otillräcklig. Om arbetsrotationen ses som påtvingad och ofrivillig upplever man saknad av respekt och detta innebär att negativa känslor föds bland vårdare. För att minska saknad av respekt bör ledningen beakta individuella behov och önskemål. Arbetsrotationen skall vara välplanerad för att de som introduceras till möjlighet att delta i arbetsrotation känner sig hörda. En arbetsrotation kräver tid. Orättvisa kan upplevas då ansvar är ojämnt fördelat i arbetsuppgifter vilket leder till att en del vårdare har större ansvar trots lika lön. Att ledaren behandlar alla arbetstagare rättvist och likvärdigt minskar orättvisa (Ahlberg, 2012, s. 46-49).

Resultatet av Ahlbergs studie visar att minskad vårdkvalitet kan uppstå om arbetsrotation sker med för täta intervaller. Då kan arbetsrotationen inverka negativt på trygghetskänslan bland de som vårdas. Men arbetsrotation kan också ha effekter som kan vara positiva för de som vårdas. Detta beror på de äldres individualitet samt vårdarens yrkeskunskap, ett gott hjärta hos vårdaren och människokänedom. De som vårdas uppfattar byte av vårdare individuellt. Arbetsrotation ses som resurskrävande både för de som vårdas samt för de som vårdar. Med resurskrävande menas resurser på det personliga planet (Ahlberg, 2012, s. 50).

4.3 Arbetsrotation som modell

Ahlberg (2012, s. 54) har kommit fram med en modell för arbetsrotation, vad den skall innehålla och hur man skall gå tillväga, både som arbetstagare och ledare. Modellen är uppbyggd i tre skeden; före arbetsrotationen börjar, medan arbetsrotationen pågår och efter arbetsrotationen slutförts.

Före arbetsrotationen börjar, är det viktigt att synliggöra fenomenet arbetsrotation för personalen. Detta görs genom att någon som arbetsroterat tidigare delger sina erfarenheter till arbetsplatsen eller genom öppna diskussioner och möten angående ämnet. Frivilligt deltagande i arbetsrotationen poängteras. Information om arbetsrotation delges såsom fördelar, nackdelar, lön, arbetstid, semesterförmån, samt längden på arbetsrotationen. Därefter planeras arbetsrotationen genom att kartlägga intresse. Detta kan göras genom exempelvis en intresseförfrågan. Här bör man även ta i beaktande valmöjligheter. Individualitet, önskemål och resurser beaktas. Det är också viktigt att arbetstagaren får bekanta sig med den nya arbetsplatsen före man väljer att arbetsrotera. Ledarskapet betonas eftersom en arbetsrotation förutsätter motivation och inspiration av ledaren. En handledare utses för den som skall arbetsrotera. Arbetsplatsen där arbetsrotationen pågår informeras i god tid. Information ges både till arbetsteamet och de som vårdas på enheten (Ahlberg, 2012, s. 54).

Själva arbetsrotationen börjar med en inlärningsperiod tillsammans med handledaren. Här tas det individuella behovet i beaktande gällande hur lång inlärningsperioden skall vara (inlärningsperioden kan vara från 2 dagar till 2 veckor). En god rapportering, öppet mottagande och ömsesidigt lärande, är viktigt. Dessutom borde den som arbetsroterar få bekanta sig med verksamheten på den nya arbetsplatsen, till exempel vårdfilosofi och målsättningar. Motivationen har stor betydelse under arbetsrotationsperioden vilket

innefattar eget intresse, teamets intresse och ledarskapets intresse för kunskapsutbyte. Efter utförd arbetsrotation sker en utvärdering av arbetsrotationsperioden. I denna utvärdering deltar förmän, den som arbetsroterat samt teamet på arbetsrotationsplatsen. När den som arbetsroterat återvänder till den egna arbetsplatsen sker kunskapsöverföring genom exempelvis avdelningsmöten och därefter kan eventuell ny arbetsrotation starta där de som arbetsroterat kan fungera som mentorer för dem som skall delta i ny arbetsrotation (Ahlberg, 2012, s. 55).

Denna modell är utarbetad ur ett hälsofrämjande perspektiv, från arbetstagarens synvinkel, medan modellerna i detta arbete främst riktar in sig på ledarskapet, hur man som ledare ska motivera till och agera inför en arbetsrotation. Detta arbete är också koncentrerat på tiden före en arbetsrotation börjar (att motivera arbetstagare och att tänka på före man verkställer en arbetsrotation).

4.4 Motivation

Motivation är en psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål. Idag finns en mängd olika motivationsteorier som förklarar varför vi gör vissa saker hellre än andra. De behövs för att vi skall förstå det faktum att individer strävar mot bestämda mål med hjälp av flexibla beteenden (Nationalencyklopedin, 2015).

Chefer tror ofta att de kan motivera sin personal, men detta är en missförståelse. Motivation är en intern process. Arbetsgivaren kan erbjuda sina arbetstagare en motiverande arbetsmiljö, men arbetsgivaren kan inte tvinga arbetstagaren till att känna sig motiverad. Faktorer som motiverar en arbetstagare behöver inte nödvändigtvis motivera en annan. En arbetstagare måste motivera sig själv för att kunna bli genuint motiverad. Om arbetsgivaren förstår vilka faktorer som motiverar arbetstagarna, kan arbetsgivaren skapa en bra arbetsmiljö var arbetstagarna kan motivera sig själva (Heikkilä, 2012, s. 43).

Ändå spelar ledningen en central roll för medarbetarnas motivation. Det är inte bara medarbetaren som bör utvecklas utan också ledningen och hela organisationen. Kommunikationens betydelse är också viktig, ingenting kan utvecklas utan samarbete mellan ledningen och medarbetarna. Ledningen bör lyssna på och uppskatta sina medarbetare, för det är de som är drivkraften till hela verksamheten. Också uppföljningen

är viktig, det är ingen vits att sätta upp målsättningar om man inte följer upp dem och tar lärdom av vad som lyckats och vad som inte lyckats (Himmelroos, 2014, s. 41).

Vad är det då som driver människan att fungera och arbeta inom en organisation? Det kan vara fråga om makt och pengar, så kallad instrumentell motivation. Exempel på instrumentell motivation är till exempel lön, belöning och status. Forskare brukar ändå betona den inre motivationens betydelse.

Att kunna motivera sina medarbetare är en ständig och väsentlig del av ledarskapet. Vad menas då med motivation? I vårt vardagliga språk är definitionen av motivation ganska oklar. Man kan säga att man är motiverad till att göra något, men vad menar vi egentligen med det? Att vi villiga att göra något, att vi lust att göra något eller att vi helt enkelt har beslutat oss för att göra en viss sak (Hedegaard Hein, 2012, s. 12)?

Ett klassiskt sätt att beskriva motivation är att dela in motivationen i inre och yttre motivationsfaktorer. De inre motivationsfaktorerna skapas av människan själv, från människans inre. Dessa kan kopplas till en önskan människan har om att prestera och utvecklas. Detta beteende i sig upplevs tillfredställande. De yttre motivationsfaktorerna skapas i människans omgivning och ligger utanför människans kontroll. Människan kan reagera på dessa yttre faktorer, men kan inte själv styra dessa. Dessa faktorer kan också vara av negativ karaktär (Hedegaard Hein, 2012, s. 16-17).

Det finns idag ett flertal olika motivationsteorier som beskriver motivationen hos människan, vad som påverkas och hur den byggs upp. I detta arbete presenteras två erkända motivationsteorier; Maslows behovsteori och Hertzbergs tvåfaktorteori.

4.4.1 Maslows behovsteori

Grundtanken i Maslows behovsteori är att mänskligt beteende påverkas av behov eller egentligen av otillfredsställda behov. De otillfredsställda behoven styr människans beteende, eftersom människan strävar till att få dem tillfredsställda. Om ett behov inte är tillfredsställt dominerar denna brist hela människan och allt människan gör fokuseras på detta otillfredsställda behov (Hedegaard Hein, 2012, s. 68).

Det förekommer två grundläggande påståenden i Maslows teori. Det första påståendet är det faktum att när ett behov blir tillfredsställt är det inte längre fråga om ett behov. Således styrs människan endast av de behov som ej ännu är tillfredsställda. Likaså betyder detta att ett tillfredsställt behov inte heller längre är motiverande för människan (det andra

grundpåståendet). Tillfredsställda behov har alltså inte längre någon styrande effekt på människans beteende. Men, genast då ett behov blivit tillfredsställt, dyker det upp ett nytt behov på en högre nivå som behöver tillfredställas. Behoven är således dynsmiska och hierarkiska, vilket betyder att när ett behov på en nivå är tillfredsställt, uppkommer ett nytt behov på nästa nivå - och så vidare. De nedersta behoven i denna hierarki är de mest dominerande, medan de översta behoven är de minst dominerande (Hedegaard Hein, 2012, s. 69).

Men detta betyder inte att när ett behov blivit tillfredsställt kommer det aldrig mer tillbaka. Då ett behov blir tillfredsställt slutar det för en tid att aktivt påverka människans beteende och blir ett så kallat potentiellt behov. Dessa potentiella behov kan ”aktiveras” igen om de under en längre tid inte blir tillfredsställda. Däremot kan människan utveckla tolerans för bristande tillfredställelse av ett behov, om detta behov under långa perioder tidigare varit tillfredsställda. Tvärtom kan människan också utveckla mindre tolerans för ett otillfredsställt behov, om detta behov tidigare under längre perioder varit otillfredsställt (Hedegaard Hein, 2012, s. 69).

Maslow skiljer på fem olika behov som är ordnade hierarkiskt. Följande modell tydliggör dessa behov:



Figur 2. Maslows behovshierarki (inspirerad av Hedegaard Hein, 2012, s. 69).

De fysiologiska eller fysiska behoven handlar om biologiska och fysiologiska processer. Exempel på dessa fysiska behov är hunger, sömn och värme. Dessa behov är de mest dominerande av alla behov. Om alla människans behov är otillfredsställda, är det de fysiska behoven som är de mest starka. En människa som saknar mat, trygghet och självkänsla kommer att vara helt fokuserad och koncentrerad på att hitta något att äta. När de fysiologiska behoven är tillfredsställda kommer de att upphöra existera som aktiva behov som påverkar beteendet, de omvandlas till potentiella behov (Hedegaard Hein, 2012, s. 70-71).

När de fysiologiska behoven är tillfredsställda i tillräcklig grad, kommer nya behov i hierarkin att väckas till liv, trygghetsbehoven. Trygghetsbehoven innefattar bland annat stabilitet, skydd och frihet från ångest. Hela människan kan domineras av trygghetsbehovet och det kan även åsidosätta de fysiologiska behoven. Behovet av trygghet gör att människan har en tendens att söka sig till det säkra och välkända, framom det osäkra och okända. Också religion och filosofi härstammar från behovet av trygghet (Hedegaard Hein, 2012, s. 71-72).

Då de fysiologiska behoven och trygghetsbehovet är tillfredsställda, kommer behovet av gemenskap och kärlek att växa fram. Gemenskapsbehovet handlar om att ge och få kärlek och ömhet. Om detta behov inte är uppfyllt känner sig människan ensam och övergiven och längtar efter att få tillhöra en familj eller en grupp. Detta behov kommer inte fram så länge de fysiologiska behoven och/eller trygghetsbehoven är otillfredsställda (Hedegaard Hein, 2012, s. 72).

Behovet av självkänsla är ett behov alla människor i någon mån har. Det handlar om ett behov av uppskattning, självaktning och att respektera andra. Detta behov delar Maslow upp i två dimensioner. Den första dimensionen riktar sig mot människans inre och kommer från en önskan om styrka, prestation, kompetens och självsäkerhet. Den andra dimensionen riktar sig mot det yttre och kommer från en önskan om att få beröm, uppskattning från andra människor, bekräftelse och uppmärksamhet. Det är viktigt att det finns en jämvikt mellan dessa två dimensioner (Hedegaard Hein, 2012, s. 73).

Det sista behovet, behovet av självförverkligande, skiljer sig från de fyra första behoven, till sin funktion och väsen. Även om de fyra första behoven i hierarkin är tillfredsställda, kommer människan att uppleva en otillfredsställelse och rastlöshet, som endast försvinner då människan förverkligar sig själv. Självförverkligandet betyder att människan gör det

man är bäst på så att de kan vara i harmoni med sig själva och bli det de har förmågan till att bli. Detta behov slutar inte existera och försvinner då det är uppfyllt. Tvärtom vill människan ha mera av det ju mera tillfredsställd man är (Hedegaard Hein, 2012, s. 73-74).

4.4.2 Hertzbergs tvåfaktorteori

Hertzbergs huvudbudskap är att man måste skilja mellan två olika motivationsfaktorer. Den ena typen kallas för hygienfaktorer och dessa är relaterade kring förhållanden kring arbetets utförande. Dessa hygienfaktorer är den vanligaste orsaken till missnöje med arbetet och leder sällan till egentlig arbetstillfredsställelse eller motivation. Den andra typen kallas motivationsfaktorer och är relaterade till själva arbetet. Dessa faktorer är knutna till arbetstillfredsställelse och motivation (Hedegaard Hein, 2012, s. 121).

Följande figur visar hur Hertzbergs skiljer på de olika motivationsfaktorerna:

HYGIENFAKTORER	MOTIVATIONSFAKTORER
Företagspolitik	Prestation
Ledning	Bekräftelse
Lön	Själva arbetet
Interpersonella relationer	Ansvar
Arbetsförhållanden	Befordran
Utvecklingsmöjligheter	
Privata faktorer	
Status	
Anställningstrygghet	

Figur 3. Hertzbergs tvåfaktormodell (inspirerad av Hedegaard Hein, 2012, s. 138).

Att motivera medarbetare och att få medarbetare att göra som man vill att de ska göra är enligt Hertzberg två helt skilda saker. Man kan lätt få medarbetare att göra det man vill att de ska göra, men det betyder inte att de är motiverade till det. Hertzberg menar i stället att det finns all anledning att försöka motivera medarbetarna i stället för att bara få dem att utföra vissa handlingar (Hedegaard Hein, 2012, s. 122).

Att försöka öka medarbetarnas motivation med hjälp av hygienfaktorerna (högre lön, förmåner...), var inget som Hertzberg rekommenderade. Däremot arbetade han för något som kallas arbetsberikning (eng. job enrichment) och menade att detta var av central betydelse för motivationen. Arbetsberikning innebär att medarbetarna får större formell makt, mera frihet och ansvar, flera utmaningar, och ett större utrymme att använda sig av sina kunskaper (Bolman & Deal, 2012, s. 191).

Bland andra Hackman utvecklade dessa av Herzbergs idéer genom att identifiera tre faktorer som är av central betydelse när arbetsuppgifter ges en ny utformning. Medarbetarna behöver (1) känna att det arbete de utför är meningsfullt och värt besväret, (2) få möjlighet att använda sig av sitt eget omdöme och sina egna erfarenheter, så att de känner ett personligt ansvar för resultatet och (3) få återkoppling till sina prestationer, så att de får en möjlighet att utvecklas och förbättras. Arbetsberikning ger i allmänhet större effekt på kvalitet än på produktivitet. Det innebär en större tillfredsställelse att utföra en arbetsuppgift väl än att bara arbeta snabbare och effektivare. De flesta medarbetare föredrar berikade arbetsuppgifter, även om det finns de som hellre håller sig till de gamla uppgifterna. Medarbetare med stort utvecklingsbehov välkomnar arbetsberikning, medan medarbetare med små utvecklingsbehov inte gör det (Bolman & Deal, 2012, s. 191).

4.4.3 Inre och yttre motivation

Med inre motivation menas individens inre behov och drivkrafter som påverkar viljan att genomföra en aktivitet eller arbetsuppgift. Denna inre motivation kan liknas vid Maslows behov i behovshierarkin och också vid Herzbergs motivationsfaktorer i tvåfaktormodellen (Alvesson & Kärreman, 2007, s. 358-359).

Inre motivation kan liknas vid känslomässiga belöningar, upplevelse av glädje, njutning och avslappning, få ta del av ny kunskap, uppnå något, överträffa sig själv samt att uppnå positiva sinnesupplevelser (Angelöw, 2013, s. 201).

Den yttre motivationen, även kallad instrumentell motivation, betonar individens riktning mot att uppnå belöningar och undvika bestraffningar. Omgivningen påverkar alltså den yttre motivationen på basen av vad den har att erbjuda. Lön och andra belöningar är exempel på det individen vill uppnå och negativa följder är något individen vill undvika. Negativa följder kan vara utebliven befördran eller försämrade arbetsuppgifter (Alvesson & Kärreman, 2007, s. 360).

Som ledare är det lättare att leda en medarbetare som drivs av en inre motivation. De som drivs av en inre motivation är entusiastiska, ansvarstagande och har en vilja att utvecklas. De förväntar sig inte att ledaren skall motivera dem, de vill att ledaren stöder dem och ger den information och de resurser som krävs för att de skall kunna utföra sitt arbete väl. De som drivs av en inre motivation är självstyrande (Angelöw, 2013, s. 201).

Medarbetare som drivs av en inre motivation kännetecknas av hjälpsamhet, de hjälper varandra och ställer upp när behov finns (till exempel extraarbete). De kommer självmant på saker som kan förbättra sitt egna arbete. De vill ha nya utmaningar och har ett uppmuntrande arbetssätt gentemot varandra (Angelöw, 2013, s. 202).

Att leda en medarbetare som enbart drivs av yttre motivationsfaktorer är svårare. Medarbetare som drivs av en yttre motivation går till jobbet för att de är tvungna. De förväntar sig att ledaren talar om för dem vad de skall göra och arbetar som hårdast då ledaren ser på. De klagar ofta och upplever ”vi mot dem” känslor. De behöver ofta också tillsägelser för att överhuvudtaget komma igång. Som ledare bör man satsa på att utveckla och stärka den inre motivationen hos medarbetarna. Det är den inre motivationen, förmågan att motivera sig själv, som gör att medarbetarna presterar sitt bästa (Angelöw, 2013, s. 202).

4.4.4 Arbetsmotivation

Arbetsmotivationen påverkas av tre grundbehov: självständighetskänsla, kompetensupplevelse och samhörighetskänsla. Också arbetsgemenskapen påverkar arbetsmotivationen. Till exempel så är arbetsförhållanden orsak till sjukfrånvaro i lika hög grad som fysiska hälsoproblem. Arbetsmotivationen påverkas också av organisationen, det behövs en välmående organisation som stöder kompetensutvecklingen hos de anställda (Mehine, 2015).

Arbetsmotivationen påverkas också av ledarskapet. Arbetsmotivationen gynnas av ett rättvist ledarskap, där det finns tillfälle för stöd och belöning. Arbetsklimatet är också av stor betydelse för arbetsmotivationen. Arbetsklimatet skall innehålla samarbete, uppskattning, stöd och uppmuntran samt regler. Själva arbetet skall bestå av utmaningar, variation, meningsfullhet och ge resultat. Arbetsmotivationen förbättras också av uppskattning, resultat och framgång skall uppmärksammas och arbetsmotivationen stiger om medarbetare har tidigare erfarenheter av att lyckas (Mehine, 2015).

I dagens samhälle behöver vi ett effektivt ledarskap i vår hälso- och sjukvårdsorganisation. För att en ledare skall kunna inspirera och motivera sina arbetstagare, krävs det att de känner passion för sitt arbete. En bra ledare skall förutom kognitiva kunskaper även besitta emotionell intelligens och en passion som drivs av den emotionella intelligensen. Endast då kan ledare inspirera sina medarbetare och då påverkas också organisationskulturen på ett positivt sätt. Då blir också medarbetarna mera motiverade i sitt arbete (Piper, 2005, s. 47).

4.5 Arbetsengagemang

Arbetsengagemang innebär att man är delaktig i sitt arbete och visar stort intresse för detta. En personal som är arbetsengagerad leder till produktivitet på arbetsplatsen. Arbetsengagemang relaterar till det förhållande arbetstagaren har med sitt arbete. Arbetsengagemang kan också ses som en mätare för personalens välmående på arbetsplatsen. Arbetsengagemang är något att sträva efter. Detta på grund av att arbetsengagemang har positiva effekter både på individen och på hela organisationen (Arbetshälsoinstitutet, 2010, Bakker & Leiter, 2010, s. 10).

Man blir arbetsengagerad när arbetsförhållandena är gynnsamma och man får användning av sina starka sidor. Faktorer som ger arbetsengagemang finns på arbetsplatsen men också utanför. Faktorer som påverkar arbetsengagemang är bland andra; mångsidiga arbetsuppgifter, påverkningsmöjligheter, uppskattning och stöd, uppmuntrande ledarskap och möjligheter att lära sig och utvecklas. Dessutom kan faktorer som människorelationer och individuella resurser också påverka arbetsengagemanget (Arbetshälsoinstitutet, 2010).

En arbetsengagerad person kännetecknas av att man tillför något nytt och annorlunda till sitt arbete i stället för att enbart göra lite mera. Man tar egna initiativ och då handlar det också mera om kvalitet än kvantitet i relation till initiativförmågan. Man är involverad i sitt jobb och har ett organisatoriskt engagemang och upplevelse av arbetstillfredsställelse. Man

ger ett positivt intryck och man upplever att man har flyt i sitt arbete (*flow*). Man är INTE en arbetsnarkoman (*workoholic*). Det finns vissa likheter mellan arbetsengagemang och arbetsnarkomani, men arbetsengagerade personer arbetar hårt för att de upplever sitt arbete roligt och utmanande och inte såsom arbetsnarkomaner, som är drivna av en stark inre press de inte kan hålla emot (Bakker & Leiter, 2010, s. 14-16).

Arbetsengagemang har också en direkt koppling till ledarskapet. Undersökning visar att (speciellt det transformativa) ledarskapet har en direkt påverkan på arbetstagarnas motivation och självverksamhet och därför också på arbetsengagemanget. Arbetsengagemang påverkas också av personal- och miljöfaktorer. En positiv miljö påverkar arbetsengagemanget på ett positivt sätt och tvärtom. Miljön är också något som direkt kan kopplas ihop med ledarskapet och som påverkas av ledarskapet. Arbetsengagemang är något som inte enbart påverkas av den enskilda individen, utan också av organisationen och hela sjukvårdssystemet (Salanova et.al., 2011, s. 2263-2264, Keyko, 2014, s. 887).

4.6 Förändring och förändringsprocess

Att förverkliga arbetsrotation i en verksamhet kräver att vissa praktiska förändringar görs inom organisationen. Arbetsrotation kan också betyda att attityder och förhållningssätt både hos ledare och hos medarbetare kräver en viss förändring. Arbetsrotationen i sig är också fråga om en förändring i själva verksamheten, om detta är något nytt som skall genomföras på arbetsplatsen.

Förändring ger alltid upphov till såväl positiva som negativa reaktioner hos medarbetarna. Som ledare är det viktigt att kunna förutse dessa reaktioner. Om de positiva reaktionerna ”vinner” över de negativa, finns det bättre förutsättningar till att förändringen skall upplevas som en positiv förändring (Angelöw, 2013, s. 241-242).

Angelöw (2013, s. 242-245) har listat sju faktorer som är betydelsefulla för huruvida medarbetarna upplever förändringen som något positivt eller negativt.



Figur 4. Faktorer som har betydelse för upplevelsen av förändring (inspirerad av Angelöw, 2013, s.242-245).

En förändring kan rubba arbetstagarens upplevelse av trygghet och leda till en viss oro. Denna oro kan i sin tur leda till motstånd. Medarbetarna kan också känna otrygghet av att invanda arbetsmönster och rutiner rubbas, samt av att behöva lära sig något nytt. En förändring är välkommen om den innebär mera trygghet i arbetet och om den leder till större möjligheter att utvecklas.

En förändring kan också leda till att medarbetarna får mindre utvecklingsbara arbetsuppgifter där deras kompetens och färdigheter inte längre behövs. Likaså kan medarbetarnas ansvar och inflytande över arbetsuppgifterna förändras. Medarbetarna kan också uppleva en otrygghet om kompetenskraven ändras. Om en förändring berikar arbetsuppgifterna upplevs den mer positivt.

En vanlig orsak till motstånd är att medarbetarna inte kan se behovet eller vikten av en förändring. Därför är öppenhet och tydlighet kring förändringens mål och syfte viktiga. En

positiv inställning till förändringen skapas om medarbetarna kan se nödvändigheten av den eller om de själva har ett behov av förändring.

Motstånd uppkommer om de som direkt berörs av förändringen inte får vara delaktiga i själva genomförandet av förändringen. Beslut skall fattas i samråd. Medarbetarnas erfarenheter och kunskaper skall tas i beaktande. Då medarbetare får vara delaktiga i förändringsarbetet, leder det till en positiv attityd av förändringen. Medarbetarnas delaktighet bidrar också till en mera effektiv förändring, eftersom själva organisationsledningen inte har tillräcklig kunskap om medarbetarnas arbetssituation. Om medarbetarna saknar förtroende till de som ansvarar för förändringen leder det till motstånd. Om medarbetarna känner tillit till de som har ansvaret för förändringsarbetet, accepteras förändringen bättre (Angelöw, 2013, s. 242-245).

Det är viktigt att välja rätt tidpunkt för förändringen. Motstånd uppkommer om förändringen äger rum i samband med en annan större organisationsförändring. Information om förändring skall komma snabbt och direkt till medarbetarna. Motstånd uppkommer om medarbetarna får höra om förändringsarbetet i andra hand eller via rykten. Informationen skall komma via arbetsgivaren (Angelöw, 2013, s. 242-245).

Vad krävs då av en ledare för att kunna genomföra en förändringsprocess? Salmela m.fl. (2011, s. 423) har undersökt hur ledare inom sjukvården beskriver och förstår sina huvuduppgifter och sin roll under en förändringsprocess. Utgående från undersökningen har en modell utformats om hur man kan leda en förändring inom hälsovården. Denna modell har tre dimensioner: att leda förhållanden, att leda processer och att leda en kultur. Resultaten visar att ledare behöver guidning och kunskap i vad som förväntas av dem under en förändringsprocess. Ledare har, under en förändringsprocess, olika roller i form av att vägleda, guida, motivera, stöda och kommunicera med sina medarbetare. Ledare använder sig också av olika typer av ledarskap för att få fram den verkliga förändringen, vilket också kräver kunskap, så att mönster, värderingar och attityder bland personalen kan förändras.

Ett effektivt ledarskap är en nödvändig förutsättning för en lyckad förändringsprocess. Viktigt är också att inkludera medarbetarna, med hjälp av samarbete och kommunikation. En förändringsprocess kräver en kontinuerlig reflektion över de faktorer som påverkar situationen. Dessutom skall en förändring vara accepterad av alla deltagare och det bör finnas ett behov av förändring, ett behov som bör uppfattas lika hos alla medarbetare. En

förändringsprocess skall ske kollektivt och regelbundet utvärderas genom reflektion och diskussion (Welford, 2006, s. 25).

4.7 Transformativt ledarskap

I följande kapitel presenteras det transformativa ledarskapet som ledarskapsteori och hur det transformativa ledarskapet använts av skribenten under denna undersökningsprocess.

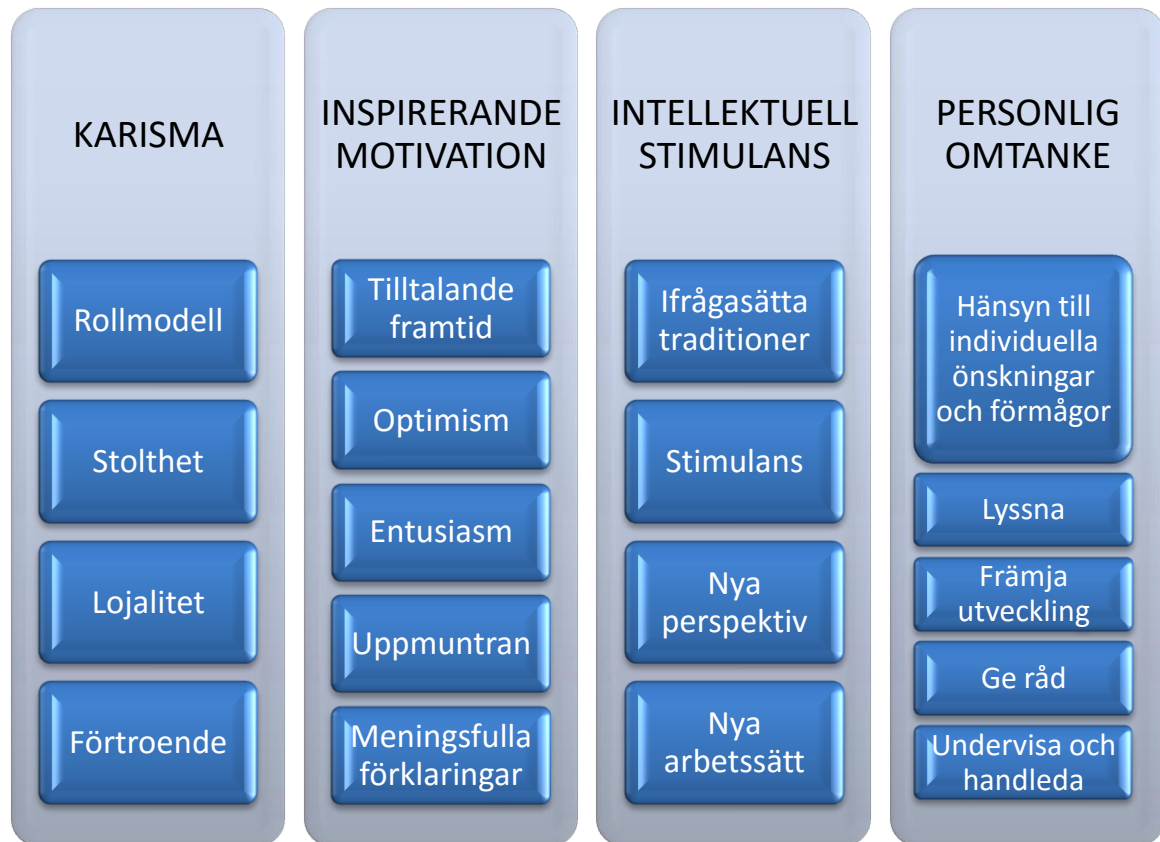
4.7.1 Transformativt ledarskap som teori

Den ledarskapsteori som verkar fungera bäst i en förändringsprocess som kräver motivation och engagemang hos arbetstagarna är det transformativa ledarskapet (Salanova et.al., 2011, s. 2263-2264).

Enligt Senge (1995) innebär transformativt ledarskap förmågan att kombinera tre roller: formgivare, förvaltare och lärare. Genom att utöva denna kombination, kan man utveckla organisationen och på så sätt kan de som arbetar inom organisationen utveckla sin förmåga att förstå komplexitet, klargöra visioner och förbättra gemensamma tankemodeller. Transformativt ledarskap i en sådan situation är att ta ansvar för denna utveckling (Svedberg, 2012, s. 321).

Begrepp som är typiska i förklaringen av transformativt ledarskap är t.ex. karisma, vision och bemyndigande ledarskap (empowerment). Ledaren har ofta karismatiska drag och en retorisk skicklighet och kan väcka medarbetarnas engagemang och kompetens. En transformativ ledare är inte alltid en formell ledare, men ofta är fallet så. Makt kan också ges åt andra medarbetare som har ett engagemang som kan inspirera andra medarbetare. Fokus är alltid på ständiga förbättringar vilket sker genom att utveckla medarbetarens och egen skicklighet (Svedberg, 2012, s. 321-322).

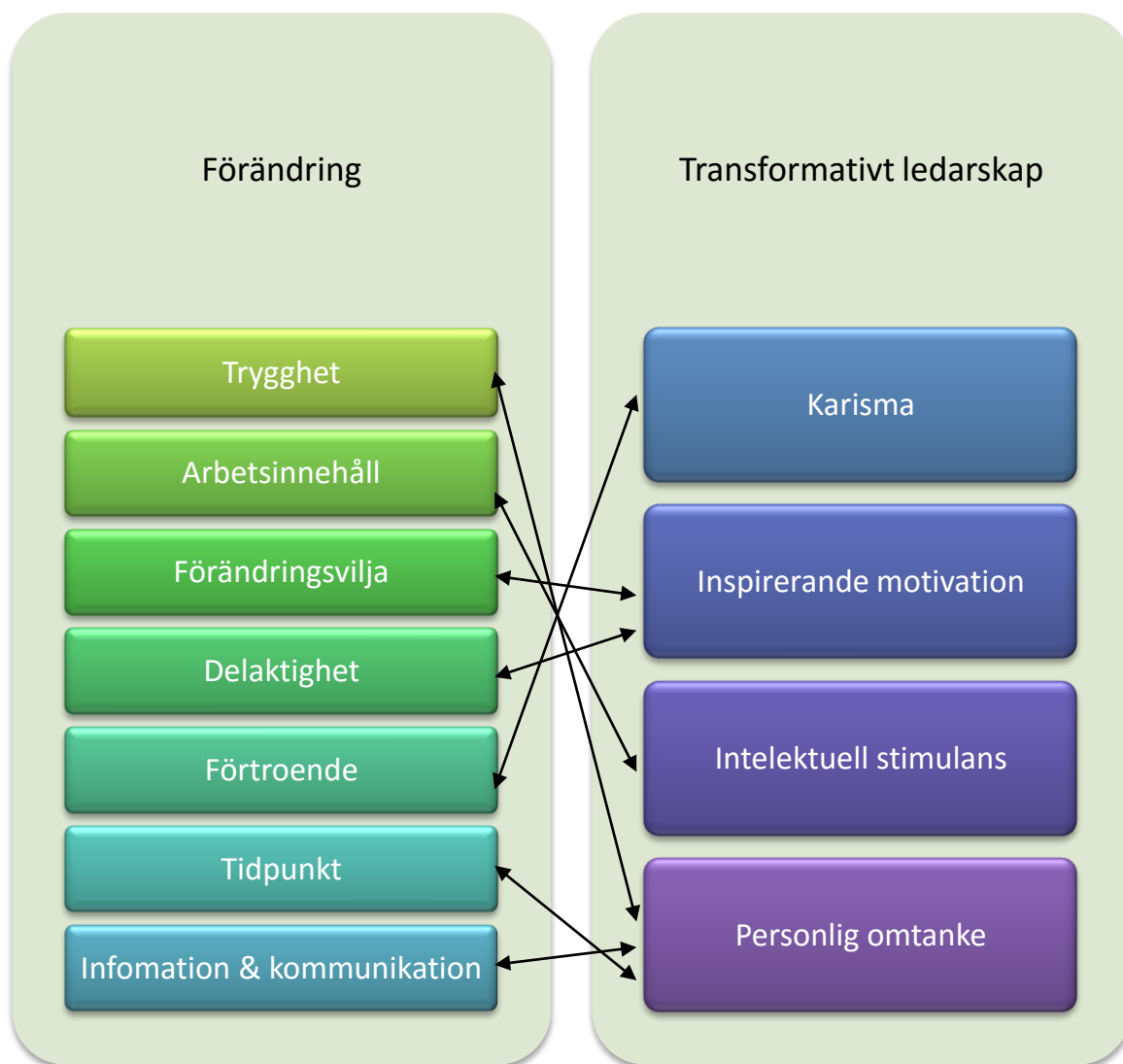
Följande figur visar hur det transformativa ledarskapet är uppbyggt:



Figur 5. Transformativt ledarskap (inspirerad av Svedberg, 2012, s. 321).

Man kan urskilja direkta kopplingar mellan modellen för hur det transformativa ledarskapet är uppbyggt och modellen för vad som kännetecknar en förändringsprocess (enligt Angelöw). Just på grund av dessa kopplingar passar det transformativa ledarskapet bra som ledarskapsteori i den förändringsprocess som arbetsrotation är.

Följande bild visar sambandet mellan dessa:



Figur 6. Samband mellan det transformativa ledarskapet och Angelöws förändringsprocess.

Vissa begrepp i de olika delarna i modellerna är synonyma, medan andra har ett liknande syfte eller mål. Pilarna i denna modell visar sambandet mellan de olika delarna. Detta kan tolkas som att en transformativ ledare har alla de egenskaper som en förändringsprocess som denna kräver för att kunna genomföras.

Den trygghet som Angelöw beskriver som nödvändig i en förändringsprocess (som kan leda till oro bland medarbetarna), kan kopplas ihop med den personliga omtanken det transformativa ledarskapet delvis består av. Ledaren skall kunna ge råd, handleda, lyssna och ta hänsyn till individuella önsknigar, detta ökar tryggheten hos medarbetarna. Till den personliga omtanken kan man också koppla tidpunkten, information och kommunikation i förändringsprocessen.

Arbetsinnehållet kan kopplas ihop med intellektuell stimulans, dvs. nya arbetssätt, nya perspektiv, ifrågasätta traditioner o.s.v.

Förändringsvilja och delaktighet har samband med inspirerande motivation. Angelöw pratar om positiv inställning, i det transformativa ledarskapet finns begrepp som entusiasm, optimism, uppmuntran. Förtroende finns som begrepp både i Angelöws förändringsprocess och i det transformativa ledarskapets första del, karisma.

4.7.2 Transformativt ledarskap i praktiken

Hela detta lärdomsprov och undersökningsprocessen kan ses som ett förändringsarbete i sig. Skribenten har därför försökt fungera som en transformativ ledare under datainsamlingsprocessen (work shops) för att kunna garantera bästa möjliga utgång.

Skribenten är inte en formell ledare för sin enhet, vilket man inte behöver vara för att kunna vara en transformativ ledare. Skribenten har försökt kombinera de tre rollerna som är typiska för det transformativa ledarskapet genom att formgiva (verktygen), förvalta (ta ansvar för undersökningsprocessen) och lära (ge kunskap om arbetsrotation). Denna kombination av egenskaper har för avsikt att utveckla organisationen samt stöda medarbetare till gemenskap och samarbete.

Skribenten har försökt fungera som en rollmodell för hela denna process och försökt inge entusiasm och uppmuntran för en eventuell förändringsprocess. Skribenten har också försökt att finnas till hands för medarbetarna för att kunna ge råd och handledning (också åt den formella ledaren) inför en förändringsprocess. *Empowerment* är ett centralt begrepp i den transformativa ledarskapsteorin. I denna förändringsprocess och undersökning har det varit viktigt idka *empowerment* eftersom skribenten har varit borta från arbetsplatsen nu några månader (p.g.a. moderskapsledighet). Förändringsprocessen skall ändå vara aktiv och det är just p.g.a. att övriga arbetstagare har fått kunskap och uppgifter som gör att processen fortgår. Kortare arbetsrotationer har pågått under den tid skribenten varit borta från arbetsplatsen och har på så sätt blivit bekant för medarbetarna, även om den slutgiltiga förändringen sker först efter att lärdomsprovet blivit färdigt och verktygen kan tas i användning.

5 Metod

Denna undersökning kommer att rikta in sig på motivation, engagemang och intresse för arbetsrotation hos arbetstagare. Undersökning kommer därför att vara av kvalitativ karaktär eftersom den kommer att gå in på djupet i vissa frågor gällande just motivation och personligt intresse. Relationen mellan arbetstagare och förman har också en stor betydelse i undersökningen och även denna synpunkt kräver en djupare förståelse.

Att samla in kvalitativ data, kallas för öppen metod, där undersökaren försöker styra den information som samlas in så lite som möjligt. Den undersökta skall få uttrycka sig med egna ord och på sitt eget sätt. Undersökaren styr i liten mån det ämne som skall tas upp och hur det ska behandlas. Eventuell strukturering av information sker först under själva analysarbetet, efter att datainsamlingen är gjord. Därför kan undersökaren då vara säker på att man får fram den undersökta's åsikter och tolkningar (Jacobsen, 2007, s. 48-49).

Att använda sig av en öppen metod i denna undersökning upplever skribenten som mycket viktigt, med tanke på syfte och frågeställningarnas karaktär.

5.1 Forskningsmetod

Denna studie har ett aktionsforskningsinriktat angreppssätt. Detta på grund av att aktionsforskningen har det praktiska som utgångspunkt och verkar för något som leder till förändring. Arbetsrotation passar in i alla de argument aktionsforskningen har.

Aktionsforskning är ett återkommande begrepp när man talar om att utveckla en verksamhet inom näringslivet och inom offentlig förvaltning. Aktionsforskningen tar utgångspunkt i praktiken, verkar för ett samarbete mellan forskare och praktiker och verkar för en forskning som leder till förändring. Aktionsforskningen innebär en relation mellan tänkandet om praktiken och handlandet i praktiken. Den handlar om att utveckla och förändra verksamhet och om att få fram kunskap hur denna förändring skall gå till och vad som sker under arbetets gång. Det uppstår alltså en relation mellan handlandet och förståelsen av vad som sker (Rönnerman, 2012, s. 13).

Aktionsforskning kan ses som ett sätt att få kunskap om den egna verksamheten och denna kunskap utgör grund för ett fortsatt utvecklings- och förbättringsarbete av den egna verksamheten (Arpi, 2014). Så är meningen också med detta arbete. Resultaten ska ge upphov till en grund som i sin tur ska leda till ett fortsatt förändringsarbete av den egna

verksamheten. Aktionsforskning som forskningsansats valdes på grund av detta samband mellan teori och praktik (kunskap –handlande). Det är också fråga om ett utvecklingsarbete med förändring som mål, vilket aktionsforskningen också betonar. Förändringen i detta utvecklingsarbete syftar på att införa arbetsrotation som en metod i den ordinarie verksamheten. Att bli en enhet som förespråkar arbetsrotation och som har det kontinuerligt i bruk.

Kurt Lewin betraktas som aktionsforskningens grundare på 1940-talet i USA. Han ansåg att aktionsforskning är en social aktivitet inom vilken man strävar efter förändring genom samarbete, reflektion och deltagande. Typiskt för aktionsforskning är en självreflekterande spiral som består av cykler av planering (planning), verksamhet (acting), observation (observing) och reflektion (reflecting) (Rönnerman, 2012, s. 26).

Aktionsforskningen kan ses som en process med åtta olika steg. Processen börjar med att en fråga formuleras ur den egna praktiken (söka kunskap). Därefter planerar man för en förändringsinsats och genomför själva handlingen (aktion). Man följer processen med ett verktyg. Resultaten beskrivs, tolkas och analyseras. Till sist i processen reflekterar man över de resultat man har fått i relation till tidigare erfarenheter och teori och hela processen dokumenteras (Rönnerman, 2012).

I denna undersökning förverkligades processen enligt följande:



Figur 7. Lärdomsprovets aktionsforskningsprocess.

Processen ser alltså inte helt ut som den process Rönnerman beskriver, men huvudprinciperna är desamma (relation mellan teori och praktik), vilket kan ses som grundläggande för en aktionsforskningsprocess. Processen är modifierad att passa in just på denna undersökning. En förändringsinsats planerades men utfördes inte under själva undersökningsprocessen, utan planen är att förändringen sker efteråt, som ett resultat av undersökningen och med hjälp av de verktyg undersökningen resulterar i. Processen börjar med att identifiera problemet (brist på intresse gällande arbetsrotation), vilket ger upphov till syfte, frågeställningar och mål. Därefter planeras undersökningen vidare genom att gå igenom tidigare forskning och teori vilket ger upphov till en teoretisk referensram. Härfter görs själva undersökningen, datainsamlingen (enkät och work shops). Materialet av datainsamlingen analyseras, materialet av work shoparna analyseras med innehållsanalys. Själva materialet utgående från innehållsanalysen tolkas och utvärderas och jämförs med tidigare referensram. Tolkningarna ger upphov till verktygen. Arbetet avslutas med att kritiskt granska de olika komponenterna arbetet består av samt av en sammanfattande slutdiskussion.

5.2 Datainsamlingsmetod

Som datainsamlingsmetod används work shops och dessutom gjordes en mindre enkätundersökning i början av processen.

5.2.1 Enkätundersökning

En enkätundersökning ägde rum i mars 2015. Meningen med denna undersökning var att få fram en del bakgrundsfaktorer till arbetsrotation (se enkät som bilaga). Enkäten skickades ut till alla som arbetar inom hemvården på Kimitoön. Enkätens uppgift var att få fram en utgångspunkt vad gäller arbetsrotation och dess förekomst. Förekommer det överhuvudtaget? Om inte, så varför? Enkäten tar också reda på om det är så som tidigare forskning påvisar att äldre är mera ovilliga till arbetsrotation än yngre medarbetare.

Totalt delades 40 enkäter ut uppdelade på två hemvårdsenheter. 29 enkäter besvarades. Således var svarsprocenten 72,5 %. Svaren matades in i statistikprogrammet SPSS och gav olika tabeller och diagram som gjorde det enklare att kunna avläsa ett resultat.

5.2.2 Work shop

Som datainsamlingsmetod kommer åtminstone två work shops att äga rum hos personalen. Work shop beskrivs som en gruppaktivitet där syftet inte är att presentera information eller färdiga lösningar, utan syftet är att man genom dialog och problemlösning (under demokratiska former) kommer fram till gemensamma beslut och handlingsriktningar. En workshop baseras på delaktighet och upplevelser och fokus ska vara på lärande. Alla måste mötas med respekt och meningen är inte att hitta eventuella fel (Ivarsson, 2014).

I en work shop är alla åsikter lika mycket värda och därför är dialog ett viktigt verktyg. I en grupp finns det ofta personer som har högre "status" än andra i gruppen. Det kan till exempel vara fråga om ledare eller personer med informell makt. Därför är det viktigt att den som leder work shopen kan vara neutral i förhållande till vem som säger vad och lyssna uppmärksamt oavsett vem som pratar. I en work shop tar man tillvara på den kompetens som redan finns i gruppen, vilket kan ses som positivt för hela organisationen (Ivarsson, 2014).

För att alla skall kunna delta i en work shop bör antalet deltagare begränsas till max 10-12 deltagare. Under själva work shopen skall man diskutera den utveckling eller förändring som är aktuell. Man bör ha en tydlig struktur och ett tillhörande tidsschema. Man kan anta att en workshop tar lika lång tid som det tog att planera den. Man bör utforma vissa frågeställningar att arbeta med. Antalet frågor däremot får inte vara för många och de viktigaste reflektionerna från deltagarna behöver lyftas upp och beskrivas så att alla kan ta del av dem. Dokumentationen är viktig och man kan också gärna fotografera det som skrivs upp, för att sedan skriva en sammanfattande dokumentation. Den som leder workshopen skall vara strukturerad, dialoginriktad och pedagogisk (Ivarsson, 2014).

5.2.3 Förverkligandet av work shops

På Kimitoön består varje hemvårdsteam av ca 10 personer (totalt fyra olika team), fördelade på två enheter. Meningen är att en work shop äger rum i varje enhet, totalt två work shops. Tidpunkt planeras i samråd med förmannen på respektive enhet. Att delta i work shopen är frivilligt.

Totalt ägde tre stycken work shops rum (i maj 2015, i augusti 2015 och i september 2015). Den första work shopen fungerade som en test work shop, för att kontrollera att frågeställningarna som var tänkta att behandlas under work shopen, verkligen gav de svar

undersökaren var ute efter, dvs. att det insamlade materialet motsvarade frågeställningar och syfte. Material från den första work shopen togs med i analysen.

Work shoparna planerades i samråd med förmannen på respektive enhet så att så många arbetstagare som möjligt hade möjlighet att delta (t.ex. undveks semestertider). I varje work shop deltog 8-12 personer. Förmannen från respektive enhet deltog också. Som en öppnande diskussion valde undersökaren att informera om de resultat enkätundersökningen gav, detta var en naturlig inkörsport till den fortsatta datainsamlingen. Undersökaren hade några färdigskrivna frågeställningar som diskussionen kretsade kring. Dessa frågeställningar var en fortsättning på de resultat enkätundersökningen gav. Frågeställningarna (totalt 5 till antalet) berörde fördelar med arbetsrotation, hur man motiveras till arbetsrotation, vem som kan tänkas ha nytta av en arbetsrotation, vad medarbetare och ledning bör göra för att öka intresset för arbetsrotation samt hur arbetsrotation skall förverkligas i praktiken. Som deltagare fick man välja om man ville skriva ner sina svar eller om man ville delta i en öppen diskussion. Alla valde att delta i diskussionen. Undersökaren försökte i mån av möjlighet att inte blanda sig i diskussionerna mer än nödvändigt, utan deltagarna fick diskutera fritt med varandra. Vissa frågor gav upphov till större diskussioner än andra, men alla förhandsvalda frågor diskuterades.

Allt det som diskuterades deltagarna emellan skrevs ner av undersökaren i form av stödord, meningar och citat. Det totala materialet bestod av fem sidor text i form av stödord och citat (ca 1 sida skriven text för varje frågeställning). Efter att work shoparna avslutats, skrevs texten om i teman och kategorier, eftersom flera stödord och viss text var likadan i de olika work shoparna. Dessa kategorier utgör grunden för innehållsanalysen. En viss del av materialet uteslöts eftersom det inte var återkommande i de olika work shoparna. Exempel på sådant som uteslöts är hur vårdtagare berörs av en arbetsrotation och direkta nackdelar med en arbetsrotation.

5.3 Analyismetod

Det insamlade materialet i denna undersökning (från work shoparna) kommer att analyseras med hjälp av innehållsanalys.

I en innehållsanalys tolkas materialet som upplysningar om faktiska förhållanden. Denna analys består ofta av vissa bestämda faser, där den första fasen är *kategorisering*. Vid en kategorisering delas materialet upp i ett antal teman eller problemställningar. Arbetet

börjar med att man söker efter förnuftiga kategorier som skapar struktur i texten. Detta sker genom att man letar efter vilka teman som tas upp. När innehållsanalysen påbörjas söker man efter kategorier som kan fånga de viktigaste teman som tas upp i datainsamlingsmetoden (work shop). Det viktiga är att man tar sig från de enskilda datakällorna till specifika fenomen som tas upp. Kategorier behövs för att man skall kunna säga att några typer av data liknar varandra (behandlar samma fenomen eller tema) eller tvärtom skiljer sig från varandra (behandlar olika fenomen eller tema) (Jacobsen, 2007, s. 139).

Kategoriseringen har flera syften. Kategoriseringen är en förenkling av komplicerade och omfattande data. Ord och meningar kan delas in i olika kategorier enligt vissa kriterier, vilket gör det enklare att i ett senare skede av analysen förhålla sig till en viss kategori i stället än till hela det insamlade materialet. Kategorisering är också en förutsättning för att man skall kunna jämföra texter från flera olika datainsamlingstillfällen. Vid kategorisering delar man ofta in kategorierna i huvudkategorier och underkategorier (Jacobsen, 2007, s. 140, 141).

En innehållsanalys tar fasta på både det manifesta innehållet, det vill säga det synliga, explicita innehållet och på det latenta innehållet, det vill säga det underförstådda, implicita innehållet (Nygård, 2015).

Det insamlade materialet i detta arbete delades upp i två huvudkategorier som baseras på de två frågeställningar arbetet har: motivera till arbetsrotation och förverkliga arbetsrotation. Dessa två huvudkategorier kommer att ha ett visst antal underkategorier. Dessa huvud- och underkategorier skall utgöra en grund för själva verktygen som är målet med detta arbete.

När kategorierna är gjorda, fortsätter innehållsanalysen med att fylla dessa kategorier med innehåll (det som kommit fram i datainsamlingen).

En innehållsanalys kan se ut på flera olika sätt. Det insamlade materialet skall läsas i relation till varandra och man försöker hitta ett gemensamt mönster. Mönster som endera är ett gemensamt eller som skiljer sig (Wigg, 2009, s. 204, 210).

Innehållsanalysen i denna undersökning kommer att vara en kvalitativ induktiv (slutsatser dras från erfarenhet) innehållsanalys. Som första steg i analysen kommer meningsbärande enheter att urskiljas, d.v.s. meningar och ord som hänger samman baserat på innehållet. Ur dessa enheter görs meningskondensering så att den egentliga innebörden kortas ner till

några få ord. Därefter ges meningsenheten en kod (som bäst beskriver innehållet med ett ord) och dessa koder skall kunna ge svar på frågorna: *vem, hur, när, av vem*. Dessa koder samlas under de färdiga kategorierna. Dessa koder kommer att fungera som grund för de verktyg lärdomsprocessen skall resultera i.

6 Etiska aspekter

I följande avsnitt presenteras de etiska aspekter som är grundläggande för detta lärdomsprov. Dessutom kontrolleras datainsamlingsmetodernas validitet och reliabilitet.

6.1 Enkätundersökningen

Eftersom undersökningen gjordes på skribentens egna arbetsplats och (delvis) på den egna arbetsenheten, var vissa forskningsetiska aspekter viktiga att tänka på. I följebrevet garanterades anonymitet, vilket kunde göras genom att det till varje enkät medföljde ett kuvert i vilket enkäten kunde returneras i. Enkäterna delades inte heller upp enligt enhet utan alla enkäter samlades på ett och samma ställe. Detta gjorde att det var omöjligt för undersökaren att veta från vilken enhet enkäten kom ifrån.

Före enkätundersökningen ägde rum kontaktades omsorgschefen i organisation gällande forskningslov. Ansökan om forskningslov inlämnades i februari 2015 och godkändes före datainsamlingen påbörjades.

Enligt Jacobsen (2007, s. 21-23) menar att man som undersökare handskas med tre grundläggande etiska krav; informerat samtycke, krav på skydd av privatlivet och krav på att bli korrekt återgiven. Informerat samtycke innebär att den som deltar i undersökningen skall göra det frivilligt samt att den undersökta är medveten om eventuella risker och möjligheter ett deltagande kan innebära. Till informerat samtycke hör, förutom frivillighet också bland annat fullständig information samt förståelse av denna information.

Till denna enkätundersökning hörde ett följebrev som tog i beaktande informerat samtycke. I följebrevet betonades frivillighet och i det fanns också den information som krävdes. Informationstillfället som gjordes på respektive enhet före enkäten delades ut hade också delvis samma syfte.

Till kravet krav på skydd av privatlivet bör man som undersökare fundera på hur känslig den information som samlas in är, hur privat informationen är samt hur stor är möjligheten att kunna identifiera enskilda personer utifrån undersökningsdata (Jacobsen, 2007, s. 24)?

Just det sista påståendet var det som väckte vissa tankar i denna undersökning. Detta eftersom urvalet var litet och undersökningen gjordes på den egna arbetsplatsen. I följebrevet garanterades anonymitet och att data behandlas konfidentiellt.

Det sista etiska grundläggande krav som Jacobsen (2007, s. 26-27) tar upp är kravet om att bli korrekt återgiven. Till detta krav hör bland annat en korrekt presentation av resultaten utan förfalskning och fusk. Resultaten av denna undersökning har delgivits de enheter som medverkade, i form av ett informationstillfälle på respektive enhet. Dessutom kommer en resultatrapport att skickas åt förmännen på respektive enhet.

Validitet i en enkätundersökning är ett mått på överensstämmelse mellan vad mätinstrumentet avser att mäta och vad det faktiskt mäter (Körner & Wahlgren, 2005, s. 15). Ger enkäten de svar man är ute efter? I denna enkätundersökning baserades syftet och således också enkätfrågorna till stor del på tidigare forskning och det fanns ett klart syfte och mål med undersökningen från början. På detta sätt fick undersökningen hög validitet.

Reliabilitet kan liknas med tillförlitlighet. Upprepade mätningar av samma av variabel för en viss person bör ge ungefär liknande resultat (Körner & Wahlgren, 2005, s. 15). Frågorna i denna enkätundersökning gjordes så tydliga och enkla som möjligt, så att missförstånd från respondentens sida kan undvikas. Svartalternativen utformades så att det fanns alternativ för alla. För att vidare kontrollera enkätens reliabilitet kunde den med fördel göras igen. Det faktum att alla enkäter kunde analyseras visar på en hög reliabilitet. Likaså den relativt höga svarsprocenten indikerar på hög reliabilitet.

6.2 Work shops

Workshoparna var av kvalitativ karaktär och därför undersöks etiska aspekter samt validitet och reliabilitet från en annan synvinkel än enkätundersökningen, som var av kvantitativ karaktär. De etiska krav som presenterades i föregående kapitel gällde även i den kvalitativa datainsamlingen (workshops). Deltagandet var frivilligt och varje workshop inleddes med en presentation om vad som skall undersökas och hur undersökningsprocessen går tillväga. Anonymitet garanterades genom att namn på deltagare inte finns uppskrivna någonstans, inte heller vem som har sagt vad har

dokumenterats. Det insamlade materialet är inte heller specifikt märkt från vilken enhet det härstammar.

Skribenten ansökte om forskningslov av omsorgschefen i maj 2015 och detta godkändes före den egentliga datainsamlingen påbörjades.

6.2.1 Validitet i kvalitativ undersökning

Med validitet menas undersökningens förmåga att mäta det som man har för avsikt att mäta (Hirsjärvi et.al., 2009, s. 231).

Inom den kvalitativa forskningen delas ofta validiteten in i intern (bekräftbarhet) och extern (överförbarhet) validitet. Den interna validiteten handlar om huruvida resultaten kan uppfattas som riktiga. I en innehållsanalys fokuserar man på fenomen, d.v.s. uppfattningar och åsikter som är gemensamma för många, därför är det synnerligen viktigt att testa om den information man har fått är riktig. Ju fler som är överens, desto större är sannolikheten att informationen är riktig. Då man testar validitet testas resultaten gentemot andra individer. Resultat kan också valideras genom att jämföra de resultat man har kommit fram till med resultat som andra undersökningar kommit fram till (Jacobsen, 2007, s. 156-157). I denna undersökning görs tolkningar av innehållsanalyserna och i dessa tolkningar jämförs resultaten i denna undersökning med resultat från tidigare forskning.

Extern validitet handlar om i vilken grad resultaten från en undersökning kan generaliseras från några få undersökta enheter till andra som ej deltagit i undersökningen. Syftet med kvalitativa undersökningar är ändå inte att resultaten skall kunna generaliseras, utan målet med kvalitativ undersökning är att man skall förstå olika begrepp och fenomen. Vissa faktorer kan ändå påverka den externa validiteten, t.ex. hur enheterna har valts ut (Jacobsen, 2007, s. 166-167). Arbetet på hemvårdsenheten skiljer sig från arbetet på andra enheter genom att vara mera självständigt och ha en specifik karaktär i och med att vården sker i klientens eget hem. Därför kan det vara svårare att generalisera resultaten till andra enheter än hemvårdsenheter. Däremot kan verktygen användas inom andra enheter, dessa är inte på något sätt specifika för hemvårdsenheten. Därav kan man säga att undersökningens externa validitet är låg när det gäller resultaten, men detta är inte heller ett krav när det gäller kvalitativ forskning.

6.2.2 Reliabilitet i kvalitativ undersökning

Reliabilitet betyder trovärdighet eller pålitlighet. Man bör som undersökare fundera på att undersökningen är gjord på trovärdigt sätt, som gör att resultaten inte blir felaktiga. Reliabiliteten kan kontrolleras genom att man gör undersökningen två gånger (på exakt likadant sätt). Om resultaten blir desamma i två olika undersökningar, kan man säga att undersökningen har hög reliabilitet. Viktigast är ändå att undersökningen utförs på ett riktigt sätt, då får man resultat man kan lita på (Jacobsen, 2007, s. 13). Denna undersökning bestod av totalt tre work shoppar där den första work shopen fungerade som en test work shop. Detta för att undersökaren skulle få en bild av hur det är lämpligast att utföra work shopen så att den blir så bra som möjligt och ger det data man behöver.

Reliabiliteten i denna undersökning är varierande. Detta eftersom det inte finns så mycket tidigare forskning om arbetsrotation inom hälso- och sjukvårdssektorn. Därför är det svårt att avgöra huruvida korrekta resultaten är. Däremot har skribenten redogjort noggrant för alla moment i undersökningsprocessen vilket gör att undersökningen blir pålitlig i den aspekten.

7 Resultat

I följande kapitel presenteras resultaten av datainsamlingen, enkät och work shops.

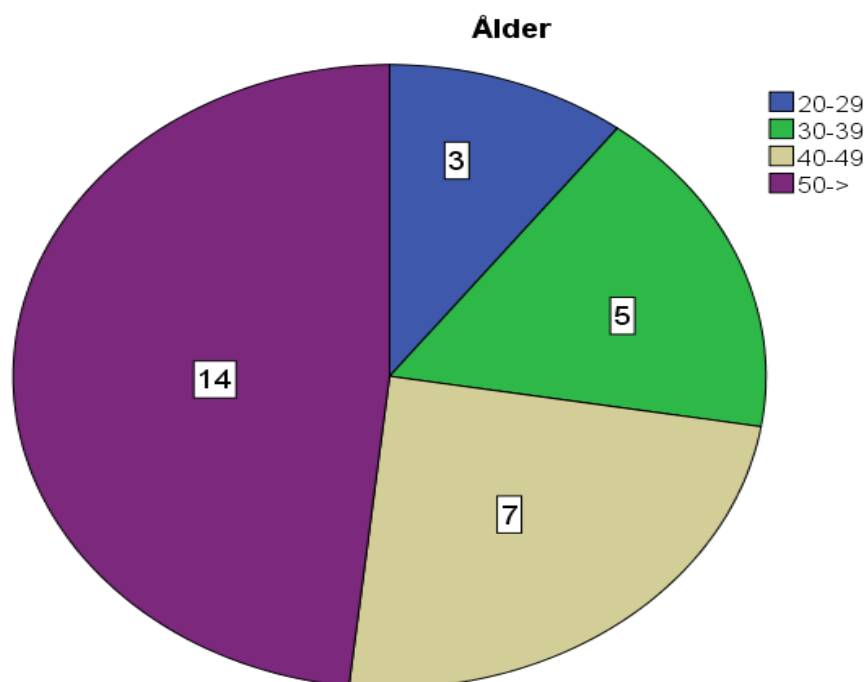
7.1 Resultat av enkätundersökningen

Enkätundersökningen gav en del bakgrundsuppgifter om arbetsrotation inom hemvård och dessa uppgifter stod som grund då workshoparna förverkligades. Resultatet av enkätundersökningen gjorde också att syfte och frågeställningar samt undersökningens mål omformades något.

Enkätundersökningen visade att intresset för arbetsrotation bland medarbetarna inte var så dåligt som tidigare undersökning påvisat (t.ex. Partanen, 2014, s. 38-39, Östman-Brådd m.fl. 2011, s. 41). Hela 14 av de 29 som besvarade enkäten var positivt inställda till arbetsrotation och skulle i nuläget kunna tänka sig att pröva på en rotation. Det finns alltså medarbetare som är villiga till att arbetsrotera, men ingen gör det för tillfället. Endast fem har arbetsroterat tidigare på nuvarande arbetsplats. Hälften (n=14) av de tillfrågade svarade att arbetsrotation hade diskuterats med dem under ett utvecklingssamtal eller liknande. De flesta (n=27) hade fast anställning, vilket gjorde det svårt att urskilja skillnader mellan

vikarier och fast anställd personal. Viljan att arbetsrotera kunde inte kopplas ihop med ålder eller antal tjänsteår, inte heller med utbildningsnivån.

Kan dock tilläggas att medelåldern på de som deltog i enkätundersökningen var >50 år. 14 respondenter (det vill säga nästan hälften) var 50 år eller över, vilket gjorde det svårt att dra slutsatser om ålderns betydelse för viljan att arbetsrotera. De flesta svarade att de trivdes bra på arbetsplatsen och skillnader i upplevelse av trivsel och viljan att arbetsrotera kunde inte urskiljas.



Figur 8. Respondenternas åldersfördelning.

Ett anmärkningsvärt resultat var det faktum att det oftast var de som inte vill arbetsrotera som hade diskuterat saken med förmannen till exempel på ett utvecklingsamtal. Av de som var villiga till en arbetsrotation hade endast fem stycken diskuterat saken med förmannen.

En positiv sak var det att fastän arbetsrotation sedan tidigare var ett obekant fenomen för vissa arbetstagare var ändå hälften av de som ej kände till arbetsrotation sedan tidigare intresserade av saken. Detta kan mycket väl ha med personligheten att göra. Intresset för arbetsrotation beskrevs i Partanens undersökning (2009) som ett personlighetsdrag; vissa

är helt enkelt av sådan personlighet att de har lätt för att våga prova på nya saker, för andra är den tröskeln högre, speciellt då bland den äldre generationen

Fyra av fem som har arbetsroterat tidigare var också i nuläget positivt inställda på en arbetsrotation. Detta visar att arbetsrotationen varit en positiv upplevelse som gärna återupprepas. Dessa respondenters positiva erfarenheter av arbetsrotation i ett tidigare skede är något som borde tas till vara och användas som ”marknadsföring” inför kommande arbetsrotationer.

Flera av de respondenter som svarat att de ej för tillfället är intresserade av en arbetsrotation, hade i sina svar tagit upp just vissa av de förändringsfaktorer som Angelöw (2013, s. 242-245) räknat upp. Tidpunkten verkar vara en kritisk punkt. Respondenterna beskriver saken på följande sätt: *”Jag har varit med om så många stora arbetsbyten och sammanslagningar så jag tror inte att jag har någon nytta själv av det...”, ”Har endast jobbat x år på denna arbetsplats, men skulle såklart vara bra att arbetsrotera efter något år...”, ”Det är någon annan som står i tur. Jag är inte emot det, men jag har redan gjort det...”*.

Resultatet av enkätundersökningen var förvånande på så vis att andelen som vill arbetsrotera var mycket högre än väntat. Detta ledde till att undersökningens syfte och också mål fick en annan karaktär. Det finns gott om medarbetare som är villiga att arbetsrotera, varför gör då ingen detta? Lärdomsprovet fick p.g.a. dessa resultat en indelning på så sätt att resultaten och analysen kommer att fokusera på två olika inriktningar: att motivera personalen till arbetsrotation och att förverkliga arbetsrotation.

7.2 Resultat av work shops

Resultaten presenteras enligt de två huvudkategorier som undersökningen gav upphov till: att motivera till arbetsrotation och att förverkliga en arbetsrotation.

7.2.1 Analys 1: Att motivera till arbetsrotation

Den första innehållsanalysen består av meningsbärande enheter, kondenserade enheter, koder och underkategorier till huvudkategorin ”att motivera till arbetsrotation”. De meningsbärande enheterna är direkta citat eller/och delar av diskussionen och det material work shoparna gav upphov till. Dessa är sedan förminskade till kondenserade meningsenheter som med några ord förklarar de meningsbärande enheterna.

Meningsenheterna gav upphov till koder (oftast ett enda ord) och såväl meningsenheter och koder placerades under de olika underkategorierna som kan beskrivas som en beskrivande fortsättning på de olika koderna.

Tabell 1. Innehållsanalys ”att motivera till arbetsrotation”

Meningsbärande enhet	Kondenserad meningsenhet	Kod	Underkategori
”Det bör finnas en färdig plan över hur en arbetsrotation skall förverkligas innan man kan börja fundera på att motivera arbetstagare. Det bör vara välorganiserat. Det skall finnas system.	Plan för arbetsrotation bör vara klar innan det motiverande arbetet kan börja.	Organisering	Förberedande arbetet viktigt
”Det är viktigt med information och öppen kommunikation, man bör prata mera öppet om arbetsrotation. Bör komma oftare till tals, bör diskuteras mera. Skall ses som ett alternativ”	Vi bör diskutera om saken mera öppet på arbetsplatsen	Öppenhet	Öppen diskussion måste förekomma
”Man bör utnyttja de positiva upplevelser som medarbetare har om	Ta tillvara andras tidigare erfarenheter	Erfarenhet	Utnyttja tidigare erfarenhet (den

arbetsrotation. Den positiva inställningen smittar av sig. Den som arbetsroterat tidigare kan dela med sig av positiva erfarenheter. ”			positiva)
”Vill man inte, så vill man inte. Det bör vara frivilligt! Man bör själv som arbetstagare inse nyttan av en arbetsrotation”	Man kan inte tvinga fram en arbetsrotation	Acceptans	Acceptera att det finns personer som aldrig kommer att arbetsrotera
”Motivera med personliga utmaningar, t.ex. andra/större ansvarsområden, andra/nya arbetsuppgifter. Man lär sig något nytt. Ny kunskap”	Satsa på utmaningar	Utmaning	En arbetsrotation bör ses som en utmaning och en chans att lära sig något nytt
”Har det förekommit andra stora förändringar nyligen, kanske man inte är intresserad av en förändring till. Man kan ha personliga orsaker till att inte vilja arbetsrotera. Föregående förändring måste få ett avslut först”	Val av tidpunkt	Tidpunkt	Tidpunkten för det motiverande arbetet bör väljas med omsorg

<p>”Man bör bjuda till själv (som arbetstagare), i dagens läge finns inga specifika verksamhetspunkter. Detta är framtidens melodi och kan spara pengar åt kommunen. Det är en fördel för en själv”</p>	<p>Också arbetstagaren bär ett visst ansvar för att utvecklas och för att utveckla organisationen, t.ex. genom arbetsrotation. Viktigt också med egen aktivitet.</p>	<p>Eget ansvar</p>	<p>Var och en bär ett eget ansvar som gynnar den personliga utvecklingen</p>
<p>”Som ledare bör man också kunna ”pusha” på lite, puffa på, uppmuntra. Ledaren måste kunna ge sitt stöd”</p>	<p>Ledaren bör uppmuntra till förändring</p>	<p>Uppmuntran</p>	<p>Vissa arbetstagare kan behöva en extra knuff för att våga ta steget</p>
<p>”Man bör få veta mera om hur det fungerar i praktiken. Det finns för många frågetecken, man vet inte hur det fungerar”</p>	<p>Mera kunskap om ämnet behövs</p>	<p>Kunskap</p>	<p>Både ledare och arbetstagare bör få mera kunskap om arbetsrotation</p>
<p>”Den som inte är engagerad i sitt arbete kanske bäst motiveras till en arbetsrotation? Arbetsrotation kan öppna ögonen för nya arbetssätt och metoder, vilket kan ge arbetsglädjen tillbaka. Man ser att gräset inte är grönare på andra sidan.</p>	<p>Satsa på att motivera dem som för tillfället upplevs som oengagerade i sitt arbete</p>	<p>Engagemang/brist på engagemang</p>	<p>Avsaknad av engagemang hos arbetstagaren kan förenkla motivationsprocessen. Detta kräver å andra sidan mera engagemang av den som motiverar</p>

Det ökar arbetsmotivationen och engagemanget”			
”Man bör ibland våga chansa och bryta upp från rutiner. Man vet inte vad det är före man har provat. Efter en rotation uppskattar man sitt eget jobb igen. Man ser vardagen med nya glasögon. Nya vanor, bryter vardagen. Roligt att se något nytt, ger inspiration”	En arbetsrotation ska ses som en chans att utvecklas och förverkliga sig själv	Självförverkligande	En arbetsrotation medför positiva effekter både i arbetslivet och på det personliga planet

Denna analys och framförallt koderna denna analys gav upphov till kommer att ligga som grund för tolkningen som görs i följande kapitel.

7.2.2 Tolkning av analys 1

Det förberedande arbetet betonas. Det bör finnas en grund att utgå ifrån. Den som har till uppdrag att motivera arbetstagaren bör vara medveten om systemet kring en arbetsrotation och ha tillgång till en färdigt utarbetad plan. Den som motiverar (t.ex. ledaren) bör känna till hur en arbetsrotation förverkligas och kunna svara på eventuella frågor den som motiveras har. Arbetsrotation bör göras till ett bekant fenomen inom organisationen. Man kan i detta skede urskilja ett trygghetsbehov som enligt Maslow dominerar hela människan. Behovet av trygghet gör att människan har en tendens att söka sig till det säkra och välkända, framom det osäkra och okända (Hedegaard Hein, 2012, s. 71-72). En förändring kan rubba arbetstagarens upplevelse av trygghet och leda till oro, vilket i sin tur leder till förändringsmotstånd. Rubbade rutiner och nya infallsvinklar leder också till otrygghet (Angelöw, 2013, s. 242, Partanen 2009, Uddman & Videll, 2009, s. 21). Om arbetsrotation är något okänt, väljer man lätt bort det på grund av otrygghet. Den som motiverar bär en stor roll i denna process, att kunna göra denna förändring till något tryggt

och säkert. Det kan man göra genom förberedelse. Innan det motiverade arbetet kan börja bör man alltså ha en plan eller ett system över hur arbetsrotationen skall fungera i praktiken. Alla detaljer skall vara färdigt uttänkta och därför kan det vara bra att använda sig av en färdig mall som beskriver hur arbetsrotationen förverkligas.

Den öppna kommunikationen som efterfrågades har också den som uppgift att göra arbetsrotationen till något säkert och känt. Såsom läget är nu är arbetsrotation något man har hört talas om men det diskuteras inte på arbetsplatsen. Enligt Angelöw (2013, s. 242-245) och Partanen (2009) krävs en öppen kommunikation och information för att motverka ett förändringsmotstånd som kan finnas. En vanlig orsak till motstånd är att medarbetarna inte kan se behovet eller vikten av en förändring. Därför är öppenhet och tydlighet kring förändringens mål och syfte viktiga. Om man mera öppet diskuterar arbetsrotation, t.ex. dess positiva effekter på välmående eller samarbete, kan man motverka det förändringsmotstånd som förekommer.

Acceptans gör inte att medarbetare motiveras men den som har till uppgift att motivera bör vara medveten om att det finns medarbetare som aldrig kommer att kunna motiveras, åtminstone inte i nuläget. Den som motiverar bör vara medveten om det och inte "ödsla" tid på de medarbetare, som för tillfället är i ett sådant utgångsläge att en arbetsrotation inte är möjlig (kan vara personliga faktorer som inverkar eller så kan det t.ex. vara fråga om en nyanställd arbetstagare). Det är också viktigt att komma ihåg att motivation inte är något som kan framtvingas, det måste komma från individen själv (inre motivation) Östman-Brådd m.fl. (2011, s. 41, Heikkilä, 2012, s. 43, Hedegaard Hein, 2012, s. 122). Den inre motivationen kan liknas med känslomässiga belöningar, upplevelse av glädje, att få ta del av ny kunskap och att uppnå något positivt. Motsatsen d.v.s. yttre motivation, som handlar om att uppnå belöning och undvika bestraffning, är i längden inte ett sätt att motivera arbetstagare. Som ledare är det lättare att leda en medarbetare som drivs av en inre motivation, de kan motivera sig själva och kännetecknas av hjälpsamhet och engagemang (Alvesson & Kärreman, 2007, s. 360, Angelöw, 2013, s. 201-202). Detta kan tolkas som att de är de som drivs av en yttre motivation som behöver motiveras (de som drivs av en inre motivation motiverar sig själva), men inte genom yttre motivationsfaktorer (högre lön, belöning o.s.v.) utan genom inre motivationsfaktorer. I detta fall betonas ledarskap (svårare att leda de som drivs av yttre motivation) och här kan man koppla in det transformativa ledarskapet och dess egenskaper. En transformativ ledare kan väcka medarbetarnas engagemang och kompetens och har fokus på ständiga förbättringar (Svedberg, 2012, s. 321-322).

Tidpunkten kan också vara avgörande. Har man varit med om flera eller stora förändringar den senaste tiden är man inte intresserad av en till. Detta framkom tydligt redan i enkätundersökningen och samma sak betonades också i den övriga datainsamlingen. Den som motiverar bör hitta den rätta tidpunkten för varje enskild arbetstagare. Detta därför att man i det privata också kan ha upplevt förändringar som gör att arbetet åsidosätts för en tid. Angelöw (2013, s. 242-245) menar att motstånd uppkommer om förändringen äger rum i samband med en annan större förändring. Även Partanen (2014) konstaterade att intresse för arbetsrotation är svagt om förändringar inom arbetsenheten eller arbetsuppgifterna nyligen ägt rum. Vissa studier har påvisat att också åldern kan ha en betydelse för viljan att arbetsrotera (Partanen, 2009, Uddman & Videll, 2009, s. 21) och att det kan vara svårare att motivera äldre arbetstagare, men denna undersökning kan ett annat resultat. Man kan inte urskilja skillnader i ålder i relation till viljan att arbetsrotera.

MEN som arbetstagare kan man också bli för bekväm med den nuvarande situationen, vilket gör det svårare att bryta upp från ett välkänt mönster. Vissa anställda vill hålla fast vid gamla ramar och rutiner (Partanen, 2009, Östman-Brådd m.fl. 2011, s. 41). En bekant arbetsplats upplevs som trygg och för vissa är denna trygghet viktig och redan tanken på att arbetsrotera upplevs som ett hot mot denna grundtrygghet (Maslows trygghetsbehov). Man borde alltså ingripa förrän man är i denna situation. Val av tidpunkt är en kritisk faktor. Också här kan man dra nytta av det transformativa ledarskapets egenskaper, främst då egenskapen som kallas intellektuell stimulans och som handlar om att ifrågasätta traditioner, ge nya perspektiv och arbetssätt (Svedberg, 2012, s. 321).

Mera kunskap om arbetsrotation efterlyses som en del av motivationsprocessen. Den som motiverar bör ha tillräcklig kunskap om ämnet och genom öppen kommunikation kan man få ut denna kunskap också till övriga medarbetare. Den som motiverar och planerar för en arbetsrotation behöver inte vara den som är en formell ledare. Här väger kunskap mera än titel. De förmän som deltog i undersökningen tycker att arbetsrotationsprocessen är en svår utmaning som kräver mycket organisering och planering. Detta i sin tur tar tid, vilket de inte tycker de för tillfället har. Inom organisationen bör man fundera över vem som har den kunskap som behövs för att kunna motivera för (och förverkliga) en arbetsrotation. Brist på kunskap var något också Partanen (2009) och Partanen, 2014 (s. 38-39) kom fram till i sin undersökning att har en negativ effekt på intresset för en arbetsrotation. Brist på kunskap kan i sin tur leda till en rädsla som gör att man inte vågar pröva på något nytt (trygghetsbehovet). För att kunna genomföra en förändringsprocess som arbetsrotation är visat tidigare forskning att ledare behöver kunskap i vad som förväntas av dem under

denna process. Ledaren skall kunna vägleda och guida sina medarbetare och kan då använda sig av olika typer av ledarskap för att få till stånd denna förändring, vilket också kräver kunskap (Salmela et.al., 2011, s. 423). Den som motiverar (och verkställer) en arbetsrotation behöver alltså kunskap om själva ämnet men också kunskap om ledarskap. Förutom den kognitiva kunskapen efterlyser Piper (2005, s. 47) även emotionell intelligens och passion för sitt arbete och sin uppgift för att kunna inspirera och motivera sina arbetstagare. Just denna passion kanske inte finns hos ledaren, men däremot hos någon annan inom arbetsgemenskapen? Återigen en koppling till det transformativa ledarskapet och budskapet om att den som motiverar inte behöver vara den formella ledaren.

Det egna ansvaret var också en faktor som dök upp i det insamlade materialet. Arbetstagaren bär själv ett ansvar över sitt egna arbetsengagemang. Om engagemang saknas, bör arbetstagaren själv ta tag i saken. Arbetsrotation har konstaterats ha en positiv effekt på arbetsengagemanget (Ho et.al., 2009, s. 6). Arbetsengagemang kan också ses som en mätare för personalens välmående på arbetsplatsen. Arbetsengagemang är något att sträva efter. Detta på grund av att arbetsengagemang har positiva effekter både på individen och på hela organisationen (Arbetshälsoinstitutet, 2010, Bakker & Leiter, 2010, s. 10). Arbetsengagemang påverkas av bl.a. personal- och miljöfaktorer. En positiv miljö påverkar arbetsengagemanget på ett positivt sätt och tvärtom. Miljön i sin tur är också något som direkt kan kopplas ihop med ledarskapet och som påverkas av ledarskapet. Arbetsengagemang är ändå något som inte enbart påverkas av den enskilda individen, utan också av organisationen och hela sjukvårdssystemet (Salanova et.al., 2011, s. 2263-2264, Keyko, 2014, s. 887). En positiv arbetsmiljö kan uppkomma ur en lyckad arbetsrotation.

Om personalen inte mår bra syns detta kanske främst i mängden sjukfrånvaro. Inom den tunga industrin finns det exempel på att sjukfrånvaron minskat genom att arbetsrotation införts på arbetsplatsen, de anställda har hållits friskare och motivationen har ökat (Eriksson, 2012). Den som motiverar arbetstagare till arbetsrotation bör kunna se hos vem engagemang saknas (följa med sjukfrånvaro), men lika viktigt är det att arbetstagaren själv är medveten om problemet och försöker ta itu med detta. Då kan arbetstagaren själv eller ledaren föreslå en arbetsrotation som en lösning på problemet. Här handlar det med andra ord om *job crafting* då arbetstagaren omformar sitt arbete och/eller arbetsmiljön så att arbetet skall vara mera meningsfullt och utmanande för dem (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s. 179). Faktorer som påverkar arbetsengagemang är bland andra just mångsidiga arbetsuppgifter (Arbetshälsoinstitutet, 2010). Brist på engagemang kan ses som en orsak varför någon skall motiveras till arbetsrotation. Du behöver alltså inte vara engagerad i ditt

arbete för att kunna motiveras till arbetsrotation. De är just dessa arbetstagare som bäst behöver en arbetsrotation för att öka sitt engagemang. I denna del av processen kan man dra likheter med det transformativa ledarskapets egenskaper. En transformativ ledare kan med sin skicklighet väcka medarbetarnas engagemang och inspiration (Svedberg, 2012, s. 321-322).

De som har varit med om en arbetsrotation har en viktig del i motivationsprocessen. Partanen (2009) efterlyste ”marknadsföring”, vilket de som har erfarenhet av arbetsrotation kan delta i. Också Angelöw (2013, s. 242-245) betonar vikten av att beakta medarbetarnas tidigare erfarenheter i en förändringsprocess. Arbetet efter en arbetsrotation är lika viktigt som arbetet före. De som har arbetsroterat tidigare besitter kunskap som man bör ta tillvara. De kan dela med sig av positiva (och negativa) erfarenheter, komma med förbättringsförslag och kan t.o.m. vara den som motiverar andra medarbetare. Här behövs också öppen kommunikation, man skall kunna prata öppet om sina tidigare erfarenheter för att kunna utnyttja dessa. Enligt undersökningen behövs mera uppmuntran och den kan mycket väl komma från en som har arbetsroterat tidigare.

Människan kräver utmaningar. Hertzberg menade att arbetsberikning (eng. job enrichment) var av central betydelse för motivationen. Angelöw (2013, s. 242-245) menar att om en förändring berikar arbetsuppgifterna upplevs den mer positivt. Arbetsberikning innebär att medarbetarna får större formell makt, mera frihet och ansvar, flera utmaningar, och ett större utrymme att använda sig av sina kunskaper (Bolman & Deal, 2012, s. 191). Detta kan man ta fasta på i motivationsprocessen. De flesta vill arbetsrotera för att man vill uppleva något nytt och få ny kunskap. Detta kan man i de flesta fall erbjuda, åtminstone i viss mån, t.ex. i form av andra ansvarsområden eller arbetsuppgifter i samband med en arbetsrotation. Arbetsgivaren kan alltid erbjuda en arbetstagare en motiverande arbetsmiljö (Heikkilä, 2012, s. 43.) Utmaning i arbetet har också visat sig ha positiv effekt på arbetsmotivationen (Mehine, 2015), som i sin tur påverkas positivt av arbetsrotation (Ahlberg, 2013, s. 38, Eriksson, 2012).

Att kunna utvecklas som människa och ha möjlighet att förverkliga sig själv via arbetet är idag något man anser vara viktigt och meningsfullt. Speciellt i denna kod kan man urskilja den inre motivationens betydelse. Motivation för arbetsrotation är inte något som man kan tvinga fram genom yttre motivationsfaktorer (t.ex. förmåner och belöningar). Yttre motivationsfaktorer kan liknas vid Herzbergs hygienfaktorer som är relaterade kring förhållanden kring arbetets utförande. Dessa hygienfaktorer är den vanligaste orsaken till

missnöje med arbetet och leder sällan till egentlig arbetstillfredsställelse eller motivation (Hedegaard Hein, 2012, s. 121). Inre motivation kan beskrivas som självförverkligande, tillfredsställelse, utmanande och meningsfullt arbete (Alvesson & Sveningsson 2007, s. 358.) Den inre motivationen kan också jämföras med Maslows behov i behovshierarkin (Alvesson & Kärreman, 2007, s. 358-359). Maslow menade att även om de fyra första behoven i hierarkin (fysiologiska behov, trygghet, gemenskap, självkänsla) är tillfredsställda, kommer människan att uppleva en otillfredsställelse och rastlöshet, som endast försvinner då människan förverkligar sig själv. Detta behov slutar inte existera och försvinner då det är uppfyllt (Hedegaard Hein, 2012, s. 73-74). Arbetsrotation (och förändring) kan vara metoder för självförverkligande.

7.2.3 Analys 2: Att förverkliga arbetsrotation

Den andra innehållsanalysen består av meningsbärande enheter, kondenserade enheter, koder och underkategorier till huvudkategorin ”att förverkliga arbetsrotation”. Analysen är gjord på samma sätt som beskrivs i inledningen till den första innehållsanalysen (se kapitel 7.2.1).

Tabell 2. Innehållsanalys ”att förverkliga arbetsrotation”

Meningsbärande enhet	Kondenserad meningsenhet	Kod	Underkategori
”Man bör försöka få en arbetsrotation så naturlig som möjlig, då nya tjänster uppkommer bör man först kolla intresset internt, då kan man få en naturlig arbetsrotation. Man kunde ha en vikariepool, då skulle arbetsrotation till viss del bli bekant”	Arbetsrotation bör ses som en naturlig del av verksamheten	Naturlig arbetsrotation	Arbetsrotation som en del av verksamheten
”Bör finnas tydliga restriktioner gällande	Det bör finnas klara tydliga regler som alla	Spelregler	Det bör färdigt finnas ett system som skall

lön, förmåner o.s.v. så att det inte kommer överraskningar på vägen.”	bör följa		följas
”Den som arbetsroterar skall inte ses som en vikarie, en rotation skall vara väl förberedd på den ”nya” enheten, alla skall känna till det.”	Den mottagande enheten bör vara förberedd	Förberedelse	Förberedande arbetet viktigt
”Det skall finnas en plan B, t.ex. om handledaren på den mottagande enheten blir sjuk. Om man verkligen inte trivs bör man få avbryta rotationen”	Reservplan vid oväntade händelser	Reservplan	En arbetsrotation skall kunna fullföljas även om oplanerade saker inträffar
”De olika enheterna bör samarbeta mera, då känns inte en arbetsrotation till en annan enhet så främmande. Behövs mera samarbete mellan ledning och gräsrotsnivån, då kan också ledningen förespråka arbetsrotation på arbetsplatsen”	Samarbete mellan enheterna och mellan ledning och enheten bör förbättras	Samarbete	Ledningen bör vara involverad och samarbete enheter emellan betonas
”Arbetsrotationen bör föregås av en introduktion. Man bör få	Arbetsrotationen börjar med en introduktionsvecka	Introduktion	Den som arbetsroterar ska ha tillgång till en handledare som skall

handledning och en handledare. Första tiden ska man ej räknas som arbetskraft”			introducera enheten.
--	--	--	----------------------

Koderna i denna andra analys kommer också de att utgöra grunden i den tolkning som följer i följande kapitel nedan.

7.2.4 Tolkning av analys 2

Det är viktigt att se skillnad på ett vikariat och en arbetsrotation. Dessa är två skilda begrepp som inte kan jämföras med varandra. Respondenterna efterfrågade ändå en naturlig arbetsrotation inom organisationen t.ex. i samband med moderskapsledigheter eller andra ledigheter. Detta finns det väldigt lite av inom organisationen just nu. Då är det ju ändå fråga om ett vikariat, men detta kunde fungera som en inkörsport till den ”riktiga” arbetsrotationen. På detta sätt kunde man få arbetstagarna ”i rörelse” vilket är ett av statens mål i det personalpolitiska programmet utfärdat av Finansministeriet (1/2001). På detta sätt kunde man också säkra att arbetsinnehållet förblir någorlunda detsamma eftersom utbildningsgraden bör motsvara varandra. En förändring kan leda till otrygghet om arbetsinnehållet påverkas negativt, t.ex. vid mindre utvecklingsbara arbetsuppgifter och minskat behov av kompetens, ansvar och färdigheter (Angelöw, 2013, s. 242). Därför är det viktigt att en sjukskötare arbetsroterar med en sjukskötare, en närvårdare med en närvårdare o.s.v. *Arbetsuppgifterna* kan med fördel vara annorlunda, men kompetensgraden bör vara densamma.

Vissa negativa erfarenheter (om lön och arbetstider) gav upphov till koden *spelregler*. Samma spelregler kan urskiljas i Ahlbergs arbetsrotationsmodell från 2012 (s. 54). Också Mehine (2015) menar att människan behöver regler av olika slag då det gäller arbetsmotivationen. Lön, förmåner, arbetstider och arbetscheman skall vara klarlagda *före* arbetsrotationen påbörjas. Enligt Henkilökierto-opas (2001 s. 7-10) skall t.ex. den egna lönen skall förbli densamma under hela arbetsrotationen. Dessa faktorer hänger ihop med förberedelserna som föregår en arbetsrotation och bör ingå i det system om arbetsrotation man idkar inom organisationen. Andra förberedelser som betonades var introduktion och information. Den mottagande enheten skall vara välinformerade om kommande förändring och en introduktion var man både praktiskt och i teorin går igenom den mottagande

enheten var en prioritet. Med praktisk introduktion menas att man går igenom den fysiska arbetsmiljön och det som hör till enheten. Med teoretisk introduktion menas t.ex. enhetens vårdfilosofi och värdegrund (om de skiljer från nuvarande enhet). På detta sätt kan man få ut positiva erfarenheter av en arbetsrotation, vilket i sin tur bidrar till en positiv effekt på arbetstillfredsställelse och arbetsengagemang (Ho et.al., 2009, s. 6). Brist på arbetsengagemang kan ju vara ett motiv till en arbetsrotation medan ökat arbetsengagemang kan ses som ett resultat av en lyckad arbetsrotation. Det transformativa ledarskapet betonar positivitet, entusiasm och optimism. Därför är det också viktigt att det finns positiva tidigare erfarenheter av arbetsrotation, då kan man utnyttja det transformativa ledarskapet så som det bör.

Vi har redan tidigare konstaterat att en arbetsrotation är en förändring som kan väcka en känsla av otrygghet hos arbetstagarna. Om otrygghet finns leder det till ett förändringsmotstånd. För att underlätta en känsla av otrygghet är det viktigt att det finns en reservplan, ifall något inte går så som man har planerat. Oförutsedda saker kan hända. Den som arbetsroterar kan bli sjuk, handledaren likaså. Det kan vara så att den som arbetsroterar helt enkelt vill avbryta rotationen p.g.a. misstrivsel eller personliga orsaker och vill återvända till sin egentliga arbetsenhet tidigare än beräknat. Detta bör man också ha tänkt på före en arbetsrotation börjar och färdigt ha funderat ut en plan B. Att avbryta en arbetsrotation är en sista utväg och före det beslutet tas bör man ha provat olika medel som kan få till stånd en lösning på problemen. I vilket fall som helst känns det tryggare att påbörja en arbetsrotation ifall man har en färdigt planerad reservplan man lätt kan ta i bruk om det oförutsedda händer.

Det som saknas idag är samarbete mellan enhet och ledning (gällande arbetsrotation). En förändring av detta slag kan inte äga rum om inte ledningen på ett eller annat sätt är involverad i processen. De närmaste ledarna (förmännen) har varit positivt inställda till undersökningen och deltagit aktivt i såväl datainsamling som i det förberedande arbetet. Men i detta fall räcker inte det, utan övrig organisationsledning (omsorgschef, äldreomsorgschef, vårdchef o.s.v.) bör också åtminstone vara medvetna om förändringsprocessen. Gällande olika bestämmelser (förmåner, lön o.s.v.) behövs också de högre chefers godkännande, det kan inte förmannen ensam ta beslut om. I vissa fall bör även fackförbunden involveras. Bertlett (2013) konstaterade att arbetsrotation är en teknik som involverar hela organisationen, allt från arbetstagare till fackförbund och alla däremellan. Medarbetarnas delaktighet och ett effektivt ledarskap är också viktigt för en lyckad förändringsprocess. De som direkt berörs av en förändring skall också vara

delaktiga i arbetet kring förändringen, detta leder till en mera effektiv förändring. En förändringsprocess skall ske kollektivt och förändringen skall vara accepterad av alla deltagare. Ingenting kan utvecklas utan ett samarbete mellan ledning och medarbetare (Angelöw, 2013, s. 242-245, Welford, 2006, s. 25, Himmelroos, 2014, s.41). Alltså kan en förändringsprocess som arbetsrotation är inte vara möjlig (med positiv utgång) om inte det finns ett fungerande samarbete (t.ex. genom öppen kommunikation och diskussion) ledning och medarbetare emellan. Arbetsrotation har visat sig ha positiva effekter, inte enbart på den enskilda arbetstagaren, utan på hela organisationen (Ho et.al., 2009, s. 6, Bertlett, 2013), vilket torde intressera också den övriga ledningen.

Introduktion och information är viktiga faktorer då en arbetsrotation ska förverkligas. Angelöw (2013, s. 242-245) menar att information ska komma snabbt och direkt till medarbetarna via arbetsgivaren. Förändringsmotstånd uppkommer om information om en förändringsprocess kommer i andra hand eller via rykten. Personalen på mottagande enhet bör alltså informeras om vad som händer direkt via sin egen arbetsgivare. Här kan man igen urskilja det transformativa ledarskapet, som kan väcka medarbetarnas engagemang med hjälp av entusiasm och optimism. Det behövs också ett engagemang från den mottagande enhetens sida i form av välkomnande och acceptans. Ett förändringsmotstånd kan uppkomma också från den mottagande enheten. Detta kan förhindras genom att även där ha en öppen kommunikation om arbetsrotation.

Gällande introduktion framkom det att det är viktigt för den som arbetsroterar att få bekanta sig med den mottagande enheten i förväg. Detta gäller såväl den fysiska arbetsmiljön (kansli/arbetsrum) och verksamheten där som den teoretiska grunden gällande enhetens vårdfilosofi och värdegrund. Liknande resultat framkom också i Ahlbergs undersökning från 2012 (s. 55). I grunden handlar det igen om att göra arbetsrotationen till något tryggt och säkert.

7.3 Sammanfattning av resultat

Att motivera en medarbetare till förändring (arbetsrotation) är en betydligt mera månfacetterad process än att sedan förverkliga förändringen. Enligt Hertzberg är det helt två skilda saker att motivera medarbetare och att få medarbetare att göra som man vill att de ska göra. Det finns all anledning till att motivera medarbetare istället för att endast få dem att utföra vissa handlingar (Hedegaard Hein, 2012, s.122.). Att förverkliga en

arbetsrotation utan att motivation finns är ingen lyckad lösning, man måste börja från grunden, d.v.s. med att motivera.

I teorin betonas den inre motivationen, d.v.s. motivationen skall komma ur individens inre behov och drivkrafter som i sin tur påverkar viljan att genomföra en aktivitet (arbetsrotation). Resultaten i denna undersökning visade precis detsamma. Motivationsprocessen får en positiv utgång om de olika faktorerna, som påverkar motivationen, påverkar människans inre behov och drivkrafter. Exempel på dessa är utmaning, självförverkligande och uppmuntran. Arbetsrotation skall i första hand gynna arbetstagaren. Intresset för arbetsrotation ökar om arbetstagaren själv får någonting ut av den. Som positiva ”bief effekter” kan nämnas ökat samarbete inom organisationen och positivare arbetsklimat, men det är ändå de faktorer som påverkar den enskilda arbetstagaren som bör betonas. Att motivera till arbetsrotation är (fastän det handlar om enskilda arbetstagare) är ett teamarbete som involverar hela organisationen på ett eller annat sätt.

Att motivera medarbetare är ingen lätt uppgift. Det kräver kompetens, kunskap och erfarenhet. Därför kan den motiverande uppgiften med fördel delegeras en medarbetare som har dessa egenskaper, det behöver inte alltid vara fråga om den formella ledaren. Därför passar också det transformativa ledarskapet bra in i motivationsprocessen. Hur man diskuterar arbetsrotation på arbetsplatsen är viktigt. Som ledare bör man kunna marknadsföra arbetsrotation och då ta fasta på de positiva erfarenheter som finns av tidigare verkställda arbetsrotationer. Man bör ha en öppen kommunikation gällande arbetsrotation, prata mera om det helt enkelt och ha det som en del av enhetens image.

Vissa vill inte arbetsrotera och kommer aldrig att bli intresserade av det heller. Detta måste accepteras och inget man som ledare bör bli fast vid. Har man som ledare försökt motivera till arbetsrotation och haft en öppen diskussion om det på arbetsplatsen finns det inte så mycket mera en ledare kan göra efter det, om medarbetaren fortfarande är omotiverad. Ibland handlar det om tid, kanske medarbetaren kommer på andra tankar efter någon månad eller något år. Motivation är en inre process som inte kan framtvingas, den bör mogna och komma ur medarbetaren själv. Att motivera handlar om att stödja och uppmuntra denna process. En motivationsprocess kan ses som en förändringsprocess och det är många faktorer som inverkar på resultatet.

Att förverkliga en arbetsrotation behöver inte alls vara tidskrävande eller komplicerad. Då en arbetsrotation skall verkställas är medarbetaren motiverad och då har man redan kommit

långt. Det är fast i små praktiska saker som avgör om arbetsrotationen blir lyckad eller inte. Det förberedande arbetet betonas, här gäller verkligen ”välplanerat – hälften gjort”. Det ska inte dyka upp otrevliga överraskningar medan rotationen pågår och det gäller att ha en reservplan att ta till ifall det så krävs.

Att få igång en ”naturlig” arbetsrotation är något man idag upplever att saknas på enheten. Detta betyder att kortare vikariat i första hand bjuds ut internt för att på så sätt få igång en rörelse bland personalen. Detta kunde fungera som en grund till egentlig arbetsrotation, eftersom begreppet inte är etablerat på enheten ännu. Det kunde upplevas säkrare och tryggare att prata om vikariat än om arbetsrotation till en början. Då finns det en orsak till att röra på sig som arbetstagare, då många ännu upplever arbetsrotation onödigt.

Det är viktigt att någon håller i trådarna och koordinerar hela processen. Är detta förmannen, någon ur den övriga ledningen eller en medarbetare bör man besluta om inom organisationen. Huvudsaken är att denna person har kunskap om ämnet och kan planera och förverkliga en arbetsrotation utan problem, gärna då med hjälp av verktygen.

Information och introduktion är två viktiga begrepp i förverkligandeprocessen. Information om förändring skall komma snabbt och direkt till medarbetarna via arbetsgivaren (Angelöw, 2013, s. 242-245). Medarbetarna på den nuvarande enheten och på den mottagande enheten skall informeras om en arbetsrotation som vilken annan förändring som helst. Likaså bör den högre ledningen informeras om vad som är på gång, detta underlättar fortsatt samarbete.

Den som arbetsroterar behöver en saklig introduktion på den mottagande enheten, gärna i samband med en rundtur så att man lär känna den fysiska miljön. Lika viktig är den teoretiska introduktionen gällande vårdfilosofi o.s.v. Därför behöver en handledare utses. Dessutom skall det finnas kontaktpersoner på respektive enhet (t.ex. ledaren eller handledaren), så att de som arbetsroterar vet vem som skall kontaktas vid eventuella frågor eller problem. Alla dessa faktorer skall vara genomtänkta när arbetsrotationen väl börjar.

8 Utformande och användning av verktyg

I följande kapitel förklaras hur de två verktygen utformades som ett resultat av innehållsanalysen och tolkningen av denna samt hur verktygen är menade att användas i praktiken.

8.1 Motivationsverktyg

De elva olika koderna som framkom i innehållsanalysen gav upphov till motivationsverktyget som är det verktyg som skall användas i början av förändringsprocessen. Detta verktyg är tänkt att användas då man som ledare skall försöka få en arbetstagare att bli motiverad till en arbetsrotation. Verktyget är en modell som beskriver de olika faktorerna man som motiverare bör tänka på innan och under en förändringsprocess. De olika faktorerna utesluter inte varandra, men de bör på ett eller annat sätt tas i beaktande. Modellen kan användas t.ex. under ett utvecklingssamtal eller annan diskussion mellan förman (eller den som har till uppgift att motivera till och/eller förverkliga en arbetsrotation) och arbetstagare. Modellen kan också användas som grund under t.ex. ett personalmöte där saken skall diskuteras.

Modellen har som uppgift att ge svar på de olika frågorna kring en kommande arbetsrotation: *vem, hur, när, av vem*. Samma frågor som innehållsanalysen skulle ge svar på. Följande figur visar hur frågorna kan besvaras med de elva koder som ligger som grund för modellen:



Figur 9. Grunden till motivationsverktyget.

Vissa av koderna går in i varandra och får så göra, huvudsaken är att frågorna besvaras. Tar man alla elva koder i beaktande under motivationsprocessen besvaras frågorna oberoende under vilka frågetecken de är. Som redan tidigare konstaterats behöver man inte

beakta alla koder lika mycket. Detta eftersom alla frågetecken består av flera koder. För att garantera en motivationsprocess med positivt resultat är det ändå önskvärt att alla koder tas i beaktande på ett eller annat sätt. Vissa arbetar man mera kring, medan andra kanske redan är under kontroll, t.ex. kanske man redan har en öppen kommunikation om arbetsrotation på arbetsplatsen. Då behöver inte denna kod ta allt för mycket plats utan man kan fokusera på de koder som ännu inte är tillämpade.

Motivationsverktyget i sin helhet finns presenterat som bilaga (se bilaga 4). Verktyget består av två delar där den första visar de olika faktorerna som bör tas i beaktande i en motivationsprocess och den andra är en kort beskrivning på vad de olika faktorerna betyder och förklarar kort vad de innebär i praktiken.

Då verktyget tas i användning bör, den som har ansvar för motivationsprocessen, bekanta sig med de olika faktorerna (eget ansvar, kunskap o.s.v.) för att förstå vad dessa innebär i praktiken och för att kunna avgöra vilka faktorer man bör uppmärksamma. Man bör komma ihåg att modellen används ”individuellt”, d.v.s. de olika faktorerna får olika betydelse för varje enskild medarbetare man har för avsikt att motivera till arbetsrotation. Som hjälp i detta skede kan innehållsanalyserna med fördel studeras, eftersom den ger en närmare förklaring till de olika faktorerna i form av de meningsbärande enheterna. *Hur* de olika faktorerna i praktiken uppmärksammas, t.ex. hur man som ledare uppmuntrar till arbetsrotation eller hur man som ledare ser till att det förekommer en öppen diskussion om arbetsrotation, är något ledaren och/eller organisationen bör fundera ut. Ledaren bär ett stort ansvar i denna del av processen. I praktiken används modellen som ett hjälpmedel, d.v.s. den hjälper ledaren (eller den som motiverar) att ta i beaktande de olika faktorerna som bör involveras i motivationsprocessen.

8.2 Förverkligandeverktyg

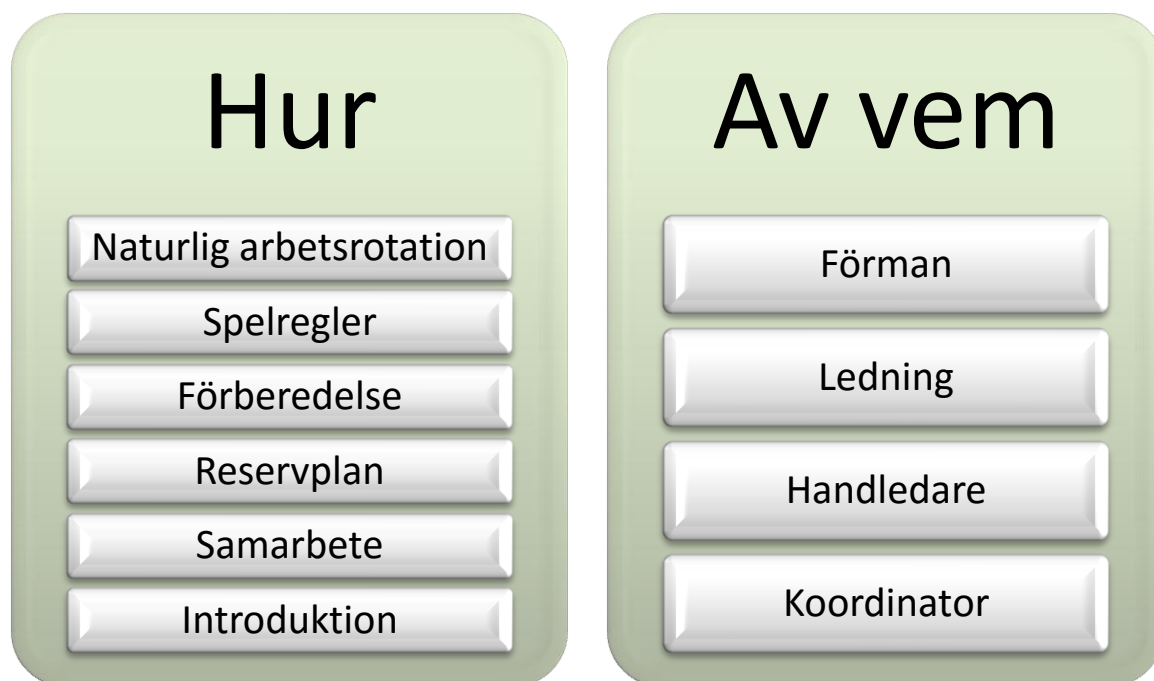
Verktyget som visar vad man bör ta i beaktande då en arbetsrotation skall förverkligas är utformad som en checklista. Innehållsanslysens koder gav också här upphov till faktorer som ligger som grund för checklistan. Detta verktyg är mera praktiskt än motivationsverktyget, därför att själva förverkligandet i sig innehåller mera praktiska handlingar än vad motivationsverktyget gör.

Checklistan skall användas som ett hjälpmedel då en arbetsrotation skall förverkligas. Checklistan består av de olika faktorer man bör ta i beaktande före en arbetsrotation sker. Det finns många praktiska saker som skall vara färdigt uttänkta före en arbetsrotation

börjar och checklistan hjälper den som koordinerar rotationen att komma ihåg och ta i beaktande alla dessa saker.

Checklistan har som uppgift att fungera som en påminnelse för den som planerar och koordinerar en arbetsrotation, så att inga viktiga "tänka pån" blir glömda. Det betyder inte ändå att hela checklistan behöver bli "ikruxad" före en arbetsrotation kan börja, men alla faktorer bör ha tänkts igenom. De olika delarna i checklistan är en direkt koppling till de önskemål som kom fram under datainsamlingen och baserade på erfarenheter av de som tidigare upplevt arbetsrotation. Därför består checklistan också av en del (för många) självklara saker (*t.ex. introduktion*), eftersom det framkom att det är just dessa små praktiska detaljer man ofta glömmer bort, men som påverkar arbetsrotationen på ett negativt sätt.

Utformandet av checklistan skiljer sig från utformandet av motivationsverktyget på så sätt att motivationsverktyget besvarade flera "frågor" som innehållsanalysen grundade sig på (vem, hur, när, av vem), medan utformandet av checklistan baserade sig på frågan hur. Detta eftersom förverkligandeverktyget är mera bundet till praktiska handlingar (*hur agera*) och de andra frågorna redan besvarades av motivationsverktyget (*t.ex. vem och när*) och dessa svar också motsvarar förverkligandeverktygets frågor. Frågan *av vem* fick ändå en lite annan innebörd i den andra innehållsanalysen. I motivationsverktyget finns inte fastslaget vem som ska motivera utan endast vilka egenskaper som denna person bör ha, medan förverkligandeverktyget mera tar fasta på vem som i praktiken verkställer en arbetsrotation. Eftersom en arbetsrotation är fråga om ett samarbete finns det inte ett svar på denna fråga, utan av vem avser i det här fallet alla de som på ett eller annat sätt är involverade i förverkligandet av en arbetsrotation (förman, handledare...).



Figur 10. Grunden till förverkligandeverktyget.

Förmannen (enhetschef, chef, ledare, teamledare...) på båda enheterna ska vara involverade i arbetsrotationsprocessen. Dessutom skall ledningen vara informerad om arbetsrotationen. En handledare bör utses på den mottagande enheten. De praktiska arrangemangen kan med fördel skötas av någon helt annan en enhetens förman. Hela organisationen kunde tjäna på att utse en (eller flera) personer till en koordinerare för arbetsrotationer som sker inom organisationen.

Checklistan finns presenterad som bilaga i slutet av detta arbete (se bilaga 5). I checklistan finns de olika faktorerna presenterade som praktiska handlingar och beslut som skall genomföras före en arbetsrotation kör igång. Checklistan kan med fördel vara med alltid då arbetsrotationen planeras tillsammans med mottagande enheten och den som ska arbetsrotera. Då kan man lättare hålla reda på vilka praktiska handlingar (t.ex. rundtur) och beslut (t.ex. tidpunkt) man redan har gjort och vilka som ännu skall göras före arbetsrotationen börjar.

9 Kritisk granskning

Ett undersökningsarbete kräver alltid en tillbakablick där de olika delarna av arbetet granskas med kritiska ögon. Detta ökar också arbetets trovärdighet. Den kritiska granskningen i detta arbete tar upp de olika delkomponenterna skilt för sig.

9.1 Syfte, frågeställningar, avgränsning och mål

Skribenten har under hela lärdomsprocessens gång haft en klar vision om vad arbetet skall handla om och gå ut på. Själva idén till lärdomsprovet är baserat på personliga erfarenheter och framförallt på de brister som upptäcktes då skribenten själv deltog i en platsbaserad arbetsrotation för ett par år sedan. Denna erfarenhet ligger som grund till arbetets syfte och mål.

Också den första genomgången av tidigare forskning inom temat visade ett tydligt problem, brist på intresse och motivation gällande arbetsrotation, samtidigt som tidigare forskning påvisar de positiva effekter arbetsrotationen har. Inom kontexten för social- och hälsovård var ändå den tidigare forskningen begränsad. Det är främst inom handel och inom den tunga industrin som arbetsrotation varit ett undersökningsobjekt. Även detta faktum visar att det finns mycket att undersöka inom området. Syftet utvidgades efter att enkätundersökningen ägt rum, eftersom resultaten visade att motivation inte är det enda problemet: arbetsrotation verkställs inte i den grad det kunde vara möjligt. Syfte, frågeställningar och mål är alltså baserade på egen erfarenhet, tidigare forskning och enkätundersökningens resultat.

Frågeställningarna var flera i början av processen, men efter att resultaten från enkätundersökningen var klara, omformades frågeställningarna till att motsvara de problem som framkom av svaren i enkäten. Målet utvidgades så att det blev ett tudelat mål. Också detta på grund av enkätresultaten, eftersom det framkom att arbetsrotation inte förverkligades i den grad det kunde vara möjligt.

Hemvårdsenheten fungerade som undersökningsenhet. En avgränsning av detta slag var nödvändig, annars skulle underlaget blivit för omfattande. Hemvårdsarbetet skiljer sig också märkbart från till exempel avdelningsarbete och att blanda ihop olika typer av arbete skulle inte ha fungerat. Men intressant vore nog att göra en liknande undersökning på till exempel en bäddavdelning eller ett åldringshem, hur ser resultaten ut då?

Detta visar att det finns en logik bakom syfte, frågeställningar och mål. Skribenten har också genom hela processens gång haft en klar vision om vad arbetet skall handla om.

9.2 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen är rätt så bred med många olika delkomponenter. Detta på grund av att syfte, frågeställningar och mål också är rätt så omfattande. Det var från början

meningen att motivation till arbetsrotation skulle vara nyckelorden i detta arbete. Men allt eftersom processen fortlöpte visade det sig att själva förverkligandet av arbetsrotation också skapar problem. I och med att syfte och mål utvidgades och omformulerades, växte också den teoretiska referensramen till att motsvara det nya syftet och målet.

Tidigare forskning kring arbetsrotation (inom hälso- och socialvård) var begränsad. De som fanns var främst nationella undersökningar (av dessa var flera på YH-nivå), men dessa gav en bra grund för teorin om arbetsrotation. Arbetsrotation inom hälso- och sjukvården verkar vara ett relativt nytt begrepp.

Skribenten valde att också ha med motivation, engagemang och förändring i den teoretiska referensramen (se kapitel 4). Dessutom valde skribenten i ett senare skede att också beskriva det transformativa ledarskapet och dess fördelar i en förändringsprocess. Detta efter att det i en forskning framkom att det transformativa ledarskapet är den ledarskapsmodell som bäst främjar medarbetarnas engagemang och motivation (Salanova et.al., 2011, s. 2263-2264.).

Vissa avgränsningar gjordes i samband med databasundersökningen. Dessa avgränsningar var nödvändiga, men som skribent frågar man sig ändå om avgränsningarna var rätt och tanken att man går miste om en bra forskning på grund av dessa avgränsningar, finns med hela tiden. Tidsperspektivet var ändå brett (2005-2015), forskningar äldre än tio år känns inte relevanta att ha med i undersökningen eftersom arbetsrotation är ett relativt nytt begrepp inom social- och hälsovården. Databaserna kan ses som mycket tillförlitliga och ingång till dessa skedde genom Yrkehögskolan Novias bibliotek.

Eftersom artikelsökningen (och annan teorisökning) gjordes för flera månader sedan, kan det hända att nya forskningar om ämnet dykt upp. Detta kan betyda att man har missat någon viktig, ny forskning som kan ha helt andra resultat än vad de forskningar som är med i detta arbete har. Men för att kunna genomföra en lärdomsprocess inom en viss tid, kräver det att man ”slutar söka” efter en viss tid.

Har man valt rätt källor och artiklar kommer fram senast i resultatredovisningen. Eftersom alla inkluderade artiklar och övriga källor i detta arbete kunde kopplas till de egna resultaten (på ett eller annat sätt) visar det att den teoretiska referensramen var relevant.

9.3 Forskningsmetod, datainsamlingsmetod och analysmetod

Som forskningsmetod valdes aktionsforskning. Detta på grund av att aktionsforskningen har det praktiska som utgångspunkt och verkar för något som leder till förändring. Eftersom förändring är ett av nyckorden i denna undersökning, kändes det viktigt att ha en forskningsansats som stöder detta. Också det faktum att aktionsforskning går från teori till praktik stöder den egna forskningsprocessen som fortgår likadant, d.v.s. med en praktisk handling (arbetsrotation) som mål.

Som datainsamlingsmetod valdes work shops. Att använda sig av work shop som datainsamlingsmetod ger undersökaren möjlighet att nå många individer. Det krävs också delaktighet av de som deltar i undersökningen, vilket skribenten ansåg som viktigt för att kunna få med olika perspektiv, åsikter och uppfattningar kring arbetsrotation. Ett annat alternativ till datainsamlingsmetod kunde ha varit gruppintervju med en så kallad fokusgrupp. Detta alternativ kändes ändå inte som det rätta eftersom en gruppintervju fungerar bäst då ett mera avgränsat tema diskuteras och kräver också att individerna som deltar har egen erfarenhet av ämnet (enl. Jacobsen, 2007, s. 94). Det var viktigt att de som inte hade tidigare erfarenhet av arbetsrotation var med i datainsamlingen, för att också få fram deras syn på saken. Aktiviteten hos de som deltog i work shoparna var ändå varierande, vissa deltog helhjärtat med frågor, kommentarer o.s.v., medan vissa höll sig mera i skymundan. Ofta är det så i en arbetsgemenskap att vissa är mera extroverta och vissa vill inte säga något alls. Detta beaktades under datainsamlingen genom att work shop ledaren involverade de som inte naturligt deltog i diskussionerna, genom att specifikt fråga deras åsikt och ”bjuda in” dem i diskussionen. På detta sätt deltog alla mer eller mindre i diskussionen.

I samband med datainsamlingen är det viktigt att undersökaren förhåller sig objektivt till undersökningen. Undersökarens egna åsikter skall inte påverka informanternas åsikter och på så sätt också resultaten. Denna undersökning gjordes delvis på den egna enheten och de flesta som deltog i undersökningen vet hurdana åsikter skribenten har om arbetsrotation (positiv erfarenhet). Kan detta påverka informanternas åsikter? Säger de vad de vet att undersökaren vill höra? Kan detta också vara en orsak till att andelen som förhåller sig positivt till en arbetsrotation i enkätundersökningen, var förvånansvärt många? Dessa dilemman togs upp i början av varje datainsamling. Undersökaren gjorde det klart för deltagarna att det inte är någon skillnad hur man förhåller sig till temat, viktigast är att det diskuteras.

Då man kritisk granskar analysmetoden bör man fundera över om den analysmetod man använde sig av var den rätta för just denna undersökning. Kunde ett annat alternativ ha fungerat bättre? Gett annorlunda resultat? Innehållsanalys valdes som analysmetod i denna undersökning främst för att man då kunde kategorisera resultaten, vilket var nödvändigt eftersom målet med undersökningen (och verktyget) var tudelat. En innehållsanalys gör också att man kan organisera svaren bra och förminska svaren till meningsenheter, vilket är nödvändigt i denna undersökning eftersom det insamlade materialet i skrivet format var digert. Innehållsanalys som analysmetod gjorde att skribenten enklare kunna hålla de olika delarna (motivation/förverkligande) åtskilda och dela in materialet under vardera kategori. Ofta gick materialet in i varandra, det som skulle handla om motivation blev till förverkligande och tvärtom. Därför var det viktigt att få bena ut materialet ordentligt så att rätt data kom på rätt plats.

Med facit i hand var innehållsanalys en bra analysmetod för detta arbete eftersom analysen ledde till den förväntade mängden resultat som i sin tur gav upphov till verktygen. Det skulle ha varit svårt att göra verktyg utan ett tillräckligt stort resultatmaterial.

9.4 Resultat

Det att undersökningen i mitten av processen tudelades kan ha fått såväl positiva som negativa effekter på resultaten. Å ena sidan var detta en nödvändig lösning eftersom det ursprungliga syftet och målet annars inte skulle ha motsvarat det insamlade materialet. Å andra sidan gav detta upphov till ett gediget material och två stora frågeställningar och mål.

Eftersom tidigare forskning påvisat brist på intresse och motivation för att arbetsrotera, kändes det naturligt att börja processen där. Att enkätundersökningen sedan gav en annan bild av saken och påvisade att det var förverkligandet av arbetsrotation som var problemet, gjorde att syftet breddades och frågeställning och mål utvidgades. Ändå ville jag inte lämna bort motivationsfasen eftersom det är en stor del av hela förändringsprocessen, det är där allting har sin början. Dessutom ifrågasatte jag om enkätresultaten var riktiga eller om det kan ha varit så att skribentens egna positiva inställning till arbetsrotation återspeglades i respondenternas svar

Resultaten påverkades av detta på så sätt att det insamlade datat skulle ha varit mera koncentrerat på motivationen än på förverkligandet om den ursprungliga planen hållits fast vid. Nu finns det resultat angående båda delarna. Skulle resultaten blivit mera uttömmande

om skribenten skulle ha satsat allt på endast den ena delen? Eventuellt, men samtidigt var det viktigt att få med båda delarna eftersom tidigare forskning och enkätundersökningen visade att både motivationsprocessen och förverkligandet av arbetsrotation har brister, vilket tillsammans gör att arbetsrotation inte används i den mån den borde användas. Man gör ingenting med en motiverad arbetstagare om en arbetsrotation ändå inte sedan verkställs och en arbetsrotation kan inte förverkligas om inte det finns motiverade arbetstagare.

Det som förvånande mest gällande resultaten är att man med relativt enkla medel kan få igång en arbetsrotation. Checklistan blev förvånansvärt enkel och kortfattad. Det visar att det inte behöver vara dyrt eller tidskrävande att integrera arbetsrotation i verksamheten. Med små enkla medel som t.ex. introduktion och planering kan man få igång arbetsrotation med lyckat resultat. Motivationsprocessen är mera tidskrävande och omfattande och det finns flera faktorer som bör tas i beaktande i den. Motivationsprocessen kan handla om veckor och t.o.m. månader, medan förverkligandet av arbetsrotation och användning av checklistan kan gå på några dagar om det förberedande arbetet är gjort så som det bör göras.

10 Slutdiskussion

Ett av målen med denna undersökning var att försöka få såväl medarbetare som ledare att få upp ögonen för arbetsrotation och fördelarna med metoden. I detta avseende anser jag att jag har lyckats nå detta mål eftersom arbetsrotation är något som diskuteras betydligt flitigare idag än för ett år sedan. Små försök till arbetsrotation har också påbörjats, om än i liten skala och främst grupper emellan (inte avdelningar eller enheter). Men det är en början och meningen är att försöken skall utvidgas till enheter emellan. Samtidigt pågår väldigt mycket annat inom sjukvården just nu (läs SOTE) och man bör ha en viss förståelse för att det inte har funnits tid för att mera aktivt och intensivt satsa på arbetsrotation.

Verktygen denna undersökning gav upphov till har just den meningen, att göra hela förändringsprocessen lite enklare och mindre tidskrävande. Idag jobbar vi ofta mot klockan och då är det tacksamt att utveckling och förändring kan ske ändå, fastän inte tiden alltid står på vår sida. Att förverkliga en arbetsrotation ska inte vara krångligt och tidskrävande, det ska inte ses som en börda eller ett jobbigt påhitt. Det ska vara givande, roligt, utmanande och överkomligt. Det är dit jag försöker komma med detta arbete. Motivationsprocessen å sin sida är ändå en komplicerad process som ingalunda ska

påskyndas bara för att vi hela tiden har så bråttom. Den ska få ta den tid den behöver. Men med hjälp av motivationsverktyget kan man som ledare (eller som den som motiverar) få lite hjälp på traven och få en helhetsbild över vad det hela handlar om och vilka de kritiska punkterna är. Ett hjälpmedel helt enkelt.

Vartefter undersökningsprocessen fortskridit har det dykt upp andra infallsvinklar och begrepp som mycket väl kunde vara grund för fortsatt undersökning. *Job boredom* och *job crafting* är relativt nya begrepp som också mycket väl kunde fungera som utgångspunkt då man gör undersökning om arbetsrotation. Hur kan arbetsrotation förhindra *job boredom*? Kan det? Hur gå tillväga i så fall? När? Var? Hur? Vem? Samma sak gäller *job crafting*. Kan arbetsrotation vara ett verktyg för att pimpa sitt eget arbete? Vad kräver detta av organisationen och av arbetstagaren, med tanke på att *job crafting* är något arbetstagaren själv skall ta ansvar över och förverkliga självständigt? Endast dessa två begrepp i relation till arbetsrotation kan ge en massa nya idéer på fortsatt undersökning.

En naturlig fortsättning på denna process är att testa verktygen i praktiken. Det är endast genom att integrera verktygen i praktiska sammanhang, som man får sig en uppfattning hur de verkligen fungerar och OM de fungerar. Finns där något som bör tilläggas eller tas bort? Dessa verktyg är ju tänkta att i första hand fungera inom hemvården, men det vore intressant att kontrollera om de fungerar lika bra även inom andra verksamhetsområden (kanske t.o.m. inom ej vårdbetonade verksamhetsområden?). Tanken är att varje enhet kan göra verktygen till sina egna, genom att tillföra/ta bort sådant som är specifikt för just den enheten.

Denna undersökning uppfyllde de mål som fanns, det vill säga att öka intresset för arbetsrotation. Detta har kommit fram allt eftersom processen fortskridit. Nu diskuteras ämnet mera, vilket inte alls var fallet tidigare, arbetsrotation nämndes inte på olika samtal och möten. Vissa har blivit väldigt nyfikna på ämnet och har meddelat sitt intresse för en arbetsrotation. Från ledningens sida kunde däremot intresset vara större. Nu har endast de närmaste förmännen visat intresse för undersökningen och också deltagit själva i den. Jag har inte fått frågor om arbetet eller undersökningen från ledningens sida, vilket kanske visar var problemet till att arbetsrotation inte verkställs finns. Därför blir nästa steg i hela denna förändringsprocess att få ledningen medveten om arbetsrotationens positiva effekter.

En förändringsprocess av detta slaget, kan inte heller hänga enbart på en person. Andra delar av organisationen måste involveras. Man bör gemensamt fundera över hur och om

man vill åstadkomma denna förändringsprocess. Man bör ha ett gemensamt mål att sträva till.

Denna undersökning tog inte fasta på hur klienterna påverkas av en arbetsrotation, men saken diskuterades nog under datainsamlingstillfällena. Några var fundersamma över vårdens kontinuitet i samband med en arbetsrotation och tyckte att det redan idag sker för många ”personalbyten” eftersom många som arbetar inom vården är vikarier som ”hoppas in” på flera olika enheter under en och samma period. Men just detta faktum är så långt ifrån en arbetsrotation man kan komma. En arbetsrotation ska vara välplanerad och flera ska inte arbetsrotera samtidigt. Den ska också sträcka sig över en längre tidsperiod (månader, inte veckor) och utbildningsgraderna ska motsvara varandra, d.v.s. en sjukskötare ”byter” med en sjukskötare, en närvårdare med en närvårdare o.s.v. En arbetsrotation är inte ett vikariat. En välutförd arbetsrotation ska inte på något sätt påverka på vårdens kvalitet och kontinuitet. Men för att komma dit kräver det att den som planerar och verkställer en arbetsrotation vet vad den gör. Det är det som är målet med dessa verktyg som detta arbete gav upphov till. De ska användas och testas i verkligheten och göra arbetsrotation till ett begrepp i framtiden.

Litteraturförteckning

- Ahlberg, L., 2012. *Arbetsrotation : -ett hälsofrämjande redskap bland vårdare inom äldreomsorgen, en kvalitativ studie*, Lovisa: Arcada - Nylands svenska yrkeshögskola.
- Alvesson, M. & Kärreman, D., 2007. Motivation i organisationer- personalkoncept och drivkrafter. i: M. Alvesson & S. Sveningsson, red. *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur, pp. 357-383.
- Angelöw, B., 2013. *Ledarskapshandboken - Att utveckla och stärka ledarskapet*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Anon., 2010. *Arbetshälsoinstitutet*. [Online]
Available at: http://www.ttl.fi/sv/valmaende/arbetsengagemang/positiv_arbetspsykologi/Sidor/default.aspx
[Använd 13 Mars 2015].
- Anon., u.d. *Sanakirja.org*. [Online]
Available at: <http://www.sanakirja.org/search.php?q=arbetsrotation&l=15&l2=17>
[Använd 18 Februari 2015].
- Arpi, T., 2014. *Om aktionsforskning*. [Online]
Available at: http://uf.gu.se/samverkan/vara_verktyg/aktionsforskning
[Använd 2 Februari 2016].
- Bakker, A. & Leiter, M., 2010. The conceptualization and measurement of work engagement: A review. i: W. Schaufeli & A. Bakker, red. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, pp. 10-24.
- Barot, A., 2011. *Job rotation - presentation*. [Online]
Available at: <http://www.slideshare.net/2011barot/ankur-job-rotation>
[Använd 2 december 2014].
- Bertlett, J., 2013. *Våga satsa på arbetsrotation!*. [Online]
Available at: <https://boldconsulting.wordpress.com/2013/09/02/vaga-satsa-pa-arbetsrotation>
[Använd 2 December 2014].
- Bolman, L. G. & Deal, T. E., 2012. *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 4:de upplagan red. Lund: Studentlitteratur.
- Eklund, D., 2012. *Teamarbete inom hemvården i Kimitoöns kommun, Kimito distrikt*, Åbo: Yrkeshögskolan Novia.
- Eriksson, G., 2012. Färre sjuka med rotation och träning. *Arbetsliv*, 5 December.
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P. L. A. & Pahkin, K., 2012. *Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali- innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- jakehittämishankkeen tuloksia*. [Online]
Available at: <http://www.ttl.fi/partner/inspi/inspi-tuloksia/Documents/INSPI%20raportti.pdf>
[Använd 28 Oktober 2015].

Hedegaard Hein, H., 2012. *Motivation Motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Malmö: Liber AB.

Heikkilä, E., 2012. *Motivating employees Case: Company XXXX Oy*, Valkeakoski: HAMK.

Himmelroos, P., 2014. *Vägen till den motiverande arbetsplatsen Vad motiverar en medarbetare och hur kan ledningen påverka det?*, Åbo: Yrkeshögskolan Novia.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2009. *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ho, W.-H., Chang, C. S., Shih, Y.-L. & Liang, R.-D., 2009. Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Services Research*, 9(8), pp. 1-10.

Ivarsson, M., 2014. *Hållbart förändringsarbete kräver arbetsplatslärande*. [Online] Available at: http://www.margaretaivarsson.se/artikel_hallbart_forandningsarbete_kraver_arbetsplatslarande.htm [Använd 9 April 2015].

Jacobsen, D. I., 2007. *Förståelse, beskrivning och förklaring - Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur AB.

Keyko, K., 2014. Work engagement in nursing practice: A relational ethics perspective. *Nursing ethics*, 21(8), pp. 879-889.

Körner, S. & Wahlgren, L., 2005. *Statistiska metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Mehine, M., 2015. *Utvecklingskonsult* [Intervju] (27 Februari 2015).

Nationalencyklopedin, 2015. www.nationalencyklopedin.se, u.o.: u.n.

Nygård, M., 2015. *Innehållsanalys och diskursanalys*. [Online] Available at: http://www.vasa.abo.fi/users/minygar/Undervisning-filer/Inneh%C3%A5llsanalys%20och%20diskursanalys_MN.pdf [Använd 8 Januari 2016].

Partanen, A., 2009. *TYÖKIERTO TAVOITTEELLISEKSI Terveysthuollon lähiesimiesten näkemyksiä työkierrosta työhyvinvoinnin välineenä*, Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Partanen, A.-L., 2014. *NURSE MANAGERS' EXPERIENCES OF THE GOAL-ORIENTED JOB ROTATION*, Jyväskylä: Jamk university of applied sciences.

Piper, L. E., 2005. Passion in Today's Health Care Leaders. *The Health Care Manager*, 24(1), pp. 44-47.

Rönnerman, K., 2012. *Aktionsforskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Rönnerman, K., 2012. *Institutionen för pedagogik och specialpedagogik*. [Online] Available at: http://ips.gu.se/digitalAssets/1267/1267966_AktionsforskningEssens.pdf [Använd 27 Oktober 2015].

Salanova, M., Lorente, L., J. Chambel, M. & M. Martinez, I., 2011. Linking transformational leadership to nurses' extra-roleperformance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of advances nursing*, 67(10), pp. 2256-2266.

Salmela, S., Eriksson, K. & Fagerström, L., 2011. Leading change: a three-dimensional model of nurse leaders' main tasks and roles during a change process. *Journal of advanced nursing*, 68(2), pp. 423-433.

Svedberg, L., 2012. *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap..* Lund: Studentlitteratur AB.

Uddman, J. & Videll, E., 2009. *Behålla eller förändra? – Medarbetares och chefers subjektiva syn på fördelar och nackdelar med olika sätt att organisera arbete.* , Stockholm: Stockholms universitet: sociologiska institutionen.

Valtion työmarkkina laitos 1/2001, Henkilökierto-opas, u.d.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkina_laitos/36358_fi.pdf. [Online]
[Använd 30 Januari 2015].

Welford, C., 2006. Change management and quality. *Nursing management*, 13(5), pp. 23-25.

Wigg, U., 2009. Att analysera livsberättelser. i: A. Fejes & R. Thornberg, red. *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber AB, pp. 198-215.

Wiman, M., 2011. *Norstedts stora engelska ordbok*. Stockholm: Rabén & Sjögren.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J., 2001. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), pp. 179-201.

Östman-Brådd, B., Lillås, E. & Westerlund, C., 2011. *Kommunikation mellan vårdpersonal : en studie vid en hälsovårdscentral*, Vasa: Yrkeshögskolan Novia.

Bilaga 1

Enkät om arbetsrotation

Vänligen kryssa för (x) eller ringa in det svarsalternativ du upplever lämpligast!

1. På en skala från 1-5; hur bra trivs du på din nuvarande arbetsplats (1= mycket dåligt, 5 = mycket bra)?

1 2 3 4 5

2. Känner du till arbetsrotation sedan tidigare?

Ja

Nej

3. Har du själv på din nuvarande arbetsplats arbetsroterat?

Ja

Nej

Om du har arbetsroterat: vad tyckte du om den upplevelsen?

4. Skulle du kunna tänka dig, på din nuvarande arbetsplats, att arbetsrotera (även om du tidigare arbetsroterat)?

Ja

Nej

Motivera gärna i korthet ditt svar!

5. Har möjligheten att arbetsrotera diskuterats på din nuvarande arbetsplats, till exempel i samband med ett utvecklingssamtal?

- Ja
- Nej

6. Vilken är din utbildning?

- Ingen vårdutbildning
- Hemhjälpare/hemvårdare
- Närvårdare
- Sjukskötare/hälsovårdare

7. Vilken är din ålder?

- 20- 29 år
- 30-39 år
- 40-49 år
- 50 ->

8. Har du en fast anställning eller ett vikariat?

- Fast anställning
- Vikariat

9. Hur många år har du arbetat inom hemvården?

_____år

Tack för Din medverkan!

Bettina Ek

Bilaga 2

Följebrev

Bästa mottagare!

Jag studerar till högre YH-examen vid Yrkeshögskolan Novia i Åbo. Nu på våren påbörjar vi en kurs som heter Forskningsmetodik och i den ingår det en uppgift var man skall göra en enkätundersökning på sin arbetsenhet. Eftersom jag ämnar skriva ett examensarbete som handlar om arbetsrotation, tänker jag också göra denna enkätundersökning om samma tema. Med arbetsrotation menas att en anställd byter arbetsenhet och/eller arbetsuppgifter på viss tid. Detta har visat sig vara kompetenshöjande och ha positiva effekter på arbetstagarens hälsa och välbefinnande. Arbetsrotation har också positiva effekter för samarbetet och kommunikationen mellan enheter och arbetstagare

Syftet med denna enkätundersökning är att få fram information om arbetsrotation och försöka reda ut hur bekant arbetsrotation är på denna enhet. Själva examensarbetet kommer att handla om hur man kan motivera till arbetsrotation och beroende på resultat av denna enkätundersökning, kan det då bli aktuellt att ha med en del av resultaten också i det arbetet. Medverkan är frivillig och genom att svara på frågorna i frågeformuläret kan Ni bidra med information som kan förbättra motivationen till arbetsrotation på Er enhet. Alla som svarar på enkäten hålls anonyma, och svaren behandlas konfidentiellt. Den ifyllda enkäten lämnas tillbaka i ett slutet kuvert.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar,

Bettina Ek

bettina.ek@novia.fi

Tel. 040 7735098

Bilaga 3

Resultat av databassökning

Databas	Sökord/ Kombinationer	Antal träffar	Lästa abstrakt	Lästa artiklar fulltext	Artiklar som inkluderats
Cinahl	Job rotation	13	1	1	0
Cinahl	Job rotation and motivation	0	0	0	0
Cinahl	Motivation and leadership	28	5	2	2
Cinahl	Work engagement and leadership	9	3	2	2
Cinahl	Change process and leadership	12	2	2	2
Springer Link	Job rotation	591	3	2	2
SveMed+	Arbetsrotation	1	1	1	1
SveMed+	Motivation och ledarskap	13	1	1	0
SveMed+	Engagemang	7	1	1	0
SveMed+	Förändringsprocess	0	0	0	0
Theseus	Arbetsrotation	16	4	3	2
Theseus	Työkierto	779	6	6	1
Theseus	Motivation och ledarskap	311	4	2	2
Emerald insight	Job rotation	141	0	0	0
Emerald insight	Work motivation	25	2	2	0
Medic	Työkierto	1	1	1	1

Bilaga 4 (1/2)

Motivationsverktyg



Bilaga 4 (2/2)

Organisera!	<ul style="list-style-type: none">• Bör finnas en färdig plan och ett färdigt välfungerande system
Öppenhet!	<ul style="list-style-type: none">• Informationen bör vara tillgänglig för alla• Prata öppet om ämnet
Erfarenhet!	<ul style="list-style-type: none">• Ta tillvara andras positiva upplevelser, låt dem motivera
Acceptans!	<ul style="list-style-type: none">• Acceptera olikheter, fokusera inte på dem
Utmaning!	<ul style="list-style-type: none">• Gör arbetsrotation lockande och utmanande
Tidpunkt!	<ul style="list-style-type: none">• Välj rätt tidpunkt att motivera
Eget ansvar!	<ul style="list-style-type: none">• Betona arbetstagarens egna ansvar
Uppmuntran!	<ul style="list-style-type: none">• Puffa på
Kunskap!	<ul style="list-style-type: none">• Den som motiverar bör vara välbekant med ämnet
Engagemang!	<ul style="list-style-type: none">• Motivera dem som inte är engagerade
Självförverkligande!	<ul style="list-style-type: none">• Arbetsrotation som ett verktyg att utveckla sig själv

Bilaga 5

Checklista



Checklista inför arbetsrotation

X

	Arbetsroterare	
	Reserv	
	Var	
	Tidpunkt	
	I stället för vem	
	Handledare	
	Reserv	
	Kontaktpersoner (på bägge enheter)	
	Praktiska saker (nyckel, parkering, skyddskläder...)	
	Introduktion: träff med alla involverade + rundtur	
	Informera övrig personal:	
	På nuvarande enhet	
	På mottagande enhet	
	Ledningen	
	Gå igenom bestämmelser (lön, förmåner, arbetstider...)	
	Övrigt	