

# **Delaktighetsfrämjande arbetstrivselkartläggning**

– en studie inom Sibbo kommuns äldreomsorg

Linda Westerberg

Masterarbete

Sociala området HYH

2017

MASTERARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Sociala området HYH
Identifikationsnummer:	5613
Författare:	Linda Westerberg
Arbetets namn:	Delaktighetsfrämjande arbetstrivselkartläggning – en studie inom Sibbo kommuns äldreomsorg
Handledare (Arcada):	Maria Forss
Uppdragsgivare:	Sibbo kommun
<p>Sammandrag:</p> <p><b>Syftet</b> med arbetet är att på ett delaktigt sätt utveckla ett arbetstrivselkartläggningsinstrument. <b>Forskningsfrågorna</b> var; Vilka är medarbetares upplevelser av olika kartläggningsfrågor om arbetstrivsel? Hurdan arbetstrivselkartläggning kan tänkas vara ändamålsenlig med tanke på ledarskap inom äldreomsorg? <b>Metod:</b> Studien utfördes genom två kvalitativa fokusgruppintervjuer, den ena bestående av medarbetare och den andra av ledare. Materialet analyserades genom deduktiv innehållsanalys. <b>Resultaten</b> visar att medarbetare och ledare upplever att arbetstrivselkartläggning främjar delaktighet i verksamheten men bör enligt medarbetare innebära en verklig påverkan och fungerande som informationskälla i utvecklingsarbete. Grundliga och ofta förekommande arbetstrivselkartläggningar som kombineras med vardagliga och fortlöpande diskussioner och observationer av arbetsgemenskapen ser ledare som centrala redskap för ledarskapet. Dessa främjar arbetstrivsel och fungerar bidragande till beslutsfattande inom verksamheten anser ledare. Frågor som uppfattades av medarbetare och ledare i denna studie som viktiga i arbetstrivselkartläggning inom äldreomsorg var följande: delaktighet och ledarskap, stödjande ledarskap, kommunikation, uppskattning och belöning av arbetsprestationer, allmän estimering av arbetstrivsel samt uppskattning av känsla av meningsfullhet och trygghet. Medarbetare skulle även tillföra frågor om arbetsomgivningens trivsamt och ergonomi medan ledare ansåg att medarbetarens insats att förbättra arbetstrivsel och medarbetarens uppskattning av verksamhetens kvalitet skulle kunna tillföras. <b>Konklusion:</b> Arbetstrivselkartläggning ses av medarbetare och ledare som ett ändamålsenligt redskap för att utreda och främja arbetstrivsel och dess komponenter. Kartläggning av arbetstrivsel kan genomföras på ett delaktighetsfrämjande sätt samt erbjuda stöd i ledarskap inom vård och omsorg. Detta kräver ett reflektivt ledarskap där medarbetare ses som delaktiga och som en resurs i verksamheten. Arbetstrivselkartläggning skulle se annorlunda ut om ledarskapet skulle vara reflektivt och delaktighetsfrämjande. Studien och det sätt den är uppbyggd på kan användas som arbetsform inför olika kartläggningar.</p>	
Nyckelord:	Ledarskap, äldreomsorg, delaktighet, arbetstrivselkartläggning
Sidantal:	75
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	24.01.2017

MASTER´S THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Master´s Degree in Social Services
Identification number:	5613
Author:	Linda Westerberg
Title:	Promoting participation in job satisfaction surveys – a study in elderly care in the municipality of Sipoo
Supervisor (Arcada):	Maria Forss
Commissioned by:	Municipality of Sipoo
Summary:	
<p><b>The aim of the study</b> was to participative develop a job satisfaction survey. <b>The research questions</b> were; What are coworker´s experiences of questions in job satisfaction surveys? What kind of job satisfaction surveys can be appropriate considering leadership in elderly care? <b>The material</b> consists of two qualitative focus group interviews, one of them consisting of coworkers and the other one of leaders. The material was analyzed by a deductive content analysis. <b>The results of the study</b> shows that coworkers and leaders experience that job satisfaction surveys promote participation in the operation. This must however have a real impact and work as an information source in developing the operation. Thorough and often occurring job satisfaction surveys, which are combined with everyday continuous discussions and observations among the coworkers, are seen as central tools in leadership, in promoting job satisfaction and contributing in decision-making in the operation. Questions that coworkers and leaders consider as important in job satisfaction surveys in elderly care are: participation and leadership, supportive leadership, communication, appreciation and awarding work performance, a general estimate of job satisfaction and estimating a sense of meaningfulness and security in the work context. Coworkers would also add questions about the pleasantness and ergonomics in the work environment, meanwhile leaders would add questions about the coworkers own input in contributing to job satisfaction, as well as the coworker´s estimate of the quality of the operation. <b>Conclusions:</b> Job satisfaction surveys are seen among coworkers and leaders as an appropriate tool to investigate and promote job satisfaction and its components. Job satisfaction surveys can be implemented in a way that promotes participation, and they offer support in leadership in health and social care. This requires a reflective leadership where coworkers are seen as involved and as a resource in the operation. Job satisfaction surveys would look different if leadership would be reflective and promoting participation. The study, and the way it is structured, can be used as a working method before performing job satisfaction surveys.</p>	
Keywords:	Leadership, elderly care, participation, job satisfaction survey
Number of pages:	75
Language:	Swedish
Date of acceptance:	24.01.2017

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	Sosiaaliala (YAMK)
Tunnistenumero:	5613
Tekijä:	Linda Westerberg
Työn nimi:	Osallisuutta edistävä työviihtyvyysskartoitus – tutkimus Sipoon kunnan ikääntyneiden palveluissa
Työn ohjaaja (Arcada):	Maria Forss
Toimeksiantaja:	Sipoon kunta
<p>Tiivistelmä:</p> <p><b>Tutkimuksen tarkoitus</b> oli työviihtyvyysskartoituksen kehittäminen osallistavasti. <b>Tutkimuskysymykset</b> olivat; Miten työntekijät kokevat erilaisia työviihtyvyysskartoituskysymyksiä? Minkälainen työviihtyvyysskartoitus voi olla tarkoitukse mukainen ikääntyneiden palvelujen johtajuudessa? <b>Tutkimusmenetelmä:</b> Tutkimus suoritettiin kahden kvalitatiivisen fokusryhmän avulla, joista toinen koostui työntekijöistä ja toinen johtajista. Aineisto analysoitiin deduktiivisen sisältöanalyysin avulla. <b>Tutkimustulos</b> osoittaa, että työntekijät ja johtajat kokevat työviihtyvyysskartoitusta tapana edistää osallisuutta toiminnassa, mutta sen tulee myös tarkoittaa todellista vaikuttamista, sekä toimia tietolähteenä kehittämistyössä. Johtajat kokevat perusteelliset ja usein toistuvat työtyytyväisyyskartoitukset, jotka yhdistetään arkisiin jatkuviin keskusteluihin ja työyhteisön havainnointiin, keskeisinä työkaluina johtamistyössään. Tämän lisäksi työtyytyväisyyskartoitukset nähdään edistävän työviihtyvyyttä ja myötävaikuttavan toiminnan päätöksenteossa. Kysymykset, jotka työntekijät ja johtajat tässä tutkimuksessa kokivat tärkeinä ikääntyneiden palvelujen työviihtyvyysskartoituksissa, olivat seuraavat: osallisuus ja johtajuus, kannustava johtaminen, kommunikointi, arvostus ja palkitseminen työsuorituksista, yleinen arviointi työviihtyvyydestä, sekä arviointi työn merkityksellisyydestä ja pysyvyydestä. Työntekijät lisäisivät kysymyksiä työympäristön viihtyvyydestä ja ergonomiasta, kun taas johtajat kokivat, että kysymyksiä siitä, miten työntekijä itse vaikuttaa työviihtyvyyden parantamiseen, sekä työntekijän arviointi toiminnan laadusta, voitaisiin lisätä. <b>Päätelmä:</b> Työntekijät ja esimiehet kokevat työviihtyvyysskartoitusta tarkoituksen mukaisena välineenä selvittämään ja edistämään työviihtyvyyttä ja sen osa-alueita. Työviihtyvyyden kartoituksia voidaan suorittaa edistäen osallisuutta ja tarjoen tukea johtamiseen hoiva ja huolepito-alalla. Tämä vaatii heijastavaa johtajuutta, joka näkee työntekijät osallisina ja toiminnan voimavarana. Työviihtyvyysskartoitukset näyttäisivät erilaisilta, jos johtajuus olisi heijastavaa ja osallisuutta edistävää. Tämä tutkimus, ja tapa miten se on jäsennelly, voidaan käyttää työmuotona ennen erilaisten kartoitusten läpivientiä.</p>	
Avainsanat:	Johtajuus, ikäihmisten palvelut, osallisuus, työviihtyvyysskartoitus
Sivumäärä:	75
Kieli:	Ruotsi
Hyväksymispäivämäärä:	24.01.2017

# INNEHÅLL

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>BAKGRUND</b> .....	<b>11</b>
2.1	Tidigare forskning.....	12
2.2	Ledarskap inom vård och omsorg .....	14
<b>3</b>	<b>SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR</b> .....	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>DELAKTIGHETSFRÄMJANDE LEDARSKAP OCH DESS KARTLÄGGNING</b> ...	<b>17</b>
4.1	Delaktighet och ledarskap .....	18
4.2	Arbetstrivsel .....	23
4.3	Arbetstrivsel och dess kartläggning .....	28
4.4	Sammanfattning .....	30
<b>5</b>	<b>METODIK OCH ETIK</b> .....	<b>31</b>
5.1	Kvalitativ fokusgruppintervju.....	31
5.2	Urval .....	33
5.3	Innehållsanalys .....	34
5.4	Etiska reflektioner.....	36
<b>6</b>	<b>RESULTATREDOVISNING</b> .....	<b>37</b>
6.1	Ledarskap och delaktighet .....	38
6.1.1	<i>Påverkan på individ-, arbetsgemenskaps- och organisationsnivå</i> .....	38
6.1.2	<i>Empowerment</i> .....	40
6.1.3	<i>Maktutjämning</i> .....	40
6.2	Stödjande ledarskap .....	41
6.2.1	<i>God växelverkan</i> .....	42
6.2.2	<i>Uppskattning och belöning</i> .....	43
6.2.3	<i>Gott medarbetarskap</i> .....	44
6.3	Ledarskap inom vård och omsorg .....	44
6.3.1	<i>Kvalitets- och resultatledarskap</i> .....	45
6.3.2	<i>Hierarki inom offentlig sektor</i> .....	45
6.3.3	<i>Samvetsstress</i> .....	46
6.4	Arbetstrivsel .....	47
6.4.1	<i>Övergripande nöjdhet i arbetet</i> .....	48
6.4.2	<i>Meningsfullhet</i> .....	49
6.4.3	<i>Trygghet i arbetet</i> .....	49

6.5	Arbetstrivsel och dess kartläggning .....	51
6.5.1	Informationskälla för ledare och centralt för utvecklingsarbete .....	51
6.5.2	Stöder gott medarbetarskap.....	56
6.6	Övriga resultat.....	56
<b>7</b>	<b>DISKUSSION .....</b>	<b>57</b>
7.1	Resultatdiskussion .....	57
7.2	Kritisk metoddiskussion.....	72
7.3	Konklusioner .....	68
7.4	Förslag till fortsatt forskning .....	75
<b>KÄLLOR.....</b>	<b>.....</b>	<b>76</b>

## **BILAGOR**

### **BILAGA 1. TUTKIMUSLUPA-ANOMUS**

### **BILAGA 2. BREV TILL INFORMANTER (SVENSKA)**

### **BILAGA 3. KIRJE TUTKIMUSHENKILÖILLE (FINSKA)**

### **BILAGA 4. SUOSTUMUS OSALLISTUMISESTA**

### **BILAGA 5. DISKUSSIONSUNDERLAG FÖR FOKUSGRUPPINTERVJU (SVENSKA)**

### **BILAGA 6. KESKUSTELUPOHJA FOKUSRYHMÄHAASTATTELUUN (FINSKA)**

### **BILAGA 7. DEDUKTIV INNEHÅLLSANALYS**

### **BILAGA 8. SAMMANFATTNING AV ARBETSTRIVSELKARTLÄGGNING I SIBBO**

### **KOMMUN**

## **FIGURER**

Figur 1 Komponenter som bidrar till arbetsglädje (Angelöw 2015).....	25
Figur 2 Komponenter i arbetstrivselkartläggning inom vård och omsorg.....	30
Figur 3 Ett exempel på en abstraktions process (Elo & Kyngäs 2008).....	36

## 1 INLEDNING

Den generation som går ut ur arbetslivet är större än den som kommer in i arbetslivet idag och i framtiden enligt befolkningsprognoser. Den nuvarande arbetsföra befolkningen är 64 % av Finlands totala befolkning och fram till år 2030 kommer andelen att minska till 59 % för att sedan sjunka ytterligare till 57% till år 2060. (Statistikcentralen 2015) Arbetsmarknaden påverkas dock inte mekaniskt enbart av arbetskraftens utveckling utan även av bl.a. arbetslöshet, tidpunkt för pensionering samt arbetsmotivation och arbetsförmåga hos den arbetskraft som är tillgänglig (Alasoini 2011 s. 11). Alasoini (2011 s. 12) menar att den tillgängliga arbetskraftens höga deltagande i arbetslivet samt ökning av produktivitet utgör nyckelfaktorer för att kunna trygga det finländska välfärdssamhället och dess förnyelse. Kvaliteten i arbetslivet får härmed en allt starkare betydelse för att motivera den arbetsföra befolkningen att förvärvsarbeta. Genom att påverka arbetsförhållanden kan man inverka på hur länge individen orkar och fortsätter i arbetslivet (Ibid s. 16-19). I attraktiva organisationer är personalen nöjdare, man förbinder sig till organisationen för en längre tid och man lyckas rekrytera medarbetare bättre (Surakka 2009 s. 27).

Social- och hälsovården har haft utmaningar med tanke på tillgänglighet av tillräcklig arbetskraft. Speciellt serviceproducenter inom hälsovården har haft svårigheter att rekrytera tillräckligt med personal och det finns en tendens att sjukskötare jobbar utomlands eller i andra branscher än hälsovården vilket kan signalera att vårdarbetet uppfattas som relativt oattraktivt i Finland. På grund av inbesparingar av hälsovårdspersonal och utbildningsplatser under recessionen på 1990-talet har åldersstrukturen bland hälsovårdens professionella blivit generationsmässigt ojämnt fördelad vilket innebär att cirka 40 % av professionella inom hälsovården är över 50 år. (Teperi et al. 2009 s. 56-57) Inom de närmaste åren växer arbetskraftens behov inom social- och hälsovården i och med att servicebehovet ökar då den äldre befolkningen blir äldre (Social- och hälsovårdsministeriet 2012). Däremot visar rapporter att ifall arbetskraftens utveckling inom social- och hälsovård utvecklas i den takt den gör nu kommer Finland att ha ett överbud av arbetskraft inom social- och hälsovård i framtiden (Arbets- och näringsministeriet 2014).



Motivet i att satsa på arbetstrivsel i arbetslivet ligger i flere orsaker. Dels i att öka attraktionen inom social- och hälsovårdsorganisationer men även i att i de enheter där medarbetarna uppskattar sig ha en hög trivsel har man sett de bästa resultaten av vård- och omsorgskvalitet (Kvist et al. 2012 s. 2). Organisationer med hög arbetstrivsel har visat sig både främja prestationer samt leda till goda resultat inom organisationer (Sveningsson & Alvesson 2010 s. 44-45). Satsningar på arbetstrivsel kan på detta sätt få positiva effekter på organisationens resultat. Ett gott ledarskap kan ses som en satsning som kan bidra till en god arbetstrivsel. I organisationer med förmän som upplevs utöva ett bristfälligt ledarskap kan frånvaron från jobbet vara upp till 60 % större och ombytligheten bland medarbetarna vara avsevärt mycket större än med ett gott ledarskap (Repo et al. 2015 s. 2). Cirka 70 % av uppsägningar på egen begäran beräknas bero på bristfälligt ledarskap. Detta i sin tur leder till större kostnader och sämre produktivitet för organisationen på grund av ökade rekryteringskostnader, tomgång i personalen medan ny personal körs in i arbetet samt sämre arbetsmotivation hos de medarbetare som redan finns på arbetsplatsen (Ibid s. 2). Betydelsen av gott ledarskap kan alltså ses som en av framgångsfaktorerna till medarbetarnas arbetstrivsel samt organisationens effektivitet. Man behöver både öka social- och hälsovårdens attraktion och även öka intresset för ledarskap inom hälso- och socialvård (Social- och hälsovårdsministeriet 2012).

Ledarskap utgörs inte enbart av hur ledaren handlar för att uppnå positiva effekter i organisationen, utan beror till stor grad på hur medarbetaren tolkar och reagerar på det inflytande som ledaren försöker utöva. Det centrala är att ledaren och medarbetaren tillsammans klargör vad ledarskapet handlar om i verksamhetens egen kontext och vilka realistiska förväntningar man kan ha på varandra bl.a. i form av stöd, vägledning, initiativ samt feedback. Med andra ord handlar det om att förtydliga de olika roller och förväntningar som ledarskap eller medarbetarskap för med sig och på detta sätt nå en större samstämmighet. (Sveningsson & Alvesson 2010 s. 113-114) På detta sätt förestår det som väsentligt att tillsammans med ledare och medarbetare föra en diskussion om hur man inom social- och hälsovårdsorganisationer kan kartlägga medarbetarens upplevelser av arbetstrivsel.

Detta masterarbete tar del av projektet ”Hållbar arbetshälsa och arbetstrivsel genom delaktighet och aktörskap inom äldreomsorgen - ett forsknings- och utvecklingsprojekt i Sibbo kommun 2015-18” som Sibbo kommun och Yrkeshögskolan Arcada tillsammans initierat. Projektets målsättning är att ”öka produktiviteten och personalens arbetshälsa och arbetstrivsel inom äldreomsorgen i Sibbo genom att utveckla en mer personcentrerad verksamhet, där äldre personer, även de mest utsatta, ges möjlighet och stöds till att få sin röst hörd i beslutsfattande och i utvecklingsverksamhet” (Arcada 24.10.2014 s. 1).

Tanken är att man inom ramen för projektet utvecklar en ny verksamhetskultur som bidrar med ökad ork och arbetstrivsel i arbetet. Man vill även göra äldreomsorgen lockande som arbetsfält och främja rekrytering av personal. Ett av projektets specifika syften är att på verksamhetsnivå inom äldreomsorgen i Sibbo stärka personalens deltagande i utvecklingsarbete och möjlighet att påverka den egna arbetsituationen. (Ibid s. 1-3) I Sibbo kommuns äldreomsorg har man inte använt sig av ett specifikt arbetstrivselinstrument bland medarbetare inom äldreomsorgen utan en Fiilis-förfrågan som mätt hela kommunens medarbetares arbetsvälmående vartannat år.

Arbetets ämne är aktuellt eftersom det betonas i europeiska och nationella styrdokument hur viktig den tillgängliga arbetskraftens välbefinnande är för att stanna länge i arbetslivet. Detta skall i sin tur trygga tillräcklig arbetskraft och upprätthållandet av välfärdstjänster i samhället. Ledarskapet beskrivs som en nyckelfaktor till medarbetares välbefinnande samt att utveckla olika metoder för uppföljning av arbetstrivsel. Utveckling på arbetsplatser skall ske delaktigt i samarbete med ledare och medarbetare. Delaktigt ledarskap och därmed medarbetares möjligheter till ökat inflytande är faktorer som kan bidra till högre arbetstrivsel inom organisationer och även initiera framgångsrika interventioner i organisationer i bl.a. utvecklingsarbete. På detta sätt är det motiverat att ledare och medarbetare tillsammans arbetar för att utveckla arbetstrivsel i verksamhet. Det framstår också som väsentligt att ledare och medarbetare klargör förväntningar på varandra gällande ledarskap och medarbetarskap inom den egna verksamhetskontexten. Det finns ett behov för arbetstrivselstudier som är specifika för social- och hälsovårdsbransch och som beaktar dess specifika särdrag eftersom det inom äldreomsorgen sällan finns arbetstrivselinstrument som är inriktade på området.

På detta sätt förestår det även som väsentligt att studera hur medarbetare och ledare inom äldreomsorgen upplever arbetstrivselkartläggning.

## **2 BAKGRUND**

Utveckling av arbetsförhållanden är en av de centrala politiska målsättningarna inom Europeiska Unionen. På basen av Eurofound-undersökningen 2010 rekommenderas att medlemsländer satsar på faktorer i arbetsförhållanden som främjar arbetsvälmående. Arbetsvälmående leder i sin tur till större arbetsmotivation och att man förbinder sig bättre till arbetet. (Europeiska fonden för förbättring av levnads- och arbetsvillkor 2010) Eurofound-undersökningen visar att i nordiska länder är arbetstillfredsställelse på en hög nivå i jämförelse med övriga europeiska länder. Studien visar att arbetstillfredsställelse korrelerar med individens allmänna välmående i livet (Europeiska fonden för förbättring av levnads- och arbetsvillkor 2012 s. 11, 17). Om man med andra ord upplever hög arbetstillfredsställelse i arbetet förutspår och främjar det individens allmänna tillfredsställelse i livet.

Statsminister Juha Sipiläs regeringsprogram beskriver att personal inom social- och hälsovård skall ha förutsättningar att må bra i sitt arbete och att detta är en delfaktor till främjande av befolkningens hälsa och välfärd (Statsrådet 2015 s. 20). I social- och hälsovårdsministeriets nationella KASTE-program för åren 2012-2015 lyfter man fram att för att kunna trygga en fungerande social- och hälsovård för befolkningen är det en förutsättning att personalen är åtkomlig samt stabil. Detta möjliggörs genom att ta hand om medarbetares arbetsvälmående. Social- och hälsovårdsministeriet vill stärka ledarskap inom social- och hälsovård för att öka arbetsvälmående och medarbetares deltagande i utvecklingsarbete. Det skall ske bl.a. genom utveckling av systematisk uppföljning av personalens arbetsvälmående och på detta sätt utnyttja den information man får av personalen. (Social- och hälsovårdsministeriet 2012 s. 30-31)

Enligt utvecklingsprogrammet för ett Socialt hållbart Finland 2020 bör arbetskarriärer förlängas, arbetslöshet sänkas samt arbetsförmåga och sjukfrånvaron minskas eftersom antalet arbetsför arbetskraft minskar i framtiden. Genom att förbättra arbetsförhållanden

och arbetsvälmående vill man nationellt sett öka arbetslivets attraktion och öka produktivitet. Utvecklingen på arbetsplatserna bör ske genom samarbete mellan ledning och personal. Ledarskapet fastställs utgöra en central roll för medarbetarens arbetshälsa. (Social- och hälsovårdsministeriet 2010 s. 7-9)

Osäkerhet i arbetslivet och rädsla för uppsägning och permittering har ökat kraftigt under de senaste åren visar Statistikcentralens undersökning om arbetsförhållanden. Den finländska befolkningens arbetstillfredsställelse har dock ökat speciellt med tanke på utveckling av ledarskap och sociala relationer på arbetsplatserna. Upplevelser av att arbetsatmosfären är öppen och uppmuntrande har ökat markant. Även tillfredsställelse med delområden i arbetet såsom arbetets innehåll, uppskattning av yrkesskicklighet, möjlighet att utöva inflytande i sitt arbete samt tillfredsställelse med utvecklingsmöjligheter i arbetet har ökat. (Statistikcentralen 2014 s. 1-2)

## **2.1 Tidigare forskning**

Tidigare forskning inom temat delaktighet och ledarskap gjordes genom sökning på Science Direct, Google Scholar och Ebsco med sökord ”employee involvement”, ”työntekijän osallisuus”, ”medarbetare delaktighet”, ”intervention employee participation” samt ”employee participation interventions”. Även en manuell sökning gjordes efter forskning som var relaterat till temat medarbetare delaktighet i interventioner och processer som är delaktighetsfrämjande på arbetsplatser.

I ett samarbete med städerna Esbo, Helsingfors, Grankulla och Vanda, samt Helsingfors universitet och yrkeshögskolorna i området tillsammans med utvecklingscentret för småbarnsfostran VKK-Metro under åren 2009-2011, hade man som syfte att stärka delaktighet bland barn, barnfamiljer och medarbetare på 21 daghem. Alla daghem fick välja interventioner som de ansåg enligt sina egna utgångspunkter och behov vara relevanta för att kunna förstärka delaktighet bland målgrupperna. Detta resulterade i nya arbetssätt som stärker bl.a. medarbetarnas delaktighet på olika behovsanpassade sätt såsom dokumentering av verksamhet och effektivare informationsutbyte. Andra sätt som man genomförde interventioner, för att förstärka delaktigheten, var att videofilma den dagliga verksamheten. Efter det reflekterade medarbetare tillsammans med

arbetsgemenskapen över sina arbetssätt och det ledde till nya insikter om hur verksamheten bör utvecklas för ökande av delaktighet. (Mäkitalo et al. 2011 s. 6-8)

I Kilhammars (2011) forskning ville man öka kunskap om medarbetarskap genom att studera på vilket sätt medarbetarskap syns inom två organisationer (Kilhammar 2011 s. 17). I den ena organisationen var medarbetare delaktiga och var med om att identifiera och reflektera över hur ett aktivt medarbetarskap kunde implementeras i verksamheten på ett sätt som passar enheten bäst. Genom interventioner där medarbetare var delaktiga resulterade man i en ömsesidig anpassning av förändringsarbetet mellan medarbetare, ledare och organisation. I den andra organisationen var delaktigheten däremot låg och man arbetade från en top-down strategi där cheferna styrde identifiering och bearbetning av införandet av medarbetarskapet. Detta ledde till att man inte lyckades implementera utvecklingsarbetet på ett förtjänstfullt sätt eftersom medarbetarnas delaktighet var låg och ledarskapet dominerande i beslutsfattandet om hur implementeringen skulle gå till. (Kilhammar 2011 s. 214-215) På detta sätt kan man se att medarbetarnas delaktighet är av en central roll för att implementeringar av förändringsarbete och de interventioner och processer det bygger på skall vara effektfulla och framgångsrika.

En studie av Cottini et al. (2011 s. 872) påvisar att medarbetare som är delaktiga i organisationen inte säger upp sig lika lätt som de som inte upplever sig vara delaktiga i den verksamhet de arbetar i. Då medarbetare känner sig delaktiga i sitt arbete sker det en kompensering av de negativa sidor som kan förekomma i arbetet. (Cottini et al. 2011, s. 872) Undersökning av Kvist et al. (2013 s. 162) visar att ledare borde öka synligheten bland medarbetare och arbeta närmare dem genom regelbundna möten och utvecklingsarbete tillsammans med medarbetare t.ex. genom rådgivande organ och kommittéer. Ledare bör ge feedback och visa uppskattning som en del av det dagliga arbetet för att främja medarbetares arbetstrivsel (Kvist 2013 s. 162). Både definierade strukturer som stöder delaktighet i organisationen i kombination med vardagligt arbete där medarbetare har möjligt att vara delaktiga i verksamheten förestår alltså som centralt i verksamheten från ett delaktighetsfrämjande perspektiv.

Luria & Morag (2012) undersökte hur ”Management by walking around”-modellen ökade på medarbetares delaktighet i verksamheten. Ledarna inriktade sig på säkerhetsaspekter i enheten genom effektivare observation av och växelverkan med medarbetare i relation till tidigare arbetssätt i verksamheten. Undersökningen visade att denna ledarskapsvinkling snappade upp information om medarbetare som inte skulle ha iakttagits utan att vara i en större växelverkan med medarbetare. (Luria & Morag 2012 s. 248) Medarbetare gav oftare feedback, tog upp aktuella ärenden med ledaren och aktiverade medarbetarna att ta ansvar och delta i verksamheten i relation till tiden före undersökningen. Modellen påverkade även ledaren som tog mer aktivt itu med problematik i arbetsgemenskapen och gav mer positiv feedback och förstärkte en handledande roll i arbetet. (Luria & Morag 2012 s. 253-254)

Nielsen & Randall (2012) undersökte i sin forskning hur medarbetarens delaktighet inverkar på att implementera teamarbete i organisationer. Studien påvisade att medarbetarens delaktighet har en direkt inverkan på hur väl interventioner lyckas i organisationer och är på detta sätt betydelsefullt och effektivt i förändringsarbete. Undersökningen visade även att om medarbetaren upplever arbetstrivsel och autonomi i sitt arbete deltar hen aktivare i planering och implementering av interventioner. Deltagande i de förändringar i arbetet som skett hade även en koppling till medarbetarens välmående efter att interventionen tagit plats. (Nielsen & Randall 2012 s. 91) Det framstår som relevant och betydelsefullt att medarbetare är delaktiga i interventioner och processer som har som avsikt att förändra något i verksamheten för bästa möjliga resultat av utvecklingsarbete.

## **2.2 Ledarskap inom vård och omsorg**

Ledarskap inom vård och omsorg innebär att samordna resurser för brukare bland många olika servicegivare för bästa möjliga vård- och omsorgsprocess. Kärnresursen inom vård och omsorgsverksamheter är medarbetare. (Rosengren 2014 s. 21, 37-38) Vård- och omsorgsbranschen är ett komplext fält med särdrag av lagar, politiska viljor, kommuner, staten, fackföreningar, ideella organisationer, upplysta och delaktiga brukare och deras anhöriga som styr och ställer krav på ledare och medarbetare. Vård- och omsorgsorganisationer betingas av specifika riktlinjer och målsättningar utgående

från politiska uppdrag. (Ibid s. 34-35, 19) Ledarskap inom den offentliga sektorn präglas av hantering av olika intressen där styrimpulser spelar in, otillräckliga resurser och där även kritik från massmedia angående given omsorg kan förekomma och detta kan ses som en del av arbetsbilden i den offentliga sektorns ledarskap (Thylefors 2016 s. 246).

Vård- och omsorgsorganisationer är mångprofessionella och de olika professionerna representerar olika ståndpunkter och samarbete kan på detta sätt framstå som utmanande. Organisationerna är ofta hierarkiska linjeorganisationer där läkare ofta intar chefspositioner, påföljande av en mellanledning som fungerar som arbetsledande organ för vård- och omsorgspersonal som har hand om grunduppgiften i verksamheten och som sällan står i en direkt växelverkan till den högsta ledningen. (Surakka 2009 s. 115-116) Inom offentlig och privata sektorn kan det dock förekomma skillnader hur organisationerna är uppbyggda och hierarkin kan variera beroende på typ av organisation.

De sista årtiondena har man infört kvalitetsledarskap inom vård och omsorg och detta har lett till att man fokuserat på fungerande processer, brukarcentrerat tankesätt och det dagliga ledarskapet som närförmannen har hand om och som riktar sig till att leda både enskilda medarbetare, arbetsgemenskaper och verksamhet. Vid sidan av kvalitet har man även haft fokus på resultatledarskap och detta har effektiviserat organisationers verksamhet då man fäst uppmärksamhet vid ändamålsenlig användning av resurser samt effektivitet och produktivitet. (Surakka 2009 s. 115-116) Ekonomisering av social- och hälsovård kan leda till en ensidig approach där man enbart fokuserar på en viss aspekt i servicen eftersom branschen är så mångdimensionell (Rosengren 2014 s. 50). Svårigheten i att överföra ett företagsekonomiskt tänkande vid ledning och organisering i vård- och omsorgsorganisationer är att de är värdebaserade organisationer där en god kvalitet av den vård som erbjuds ligger i fokus. Fokus ligger då på effektiviteten av vård, inte produktiviteten. (Ibid s. 26-27) Effektivitet av resurser kan inte endast mätas i ekonomiska värden utan hur tillfredsställda vårdtagarna och vårdgivarna är (Ibid s. 50).

Ledare inom vård och omsorg bör speciellt fokusera på medarbetarens välmående eftersom arbetet kan upplevas som belastande med tanke på krav, snabbt arbetstempo,

bristande resurser och skiftesarbete. Känsla av otillräcklighet kan ofta betinga den enskilda vårdarbetaren och kan leda till otillfredsställelse i arbetet. Det dagliga ledarskapet har en stor inverkan på medarbetarnas välmående och orkande. Medarbetarens förväntningar på ledare består ofta av god kommunikationsförmåga, växelverkan och lyssnande på medarbetaren, att man har möjlighet att påverka sitt arbete och en uppskattande och uppmuntrande attityd och att man får regelbunden feedback i sitt arbete. (Surakka 2009 s. 119)

Samvetsstress är ett fenomen som förekommer bland medarbetare inom vård och omsorg och som kan definieras som ett syndrom som ibland kallas för en lindrigare form av utmattningssyndrom. Samvetsstress präglas av smärta och ångest som uppkommer ur förhållandet med andra människor på arbetet. Medarbetaren kan känna medlidande och en känsla av hopplöshet eller hjälplöshet som har sin bakgrund i det lidande man ser i sitt arbete. (Todaro-Franceschi 2015 s. 96)

Inom omvårdnad av äldre personer kan otillräckliga resurser och lite tid för servicebrukare orsaka en känsla av stress och otillräcklighet och dessa etiska utmaningar kan leda till ett moraliskt dilemma i arbetet (Saarnio et al. 2012 s.105). Ständiga samvetskval och motstridiga krav i arbetet kan hota individens välmående på fritid och arbetsvälmåendet på arbetsplatser. På detta sätt återstår att i tid ta tag i medarbetarnas ork i arbetet genom att utveckla ledarskap och arbetsorganisering samt öka på personalresurser. (Ibid s.113-114) Faktorer som står i förhållande till samvetsstress och utbrändhet är bristande stöd gällande egen förman, utveckling i arbetet, respekt, arbetsro samt en otydlighet inom organisationen i kombination med höga förväntningar, krav och ansvar. Den bild median ger om vård- och omsorgssektorn som en bransch som är tärande leder även till att medarbetare känner sig maktlösa, otillräckliga och pessimistiska. Medarbetaren kan stödas genom att diskutera och berätta om sina upplevelser gällande sitt onda samvete, om vad som är realistiskt att utföra i sitt arbete och få stöd i att förhålla sig då det onda samvetet infaller. På detta sätt kan medarbetare få en större insyn om känslor gällande samvetsstress och göra dem mer hanterbara. (Glasberg 2007 s. 73-74) Ledaren kan alltså tänkas lindra samvetsstress hos sina medarbetare genom att finnas där som stöd och att upprätthålla en god kommunikation med dem.



Samvetsstress kan innebära en belastning för medarbetaren och påverka hans arbetstrivsel om samvetsstressen blir dominerande i individens vardag och arbete. Då medarbetaren har en koppling till sina inre känslor, känner att det är möjligt att utföra sitt dagliga arbete empatiskt och har en medvetenhet om meningen med sitt arbete kan medarbetaren undvika samvetsstress eller återhämta sig från den. (Todaro-Franceschi 2015 s. 108) Samvetsstress kan alltså ses som en riskfaktor för försämrad arbetstrivsel och på detta sätt återstår det som centralt att i arbetstrivselkartläggning fråga om hur en eventuell upplevelse av samvetsstress för att från ledarskapsperspektiv diskutera fenomenet med medarbetaren och lägga fokus vid det. Detta genererar alltså till fråga nummer 9 i diskussionsunderlaget om arbetstrivselkartläggning (BILAGA 5).

### **3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR**

Syftet med arbetet är att på ett delaktigt sätt utveckla ett arbetstrivselkartlägningsinstrument.

Frågeställningarna är

1. Vilka är medarbetares upplevelser av olika kartlägningsfrågor om arbetstrivsel?
2. Hurdan arbetstrivselkartläggning är ändamålsenlig med tanke på ledarskap inom äldreomsorg?

### **4 DELAKTIGHETSFRÄMJANDE LEDARSKAP OCH DESS KARTLÄGGNING**

Eftersom en avgränsning av ledarskap måste göras p.g.a. dess breda omfattning, lyfts ledarskap och delaktighet samt stödjande ledarskap upp. Ledarskap inom vård och omsorg samt samvetsstress lyfts upp som specifika särdrag för social- och hälsovårdsbransch. Ledarskap inom vård och omsorg används i detta arbete som ett samlat begrepp för ledarskap inom social- och hälsovårdssektorn. Utvalda

arbetstrivselkomponenter – meningsfullhet, god växelverkan, uppskattning, trygghet i arbetet – behandlas p.g.a. begreppets breda omfattning. Relevanta kartläggningsinstrument lyfts även upp i detta kapitel. De centrala begreppen i arbetet består av ledarskap och delaktighet, stödjande ledarskap, ledarskap inom vård och omsorg, arbetstrivsel och kartläggningsinstrument.

## **4.1 Delaktighet och ledarskap**

Ledarskap har ingen entydig definition utan kan beskrivas på många olika sätt beroende på från vilken synvinkel man ser på begreppet (Jacobsen & Thorsvik 2008 s. 451). De flesta ledarskaps definitioner beskriver dock ledarskap som en process i en grupp eller en organisation där en eller flera individer avsiktligt påverkar andra med syfte av ledning, strukturering och underlättning av aktiviteter och relationer (Yukl & Kaulio 2012 s. 4-5). Yukl & Kaulio (2012 s. 11) definierar ledarskap enligt följande ”Ledarskapet är den process som innebär att påverka andra till att förstå och vara överens om vilka uppgifter som bör utföras och hur utförandet bör ske. Ledarskap är också den process som syftar till att underlätta individuellt och gemensamt arbete mot delade mål.” Ledarskapet kan enligt denna beskrivning ses som en process där man utövar inflytande på medarbetare för att tillsammans formulera och komma överens om målsättningar och mobilisera medarbetare för att uppnå delade målsättningar i verksamheten.

Ledarskap kan indelas i ledarskap (leadership) och chefskap (management). Med ledarskap avses att leda sina underordnade och består av alla initiativ som innebär att underlätta medarbetare att effektivt arbeta tillsammans (Thylefors 2016 s. 81). Med chefskap menar man att mobilisera och kanalisera energi där planering, organisering, ledning och kontrollering ingår (Ibid s. 132). I detta arbete särskiljs inte ledarskap och chefskap eftersom arbetstrivsel avser relatera till båda delarna och till en helhetssyn av ledarskapet. Man kan även indela ledarskap i direkt och indirekt ledarskap där indirekt ledarskap avser hur en chef på en högre nivå inom organisationen kan påverka personer på lägre organisatoriska nivåer utan att ha en direkt interaktion med dem medan direkt ledarskap är en direkt påverkan på dem som är närmast underordnade (Yukl & Kaulio 2012 s. 8-9). Arbetet fokuserar främst på direkt ledarskap och har m.a.o. som avsikt att

fokusera på mellanledning i organisationer. Mellanledning kan beskrivas som ledarskap som utövas mellan den högsta ledningen och personalen som utför grunduppgiften i organisationen (Surakka 2009 s. 115-116). Trots fokusering på operativ nivå står de olika ledarskapsnivåerna dock i relation till och påverkar varandra genom handlingar och effekter inom organisationen.

Inom organisationer finns det grupperingar där det ingår en specialiserad ledarskapsroll som har vissa ansvarsuppgifter och andra personer i gruppen kan benämnas för medarbetare (Yukl & Koulio 2012 s. 6). Ledarskapsforskningen har varit mycket ledarcentrerad och har fokuserat på att leta efter generella och universella modeller av ledarskapsegenskaper och ledarskapsstilar som kunde sägas vara framgångsrika. Äran för framgångsrika organisationer tillskrivs ofta ledaren. Ett ledarskap kan dock inte existera utan medarbetare och man kan se på saken så att ledaren kan vara så effektiv som medarbetarna tillåter hen vara. (Sveningsson & Alvesson 2010 s. 11, 15) Med andra ord har medarbetarna en avgörande roll för hur ledarskapet utformas i organisationen.

Ledarskapet har en inverkan på arbetsgemenskapen och på den enskilda medarbetarens arbetsvälmående. Arbetsvälmående betyder innehållsmässigt olika saker för alla individer och gemenskaper och är starkt bundet till lokal kultur och verksamhetsätt. (Pursio 2010 s. 56-57) Organisationskultur, samhälle, nation, bransch och yrke betingar även ledarskapet. Ledarskap handlar inte enbart om att en ledare agerar och att medarbetare reagerar på handlingen mekaniskt utan det är komplex och social process där innebörd och tolkningar av vad som sägs och görs är det som avgör om processen är framgångsrik. (Sveningsson & Alvesson 2010 s. 55)

Möjligheter att påverka arbetet är mångdimensionellt i en organisation eftersom det kan innefatta att påverka individens, arbetsgemenskapens eller organisationens arbete i ett bredare perspektiv. Det kan dessutom handla om ett vardagligt beslutsfattande eller strategiskt beslutsfattande såsom planeringsarbete eller utvecklingsarbete som påverkar i ett längre tidsperspektiv. (Haapakorpi & Haapola 2008 s. 84) Ledare som involverar medarbetare i beslutsfattande som berör deras egen vardag påverkar medarbetarnas

arbetstrivsel positivt och leder till en förhöjd känsla av autonomi (Ferguson 2011 et al. s. 314).

Deltagande ledarskap handlar om att ledaren uppmuntrar och underlättar medarbetarens möjlighet att vara med och fatta viktiga beslut. Det deltagande ledarskapet grundar sig på människors rätt att ha inflytande över sådana beslut som berör dem samt att förändringar godkänns och realiseras bättre i organisationer genom maktutjämning. Man kan även se deltagande ledarskap som ett relationsbeteende som utgår från att ta hänsyn till medarbetarnas behov. (Yukl & Kaulio 2012 s. 132) Man kan därmed tänka sig att ett deltagande ledarskap kan vara ett etiskt val av ledarskap som består av en jämlik och hänsynsfull syn på kompetenta medarbetare där deras behov och resurser beaktas.

Medarbetarens deltagande bidrar till en känsla av att behärska de faktorer som påverkar hen och hens arbete samt finna relevans i det som händer i organisationen och dess omgivning (Alasoini 2011 s. 121). På lång sikt möjliggör deltagande ledarskap ökad empowerment bland medarbetarna. Empowerment i arbetsgemenskaper handlar om medarbetarnas upplevelse att få vara delaktiga i beslutfattande som berör dem, bestämma arbetsroller och utträtta meningsfullt arbete (Yukl & Kaulio 2012 s. 132). Empowerment innebär i det bästa fallet att stöda människor genom att hjälpa dem att uppnå en större grad av autonomi och ge dem en upplevelse av att de har en större möjlighet att påverka det som berör dem än vad de känner att de har för tillfället (Kurki 2007 s. 57).

Eftersom det är svårt att definiera en optimal struktur gällande de faktorer som leder till en god kvalitet i arbetslivet blir det viktigare än någonsin hur individen kan delta på ett sätt som hen upplever meningsfullt i förändringsprocesser. Det centrala blir hur medarbetaren upplever delaktighet i förändringar och i utvecklande av ny och relevant kunskap. Delaktighet syftar till möjligheten att uppleva sig vara ett subjekt och inte endast som ett objekt i förändringar. (Alasoini 2011 s. 120) Inom ledarskap i vård och omsorg är en kontinuerlig uppgift förbättringsarbete av vård- och serviceprocesser (Rosengren 2014 s. 20). Genom att medarbetare får möjlighet till ökad insyn i de olika delarna i vårdaktiviteterna och på detta sätt får en helhetssyn om vårdprocesser kan de

bli delaktiga i förbättringsarbete för ökad vård- och servicekvalitet (Ibid s. 30). En känsla av att kunna delta i sitt dagliga arbete är viktigt för arbetsvälmående (Surakka 2009 s. 122). Deltagande ledarskap inkluderas därmed i diskussionsunderlag för arbetstrivselkartläggning som fråga nummer 5 (BILAGA 5).

En avgörande faktor för att medarbetaren skall kunna utföra sina arbetsuppgifter är att hen får stöd av organisationen (Rosengren 2014 s. 76). En hög arbetsbelastning kan leda till att medarbetaren inom vård och omsorg inte känner att hen kan göra det som yrkesrollen förutsätter i arbetet. Välbefinnande hos medarbetaren kan stödjas bland medarbetare inom vård och omsorg genom att lyssna och vara lyhörd för medarbetaren och låta denna lyfta fram synpunkter i sitt arbete. (Todaro-Franceschi 2015 s. 115-117) Ett gott medarbetarskap innebär att ta till tals saker och berätta om egna önskingar och behov (Vesterinen 2010 s. 112-113).

Ledare som hanterar det som är skadligt på arbetsplatsen har ett empatiskt närmelsesätt och kan på detta sätt förminska lidandet i arbetsgemenskapen. Hos dessa ledare finns en insikt om att medarbetarna är viktiga för verksamheten samt värderas och bekräftas som viktiga. Ledaren bör även själv få det stöd ledaren behöver från ledningen för att inte själv bli utbränd i sin tur. Ledare i Magnet-sjukhus visar i en större grad medkänsla, stödjer sina medarbetare och gör dem delaktiga i beslutfattande och stöds därmed till ett aktivt medarbetarskap för att tillsammans förbättra omvårdnad. (Todaro-Franceschi 2015 s. 204-206) Ledarens stöd i form av information och praktisk hjälp är viktigt för att bygga upp en förtroendefull relation mellan ledare och medarbetare. Ett gott ledarskap, socialt stöd och arbetsgemenskapens sociala funktionsförmåga har ett samband med upplevd hälsa och välmående. (Surakka 2009 s. 122) Stödjande ledarskap förutsätter dock ett aktivt medarbetarskap där medarbetaren aktivt tar upp med ledaren saker som är viktigt för hen i sitt arbete. I diskussionsunderlaget för arbetstrivselkartläggning lyfts stödjande ledarskap fram genom fråga nummer 6 (BILAGA 5).

Medarbetare upplever det som en viktig belöning att få erkännande, förtroende, uppskattning av sin förman och en känsla av att ha ett värde inom organisationen. Detta ökar känslan av arbetstrivsel och arbetsmotivation. (Surakka 2009 s. 123) Kärnan i

mottagen uppskattning ligger i att medarbetaren känner sig rättvist och likvärdigt behandlad med andra individer i organisationen och uppskattad för faktisk arbetsinsats för att uppleva tillfredsställelse. Detta förstärker medarbetarens handlande att rikta sig mot de målsättningar och resultat som belönas. (Jacobsen & Thorsvik 2008 s . 274-275) Medarbetare motiveras av att agera då det finns chanser att de får sina behov tillfredsställda och varje person kan ha olika behov och olika önskningar som får dem att handla. En del medarbetare motiveras av högre lön medan andra medarbetare kan uppleva erkännande och positiv feedback från förmannen som en motivationsfaktor. Man kan särskilja mellan inre belöning d.v.s. den positiva belöning som individen ger sig själv då hen lyckats med något och yttre belöning d.v.s. den belöning som medarbetaren kan ta emot av organisationen t.ex. i form av lön eller förmåner. (Ibid s. 263)

Man kan särskilja på reella och symboliska belöningar som båda anses vara lika viktiga. Reella belöningar består av lön och förmåner och avancemang i arbetet medan symbolisk belöning innefattar beröm av förmannen för väl utfört arbete eller att få uppmärksamhet för sina insatser eller prestationer. Det kan handla om att organisationen visar uppskattning för beteende som passar in i organisationens strukturer eller uppskattning för det resultat man gjort med sitt arbete. (Ibid s . 271-272) Känslan av att bli uppskattad och erhålla stöd i sitt arbete balanserar de negativa sidorna i arbetsförhållandena och fungerar då som en resurs som skapar balans mellan kraven i arbetet (Manka 2013 s. 145). Uppskattning i arbetet är en viktig komponent för bidragande av arbetstrivsel och lyfts upp som fråga 8 i diskussionsunderlaget om arbetstrivselkartläggning (BILAGA 5).

En god kommunikation är avgörande för ledarskapet eftersom ledaren måste få fram viktig information till medarbetaren för att kunna leda dem (Sydänmaanlakka 2009 s. 145). Genom att ledarskapet betonar en god växelverkan bidrar det även till medarbetarens arbetsvälmående (Manka 2013 s. 35). Genom närvaro och lyssnande kan man utveckla arbetsgemenskapens atmosfär. I en öppen arbetsgemenskap vågar man lyfta fram utmaningar och detta är relevant både i förhållande till arbetskamrater så väl som till ledaren. En god växelverkan innehåller även dimensionen om ett jämställt, rättvist och förtroendefullt bemötande där det finns forum där alla parter har möjlighet

att uttrycka sig öppet om gemensamma nämnare utan att behöva vara rädd över vilka konsekvenser det har att berätta sin åsikt. En god växelverkan har i största grad att göra med arbetsgemenskapens arbetsvälmående och skapande av en vi-anda och ledaren innehar en nyckelposition i att skapa denna atmosfär på arbetsplatsen. (Surakka 2009 s. 120)

Som bäst är kommunikation en dialog i verksamheten som möjliggör att lära sig tillsammans och att läroprocesser fortskrider snabbare. Detta förutsätter att medarbetaren är aktiv och kan leda sig själv, ta ansvar, vara kunnig, motiverad, självständig och förbinda sig till verksamheten. (Sydänmaanlakka 2009 s. 139) Dialog innebär en verksamhet och reflektion i en gemenskap och en växelverkan som förändrar något och där man möter en annan persons verklighet (Kurki 2007 s. 47-48). Utgångspunkten i den dialogiska relationen är att den är frigörande och innebär ett samarbete samt att parterna är jämlika som aktiva subjekt (Freire 2005 s. 29). Dialog och den delaktighet som den innebär förestår även som en human och demokratisk värdering i arbetet (Alasoini 2011 s. 30-31). Till en god växelverkan hör även att ge konstruktiv feedback i arbetet och att vid uppkomsten av problemsituationer ta stötestenarna till tals (Manka 2013 s. 125).

Ledaren bör vara medveten om hur hen skall använda makt för att uppnå goda resultat i sin verksamhet. Lyhördhet och känslighet betecknas ofta som kännetecken för ledare med effektivt maktutövande. (Jacobsen & Thorsvik 2008 s. 192) Att vara lyhörd och känslig baserar sig även på en god kommunikation mellan ledare och medarbetare där ledaren tolkar de signaler hen får och anpassar den makt hen har för att styra situationen i önskad riktning. Kvaliteten på växelverkan mellan förman och medarbetare inverkar centralt på medarbetarens arbetstillfredsställelse (Haapakorpi & Haapola 2008 s. 88). En god kommunikation framstår på detta sätt som väsentlig inom arbetstrivselkartläggning och genererar därmed till fråga nummer 7 i diskussionsunderlaget (BILAGA 5).

## **4.2           Arbetstrivsel**

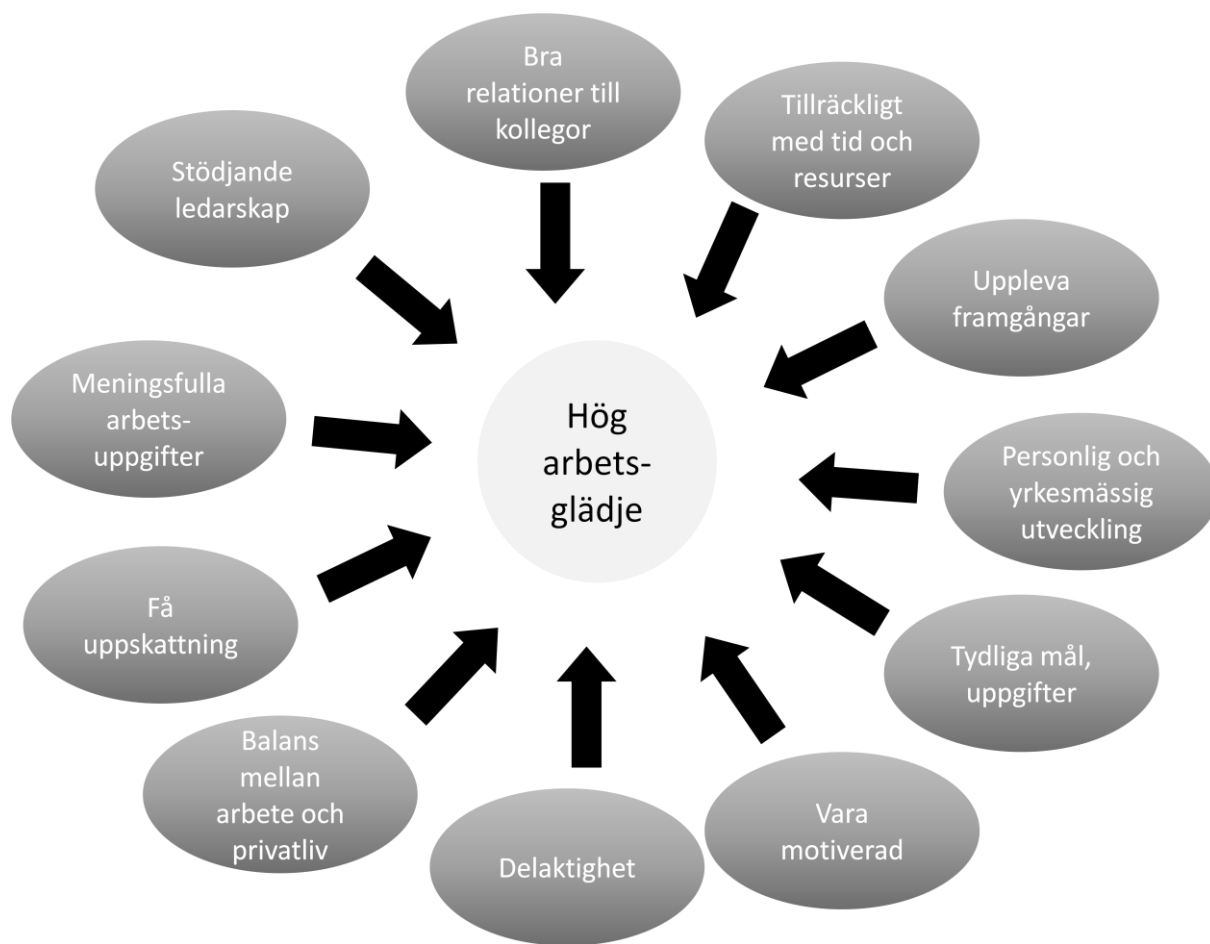
Manka (2008) beskriver att arbetsvälmående används som ett mångfacetterat paraplybegrepp som innefattar faktorer som arbetets innehåll, arbetsatmosfär

(organisationsatmosfär och atmosfär i arbetsgemenskap), individen (arbetstrivsel, arbetsbelastning och arbetsmotivation) samt ledarskap och organisation (Juuti 2010 s. 47). Som enklast kan man definiera arbetsvälmående enligt följande: människan mår bra, trivs i sitt arbete och gör det gärna (Vesterinen 2010 s. 113). Arbetstrivsel är alltså en delkomponent av det vida begreppet arbetsvälmående, en delkomponent där upplevelsen av arbetsförhållanden på den individuella medarbetarens nivå spelar den centrala rollen.

Arbetstrivsel har fler närliggande begrepp i litteratur om arbetsvälmående. Arbetstrivsel och arbetstillfredsställelse används ofta ovanpå varandra som begrepp, de ligger varandra mycket nära i litteraturen och särskiljs sällan. I detta arbete används begreppen arbetstrivsel och arbetstillfredsställelse begreppsmässigt med samma innebörd. Angelöw (2015 s. 7) beskriver arbetsglädje som den glädje man känner över sitt arbete och som kan resultera i att man trivs på jobbet d.v.s. arbetstrivsel och använder arbetsglädje och arbetstrivsel som synonymer. Detta arbete särskiljer inte heller specifikt på arbetsglädje och arbetstrivsel.

Locke (1976) definierar arbetstrivsel som ett tillfredsställande eller positivt känslotillstånd, resulterande från en värdering av individens upplevelse av arbete. Arbetstrivsel är resultatet av medarbetarens uppfattning av hur väl arbetet förser de faktorer som uppfattas viktigt av hen. (Verma & Anand 2014 s. 136) Angelöw definierar arbetstrivsel som en övergripande nöjdhet som individen upplever med sitt arbete (Angelöw 2015 s. 5). Följande bild åskådliggör delkomponenter som enligt Angelöw (2015 s. 33) kan anses bidra till hög arbetstrivsel hos individen:





*Figur 1. Komponenterna som bidrar till arbetsglädje (Angelöw 2015)*

Arbetstrivsel är en av nyckelfaktorerna i att uppskattade medarbetare stannar inom organisationen. (Jacobsen & Thorsvik 2008 s. 257-258) Jacobsen & Thorsvik (2008 s. 258) hävdar att ur organisationens synvinkel är arbetstrivsel inte en särskild målsättning i sig utan ett redskap för organisationen för att få maximal prestation av medarbetarna och för att medarbetarna skall vilja stanna inom organisationen, vilket man strävar till eftersom detta är kostnadseffektivt. På individnivå underlättar dock arbetstrivsel balansen mellan arbetsliv och privatliv, ger energi och motverkar även stress i privatlivet och hjälper att skapa en positiv tillvaro. Arbetstrivsel är bundet till en kulturell kontext som påverkas av samhällsstruktur, levnadsvillkor samt förhoppningar om framtiden. (Angelöw 2015 s. 12-13) En indikator gällande arbetstrivsel är hur det känns att gå till arbetet på morgonen. Jobbrelaterad ångest är ett tecken på vantrivsel på arbetet. (Ibid s. 15) På detta sätt återstår det som centralt att i en kartläggning av arbetstrivsel fråga om medarbetarens upplevelse om att gå till arbetet på morgonen.

Detta genererar alltså till fråga nummer 2 i diskussionsunderlaget om arbetstrivselkartläggning (BILAGA 5). Även en fråga om upplevelse av allmän arbetstrivsel inkluderas i diskussionsunderlaget och framstår som fråga nummer 1 (BILAGA 5) eftersom arbetstrivsel innehåller många komponenter som bidrar till en helhetsupplevelse av arbetstrivsel.

Arbetslivets snabba, ständiga förändring hotar människans förutsättningar att från sitt eget perspektiv uppleva arbetslivet som förståeligt, hanterbart eller meningsfullt, vilka har en effekt på den mentala koherensen enligt Antonovsky. Delaktighet i processer där ny kunskap produceras kan öka människans förståelse för sin egen organisation och vad som händer i dess omgivning genom att förbättra hennes möjligheter att hitta logiska samband mellan saker och fenomen som påverkar varandra. Detta hjälper att öka känslan av kontroll d.v.s. göra faktorer som har effekter på individen och hans arbete mer hanterbara. Delaktighet främjar känslan av meningsfullhet i det som händer i den egna organisationen och dess omgivning. Detta leder i sin tur till ökade positiva värdeladdningar till olika saker och därmed förbinder sig individen starkare till dem. (Alasoini 2011 s. 120-121) Känsla av meningsfullhet i arbetet påverkar medarbetarens arbetstrivsel genom att få en dimension till varför man gör det arbete man gör och vilken nytta arbetet har. Arbetstrivsel bidrar i sin tur till en känsla av samhörighet och att ingå i ett sammanhang (Angelöw 2015 s. 11). Meningsfullhet i arbetet tillhör alltså de komponenter som är viktiga för upplevd känsla av arbetstrivsel. I arbetstrivselkartläggning kan meningsfullhet m.a.o. ses som en viktig komponent att ta upp med medarbetare och genererar fråga nummer 3 i diskussionsunderlaget om arbetstrivselkartläggning (BILAGA 5).

Det senaste årtiondet har medarbetare upplevt att arbetets meningsfullhet har försämrats. Globalisering, sämre påverkningsmöjligheter och höga krav i arbetslivet har lett till en osäkerhet i det egna arbetet. Trots att medarbetaren förbinder sig till arbete och utvecklar sig i sitt arbete kan hen inte vara säker på att arbetsplatsen är bestående även i den offentliga sektorn där man minskar på kommunernas antal. (Manka 2013 s. 12-14) Ett allt hårdare arbetsklimat i arbetslivet med många förändringar orsakar otrygghet, osäkerhet och förtroendebrist hos människan och detta kan leda till en försämring av arbetslivets kvalitet (Alasoini 2011 s. 8-9). Vård- och omsorgsbranschen

är föränderlig och dynamisk och detta kan leda till otrygghet och en bristfällig arbetsmiljö. Ledarskap inom vård- och omsorgsorganisationer handlar således om att inge trygghet och utföra arbetsorganisering väl för medarbetare som kan uppleva förändringar tunga och påfrestande. (Rosengren 2014 s. 33-34).

Osäkerheten i arbetslivet har ökat genom att förväntningarna på medarbetarens arbetslivskunskap har ökat. Medarbetaren förväntas vara aktiv, självstyrd, kritisk, ständigt lära sig nya kunskaper samt inneha förmågor att klara sig i arbetslivet och ta hand om sig själv och detta ställer olika krav på olika generationer i arbetslivet. Ökande av osäkerhetskänsla har även ökat i.o.m. att anställningsförhållanden har blivit kortare. (Manka 2013 s. 10-11) Medarbetare med en tillsvidare anställning trivs bättre i sitt arbete än medarbetare med korta visstidsanställningar (Angelöw 2015 s. 14-15).

Standing (2014 s. 26) beskriver ”prekariatet” som en ny samhällsklass som står utanför arbetsmarknaden och är betingad av otrygghet genom visstidsanställningar och arbetslöshetsperioder. Prekariatet tvingas att anpassa sig till flyktigt arbete med en bestående psykologisk och ekonomisk otrygghetskänsla. (Standing 2014 s.27) Genom kortvariga och osäkra anställningar försvagas prekariatets yrkesidentitet som orsakar en ångest och meningslöshet som också skapas av den konstanta känslan av att inte kunna planera framtid och förväntningen av att vara tillgängliga hela tiden, redo för en ny anställning, beroende av omvärldens vilja. En avskärmning från arbetet och en uppgivenhet är karakteristisk för denna grupp av människor som inte söker tillfredsställelse ur arbetet utan från sitt övriga liv. (Ibid s. 31-33) Inom de offentliga vård- och omsorgsorganisationerna, där det kan förekomma bl.a. förbud att fylla tills vidare befattningar, uppkommer visstidsanställningar som allt vanligare. Detta kan tänkas leda till annan problematik såsom medarbetare som har utmaningar med motivation i arbetet. Även framtida social- och hälsovårdsreformer kan leda till osäkerhetskänslor i arbetet. Upplevelsen av osäkerhet blir därmed relevant även inom arbetstrivselkartläggning och lyfts upp som fråga nummer 4 i diskussionsunderlaget om arbetstrivselkartläggning (BILAGA 5).

### 4.3 Arbetstrivsel och dess kartläggning

Kartläggning av medarbetarnas arbetsvälmående genom en skild förfrågan eller i samband med utvecklingssamtal är centralt så att man vet vad man skall ta tag i inom arbetsenheten och vad som kan öka arbetsvälmåendet. Kartläggning bör utgöra basen för verksamheters planer för medarbetares arbetsvälmående. (Manka 2013 s. 87) Utvärdering är ett bra redskap att använda sig av för att få en lägesbeskrivning i arbetsenheten. Informationen från kartläggningen fungerar som informationskälla såväl för ledaren för att få veta vad som bör utvecklas som för medarbetaren för att stöda hen till ett aktivt medarbetarskap. (Rosengren 2014 s. 126-127) Medarbetarförfrågan passar sig mycket väl för att få fram information om arbetsvälmåendet och dess situation i verksamheter samt ge information om det som är viktigt för just den egna enheten. Kartläggning fungerar även som ett redskap för ledarskap för att se medarbetares behov och ge underlag för diskussion och utveckling inom enheten. (Alasoini 2011 s. 114) I BILAGA 5 kan ses de komponenter som kan ses relevanta att lyftas upp i arbetstrivselkartläggning inom äldreomsorg. De utvalda ämnesområdena får även delvis stöd från följande standardiserade och validerade arbetstrivselinstrument.

QPS Nordic är ett nordiskt utvecklat och validerat instrument för mätning av psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet och som lämpar sig som grund för arbetsplatsinterventioner. Instrumentet utvecklades på basen av nordiska frågeformulär inom området samt jämförbara internationella instrument. Instrumentet består av en enkät med 129 flervalsfrågor som omfattar både arbets- och organisationsegenskaper samt individuella arbetsplatsrelaterade åsikter. Kategorierna i frågeformuläret är uppdelade enligt följande: arbetskrav och kontroll, rollförväntningar, förutsägbarhet och skicklighet i arbetet, social interaktion, ledarskap, grupparbete, organisationsklimat, arbetets centralitet, engagemang i organisationen, arbetsmotiv och interaktion mellan arbete och privatliv. Det finns en kortversion av QPS Nordic som benämns QPS Nordic34+. (Dallner et al. 2000 s. 4-6)

Druvan-projektet initierat och utvecklat av Näsman & Ahonen åren 2002-2005 bestod av en utvecklingsprocess i Dragsfjärds kommun uppbyggd på basen av ett Metal Age-koncept. Medarbetares arbetsvälmående planerades, strukturerades och förverkligades

del för del utgående från personalens tankar om utvecklingsbehov. (Ahonen & Näsman 2010 s. 67ff) Utveckling av ledarskap ansågs som centralt i projektet samtidigt som organisationens strukturer och ansvarsområden gjordes klarare. De utvecklingsåtgärder som gällde ledarskapet specifikt var förmansdagar och -träffar som ordnades bl.a. för att utveckla givandet av stöd till medarbetare. Utvecklingssamtal initierades och utvecklades i verksamheten och utfördes i samband med medarbetarnas födelsedagar. Under samtalen diskuterades arbetstrivsel och arbetets meningsfullhet i en avslappnad atmosfär och förmannen uppmärksammade även medarbetarens födelsedag. (Ahonen & Näsman 2008 s. 27-29) Arbetsatmosfärens utveckling mättes och följdes upp 1-2 gånger i året under Druvan-processens gång med en för kommunen utvecklad Kiva-enkät bland personalen i kommunen. Kiva-enkäten innefattar åtta frågor och med dessa ville man fånga de väsentligaste områdena som man ville åtgärda. (Ahonen & Näsman 2008 s. 77) Satsningar på arbetsvälmående fick positiva resultat i form av förbättrad arbetsvälmående, minskad sjukfrånvaro, mindre antal förtidspensioneringar och ekonomiska fördelar i kommunen i och med att arbetsvälmåendet ökade. (Ahonen & Näsman 2010 s. 67ff)

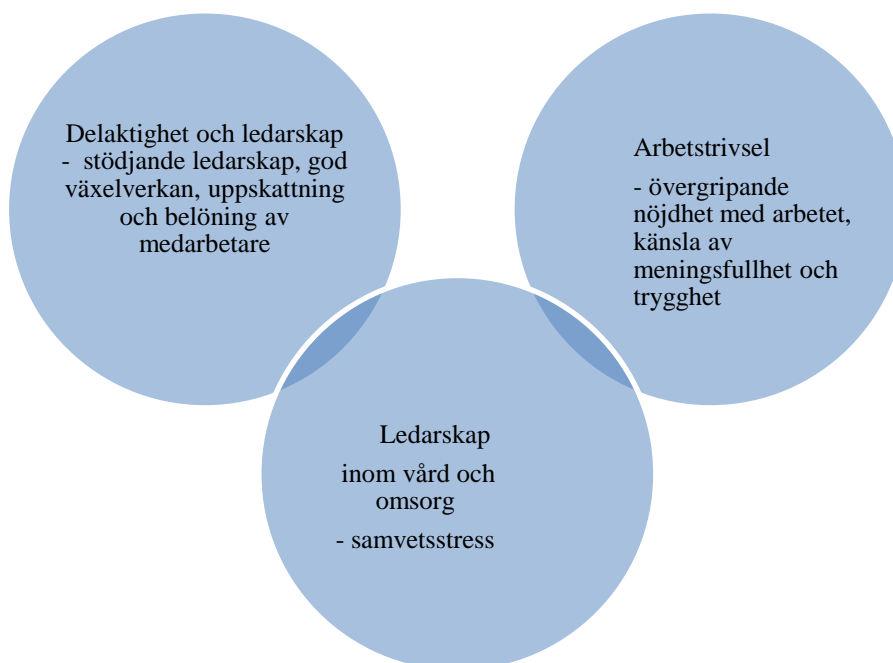
Kvist et al. (2012 s. 2) studies målsättning var att utarbeta ett kvantitativt instrument för mätning av arbetstrivsel specifikt för sjukhuspersonal, utföra mätning av arbetstrivsel bland vårdpersonal samt identifiera mellan fyra sjukhus demografiska skillnader gällande arbetstrivsel. Instrumentet utvecklades genom en litteraturstudie av arbetstrivsselfaktorer som visade att följande upplevelser bidrog till arbetstrivsel: förmannen behandlar medarbetarna jämställt och rättvist, visar ett äkta intresse för medarbetarnas välbefinnande, främjar arbetsomgivningen och medarbetarnas professionella utveckling i arbetet, förmannen ger feedback över arbetet i utvecklingssyfte, kommunicerar väsentlig information, uppmuntrar medarbetarna att ta del av planeringsarbete i verksamheten och att förmannen är intresserad av arbetsresultatet. (Kvist et al. 2012 s. 2-3) Efter litteraturstudien utvecklade man arbetstrivselinstrument som utvärderades av medarbetare för att sedan testas på sjukhuspersonal genom pilotstudier för att få erfarenhet av instrumentet och vid behov redigera instrumentet. Mätinstrumentet resulterade i 37 kvantitativa frågor som besvaras med en Likert-skala och benämns för Kuopio University Hospital Job Satisfaction Scale, med förkortningen KUHJSS. (Kvist et al. (2012 s. 2-5) Mätningen av

arbetstrivsel på de fyra sjukhusen visade att känslan av bristfällig delaktighet påverkade arbetstrivseln negativt liksom höga krav i vårdarbetet. (Kvist et al. 2012 s. 9)

Työn imu-instrumentet (Utrecht work engagement scale) är en kartläggning som utgår från positiv psykologisk inriktning som fokuserar på de positiva sidorna och möjligheterna i arbetet. (Hakanen 2009 s. 5) Instrumentet är avsedd både för forskningsbruk men också för kartläggning arbetsatmosfär av medarbetare av bl.a. arbetshälsovård. Työn-imu instrumentet omfattar hurdan drivkraft medarbetaren har, hur hen dedikerar sig till sitt arbete och i vilken grad man blir uppslukad av sitt arbete. Kartläggningen kan på detta sätt beskriva ett positivt tillstånd av arbetstillfredsställelse hos medarbetaren. Työn imu-instrumentet finns i två versioner, en med 17 frågor och en kortversion med 9 frågor. (Hakanen 2009 s. 7-9)

#### 4.4 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan man genom Figur 2 se vilka komponenter kan lyftas upp som relevanta till arbetstrivselkartläggning inom äldreomsorgen.



*Figur 2. Komponenter i arbetstrivselkartläggning inom vård och omsorg*

Ledarskap är en process med avsikt att leda en grupp människor i en önskad riktning. Ledarskap inom vård och omsorg har särdrag av att stöda medarbetaren för att utföra goda, brukarcentrerade vård- och serviceprocesser och av att styras av bl.a. lagar, nationella, kommunala och politiska riktlinjer. Kvalitets- och resultatledarskap samt hierarki inom vård- och omsorgsorganisationer kan även kännetecknas av social- och hälsovårdsbransch. Genom ett ledarskap som främjar delaktighet och ett stödjande ledarskap kan ledare i organisationen bidra till arbetstrivsel bland medarbetare. Delaktighet kan innebära möjlighet att få påverka på individ-, arbetsgemenskaps- och organisationsnivå. Dessutom kan delaktighet föra med sig empowerment bland medarbetare samt en maktutjämning mellan ledare och medarbetare.

Arbetstrivsel innebär en övergripande nöjdhet i arbetet och påverkas exempelvis av känslan av meningsfullhet och trygghet i arbetet. Inom social- och hälsovårdsbranschen kan samvetsstress ytterligare påverka medarbetarens arbetstrivsel. En god växelverkan och att visa medarbetaren uppskattning för och belöna hans arbete framstår även som viktiga komponenter som kan bidra till medarbetarens arbetstrivsel. Ett ledarskap där dessa inslag ingår kan framstå som framgångsfaktor för främjande av medarbetarens arbetstrivsel. Genom arbetstrivselkartläggning kan ledare få verktyg för att få kunskap om och följa upp medarbetarens arbetstrivsel. Kartläggningar är centrala för utvecklingsarbete i verksamhet genom att ta del av medarbetarens erfarenheter och behov och kan även stöda medarbetaren till ett aktivt medarbetarskap.

## **5 METODIK OCH ETIK**

I kapitlet redogörs för val av fokusgruppintervju som kvalitativ datainsamling, urval av informanter, innehållsanalys av insamlat material samt etiska reflexioner i anknytning till datainsamling i detta arbete.

### **5.1 Kvalitativ fokusgruppintervju**

För att detta arbete skall svara mot sina forskningsfrågor är det viktigt att fånga upplevelser, kunskap och erfarenheter och därför har valet av metodinsamling fallit på

fokusgruppintervju. I kvalitativ undersökning försöker man nå en förståelse för en individs eller gruppens livsvärld (Hartman 2006 s. 273). Tyngdpunkten i kvalitativa studier är interpretativ eller tolkningsinriktad där man ökar förståelse för den sociala verkligheten av hur individer i en viss miljö uppfattar verkligheten (Bryman 2001 s. 250). Intervjuer med arbetslivsrepresentanter ger en god möjlighet att fånga upp hur både medarbetare och ledare upplever arbetstrivselfrågor i sin egen verksamhetskontext och på detta sätt skildra den livsvärld som de upplever.

Fokusgruppintervju lämpar sig väl för det som vill utforskas i arbetet för att få fram en så bred och djup insyn i arbetstrivsel och dess kartläggning som möjligt. Denscombe (2009 s. 237-239) menar att fokusgrupper består av en liten grupp med individer som har blivit sammanförda av en moderator och där man diskuterar ett visst ämnesområde för att få en bred uppfattning om forskningsfrågor och hur de upplevs av specifika grupper. Genom fokusgruppintervjuer kan man utnyttja gruppdynamik (Denscombe 2009 s. 237). En kollektiv intervju och interaktion tillsammans kan uttrycka flere spontana uppfattningar än enskilda intervjuer och det kan vara lättare att uttrycka sina åsikter med stöd av en grupp (Kvale & Brinkmann 2010 s. 166). Fokusgruppintervju grundar sig på en nondirekt intervjustil vars uppgift är att fånga så många synvinklar som möjligt av det som står i fokus under intervjun. Målsättningen är att föra fram uppfattningar om ämnet, inte att vara överens om det centrala eller finna lösningar på frågorna. (Ibid s. 166) I fokusgruppen diskuterades arbetstrivselfrågor på basen av arbetstrivselkartläggning. Kartlägningsfrågorna grundar sig på temana i arbetets teoretiska referensram och fungerar som diskussionsunderlag i fokusgruppintervjun (se BILAGA 5). Inkluderat finns ett ledarskapsperspektiv, d.v.s. hur frågorna upplevs med tanke på att förmannen skall få så mycket information som möjligt för att kunna utveckla sitt eget ledarskap och på detta sätt främja arbetstrivsel bland sina medarbetare. Medarbetarnas delaktighet möjliggör detta. En inledningsfråga ”Hurdana erfarenheter har ni av kartläggning av arbetstrivsel?” inkluderas i fokusgruppintervjun som uppvärmningsfråga för att komma in i en diskussionsstämning. Även en avslutande fråga ”Hurdan upplevelse var det för er att vara delaktigt med och diskutera arbetstrivselkartläggning?” i intervjun läggs även till diskussionsunderlaget. Avsikten är att fånga upp eventuella ytterliga synpunkter på upplevelsen av delaktighet hos medarbetare och ledare.



Två fokusgruppintervjuer ordnades där den ena gruppen bestod av medarbetare och den andra av ledare inom Sibbo kommuns äldreomsorg för att få ett så brett perspektiv som möjligt inom verksamheten. Diskussionsunderlaget för fokusgruppintervjuerna tilldelades informanterna på förhand (BILAGA 5) och i början av intervjutillfällena ombads deltagarna om skriftligt samtycke till fokusgruppintervjun (BILAGA 4). Moderatoren öppnar diskussionen och säkerställer att det blir ett meningsutbyte bland deltagarna (Kvale & Brinkmann 2010 s. 166). Frågorna i kartläggningen diskuterades gällande innehåll och ändamålsenlighet fråga för fråga och moderatorns roll var att hålla diskussionen till sitt ämne. Fokusgruppintervjun i arbetet kan ses som en semi-strukturerad intervju där frågor och temana som diskuteras är förhandsbestämde men uppfattningar som uttrycks i diskussionen kring temana är öppna till sin natur. I semi-strukturerade intervjuer har man förhållandevis specifika temana som skall diskuteras men respondenterna har frihet att utforma sina inlägg på sitt eget sätt (Bryman 2001 s. 301).

För att diskussionen under fokusgruppintervjun skulle löpa naturligt och kunna associeras så öppet som möjligt, kunde kartläggningens frågor diskuteras i annan än numerisk ordningsföljd om det i diskussionen blev en naturlig övergång till en annan fråga. Intervjuaren hade ansvaret över att hålla koll över att alla kartlägningsfrågor diskuterades och att det fanns tid för detta. Vid kvalitativ datainsamling kan man göra tolkningar redan under datainsamlingen och ändra på ordningsföljd av intervjufrågor, lägga till nya frågor allt med som intervjuaren får nya infallsvinklingar under intervjugång (Carlström & Carlström Hagman 2012 s. 308).

## **5.2 Urval**

Valet av informanter gjordes med en så stor spridning av representanter av Sibbo kommuns äldreomsorg som möjligt för att få en tillräckligt stor representation av medarbetare och ledare. Två fokusgrupper ordnades där den ena gruppen skulle bestå av sju (7) respondenter som arbetar som ledare och den andra gruppen skulle bestå av fem (5) medarbetare inom äldreomsorgen. På detta sätt representerar deltagarna Sibbo kommuns äldreomsorg där serviceutbudet består av tre (3) enheter inom boendeservice

och två (2) enheter inom hemvård. Alla ledare med förmansuppgifter inkluderades inom äldreomsorgen d.v.s. sammanlagt sju (7) ledare. Fokusgrupper kan bestå av 5 till 25 deltagare, det centrala i valet av mängden respondenter är att sträva efter intervjumättnad eller om frågor som diskuteras kan antas engagera deltagarna mycket kan det räcka att ha få deltagare så att intervjuaren klarar av att ta emot den information som ges vid gruppstillfället (Carlström & Carlström Hagman 2012 s. 284). Gruppintervjuerna ordnades i två olika grupper med syfte att få olika perspektiv på kartläggningen och eventuellt kunna uttrycka sina synpunkter lättare i sin egen referensgrupp.

Kriterier för medarbetarna var att deras arbetsuppgift inkluderar vård och omsorg för att representera den grupp av medarbetare som har hand om äldreomsorgens brukare. På detta sätt får man erfarenheter av de särdrag inom hälso- och socialvård som beaktas i detta arbete m.a.o. samvetsstress och ledarskap inom vård och omsorg. Valet av medarbetare görs på basen av serviceinriktningens förman och hans uppfattning av medarbetarens engagemang i frågan. Valet av respondenter i gruppintervjuer kan göras på basen av representativitet (Ibid s. 285) och på sätt som säkerställer att det finns en tillräcklig bredd i synpunkter och erfarenheter som kommer fram i fokusgruppintervjun (Denscombe 2009 s. 242). Innan kontakt med eventuella respondenter ombads forskningslov av Sibbo kommuns chef för äldreomsorgen (BILAGA 1). Vid inledande kontakt med respondenterna tillgavs information om studien (BILAGA 2 och BILAGA 3).

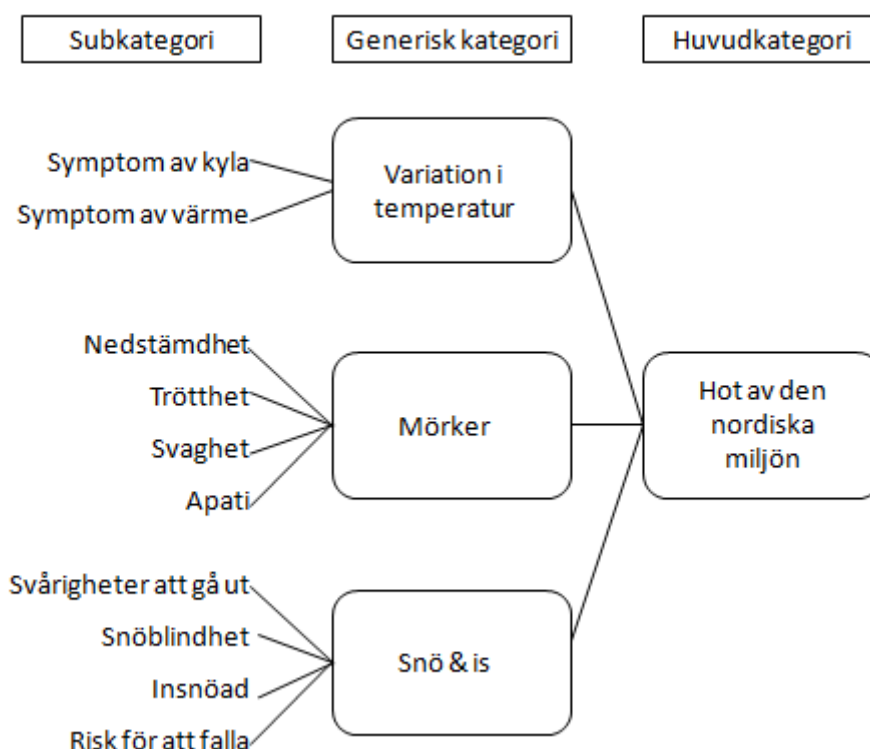
### **5.3 Innehållsanalys**

Genom undersökning i fokusgrupper med arbetslivsrepresentanter kan vissa temana i diskussionsunderlaget anses som adekvata eller så kan vissa temana ges avkall på i arbetstrivselkartläggning. De synpunkter som lyfts upp i fokusgruppintervjun analyseras i studiens analyskede som baserar sig på en kvalitativ innehållsanalys. Kvalitativ analys fäster uppmärksamhet vid motsättningar och likheter och på detta sätt utforskas drag eller sammanhang som finns dolda i det beskrivna fenomenet (Lantz 2013 s. 135-136). Analysen sker genom en innehållsanalys på basen av datainsamlingen i de två olika fokusgruppintervjuerna där ledare och medarbetare beskriver sina upplevelser

kring arbetstrivsel och dess kartläggning. Innehållsanalys har visat sig vara en lämplig metod då man forskar i mångfacetterade och känsliga fenomen inom vård och omsorg (Elo & Kyngäs 2008 s. 114). Arbetstrivsel kan ses som ett känsligt fenomen eftersom det kan komma i kontakt med människors inre upplevelser och känslor. Innehållsanalys är en flexibel metod och det finns inga enkla, precisa eller "rätta" riktlinjer för innehållsanalys. Det centrala i innehållsanalys är att hålla forskningsfrågan som ledstjärna under analysens gång. (Ibid s. 213) Trovärdighet i innehållsanalys beror på huruvida insamlad data är rik, lämplig och mättad (Elo et al. 2014 s. 8). Val av metod och urval av respondenter är noggrant övervägd för en datainsamling som kan eftersträva dessa kriterier.

Analysen utgår från ett deduktivt närmelsesätt. Deduktiv innehållsanalys används då analysstrukturen baserar sig på tidigare kunskap eller då man vill se på en tidigare teori i en annorlunda situation (Elo & Kyngäs 2008 s. 107). Kunskap kring arbetstrivsel är bred och delvis splittrad och på detta sätt kan man se att studien är ett försök att samla information kring fenomenet på ett sätt där man går från tidigare kunskap för att se hur det stämmer överens och ser ut på ett individuellt plan eller närmare sagt hos representanter av medarbetare.

Den deduktiva analysprocessen består av förberedning, organisering och rapportering. (Ibid s. 109). Förberedelsen bestod av transkribering av det insamlade materialet baserat på de två fokusgruppintervjuerna. Därefter påföljde genomläsning av det insamlade datat upprepade gånger för att få en helhetsuppfattning av materialet. I denna studie baserar sig den deduktiva innehållsanalysen på Elo & Kyngäs (2008 s. 111) modell av organisering av det insamlade materialet.



Figur 2. Ett exempel på en abstraktions process. (Elo & Kyngäs 2008, översatt från engelska)

Analysen baserar sig på en deduktiv ansats och styr därmed kategoriseringen av det insamlade materialet. De mest centrala teorierna i arbetet lyfts upp från den teoretiska referensramen som huvudkategorier (Main category) varefter de generiska kategorierna (Generic category) definieras på basen av den tidigare kunskapen. Det insamlade materialet färgkodades enligt de definierade huvud- och generiska kategorierna. Subkategorier (Sub-category) lyftes upp från det färgkodade insamlade materialet (BILAGA 7). Resultatredovisningen grundar sig på materialet som är bearbetat på detta sätt och kan överskådas i BILAGA 7.

## 5.4 Etiska reflektioner

Deltagandet i fokusgruppintervjuerna skall bestå av frivillighet och deltagarnas identitet skall vara oidentifierbara så att anonymitet bibehålls. Fokusgruppintervjuerna inspelas på bandspelare enligt medarbetares samtycke och transkriberas efter intervjuerna. Det insamlade materialet hålls i ett låst skåp tills det kan förstöras efter att arbetet avslutats.

Anhållan om samtycke till respondenterna begärs skriftligen (BILAGA 4). Enligt den Forskningsetiska delegationens (2009 s. 5) etiska principer skall respekt för självbestämmanderätt hos den individ som deltar i undersökningen förekomma, undvikande av skador samt visa hänsyn till personlig integritet och dataskydd gällande de personer som deltar i undersökningen. Dessa etiska principer fungerar som ledstjärna i detta arbete.

Det material som fås genom datainsamlingsmetoden används och tas till vara m.a.o. utnyttjas för att få fram hur medarbetare och ledare ser på arbetstrivselkartläggning inom äldreomsorgen. Ledarnas och medarbetarnas svar är lika värdefulla och beaktas i lika stor utsträckning. Det skall vara motiverande att ställa upp som respondent med en tanke på att synpunkterna som kommer fram i fokusgruppintervjuerna beaktas och reflekteras över och läggs fram som en möjlighet att använda sig av i fortsatt utvecklingsarbete inom verksamheten. Skribenten har ett ansvar för att skapa en så öppen och respektfull atmosfär som möjligt under gruppintervjuerna och säkerställa att alla har möjlighet att komma till tals och delge sina synpunkter. Intervjuaren bör vara nyfiken och öppen i sitt sökande efter information och under intervjuens gång förhålla sig kritiskt till sina egna tankar och slutledningar som kan förekomma under intervjuens gång (Carlström & Carlström Hagman 2012 s. 191). Som intervjuare skall man alltså vara öppen för den information som diskuteras och medveten om att inte i intervju-skedet dra slutsatser om materialet.

## **6 RESULTATREDOVISNING**

I det följande kapitlet redovisas för de resultat som innehållsanalysen med deduktiv ansats lett till i detta arbete. En översikt över innehållsanalysen kan ses i BILAGA 7. Fokusgruppintervjuerna förverkligades på finska och med tanke på att bevara och säkerställa det autentiska innehållet och budskapet i citaten och materialet är de inte översatta till svenska.

## 6.1 Ledarskap och delaktighet

Delaktighet ses i båda fokusgrupperna som en grundpelare för att uppleva arbetstrivsel på arbetsplatsen. Både medarbetare och ledare i denna studie anser fråga 5 i arbetstrivselkartläggningen ”Kan du påverka beslut som är viktiga för ditt arbete? som ändamålsenlig och central för att utreda delaktighetsupplevelsen i medarbetarens arbete.

### 6.1.1 Påverkan på individ-, arbetsgemenskaps- och organisationsnivå

Medarbetarna i studien upplever det som bra och viktigt att få vara med och påverka beslut som berör dem. Delaktighet i beslutsfattande anses som centralt i ens arbete. ”Se on kyllä hyvä että saa vaikuttaa päätöksiin. Niin se on kyllä tärkeä asia.” Arbetstrivselkartläggningar upplevs som betydelsefulla för de ses som en möjlighet att påverka och delta i beslut som görs inom organisationen. ”Nää on tärkeitä kysymyksiä ja se että vastaamme, se on yksitapa vaikuttaa.” Speciellt beslut som främjar arbetsvälmående och arbetstrivsel känns viktiga att delta i och att få vara delaktig i att besluta om ärenden. ”Ja vaikuttaa just siihen hyvinvointiin sitten. Tai viihtyvyyteen siis.” Man betonar dock att deltagande bör leda till en verklig möjlighet av beslutsfattande.

Kartläggningar uppfattas som positiva av medarbetare då hen har kunnat märka att förfrågningen lett till något konkret och positivt för dem speciellt på individ- eller arbetsgemenskapsnivå. Medarbetaren uppskattar att organisationen reagerade snabbt på svaren. Det upplevs även som viktigt och ger en professionell bild att medarbetaren blir kontaktad gällande eventuella följdfrågor och om konkreta åtgärder för att förbättra medarbetarens arbetsvälmående och arbetssituation. Medarbetare i studien diskuterade speciellt ivrigt en förfrågan som arbetshälsovården utfört i arbetsenheten gällande medarbetarens arbetsvälmående och ork i arbetet. ”Joo, ne sai kyllä 10plussaa.” Det som framkom som starka sidor i kartläggningen var nöjdhet över snabb respons. ”Minusta he soittivat seuraavana päivänä et miten mä voin.” Reaktivitet för att åtgärda de utmaningar som uppkom samt konkreta förbättringar och stödåtgärder som förfrågan ledde till uppskattas även högt. ”Mut se oli kyl tosi hyvä, kehuin niitä että onpa hyvä että reagoivat.”

Medarbetarna upplever även tvivel gällande kartläggningar. Speciellt funderingar gällande om svarandet leder till några förbättringar och om det innebär verklig delaktighet i utvecklingsarbete. ”Et sitä mä vaan mietin että mihin nää vastaukset menee sitten, kuka näitä luke. Et onko sillä mitään vaikutusta sitten.” Bland ledarna finns även erfarenheter av medarbetarnas tvivel om förfrågningarna leder till en verklig påverkan i verksamhetens utvecklingsarbete. ”Muistan tällaisia avoimia vastauksia että ”ihan turha mainita mikään kun mikään ei kuitenkaan muutu”. Eli kun se tehdään yksikön ulkopuolelta niin on se vahva kokemus että tämä on ihan turhaa kun tän tekee joku henkilöstötoimisto.” Ledarna upplever även en viss motsträvighet hos medarbetarna i att svara på kartläggningar. En ledare påpekar att kartläggningar innebär att upplysa medarbetare att kartläggningarna handlar om att utveckla medarbetares arbetsomständigheter och endast genom att svara kan man vara delaktig och påverka genom kartläggningar. ”Sä joudut aina tavallaan muistuttaa ihmisiä et muista nyt vastat näihin kysymyksiin, tää koskee nimenomaan teitä, teillä on mahdollisuus vaikuttaa näihin asioihin. [...] On kiire ja sitten kokee että ei nää asiat koske minua.”

Ledare i studien upplever det som mycket viktigt att diskutera och utveckla arbetstrivselfrågor samt dess kartläggning. ”...näinkin monta lähiesimiestä koota yhteen ja avata niin kuin huomattiin et meillä on vaan seitsemän pöydän ääressä mutta oli kuitenkin niin erilaisia näkemyksiä miten kukin ottaa kukin kysymyksen ja sit kun meillä on 50 työntekijä et miten erilaisesti he vielä käsittää. Mun mielestä oli todella hedelmällinen keskustelu, et hyvä et käytiin läpi.” Det centrala anses vara att som förman få deltaga, påverka och utveckla så ändamålsenligt arbetstrivsel som möjligt på alla nivåer; individ-, arbetsgemenskaps- och organisationsnivå. Även denna studie gav en delaktighetsupplevelse enligt ledarna. Det ansågs som viktigt att få vara med och delge sina synpunkter och erfarenheter om ändamålsenlig arbetstrivselkartläggning genom denna fokusgruppintervju. ”Jos oikeasti halutaan että esimies pystyy hyödyntämään tätä niin must on aika tärkeä kysyä esimiehiltä että miten ne pitäisi muotoilla?”

I fokusgruppintervjuerna framkommer att Sibbo kommun ordnar vartannat år en Fiilis-förfrågan för att utreda medarbetares arbetsvälmående. Dessa kartläggningar innehåller två delar, där man i den ena delen frågar om medarbetarens upplevda arbetsvälmående och i den andra delen upplevelse om ledarskapet i organisationen. De två delarna utförs parallellt under samma tidpunkt. Arbetsgemenskaper har sedan delaktigt på basen av resultaten från dessa kartläggningar kommit överens om behövda utvecklingsåtgärder

utgående från de individuella utmaningar som kommit fram i varje arbetsenhet. Ledarna upplever dock vissa utmaningar med utförandet av utvecklingsåtgärderna i ett överflöd av övrigt utvecklingsarbete i organisationen. ”Sitten yksiköt kerää ne keskeiset kehittämistoimenpiteet niin kuin seuraavalle vuodelle [...] mutta se että mihin kehittämiskohteisiin me pureudutaan riittävän hyvin. Must tuntuu että täl hetkellä tulee niin paljon kaikkea.” Förutom tidsbrist anser ledarna att en stor omsättning av medarbetare innebär utmaningar för utvecklingsarbetet. ”Et silloin kuin se tilanne tulee niin silloin suunnittelua tehdään mutta ehkä se ei sitten maastoudu niin hyvin sit sinne pidemmällä tähtäimellä. Meil on työyhteisöjäsenetkin vaihtuneet.” Även uppföljning av utvecklingsåtgärderna är inte tillräckliga för att kunna konstatera att åtgärderna varit effektiva eller tillräckliga och skapat en verklig förändring i arbetsgemenskapen.

### **6.1.2 Empowerment**

I bästa fall skulle en arbetstrivselkartläggning leda till empowerment hos medarbetaren enligt ledarna i studien. Kartlägningsfrågorna skulle kunna i en optimal process få igång en tankeprocess hos medarbetaren som skulle kunna leda till insikt om egna styrkor och förmågor. ”Tuli mieleen sellainen motivoiva kysymys tai motivoiva, niin kyllä mun mielestä tällaisissa kyselyissä voi olla johdattelevia kysymyksiä tai että johdattelee miettimään asioita.” Eventuella utvecklingsbehov och ansvar hos alla parter i arbetsgemenskapen kunde även identifieras genom kartlägningsprocessen anser ledarna. ”Et on hirveen tärkeetä että pikkuisen herätellään ja ehkä pistetään kyseenalaistamaan myös sitä omaa roolia koska jos työyhteisössä on hankauksia niin se on jokaisen työntekijän vastuulla, ei se esimiehen vastuulla.”

### **6.1.3 Maktutjämning**

Ledarna anser att varje medarbetare har ansvar för atmosfären i arbetsgemenskapen. Om varje medarbetare skulle ta ansvar för sin egen roll i arbetsgemenskapen skulle det även bidra på ett positivt sätt till arbetstrivseln på arbetsplatsen. ”Se työntekijän rooli., ois ihanaa jos kaikki meidän työntekijät ymmärtäis että he on vastuussa kaikkien työviihtyvyydestä myös omalta osaltaan.” Medarbetaren har m.a.o. en makt att använda sig av i arbetsgemenskapen anser ledarna och det är upp till varje medarbetare hur man använder sig av denna makt.



Ledarna resonerar även att förmannen är en del av arbetsgemenskapen och att förmannen inte kan göra åtgärder ”för” medarbetarna utan betonar medarbetarnas mottaglighet och egna insats för förbättringar. ”Niin ja tavallaan se työyhteisön ymmärrys myös siitä että työyhteisön tulis kantaa myös sitä esimiestä osaltaan, että eihän se vastatuuleen vaikka mitä temppuja tekis, vaikka yrittäis hypnotisoida henkilökunnan niin eihän siitä mitään tule.” För övrigt tar varken ledare eller medarbetare upp maktbegreppet i relation till delaktighetsupplevelse.

## 6.2 Stödjande ledarskap

Både ledare och medarbetare upplever att stöd av förmän är viktigt i arbetet. Ledarna reflekterade dock vilken sorts stöd medarbetaren förväntar sig och hurdan stöd ledarna tänker sig att är viktigt att ge. Dessa förväntningar och agerande möter inte alltid varandra konstaterade ledarna och det stöd varje medarbetare önskar sig är mycket individuellt. ”Mun kokemus voi olla et asiat hoidetaan mut niiden kokemus voi olla et asioihin ei ole tarpeeksi puututtu.” En ledare beskriver att de förväntningar som medarbetaren har av förmannens stöd behöver inte möta det stöd som ledaren ger. ”Koko ajan mä oon tiennyt että siellä kuormitusta ja näin mut en oo ehkä sitten kuitenkaan kyennyt vastaamaan niihin odotuksiin.” En ledare anser även att medarbetarens mottaglighet för det stöd som förmannen ger i form av svar till hans frågor inte heller behöver möta medarbetarens förväntningar. ”Vaikka esimies antais kuinka paljon sitä apua ja ohjausta niin työntekijä ei silti välttämättä koe että hän saa apua jos ne vastukset ei ole sellaisia mitä hän haluaa kuulla.”

Medarbetare upplevde fråga 6 i arbetstrivselkartläggningen ”Om du behöver, får du då stöd och hjälp med ditt arbete från din närmaste chef?” som relevant men upplevde att man kunde omformulera frågan till ”Får du hjälp och stöd från din förman om du behöver?” för att vara tydligare vad man avser med frågan. Ledarna upplevde att frågan är viktig men att man kunde utvidga perspektivet till hur medarbetaren upplever få stöd förutom av förmannen även av sin närmaste kollega eller arbetsgemenskap. Ledare vill väcka tanken kring utvidgat stöd som kan fås från förman, kollega och arbetsgemenskap.

### 6.2.1 God växelverkan

Medarbetarna i studien upplevde att en god växelverkan är viktig och stödjande i arbetet. ”Minusta se helpottaa jotenkin oloa että saa puhua jonkun kanssa.” Kontakten med kollegerna upplevs dock ofta som bristfällig. Speciellt inom hemvården upplevde man kommunikationen som en utmaning då man rör sig ensam på fältet och träffar sällan sina arbetskamrater. ”Mekin ollaan kentällä tuolla pyörimässä, ei paljon näe työkavereita aina, et sä vaan pyörit siinä ja näät ne kenen luona sä käyt kotikäynnillä.” Den bristfälliga växelverkan anser man ha en anknytning till att patientsäkerhet. ”Onhan se tärkeätä että tietää että kaikki tietää asioista. Joskus voi jäädä asioita hoitamatta kun kaikki ei tiedä asioista.”

Ledarna upplevde att utmaningen i växelverkan ligger till en stor del i skiftesarbete där alla medarbetare sällan är på plats samtidigt. På detta sätt har de erfårit att viktiga budskap inte når alla och kan föra missförstånd i arbetsgemenskapen då informationen ofta går ”från mun till mun”. ”Mut se aika kun kaikki olisi paikallaan niin se on niin harvinaista että joo osa on pakalla ja osaa kuulee, he vie ehkä sitä asiaa eteenpäin vähän eri termein ja vähän käsittein eteenpäin ja tuntuu että tulee kahta kauheammin kysymyksiä että ”hei mitä tää on ja mitä tää” [...] kaikki asiat jotenkin paisuu vaan niin hirveen paljon ja se vaikuttaa tosi paljon.”

Ledarna anser att en god växelverkan stöder hela arbetsgemenskapens trivsel. De medlever även att gott medarbetarskap är centralt för en god växelverkan i en positiv anda. ”Kun tulee meidän keittiöön ja sanotaan ”huomenta” [...] tai lomalta että ”kiva sun tä tulit töihin” niin se on jo semmoinen positiivinen.” Ledarna i studien upplever att genom en god växelverkan förmedlar man även respekt för varandra i en arbetsgemenskap. ”Tervehtiminen on hirveen tärkeätä ja huomioiminen, ihmiset haluaa tulla nähdyksi. Ja kuulluksi.”

Medarbetare och ledare upplever fråga 7 ”Är kommunikationen tillräcklig i din avdelning?” som viktig i relation till arbetstrivsel och är därmed en relevant fråga i arbetstrivselkartläggning på basen av fokusgruppintervjuerna med båda grupperna. Man anser att en god växelverkan stöder arbetstrivsel och välmående i arbetet bl.a. genom att man på detta sätt kan uppmärksamma varandra i arbetet. En otillräcklig kommunikation anser man dock vara en riskfaktor för att arbetet skall löpa väl.

## 6.2.2 Uppskattning och belöning

Medarbetarna i studien anser att uppskattning av ledare och organisation känns viktigt för dem. ”No kyllä mä koen että se on tärkeä asia et saa jonkunlaista arvostusta.” Belöning upplevs även som viktigt och kommer snabbt på tals vid diskussion om uppskattning och belöning. ”Minusta täällä kunnalla ne vaan vähentää näitä liikunta tai nää kulttuurisetelit, aikaisemmin saatiin paljon nythän ne on vähentänyt [...] miten näitä voi lopettaa, nehän on ihmisen kunnan ja hyvinvoinnin kannalta tärkeitä.” Då lönen känns liten upplevs personalförmåner vara av stor tyngd upplever medarbetarna. ”Niin jos saisi edes jotain kun palkkakin on pieni, jotain pientä.” Ledare i sin tur tar inte upp i diskussionen personalförmåner vid diskussion om upplevelse av uppskattning i arbetet.

Ledare uppfattar uppskattning som ett begrepp med många dimensioner, som en individuell upplevelse som betyder olika för varje medarbetare. De framhåller även att vid sidan av förmannens uppskattning är kollegers uppskattning mycket viktig för medarbetaren. Uppskattning från kolleger kan komma i uttryck på många olika sätt bl.a. genom att uppskatta varandras yrkesskicklighet. ”Et oikeastaan tuohon arvostukseen on toki tärkeätä saada esimieheltä arvostusta [...] mut kyl minusta jos olisin ihan jonkun tavallisen työttöimän jäsen niin kyl mä toivoisin et minua sen tiimin jäsenensä arvostettaisiin. Et mä tulen nyt töihin ja voin tietää että hommat hoituu ja tota asiat on hallinnassa. Ei se riitä pelkkä esimiehen arvostus.”

Även medarbetare och förmän kan se på uppskattning med olika ögon och då kan synsätten rentav kollidera med varandra eller vara oönskat. Ledare beskriver situationer där de visar uppskattning gentemot medarbetare genom att ge ansvar och låta medarbetaren sköta allt med uppgifter självständigt. Man ser att man kan visa uppskattning på många sätt, bl.a. genom att visa tillit till att medarbetaren kan utföra självständigt krävande arbetsuppgifter. ”Et tääkin on että hän arvostaa ja luottaa minuun ja antaa tehdä.” Ledare uppfattar dock att uppskattning av medarbetaren inte alltid upplevs som den uppskattning som medarbetaren skulle vilja ha eller ens erfar som uppskattning. ”Voi myös miettiä ihan eri tavalla sitä arvostusta että esimies on arvostanut työntekijää niin paljon että tai että työntekijä ei ole kokenut sitä arvostusta [...] hän ei ole huomannutkaan että se on arvostuksen osoitus.”

Fråga 8 ”Får du uppskattning för dina arbetsprestationer från din närmaste chef?” upplevs av medarbetare och ledare som en relevant fråga i arbetskartläggning. Ledare skulle dock önska en utökning av frågan gällande om medarbetaren får uppskattning som medlem i ett team, såsom ”Får du uppskattning som medlem i ditt team?” och en följdfråga till bägge frågorna d.v.s. på vilket sätt känner du att du får uppskattning. Detta för att få ett mer uttömmande svar och perspektiv på uppskattning som fenomen. Ledare anser att uppskattning av kolleger är viktigt för medarbetarens trivsel vid sidan av förmannens uppskattning av medarbetaren.

### **6.2.3 Gott medarbetarskap**

Ett gott medarbetarskap anses vara centralt för att alla i arbetsgemenskapen bidrar på sitt sätt till att skapa arbetstrivsel i arbetsgemenskapen. Hur man svarar på arbetstrivselkartläggningar och hurdan substans de genererar beror enligt ledare på medarbetarens syn på sin egen roll i arbetsgemenskapen. ”Yksi iso tekijä siihen vastaamiseen sit et miten kokonaisvaltaisesti pystyy katsomaan tilannetta koska oikeasti haluaa tehdä tätä työtä ja on valmis kehittymään, et silloin katsoo sitä silleen objektiivisesti niitä kysymyksiä.”

Ledare upplever även att medarbetares stöd gentemot varandra är förutom förmannens stöd mycket viktigt. En aspekt är även att kollegers stöd kompletterar förmannens stöd. ”Ja itseohjautuvassa työyhteisössä se pitäisi olla niin että saa myös tukea myös muiltakin kun esimieheltä koska esimies ei riitä kaikkeen.” Ledarna har även erfarit att medarbetarens upplevelse av stöd i arbetsgemenskapen är viktigt för hens arbetstrivsel. ”Sekin on tärkeätä että jos tarvitsee tukea saako tukea myös työyhteisöltä eikä vaan esimieheltä niin silloin työviihtyvyys on parhailaan tukea kollegoilta.”

## **6.3 Ledarskap inom vård och omsorg**

Både medarbetare och ledare anser att social- och hälsovården har vissa karaktärsdrag som inte förekommer lika ofta inom andra branscher. Kvalitetsaspekter i arbetet och samvetsstress anses vara dylika dimensioner.

### 6.3.1 Kvalitets- och resultatledarskap

Ledarna utvärderar i diskussionen att verksamheten är i huvudsak av god kvalitet. De anser dock att man i det ständiga utvecklingsarbetet för att förbättra kvaliteten på servicen genom olika åtgärder blir lätt problemcentrerad. ”Kyl mä olen itse ainakin huomannut että koko ajan ollaan ongelmakeskeisiä [...] luulen kyllä että meillä on todella hyvin; me kunnioitetaan vanhuksia [...] ihmiset tekee työtä sydämellä, se on hirvittävän joustavia meidän henkilökunta [...] Vanhuksista puhutaan meillä kauniisti, meillä on päänsääntöisesti ystävällisiä hoitajia, et kuinka näitä mä haluaisin oikein listata ja sanoa kaikille sen.” Ledarna är överens om att man lätt blir förblindad för den goda kvaliteten som verksamheten redan har i det ideliga förbättringsarbetet som äldreomsorgen befinner sig i. ”Et sitä tavallaan niin kun sokeutunut itse sille kaikelle hyvälle mitä meillä on.” Ledarna i studien anser att även medarbetare ofta är förblindade för den goda kvaliteten som verksamheten redan har. Förmännen upplever att medarbetare ofta uppfattar den producerade servicen som en service av låg kvalitet. ”Tietysti siinä tulee mieleen että toisaalta sitten että meillä henkilökunta näkee siitä huolimatta meidän palvelujen laadun heikoksi mutta tavallaan sitten jos he näkis että meidän palvelujen laatu on heidän näkemyksen tai osan heistä huono, niin se olisi hauska pejlata johonkin muuhun tavallaa kuntaan tai kaupunkiin että mikä siellä on.”

Ledarna anser att en fråga i arbetstrivselkartläggning skulle kunna handla om kvaliteten på verksamheten. De föreslår att medarbetaren i kartläggningen utvärderar om servicen är så god att hen skulle rekommendera en anhörig till brukare av den givna servicen. ”Se on hyvä mittari että puhutaan työyhteisössä siitä että onko hoito hyvää, niin hyvää, että siihen voisi laittaa oman läheisensä, jonkun itselleen todella tärkeen ihmisen.” Ledarna anser att medarbetarens utvärdering av den egna verksamheten är mycket beskrivande och intressant hurdan kvalitet verksamheten anses vara enligt medarbetare. ”Niin että tavallaan voisi arvioida sitä antamaamme palvelun laatua oman näkökulman kautta. Niin kuin henkilökunta sen näkee että minkä tasoista tää meidän palvelu on.” Ledarna påpekar ytterligare att om medarbetaren inte kan rekommendera för hens egna anhörig upplevs kvaliteten på tjänsterna vara på en dålig nivå som man som medarbetare inte kan vara stolt över.

### 6.3.2 Hierarki inom offentlig sektor

Vid diskussion om arbetstrivsel steg hierarki inom offentliga sektorn inte så tydligt fram i fokusgruppintervjuerna. Medarbetarna syftar dock i diskussionen på att ledningen gjort

beslut som medarbetarna inte är av samma åsikt av att är de bästa besluten med tanke på arbetets smidighet i vardagen. ”Joo me ollaan vähän eri mieltä meidän johdon kanssa.” Detta syftar på förändringarbete där medarbetarna inte varit delaktiga i beslutsfattande utan där ledare i organisationen fattat besluten självständigt. Medarbetares missnöje över de beslut som gjorts på detta sätt steg i denna studie fram i diskussionen som den enda indikatorn över hur hierarki kan se ut inom organisationen.

### 6.3.3 Samvetsstress

Medarbetare och ledare är överens om att det är viktigt för medarbetarens välmående och arbetstrivsel att hen kan släppa taget av jobbet då arbetsdagen är slutförd. Medarbetare reflekterar över orkande i arbetet i relation till samvetsstress. ”On tää mun mielestä tärkeä että voi päästää, niin kuin jaksamisen kannalta.” Man menar att utgångspunkten skall vara att man kan släppa taget om arbetet efter arbetsdagen och om man inte kan göra det är det inte bra. ”Kyllähän se on että asiat silloin ei ole kauhean hyvin.” Ledarna begrundar i sin tur över hur arbete bland människor i social- och hälsovård belastar medarbetaren. ”Tää työ tuolla kentällä ja päivittäisen kärsimyksen näkemistä ja tosi ihan oikeesti kuormittuu aika paljon ja myös väsy niihin ihmiskontakteihin ja vuorovaikutukseen ja sillä tavalla kaikki tällainen ihmissuhdetyö on sillä tavalla että kaikki tarinathan jää sun päähän ja perheiden kohtalot.”

Utmaningen i att släppa taget om jobbet beror på vilken verksamhet inom äldreomsorgen man arbetar inom, dygnet runt-service eller inom hemvårdstjänster anser ledare. Vid dygnet runt-service finns det medarbetare på plats dygnet runt och någon fortsätter alltid jobbet direkt efter att medarbetaren går hem efter jobbet. I hemvården däremot framhäver ledarna att medarbetarna lämnar brukarna ensamma hemma hos sig och det kan gå en lång tid förrän en medarbetare besöker brukaren nästa gång. ”He kokee sen riittämättömyyden siellä kotihoidossa tällä hetkellä, kun ihmiset on yksin ja jättää yksin, ja siellä mä uskon että voi tulla se tunne että mä en pysty auttamaan riittävän hyvin.”

Ledare inom dygnet runt-service har dock också stött på medarbetare som har svårt att släppa taget om arbetet efter arbetsdagen. ”Mä oon välillä yllätynyt että joku jää miettimään että jäikö joku juttu kesken koska siellähän on 24h joku et se on aika jännää että on niin vaikee päästää vaikka siellä on seuraavan porukka, et siel ei jätetä ketään yksin niin kuin kotihoidossa johon jätetään.”

Ledarna dryftar över dimensioner som kan påverka medarbetarens upplevelse av att kunna släppa taget om arbetet. En dimension är förtroende för kolleger och hur väl de sköter nästa skifte. ”Pystykö luottamaan siihen kollegan tekemään työhön kun usein ne hankaukset on usein siellä hoitajien kesken et se et he ei pääse irrottautumaan työstä on se että ei luota siihen että seuraava vuoro hoitaa hyvin.” En annan dimension som ledare lyfter upp som enligt dem påverkar samvetsstress är de krav som medarbetare möter inom äldreomsorgen idag. ”Meillä varmasti kokevat että ammatti-identiteetti on kohdillaan, että he tekevät hyvää työtä, mut se ristiriita tulee siitä tuossa työssä että kun kuntoisuus heikkenee ja se on lisääntyvä määrä ja sit ne odotukset että kaikkea ohjelmaa ja aktiviteettiä ja kaikkea harrastuksia ja tapahtumia jotenkin että meidän tavoitteet on niin pilvissä ja muualla ei ole niin suuria tavoitteita kun täällä niin siitä syntyy se ristiriita.” Samvetsstress kan bero på förväntningar som går över medarbetarens innehavande resurser som en ledare beskriver ”Et ollaan hyviä hoitamaan, eikö tämä jo riitä?”

Medarbetare och ledare anser att det är viktigt att medarbetaren kan släppa taget om arbetet då hen går hem. På detta sätt anser de att fråga 9 ”Hur upplever du att du kan släppa taget om jobbet då du går hem efter arbetet?” som betydelsefull att ta upp inom äldreomsorgen som upplevs som allt mer pressad och kravfylld av ledare och medarbetare i denna studie.

## **6.4 Arbetstrivsel**

Medarbetare och ledare anser att en allmän fråga om arbetstrivsel skulle vara betydelsefull i arbetskartläggning inom äldreomsorgen bra även om en justering av skala skulle vara ändamålsenlig. Detta med tanke på att det skall vara så lätt som möjligt att svara på frågan. Ledarna diskuterade kring fördelar och ofördelaktigheter av olika skalor mellan 1-5, 1-6, 1-10 och skolvitsord 4-10. Både ledare och medarbetare var dock överens om att en skala på 1-5 är överskådlig och lätt att svara på. Båda grupperna ansåg även att en följdfråga skulle vara bra. ”Vilka faktorer förbättrar och försämrar din arbetstrivsel?” ansågs som en lämplig följdfråga för att motivera valet av siffran på skalan. Ledarna ansåg det även bra att få mera information om medarbetarens arbetstrivsel för att få verktyg att jobba vidare i sitt arbete. Fråga 2 ”Hur känns det för dig att gå till jobbet på morgonen?” förkastades av både medarbetare och ledare och tyckte att tilläggsinformationen i denna fråga inte fanns behov för denna vid sidan av de andra frågorna. Ledarna förhöll sig även kritiska till denna frågas formulering eftersom

man inom hälso- och socialvård ofta jobbar skiftesarbete och anländer till arbetsskifte olika tider om dygnet. Man såg också att personlighetsdrag spelar för stor roll för denna fråga och p.g.a. detta ansågs frågan heller inte som relevant. ”Niin sehän riippuu paljon siitä onko ilta- vai aamuihminen. Jos on hirveen väsynyt aina aamulla niin sehän tuntuu.”

#### 6.4.1 Övergripande nöjdhet i arbetet

Medarbetare anser att upplevelse av arbetstrivsel påverkas av aktuell situation och föreliggande förändringar på arbetsplatsen och i arbetsgemenskapen. Ledare dryftar över att arbetstrivsel är dock en helhet som berättar om det allmänna tillståndet på arbetet. Trots att någon delkomponent skulle upplevas som något som försvagar trivseln i arbetet kan arbetstrivseln i det stora hela ändå upplevas som god. ”No siit tulee semmoinen kokonaisvaltaisuus [...] työssä on vähän semmoisia puolia et mä en tykkää niistä [...] mut sit on niitä jotka kantaa tosi pitkälle niin sit jotenkin niiden balanssii on se kokonaistyöviihtyvyys. Kyllä mä katon myös kokonaisemmin tätä kysymystä.” De goda sidorna i arbetet lyfter upp de utmanande sidorna av arbetet anser ledarna. Ledarna upplever att den övergripande nöjdheten i arbetet kan komma just av de goda sidorna såsom i växelverkan med brukare. ”Et kun mä tykkään tästä niin mä kestan vähän vastoinkäymisiä koska tämä antaa niin paljon tämä työkkin. Mut jos sä et koe et sä saat niitä rakkauden hetkiä niissä vuorovaikutussuhteissa [...] hoitajien jaksaminen tulee just niissä pienissä ohikiitävissä hetkissä kun sä otat katsekontaktia, silität ja toinen vastaa hyvää yötä ja se niin kuin tulee tästä.”

Ledare reflekterar över hur motivation och intresse för arbetet påverkar arbetstrivsel och menar att de är komponenter som antingen stöder arbetstrivseln eller försvagar det. En ledare beskriver hur intresset för arbetet övervinner utmaningar i hans arbete. ”Mut mä en jaksais tätä homma jos en kokisi et tää ois kiinnostavaa, mä ihan suoraan sanon.. et silloin mä en oikeesti...siis se on yksi asia mikä sut kantaa on se et sä jaksat niin kuin koska täähän tuo koko ajan haasteita, sun pitää olla kiinnostunut.” En annan ledare dryftar över hur motgångar i arbetet påverkar hans arbetstrivsel och motivation i arbetet. Hen upplever att motivationen är en drivfaktor i arbetet. ”Että kokee että on tehnyt jollain tavalla ehkä väärin tai jotain niin kyllä se mun ainakin työtyytyväisyyteen vaikuttaa [...] ja siihen motivaatioon sen työn suorittamisen suhteen. Et kyllä sitä kestää tavallaan huonoa oloa työssä mutta jos se ei motivoi tai tulee niitä motivaation puutteita niin se on oikeastaan minusta se paha.”



### 6.4.2 Meningsfullhet

Upplevelse om meningsfullhet i relation till arbetet diskuterades av ledarna. Det inre väsendet av ordet meningsfull i relation till betydelsefull dryftades från olika synvinklar. ”Mutta tää sana merkityksellisyys, mä ajattelen sen ihan eri tavalla. Mä vastaisin siihen et joo, mun työ on mielekästä mut se on merkityksellistä.” Ledarna reflekterade över om arbetet kan kännas meningsfullt om det inte känns som betydelsefullt. ”Mut toisaalta jos sä koet työn merkitykselliseksi niin silloinhan sä koet sen myös mielekkääksi.” En ledare upplevde ordet betydelsefull som bättre än meningsfull. ”Et jos ajatellaan et merkityksellisyys puuttuu niin se on aika paljon, koska se tuo ihmisille hyvinvointia jos kokee työnsä merkitykselliseksi, se on avain-asia.” Upplevt intresse för sitt arbete sågs som en bidragande faktor till att arbetet upplevs som meningsfullt. ”Näinhän se on, koska sil on merkitys sillä sun työllä niin se on kiinnostava ja silloin se on myös mielekästä.” Ledarna uppfattade frågan som en tankeväckande fråga som kan utlösa tankar om hur arbetet känns innerst inne för medarbetaren och ansåg frågan på så sätt vara reell för arbetstrivselkartläggning.

Diskussionsunderlagets arbetstrivselkartlägningsfråga 3 ”Hur meningsfullt upplever du ditt arbete?” skapade diskussion hos medarbetare till vilka svarsalternativ frågan borde begränsas till såsom ” ja eller nej”, ”alltid, ibland, sällan, aldrig” eller ”just nu”. Medarbetare ansåg frågan om meningsfullhet för övrigt som en enkel fråga att besvara på basen av att antingen känns arbetet meningsfullt eller så inte. ”No tää on ehkä semmoinen johon voi vastata vaan joko tai, niin kuin koen mielekkääksi tai sitten en koe mielekkääksi. Et siinä voi laittaa lyhyt vastaus, et ei voi välttämättä perustella.”

### 6.4.3 Trygghet i arbetet

Diskussion om trygghetskänsla gällande arbete upplevdes som relevant och aktuell i dagens föränderliga samhälle, bl.a. bland sote-reform, uppsägningar och arbetslöshet som råder. Medarbetarna uppfattar ändå inte dessa fenomen som direkta hotbilder i sitt nuvarande kommunala arbete. Vid diskussion kring arbetstrivselkartlägningsfråga med medarbetare reflekterar de dock över att det kunde beröra dem själva eftersom ingen går säker på arbetsmarknaden i det rådande samhället. ”On se varmaan tällä hetkellä relevantti. Ennenhän se oli niin et jos oli kunnalla töissä niin se on niin on niin kuin varma työpaikka mut ei se taida

olla enää.” Medarbetarna inser att tjänster på den kommunala arbetsmarknaden inte är lika bestående som tidigare. ”Siellä sä olit kunnes pääsit eläkkeelle.”

Medarbetarna kunde relatera till känslan att vara rädd att förlora sitt arbete och hur det påverkar arbetstrivsel. ”Kyllä se tietenkin vaikuttaa siihen hyvinvointiin jos koko ajan pelkää että menettää [...] et mitä tästä nyt tulee.” Medarbetare diskuterade hur otrygghet i arbetet påverkar det att man förbinder sig vid sitt jobb och dess verksamhet. En medarbetare sade att ett hot av eventuella uppsägelser på arbetsplatsen kunde leda till att man förbinder sig mindre till arbetet. ”Niin sitä just et jos on epävarmaa tulevaisuus niin miksi ottaa niin paljon stressiä mistään.” Även ledare är överens om att hot om uppsägelser och samarbetsförhandlingar inverkar på alla på en arbetsplats med tanke på arbetstrivsel. ”Sillä on iso merkitys varsinkin yksityisissä firmoissa joissa on koko ajan yt:t ja työviihtyvyyden kannalta se on hirvee tilanne. Meillä taas päinvastoin [...] Mut ne yritykset joissa on jatkuvasti yt: t niin se on merkittävä työviihtyvyyttä heikentävä tekijä. Se onneksi meiltä puuttuu täältä, että [...] että Soten aikana varmaan kaikille jotka on ammattitaitoisia ja hoitaa työnsä löytyy töitä.” En ledare för dock fram att osäkerheten i Sote-reformen är kanske främst var arbetsenheten befinner sig efter reformen, man är medveten om att förändringar kan ske i var och ens arbetspunkt.

Ledare har stött på upplevelse av trygghet i verksamheten och dryftade frågan hur trygghetskänslan kan påverka valet av arbetsplats. ”...että olen hakeutunut tähän työpaikkaan koska haluan saada varman toimeentulon.” De är dock själva överens om att ingen arbetsplats är säker i dagens läge med en osäker samhällelig situation och att det är en viktig sak att reflektera över för alla som arbetare inom hälso- och socialvård. ”Niin siis varmaan sillä tavalla ihan hyvä kysellä sitä koska tähän on kumminkin semmoinen asia tässä nykyhteiskunnassa kun kaikki on niin epävarmaa. Et oikeastaan vaikka ollaan perinteisesti hoito- ja hoivapuolella ajateltu että ne on aika pysyviä paikkoja mutta musta tuntuu että mikään ei oo enää täs maailmassa varmaa, niin varmaa kuin se epävarma.” Enligt ledarna är sote-reformen ett diskussionsämne bland ledare och hur det påverkar de nuvarande strukturerna och arbetsplatserna inom hälso- och socialvård.

Både medarbetare och ledare upplevde fråga 4 ”Hur säkert tror du det är att din arbetsplats är bestående?” som relevant, tankeväckande och aktuell i arbetstrivselkartläggning. Ledarna föreslog dock omformulering av den finskspråkiga

versionen av frågan d.v.s. till ”Kuinka varma olet työpaikkasi pysyvyydestä?” för att ytterligare förtydliga frågan.

## **6.5 Arbetstrivsel och dess kartläggning**

I fokusgruppintervjun framkommer det att medarbetarna inte har klara minnesbilder av att arbetsgivaren kartlägger vartannat år deras arbetsvälmående. Vid fråga om erfarenheter av arbetstrivselkartläggningar anser de att de inte har egentliga erfarenheter av arbetstrivselkartläggning. ”No mä en muista että olisi juurikaan minkäänlaisia kokemuksia.” Vid fråga om Fiilis-förfrågan som kommunen ordnar kommer medarbetarna inte ihåg så väl denna kartläggning. ”Niin kuulostaa tutulta mutta ei mitään semmoista muistikuvaa.”

### **6.5.1 Informationskälla för ledare och centralt för utvecklingsarbete**

Både medarbetare och ledare påpekar att situationen och förändringar påverkar hur man svarar på kartläggningar. Ledarna är överens om situationens inverkan på resultat i arbetstrivselkartläggningar och andra förfrågningar om arbetsvälmående. ”Joo kyllä siinä yrittää realistisesti vastata kaikkeen mutta jos just semmoinen oikein huono tilanne niin kyllähän se vaikuttaa miten niin kuin vastaa.” Medarbetarna är överens om situationens inverkan på svarandet. ”Se on sen hetken tunnelma ... sehän vaihtelee.” Vidare påpekar de att det aktuella förändringsarbetet i organisationen skulle synas i resultaten om en kartläggning skulle utföras nu. ”Kyl must tuntuu että jos vastaisi nyt siihen Fiilis-kyselyyn niin se olisi kyllä aika...” ”...negatiivinen.” Ledarna tycker även att effekter av utvecklingsarbetet syns i sinnestillståndet hos medarbetarna. ”Jos osa sitä mieltä et on menty huonompaan suuntaan niin semmoinen näkyy äkkiä viihtyvyyteen kun on suuri muutos tapahtunut.”

Ledare dryftar över hur den aktuella situationen och det att man svarar enligt den stundens känsla påverkar reliabiliteten av svaren man får via kartläggningar. ”Työntekijä näkökulmasta että jos sä oikeasti paneudut niin se vie ja vastaat niihin ajatuksen kanssa niin se vie aikaa ja sit jos sul ei oo sitä aikaa just siinä hetkessä niin sit siit tulee et mä nyt laitan näin ja näin että mä pääsen nopeasti eroon siitä. Niin onko ne kuitenkin niin luotettavia.” Även andra faktorer anser ledarna att kan spela in hur tillförlitliga kartläggningar är. Ledare dryftar över hur man kan ifrågasätta tillförlitligheten även t.ex. privatlivets tillstånd påverkar hur man svarat på förfrågan. ”mikä siihen fiilikseen vaikuttaa omasta henkilökohtaisesta elämästä ja senkin tietää että

kotona on paljon sellaista jotka tottakai vaikuttaa osalla enemmän ja osalla vähemmän. Ja esimies on hirveen hyvä kohde siihen. Mut se ihmisen oma paha olo joka voi näkyä tässä.” Även medarbetarna anser att det finns andra dimensioner såsom hur man mår övrigt utöver arbetet som kan spela in i resultatet. ”No ei se aina välttämättä kerro siitä työstä voihan siinä muutenkin olla sellaisia raskaita asioita et sen takia.” Faktorer som har med arbetet att göra behöver alltså inte vara så entydiga att särskilja från andra påverkande faktorer i arbetstrivselkartläggningar.

Medarbetare efterlyser korta frågor för att vara så enkla och snabba att svara på för att motivera att svara på kartläggningsfrågor. På detta sätt ser man även att man får en så hög svarsprocent som möjligt och generera så mycket information för verksamheten som möjligt. ”Nää pitää olla semmoisia helppoja ja nopeita koska meillä on niin paljon muuta tekemistä, ei ehdi perehtyä niin hirveesti ja ruveta miettimään. [...] Ja että ei tarvii mitään kirjoittaa.” Medarbetarna menar att kartläggningar kan lämnas obesvarade om de upplevs som för arbetsdryga att svara på. Speciellt öppna frågor som bör besvaras genom skriftliga svar uppfattar medarbetarna som sådana som inte sporrar att svara på och att det finns en risk att hela förfrågan blir obesvarad i så fall. ”Monesti jos on kiire ja pitää vaikka valita joo, niin sitten sun pitää perustella et miks sä vastasit joo, niin sit rupee jo miettii et vastaanko mä nyt tohon ei niin sit ei tarvii mitään kirjoittaa. Mä oon hirveen laiska kirjoittaa yhtään mitään. Mä en keksi miten kirjoittaa fiksusti asioita ja lyhyesti.” Medarbetarna efterlyser frågor i arbetstrivselkartläggning som kan besvaras genom att kryssa i ett alternativ och att det är frivilligt att svara på de punkter med öppna, skriftliga svar. ”Hyvähän se on jos voi kirjoittaa mut ei tarvii. Jotkut haluaa varmaan purkautua enemmän.” ”Tai sit pisteyttää tai ruksata eri vaihtoehtoja.” Kartläggningar kring arbetsförhållanden upplevdes ändå i regel som trevliga och viktiga att svara på anser medarbetarna. Man svarar gärna på dem och tycker de är viktiga att utveckla till ändamålsenliga för att få så mycket information ur dem som möjligt för utvecklingsarbete i enheten och för fungerande som en verklig informationskälla.

Både medarbetare och ledare efterlyser tillräckligt specificerade frågor och noggranna ordval angående kartläggningsfrågor för att kartläggningen skall fungera som en så bra informationskälla som möjligt samt vara en verklig källa till utvecklingsarbete. Ledare ser det som viktigt att de fungerar som redskap för utvecklande av förmanskap. Medarbetare önskar att verksamheten utvecklas utgående från deras erfarenheter. Ledare vill ha så uttömmande svar som möjligt för att få så mycket specificerad information som möjligt. Också utrymme att specificera och förklara varför man svarat

som man gjort. ”No ehkä jos mä vastaisin tuohon että on tosi heikko niin ehkä mä haluaisin vielä vähän purkaa sitä että mitkä asiat on huonosti.” Samtidigt upplever ledarna styrkor i att frågorna inte är för noggrant formulerade så att de ger utrymme att tänka bredare på fenomen och eventuellt mer information än en snävt formulerad fråga. ”Tätä ei oo määritelty mitenkään työviihtyvyytesi viimeisen viikon aikana niin silloin tää antaa myös vapauden ja jos vastaaja itse haluaa ajatella sen laajasti niin saa ajatella laajasti.” Samtidigt ser man värdet i de specificerade frågorna där man får en mer exakt information på basen av svaren. ”Mut sit jos sitä lähtee tarkentaa sitä kysymystä niin sit se pitäis olla aika niin kuin tarkkaan rajattu. Mikä se on tällä hetkellä, mikä se on ollut viimeisen kuukauden aikana, tai mitä toivot että se on seuraavan puolen vuoden aikana? Tai pitäis olla aika tarkka se määrä.” Ledare ser att öppna och specifika svar ger olika slags information som kan vara av betydelse i utvecklingsarbete.

Vid sidan av arbetstrivselkartläggning upplever ledare att även andra metoder än en sällan förekommande arbetstrivselkartläggning kan vara bra för att följa upp medarbetares arbetstrivsel i en mer vardaglig kontext. Detta för att hållas ajour över den aktuella situationen i arbetsgemenskapen. På detta sätt upplever ledarna i studien att de får information om de aktuella arbetsomständigheter som medarbetarna upplever och de får information om vad som bör utvecklas i verksamheten. En ledare berättar om hens metoder att i vardagen fråga efter medarbetarnas arbetstrivsel och välmående.

Tavallaan se työhyvinvoinnin huomioiminen pitäisi olla siinä arjessa. Et jos joka toinen vuosi tehdään kyselyä niin ne ei kauheen pitkälle palvele. Niin että meillä on hymynaamojen rinnalla niin jos mä aistin et meillä on työyhteisössä hektistä tai että ihmiset on väsyneitä. Meillä on joka viikko yksikkökokous niin me käydään nopea kierros siinä että ”hei, kouluarvosanasta 4-10 niin mikä fiilis tänään” tai sit mä voin nostaa et vaikka jaksaminen et mul on aina vähän erilaisia asioita sen mukaan miltä tuntuu.

Observation av medarbetare och aktiv växelverkan är metoder som upplevs som bra och viktiga för ledare i studien för att följa upp medarbetares arbetstrivsel, – välmående och -belastning. Ledarna upplever att förfrågan om medarbetares arbetstrivsel och välmående ger speciellt en viktig signal till medarbetare. ”Ei oo usein tarvittu tehdä mutta ehkä se on osoitus siitä että halutaan tietää. Ja meillä ei ole yhtään tilaisuutta missä kaikki olisi paikalla, kolmevuorotöissä.” Gällande arbetstrivselkartläggningar upplever ledarna att det är en utmaning att få medarbetare motiverade att svara och få en så hög svarsprocent som

möjligt. I en fortlöpande utvärdering av arbetstrivsel och arbetsvälmående upplever ledarna dock att utmaningen ligger i att få medarbetarna samlade i.o.m. skiftesarbete. På detta sätt ser man utmaningar i båda sätten att samla information om arbetsgemenskapens tillstånd. En annan utmaning som ledare ser i fortlöpande utvärdering av arbetstrivselfrågor på bl.a. teammöten är förtroende i arbetsgemenskapen.

Hyvä että on sellaista luottamusta että kysymyksiin uskalletaan vastata mut sitten ne on käytännön tasolla ainakin meidän yksikössä on vielä haasteita nostaa haasteita pöydälle ja keskustella niistä että tarkeeta on nää kartoitukset mut vielä tarkeämpää on että varattaisiin sitä aikaa niihin. Et esimerkiks meillä on ollut aivan liian vähän aikaa vaikka mä pidän sitä tarkeenä.

Som utmaning förestår även brist på tid att gå igenom och diskutera arbetstrivselfrågor i arbetsgemenskapen.

Inom äldreomsorgen har man vid sidan av Fiilis-förfrågningen samlat in information om arbetstrivselfrågor i en kort förfrågan som varit avsedd endast för äldreomsorgens medarbetare. Denna förfrågan utförde man en gång i månaden men har sedermera avslutat den. ”Ei nythän me lopetettiin kun me huomattiin et me ei saatu niistä sittenkään mitään lisäarvoa kuitenkaan et sekin on että kyselyä kyselyn vuoksi, et se on ehkä hyvä ajoittaa ja tehdä sellaista jatkuvaa havainnointia.” Ledarna anser att kartläggningar som berör arbetstrivsel eller arbetsvälmående bör vara ändamålsenliga för att få ut adekvat information som verkligen stöder utvecklingsarbetet i enheten och arbetsgemenskaperna. De påpekar att kartläggningar inte är ett självändamål utan bör generera relevant information. Samtidigt ser man att man har för många förfrågningar inom organisationen som gör att värdet av dem blir mindre.

Et jotenkin on ehkä sellainen pieni allergia kaikille kyselyille, niit tulee niin paljon joka tuutista ja ne vie tolkuttoman paljon työaikaa että, että pitäisi olla helpompia metodeja ja mun mielestä ainakin mitä mä nään työviihtyvyyden jos mä nään ihmisten kasvojen ilmeistä ja fiiliksestä niin aika hyvin näkee ulkopuolelle. Toki ne ei kaikki.

Ledarna i studien efterlyser arbetstrivselkartläggningar även för förmän utöver utredning av medarbetares arbetstrivsel. ”Hirveen paljonhan puhutaan työntekijöiden siitä työhyvinvoinnista ja tällai mut ihan hirveen vähän puhutaan esimiesten tai lähiesimiesten työhyvinvoinnista.” Ledarna ser att förmannens arbetstrivsel står i relation till medarbetares arbetstrivsel d.v.s. att både att hur ledare och medarbetare trivs på jobbet påverkar varandra. ”Ja mikä merkitys sillä työyhteisöllä ja heidän käyttäytymisellään on siihen esimiehen hyvinvointiin niin siinä ollaankin aika ison asian äärellä. Ja siitä puhutaan kauheen vähän eikä niitä kartoiteta.” Ledare önskar att man genom arbetstrivselförfrågningar för förmän skulle få information vilka arbetsomständigheter råder för ledare och att man i utvecklingsarbete skulle kunna utnyttja denna information för att förbättra arbetsvillkor även för ledare.

Då man svarar på förfrågan är det viktigt för medarbetare att svaren hålls anonyma. De som är svenskspråkiga vill undvika att svara på öppna frågor för att inte bli igenkända p.g.a. eventuella svaga finskakunskaper. ”Et ei tarvii nimellä et nää on ihan nimettömänä niin sit mä tiedän et varmaan mun esimies tietää kuka on sen kirjoittanut koska mä on huonoo kirj..mä voin kirjoittaa väärinkin, koska mä olen ruotsinkielinen niin siin on varmaan jotain et se tietää niin jätän kirjoittamatta.” I kartläggningar där det är frivilligt att skriftligt motivera på sitt svar så upplevs det ändå helt i sin ordning att besvara. Även ledare identifierar anonymitet i kartläggningar som viktiga. De anser att frågorna är bra att formulera så att anonymitet garanteras på bästa möjliga sätt. ”Ehkä jos joutuu perustelevaan sen 1 tai 2 niin ehkä se anonymiteetti ei ehkä toteudu jos siihen kirjoitetaan koska silloin voi tulla tunnistetuksi.” Ledarna är medvetna om att det finns en risk att man kan känna igen vem som svarat på kartläggningen i för mycket specificerade frågor med öppna svar om man känner väl sina medarbetare. Både medarbetare diskuterar även att man kan tolka frågor på mycket olika sätt beroende på från vilken synvinkel man ser på dem. Detta kan leda t.o.m. till misstolkningar av frågor. Ledare och medarbetare understryker att även från denna synvinkel är det mycket viktigt att fundera på frågornas ordval formuleringar för att minimera misstolkningar och samtidigt diskuterar ledare att man kan uppfatta arbetstrivselfaktorer på subjektiva eller objektiva synvinklar så olika tolkningar gällande frågorna förekommer alltid i kartläggningarna.

## 6.5.2 Stöder gott medarbetarskap

Ledare är överens om att som bäst kan arbetstrivselkartläggningar stöda medarbetare till att reflektera kring deras arbete genom noggrant utvalda kartlägningsfrågor. Medarbetaren kan på detta sätt stödas till att fundera över sin roll i arbetsgemenskapen och hur hen fungerar som medarbetare. På detta sätt menar ledare att man kan stöda medarbetare till ett gott och aktivt medarbetarskap.

Se voi herättää että sen ihmisen ajattelun että toisaalta jos on syvälinen ja miettii asioita niin voi miettii että ”oikeesti must tuntuu mälsältä usein lähtee töihin et onko tämä oikea työpaikka?” Et oikeasti jos mietitään et me halutaan vähän herättää ne meidän työntekijöitä pohtimaan itse sitä omaa työskentelyä.

Ledare medlever att en tilläggsfråga som reflekterar medarbetarens egen roll och ansvar i arbetsgemenskapen skulle vara önskvärd i arbetstrivselkartläggning. Ledarna föreslår en fråga såsom ”Mikä on panoksesi työyhteisön työviihtyvyyden parantamiseen?” eller ”Miten vahvasti itse vaikutat työyhteisösi hyvinvointiin 1-10?”.

## 6.6 Övriga resultat

Utöver de frågor som framkommer i arbetstrivselkartläggningen i fokusgruppintervjun ser medarbetare även andra frågor som centrala att lägga tyngd på och som utmaningar i sitt arbete. Vissa frågor upplevdes som att de borde skraddarsys ännu närmare för de omständigheter som råder inom, social- och hälsovårdsarbete. Ytterligare föreslår medarbetare tilläggsfrågor som är specifika för äldreomsorgen till arbetstrivselkartläggning.

Frågor som medarbetaren skulle tillsätta:

- Upplever du din arbetsomgivning som trivsamt?
- Hur påverkar ergonomi i ditt arbete din arbetstrivsel?

Frågor som ledare skulle tillsätta:

- Vilken är din insats för att förbättra arbetstrivselsen i arbetsgemenskapen?
- Skulle du rekommendera vår verksamhet för din anhörig?



## 7 DISKUSSION

I detta kapitel diskuteras resultaten i förhållande till litteratur och forskning inom området som tagits upp i tidigare delar av arbetet. Även kritisk granskning lyfts fram samt reflexioner över fortsatt forskning.

### 7.1 Resultatdiskussion

I denna studie anser medarbetarna att det är viktigt att få påverka de beslut som är centrala för deras arbete men särskiljer inte på vardagligt eller strategiskt beslutsfattande såsom Haapakorpi & Haapola (2008 s. 84) gör. Istället anser de intervjuade medarbetarna att det centrala är att delaktigheten innebär en verklig påverkan och att få vara delaktig i de beslut som berör deras arbete, speciellt de beslut som främjar arbetstrivsel och arbetsvälmående. Detta i sin tur styrker Alasoini (2011 s. 120) som anser att en god kvalitet i arbetslivet innebär att få delta på ett sätt som medarbetaren upplever som meningsfullt samt att delaktighet möjliggör till att medarbetaren upplever sig vara ett subjekt istället för ett objekt. Haapakorpi & Haapola (2008 s. 84) menar att påverkan kan ske på individ-, arbetsgemenskaps, eller organisationsnivå. Bland dessa framstod påverkan på individ- och arbetsgemenskapsnivå klarast fram i resultaten och detta kan tänkas bero på att upplevelsen av beslut som berör en själv tydligast kommer fram på dessa nivåer och den organisatoriska nivån känns längre ifrån medarbetarens dagliga arbete. Ledarnas upplevelse av att få påverka både på individ-, arbetsgemenskaps- och organisationsnivå kan eventuellt berätta om att de tillhör den mellanledning som enligt Surakka (2009 s. 115-116) infinner sig emellan högsta ledningen och personalen som utför grundarbete inom organisationen. Dessa ledare ser både hur beslutsfattande på organisationsnivå och effekter av beslutsfattande på individnivå påverkar ända till dem som sköter arbetsuppgifter på grundnivå inom organisationen.

Både medarbetare och ledare delar synen på att delaktighetsupplevelsen är viktig, d.v.s. att ändamålsenligt få vara med och delge sina synpunkter och erfarenheter. Detta kan ske genom att inkludera och låta medarbetare och ledare påverka utvecklingsarbete, som i denna studie innebär att diskutera och utreda hurdan arbetstrivselkartläggning som skulle kunna vara aktuell inom äldreomsorgen i Sibbo kommun och denna delaktighet

ansåg både medarbetare och ledare som viktig. Yukl & Kaulio (2012 s. 132) menar att empowerment i arbetsgemenskaper handlar om att få vara delaktiga i beslutsfattande som berör dem och att utträta meningsfullt arbete. Kilhammars undersökning (2011) visar även att medarbetare som får vara delaktiga i förändringsarbete anpassar sig till förändringsarbete och det implementeras bättre i organisationen på detta sätt. Samtidigt kunde man se att man möjliggör empowerment där medarbetare kan inse att genom delaktigheten i studien kan de påverka beslutsfattande. Detta kan eventuellt sporra dem att vara med och påverka i utvecklingsarbete och beslutsfattande även i framtiden. Detta stämmer överens med Alasoini (2011 s. 121) som menar att medarbetarens deltagande kan bidra till känslan att behärska det som inverkar på arbetet och att finna relevans i det som händer i organisationen. Ledarna menar att arbetstrivselkartläggning även i sig kan vara ett sätt att få igång tankeprocesser om eget medarbetarskap och sina styrkor och förmågor och möjligheter att påverka inom organisationen. Kurki (2007 s. 57) menar att empowerment i bästa fallet kan öka medarbetarens känsla av autonomi och möjlighet att påverka det som berör hen. Genom delaktig diskussion kan även studien ha gett förutsättningar för tankeprocesser och empowerment hos ledarna i.o.m. diskussion om delaktigt ledarskap och genom att växla tankar hur man kan på bästa sätt göra medarbetare delaktiga och möjliggöra påverkan i det egna arbetet.

Enligt Yukl & Kaulio (2012 s. 132) bör ledare uppmuntra och möjliggöra medarbetarens involverande i beslutsfattande för att detta grundar sig på människors rätt till inflytande i beslut som berör dem. Förändringar godkänns och förverkligas bättre genom maktutjämning menar Yukl & Kaulio (2012 s.132) vidare. Genom att man frågar efter medarbetarens och ledarens synpunkter och erfarenheter i denna studie kunde man se att man skapar möjligheter för maktutjämning där båda gruppernas synpunkter tas lika mycket i betraktande och är lika värda. Ledarna i studien framför att de önskar att medarbetare skulle använda den makt de har i arbetsgemenskapen till att bidra till en positiv och aktiv atmosfär som i sin tur skulle bidra till arbetstrivsel och utveckling av verksamheten tillsammans med förmannen.

Vesterinen (2010 s. 112-113) menar att ett gott medarbetarskap förutsätter även att ta ärenden till tals och berätta om egna önskemål och behov. Ledare anser att medarbetare genom arbetstrivselkartläggningar delger oftast sina synpunkter och erfarenheter på ett

konstruktivt sätt, vilket är värdefullt och möjliggör ändamålsenlig utveckling både för verksamheten och för medarbetaren själv. Enligt ledarna kräver detta dock att medarbetaren har en insikt i sin egen roll i arbetsgemenskapen och värdesätter även själv ett aktivt och gott medarbetarskap. Ledarna framhåller att kollegers stöd gentemot varandra i arbetsgemenskapen är av stort värde vid sidan om det stöd som ledaren ger medarbetaren. Detta kan man även se vara en del av ett gott medarbetarskap d.v.s. att se att alla har en betydelsefull roll i arbetsgemenskapen och bidra med stöd och hjälp gentemot andra medlemmar i den. Medarbetarna lyfter dock inte fram i diskussionen stödet av kolleger och vad det innebär för medarbetaren. Inom hemvården lyfter man dock upp att växelverkan med kollegerna anses som bristfällig eftersom man främst är på fältet på besök hos servicebrukare. Även ledare lyfter upp att utmaningen i en tillräcklig kommunikation inom äldreomsorgen ligger i att medarbetare sällan är på plats samtidigt främst p.g.a. skiftesarbete. Brister i växelverkan kan enligt medarbetare leda till äventyrande av patientsäkerhet och enligt ledare till missförstånd eller helt bortfallen information som kan orsaka felaktiga uppfattningar inom arbetsgemenskapen som i sin tur kan leda till onödiga sammandrabbningar i arbetsgemenskapen. Ledarna är i nyckelposition i att skapa en god växelverkan och en öppen atmosfär där alla vågar uttrycka sin åsikt utan att vara rädd för vilka konsekvenser det har där ett jämlikt, rättvist och ett förtroendefullt bemötande ligger som grund. Den utmaning ledare och medarbetare dock möter inom äldreomsorgen med ofta förekommande skiftesarbete kan beskrivas som en strukturell utmaning som förekommer inom branschen där det är ett faktum att alla inte möts samtidigt p.g.a. brukarnas behov ofta dygnet runt och där medarbetares arbetsrytm ofta består av arbetsskiften dygnet runt. Eftersom detta är ett faktum bör man hitta andra kanaler som möjliggör en så god växelverkan som möjligt. I tider då omedelbar brukartid värderas högt och träffar ansikte mot ansikte inte är möjliga att förverkliga med hela arbetsgemenskapen, kan man exempelvis utnyttja digitala verktyg där man kan ”träffas” och uttrycka åsikter eller andra alternativa ”mötesrum”.

En växelverkan där man uppmärksammar genom att hälsa och tilltala varandra bidrar dock till en positiv atmosfär anser ledarna. Respekt och lyhördhet för varandra framstår som centrala faktorer i en god växelverkan i arbetsgemenskapen. Freire (2005 s. 29) menar att en dialogisk relation utgår ifrån ett samarbete där parterna är jämlika som

aktiva subjekt. Alasoini (2011 s. 30-31) anser att dialog innebär en delaktighet och är en human och demokratisk värdering i arbetet. En god dialog kan på detta sätt vara mycket centralt för ett empatiskt synsätt i arbetsgemenskapen gentemot varandra. Detta kan tänkas rentav reflektera den andres människovärde och påverka på ett centralt sätt medarbetarens såväl som ledarens arbetstrivsel. Detta står i relation med Haapakorpi & Haapola (2008 s. 88) som menar att kvaliteten av växelverkan mellan ledare och medarbetare inverkar centralt på medarbetarens arbetstillfredsställelse. Växelverkans kvalitet kan även ses stå i relation till förtroende för att kunna stå i en öppen växelverkan i arbetsgemenskapen där man kan diskutera även arbetstrivselfrågor i en mer vardaglig kontext än genom arbetstrivselkartläggning. Ledare upplever det som viktigt att man vid sidan av mer utförliga kartläggningar som genomförs relativt sällan diskuterar på personalmöten hur det står till med arbetsgemenskapen och hur medarbetarna mår och tar upp de saker som är aktuella för dem. Förutom en aktiv kommunikation anser ledarna att en ständig vardaglig observation är viktig för att fånga upp och diskutera hur det står till med medarbetarna. Detta tankesätt står i relation till Luria & Morags (2012) forskning som förstärker uppfattningen om att ledare genom kontinuerlig observation av medarbetare och en aktiv växelverkan är betydelsefull för skapande av en aktiv och konstruktiv kommunikation mellan ledare och medarbetare. Kvist et al. (2013) undersökning visar även att medarbetare borde vara kontinuerligt delaktiga i verksamhetens utvecklingsarbete genom deltagande i rådgivande organ och kommittéer. Delaktighet i arbetsgemenskapens vardag som en del av verksamheten kan dock förutsätta tillit mellan ledare och medarbetare men också inom arbetsgemenskapen kolleger emellan. Alasoini (2011 s. 114) påpekar att kartläggning fungerar som ett viktigt ledarskapsinstrument för att få fram medarbetares behov och som en grund för utveckling i enheten. Grundliga kartläggningar och vardagliga och fortlöpande diskussioner och observationer hur det står till i arbetsgemenskapen kan ses som viktiga redskap som kan öka delaktigheten bland medarbetarna och som kan användas parallellt för att bidra till beslutsfattande inom verksamheten på individ-, arbetsgemenskaps- och organisationsnivå.

Medarbetarna värdesätter stöd av förmannen och anser det vara en självklar förutsättning i arbetet. Detta är överens med Rosengren (2014 s. 76) som menar att stödet av organisationen är en avgörande faktor för medarbetaren för att kunna utföra

sina arbetsuppgifter. Ledarna i studien framhåller dock att medarbetarnas och ledarnas syn på stöd inte alltid möter varandra eller uppfattas på samma sätt. Todaro-Franceschi (2015 s. 115-117) menar att medarbetarens välbefinnande inom vård och omsorg kan stödjas genom att lyssna och vara lyhörd och att låta medarbetaren föra fram sina synpunkter i sitt arbete. Vidare kan ledare förminska lidandet i arbetsgemenskapen genom ett empatiskt närmelesätt och genom att dessa ledare har en insikt att medarbetare är viktiga för verksamheten och värderas och bekräftas som viktiga genom att t.ex. göra dem delaktiga i beslutsfattande (Todaro-Franceschi 2015 s. 204-206). Det kräver alltså ett mycket hänsynsfullt och empatisk närmelesätt av ledaren för att verkligen höra och leverera det stöd som medarbetaren genuint behöver för att må bra i arbetet och kunna utföra det så väl som möjligt. Surakka (2009 s. 122) menar dock att för att kunna bygga upp en förtroendefull relation mellan ledare och medarbetare bör ledaren stöda medarbetaren genom att ge information och praktisk hjälp. Detta kunde ses som en spiral där ledarens initiativ till att stöda medarbetaren är centralt för att medarbetaren får ett förtroende för ledaren. Då medarbetaren har förtroende för ledaren kan det i sin tur möjliggöra ett öppnare klimat mellan ledare och medarbetare. På detta sätt har ledaren tillgång till fler synpunkter om medarbetarna och arbetsgemenskapen för att kunna stöda medarbetaren och arbetsgemenskapens välbefinnande på ett ändamålsenligt sätt. Stödjande ledarskap kunde från denna synvinkel ses som ett slags ledarskap som kunde främja medarbetarens delaktighet i verksamheten.

Medarbetare upplever förmåner i arbetet som viktiga för dem och som en gest som visar att de uppskattas inom organisationen. Surakka (2009 s. 123) menar att erkännande och uppskattning av egen förman och känslan av att ha ett värde inom organisationen bidrar till arbetstrivsel. Arbetsgivarens förmåner som dragits in uttrycks i medarbetarnas fokusgruppintervju som ett påtagligt missnöje eftersom medarbetare hävdar att lönen är så låg inom äldreomsorgen. Jacobsen & Thorsvik (2008 s. 274-275) anser att uppskattning handlar om att medarbetaren känner sig rättvist och likvärdigt behandlad med andra individer inom organisationen och uppskattad för faktiska arbetsinsatser för att uppleva arbetstillfredsställelse. Det lågt avlönade arbetet inom äldreomsorgen kan ligga som grund för att förmåner och visad uppskattning känns som en faktor för arbetstillfredsställelse för lågavlönade arbeten såsom inom social- och hälsovård. Ledare menar dock att visad uppskattning kan upplevas på mycket olika sätt för

medarbetare och ledare och att synsätten inte alltid möter varandra. Ledarna anser att även att ge medarbetaren större ansvar kan betyda att ledaren visar uppskattning för och visar att medarbetaren är en värdefull resurs inom organisationen. Jacobsen & Thorsvik (2008 s. 263) menar att det är individuellt om medarbetaren värdesätter yttre eller inre belöning mer och vilkendera fungerar som motivationsfaktor för medarbetaren. Även reella och symboliska belöningar anses vara viktiga för medarbetare (Jacobsen & Thorsvik 2008 s. 271-272). I denna studie steg yttre belöning, reella och symboliska belöningar upp bland medarbetare och mest framstående var reella belöningar. Trots att yttre belöningar ansågs som viktiga kom det dock inte fram att de fungerar som motivationsfaktorer bland medarbetarna utan främst som reell belöning som ses som ett tillägg till lönen som ren belöning för arbetsinsats hos kommunen. Den inre belöningen steg inte upp hos medarbetarna liksom uppskattning kolleger emellan som ledare lyfte upp. Enligt ledare är en belöning även uppskattning av varandras yrkesskicklighet, en faktor som däremot inte framkom bland medarbetarna.

Medarbetares missnöje med beslut som ledningen gör och där medarbetare inte varit delaktiga i framkommer i studien. Medarbetarna menar att ledningen gjort beslut utgående från sina egna utgångspunkter och inte ifrån medarbetarnas önsknings och syn på att möjliggöra servicen vara så smidig som möjligt. Surakka (2009 s. 115-116) menar att vård- och omsorgsorganisationer ofta hierarkiska linjeorganisationer där medarbetare inom grunduppgiften sällan står i direkt växelverkan med den högsta ledningen och att mångprofessionalitet inom organisationerna kan leda till utmaningar p.g.a. olika ståndpunkter och samarbete. I studien bör man dock beakta att medarbetarna representerar den offentliga sektorn och att i den privata sektorns vård- och serviceorganisationer kan hierarki förekomma och upplevas på ett annat sätt. Thylefors (2016 s. 246) anser att ledarskapet inom den offentliga sektorn präglas bl.a. av hantering av olika intressen där styrimpulser spelar in. Rosengren (2014 s. 34-35, 19) beskriver styrimpulser bl.a. som politiska viljor, statens och kommunens beslutsfattande organ. Med andra ord är ledarskapet komplext inom vård- och omsorgsbranschen med många olika synpunkter och viljor för verksamhetens utformande och detta kunde ses som en stor utmaning för ledarna. Mellanledningen kan även ses ha en beklämmande roll eftersom beslutsfattande organ ofta finns på andra nivåer men mellanledningen står medarbetarna närmast och har samtidigt den operativa rollen inom organisationen.

Ledarna tar upp kvalitetsbaserade värderingar som innebär ett gott bemötande, flexibilitet bland medarbetare för brukarnas bästa och att vård- och omsorgsarbetet utförs med en värme gentemot verksamhetens brukare. Dessa faktorer anser ledarna att tillför kvalitet i verksamheten. Detta har indikationer av Rosengren (2014 s. 26-27, 50) som anser att vård- och omsorgssektorn är värdebaserade organisationer där en god kvalitet av vård och omsorg ligger i fokus och därmed framstår en ekonomisering av social- och hälsovård och ett produktivitetstänkande som utmanande. I studien framkommer inte heller bland ledare eller medarbetare tankar om hur trender som produktivitet och effektivisering av vård och omsorg påverkar medarbetare eller ledare och deras arbetstrivsel.

Både medarbetare och ledare är överens om den belastning och känsla av otillräcklighet som arbete inom vård och omsorg inbegriper och att samvetsstressen inverkar på arbetstrivsel och -välmående. Ledarna framför att den grad av samvetsstress medarbetaren upplever påverkas av inom vilken verksamhet äldreomsorgen man är verksam i. I dygnet runt-service ser man att samvetsstressen är mindre eftersom det alltid finns en kollega som övertar ansvaret över brukarna vid slutet av varje arbetsskifte då man går hem. I hemvården där medarbetaren lämnar brukaren ensam tills nästa hemvårdsbesök anser ledarna att samvetsstressen kan drabba medarbetare oftare och kraftigare. Todaro-Franceschi (2015 s. 96) menar att samvetsstressen står i relation med hopplöshet, hjälplöshet och det lidande som medarbetaren ser i sitt arbete inom vård och omsorg. Saarnio (2012 s. 105) tillägger att otillräckliga resurser och därmed otillräcklig tid för brukare och de etiska utmaningar medarbetaren står inför p.g.a. dessa faktorer orsakar moraliskt dilemma i arbetet. Ledare inom äldreomsorgen i denna studie menar att en faktor som påverkar den grad av samvetsstress som medarbetare upplever består av förtroende för sina kolleger. Om förtroendet är bristfälligt upplever medarbetaren oftare samvetsstress eftersom medarbetaren saknar då känslan av att kolleger sköter nästa arbetsskifte och därmed brukarna väl.

I denna studie tar varken medarbetare eller ledare upp hur ledarskapet inom verksamheten kunde stöda medarbetarnas arbetstrivsel eller -välmående i relation till samvetsstress och föreslår därmed inga intryck hur medarbetarna kunde stödjas i denna

sak. Glasberg (2007 s. 73-74) menar dock att ledarskapet är en avgörande faktor för att medarbetarens samvetsstress kan lindras bl.a. genom att erbjuda tillräckligt stöd att vara lyhörd för sina medarbetares tankar och behov. I denna studie identifierades medarbetarens samvetsstress väl av både medarbetare och ledare men reflektioner om hur ledare kan stöda medarbetare gällande samvetsstress saknades. Detta väcker tankar om att en förstärkt medvetenhet hos ledare om samvetsstress är viktigt för att lindra känsla av samvetsstress hos medarbetare inom vård och omsorg. Genom en ökad delaktighet, medarbetarens förtroende för ledaren och ledarens lyhördhet gentemot medarbetaren, kan man tänka sig att lindrande av samvetsstress stiger lättare fram och på detta sätt kan identifieras även i ett tidigt skede där utmattning ännu inte tagit form och arbetstrivsel och – välmående kan stödjas. Detta står i relation både till Glasbergs (2007) och Cottini et al. (2011) studie där man även kunde se att de negativa sidor som finns i arbetet kompenseras av medarbetarens känsla av att vara delaktig i sitt arbete.

Motivet till att satsa på arbetstrivsel lyfts inte fram av ledare eller medarbetare såsom Jacobsen & Thorsvik (2008 s. 257-258) menar att arbetstrivsel har olika motiveringar och effekter på organisationsnivå och på individnivå. Ledare och medarbetare ansåg i studien att det är viktigt att medarbetaren i arbetstrivselkartläggning estimerar sin arbetstrivsel på en numerisk skala för att ge information om var arbetstrivseln ligger både på individ- och arbetsgemenskapsnivå. Båda fokusgrupperna var också överens om att en fråga som beskriver de faktorer som påverkar arbetstrivseln delges i arbetstrivselkartläggningen så att ledarna får information om arbetstrivsels bakgrundfaktorer och information till utvecklingsarbete. Båda grupperna förkastade frågan i arbetstrivselkartläggningen om hur det känns att gå till arbetet på morgonen som en fråga som inte ger tilläggsinformation av adekvat värde vid sidan av en allmän fråga om arbetstrivsel och som inte är valid i skiftesarbete inom vård och omsorg. Både medarbetare och ledare menar att arbetstrivsel är en komponent i arbetet som är rörlig, d.v.s. kan variera beroende av situationen och exempelvis pågående förändringar i verksamheten och att det kan synas i hur man svarar på arbetstrivselkartläggningen. Ledare ansåg att i.o.m. detta kan man ifrågasätta reliabiliteten av resultat i arbetstrivselkartläggning. Både ledare och medarbetare menade att tilläggsord såsom ”vanligtvis” och ”i allmänhet” är viktiga i frågor där man frågar efter medarbetarens upplevelser av arbetstrivsel för att fånga den allmänna känslan av arbetstrivsel.



Angelöw (2015 s. 5) beskriver arbetstrivsel som en övergripande nöjdhet över arbetet där olika komponenter såsom delaktighet, uppskattning och stödjande ledarskap inverkar på helhetsupplevelsen av arbetsglädjen. Grupperna ansåg att trots att en situation i arbetet kan kännas belastande är arbetstrivsel en helhet som inte behöver bli påverkad av enskilda negativa upplevelser i arbetet. Ledare dryftar dock över att om motivation eller intresse för arbetet fattas, påverkar det arbetstrivseln på ett mer övergripande sätt än en situationsbunden faktor.

Medarbetare och ledare är överens i fokusgruppdiskussionerna att val och betoning av ord i arbetstrivselkartläggning är viktigt för rätt uppfattning av frågor och för att fånga upp de tankar man har som avsikt att fånga. Detta för att resultaten skall fungera som en verklig och adekvat informationskälla för ledare och arbetsgemenskaper och som kan ligga som grund för utvecklingsarbete. Medarbetarna efterlyser även enkla, snabba, specificerade, ändamålsenliga och slutna frågor för att man skall känna sig motiverad att svara på kartläggningarna och ha tid för att fylla i dem. På detta sätt skulle organisationen säkerställa en så hög svarsprocent som möjligt inom äldreomsorgen, som medarbetarna upplever är betingad av högt arbetstempo och där utrymmet för skriftligt arbete är litet. Ledarna i studien anser det dock som behövligt att få även öppna frågor i arbetstrivselkartläggningar för att fånga upp bakgrundsfaktorer bakom svaren och som inverkar på att man svarat som man gjort och på detta sätt få en verklig delaktighet genom att få så mycket värdefulla synpunkter och information av medarbetarna som möjligt. Märkbart även är att medarbetarna lyfte upp att slutna frågor föredras även för att inte kännas igen i svaren av förmännen. Här kan man eventuellt tänka sig att ett bristfälligt förtroende för ledaren kan leda till att medarbetaren inte tar upp de saker som är viktiga för hen och då förverkligas inte delaktighet på ett helhetsmässigt sett då man hellre låter bli att delta i växelverkan än att bli utsatt för eventuellt igenkännande för sina åsikter.

Angelöw (2015 s.7) gör ingen skillnad mellan begreppen arbetsglädje och arbetstrivsel och även arbetstrivsel och arbetstillfredsställelse används ofta som synonymer i annan litteratur om arbetstrivsel. Här kan man dock tänka sig att valet av orden kan göra en markant skillnad i en arbetstrivselkartläggning beroende på vilket intryck svararen får av begreppen. Om medarbetaren svarar på kartläggning i en situation som är påverkad

av en negativ händelse den dagen kan man tänka att man kan svara olika beroende på om man skall uppskatta sin arbetstrivsel, arbetsglädje eller arbetstillfredsställelse. Exempelvis kan arbetsglädje eventuellt för någon kännas som en starkt positiv stämning medan arbetstillfredsställelse kan te sig som ett neutralt ord där det räcker att arbetet känns tillfredsställande utan att behöva uppleva direkt en glädje över arbetet. En viss särskiljning av begreppen kan därmed vara av betydelse i arbetstrivselkartläggning eller en noggrann övervägning av val av ord beroende på vad frågaren vill ha fram av kartläggningen.

Medarbetarna upplevde arbetskartläggningar som viktiga och det ansågs som centralt att man fångar upp medarbetares uppfattningar och erfarenheter för att fungera som informationskälla för utvecklingsarbete. Trots det kom medarbetarna dåligt ihåg de kartläggningar som förekommit på arbetet. Detta kan möjligtvis bero på det tvivel och erfarenheter medarbetarna känner i att kartläggningar inte leder till något konkret som skulle påverka deras arbete på riktigt. Den delaktighet som arbetstrivselkartläggningar kan föra med sig är alltså inte automatisk genom att besvara dem utan kräver även att de leder till verkliga förändringar som baserar sig på kartläggningars resultat. Detta resonemang stöds av medarbetarnas diskussion där man positivt och klart kom ihåg en förfrågan i arbetshälsovården som lett till verkliga åtgärder baserat på medarbetarnas svar. Manka (2013 s. 87) menar att kartläggningar skall utgöra basen för främjandet av medarbetarens arbetsvälmående och skall fungera som informationskälla för verksamhetsplaner för medarbetarnas arbetsvälmående.

Medarbetare och ledare upplever i studien att det är viktigt att fråga om medarbetare upplever sitt arbete som meningsfullt. Ledare reflekterade över meningsfullhet som begrepp i relation till andra begrepp såsom betydelsefull men också delvis över meningsfullhetens innersta väsen som ansågs ha koppling till intresset för arbetet. Medarbetare reflekterade dock inte över begreppets innebörd och på vilket sätt det är viktigt i arbetet. Alasoini (2011 s. 120-121) menar att delaktighet kan öka medarbetarens förståelse för organisationen och dess omgivning och hitta logiska samband i det som sker och vad det står i relation till. På detta sätt framstår det som centralt att ledarskapet främjar delaktighet eftersom medarbetaren får redskap för reflektion och förståelse hur allt hänger samman inom organisationen och kan inge en

känsla av meningsfullhet. Todaro-Franceschi (2015 s. 108) menar att även samvetsstress kan lindras genom medvetenhet om mening med sitt arbete och även här framstår en inre koppling till sina känslor som centralt i relation till meningsfullheten. Ledare menar att en fråga i arbetstrivselkartläggning gällande meningsfullhet kan vara tankeväckande och skapa reflektioner kring arbetets natur och inre väsen samt det verkliga intresset alternativt ointresset för det. Enligt ledarnas resonemang kunde frågan på detta sätt stöda medarbetaren att styrka den inre kopplingen med känslor genom tankeväckning och aktiv reflektion om den inre meningen i hans arbete. Ledarnas reflexioner stöds av Rosengrens (2014 s. 126-127) tankar om att arbetstrivselkartläggning fungerar såväl som informationskälla för ledaren som för att stöda medarbetaren till ett aktivt medarbetarskap. Ledare upplever att arbetstrivselkartläggningar som bäst kan vara tankeväckande för medarbetaren som kan uppleva empowerment genom den reflexion och diskussion kartläggningen föder. Ledare anser även att ett gott medarbetarskap kan stödjas där medarbetaren får tankar genom reflektion och en kontakt med inre känslor om hur hen själv kan bidra med arbetstrivsel i arbetsgemenskapen. Mäkitalo et al. (2011) studie visar att behovsanpassade interventioner från de utgångspunkter som berör den individuella verksamheten kan engagera medarbetare att reflektera över sina arbetssätt. En koppling till medarbetarens inre för reflektion kan alltså framstå som väsentligt för utveckling och förändring av sina tillvägagångssätt i arbetet. Nielsen & Randalls (2012) studie förstärker det att medarbetares delaktighet har en direkt effekt på hur väl interventioner lyckas i organisationer.

Stora omvälvningar och förnyelser såsom Sote-reformen kan bidra till en osäkerhetskänsla inom den offentliga sektorn. Känslan av meningsfullhet blir lidande då man inte ser en klar fortsättning i arbetet trots goda prestationer i arbetet och detta kan påverka arbetstrivsel på ett negativt sätt. Manka (2013 s. 12-14) menar att känslan av meningsfullhet har försämrats genom globalisering, sämre påverkningsmöjligheter och höga krav i arbetslivet har lett till osäkerhet i arbetet. Medarbetare och ledare bekräftar att osäkerhetskänslan i arbetet är annorlunda än tidigare främst i.o.m. sote-reformer och ekonomins nedgång i samhället samt påföljande uppsägningar. De hävdar vidare att kommunala arbetsplatser sågs tidigare som säkra och som befattningar som man kunde ha till pensionsålder. Manka (2013 s. 10-11) resonerar att kortare anställningsförhållanden har lett till ökande osäkerhetskänsla i arbetet och Angelöw

(2015 s. 14-15) hävdar att medarbetare med tillsvidare anställning trivs bättre i sitt arbete än medarbetare med visstidsanställningar. Medarbetare i studien ser relationen mellan arbetsvälmående och osäkerhet som stark. De menar vidare att otryggheten påverkar hur man förhåller sig och förbinder sig till arbetet på ett sätt att varför stressa över arbete då det ändå är så osäkert. Detta står i relation till Standing (2014 s. 26-27, 31-33) som beskriver medarbetare med otrygga visstidsanställningar och arbetslöshetsperioder som ofta tappar meningsfullheten och inte söker efter tillfredsställelse från arbetet utan från det övriga livet istället. Rosengren (2014 s. 33-34) menar att ledarskap inom vård och omsorg handlar om att inge trygghet och utföra arbetsorganisering väl för att underlätta belastning speciellt vid förändringar i arbetet. Trots rådande turbulenta förhållanden i samhället framstår ledarskapet alltså som centralt i att inge lugn, trygghet, betydelsefulla arbetsuppgifter och utveckling i arbetet för upprätthållande av medarbetarens motivation för att stöda medarbetarens arbetstrivsel på bästa möjliga sätt.

Förmännen efterlyser i studien att man fångar upp även förmännens upplevelser om arbetstrivsel och menar att förmännens och medarbetarnas trivsel kan stå i relation till varandra och därmed förestår även förmännens trivsel som viktig för medarbetaren. Ledarna efterlyser en större delaktighet i de beslut som berör dem. Förutom medarbetarens delaktighet är förmännens delaktighet viktig fast de inom äldreomsorgen inte alltid står i en lika klar och strukturerad arbetsgemenskap som i team som medarbetare ofta befinner sig i. Medvetenhet om att ledare bildar en arbetsgemenskap ledare emellan och att de är även medarbetare till deras chef kan förestå som centralt för främjande av ledarens arbetstrivsel.

## **7.2 Kritisk metoddiskussion**

I detta kapitel diskuteras kritiskt både mätning av arbetstrivsel och denna studies metod. Även eventuella begränsningar i studien lyfts upp här.

Arbetstrivsel är ett samlat begrepp på faktorer som påverkar arbetstrivsel och endast en begränsad del av faktorer plockades ur denna helhet. Detta berodde på att begreppet är så mångdimensionellt och brett att en studie som skulle fokusera på alla faktorer skulle

ha blivit för omfattande och måste därför begränsas i denna studie. De faktorer som jag valde att utforska i relation till arbetstrivsel var arbetets meningsfullhet, trygghet i arbetet, delaktighet i ledarskapet, upplevelse av stödjande ledarskap, växelverkan, känsla av uppskattning samt samvetsstress inriktande på ledarskap inom vård och omsorg. Dessa framstår i litteraturen som relevanta frågor för upplevelsen av arbetstrivsel. Bidragande kan ses att egen förmanserfarenhet inom äldreomsorgen har bidragit till en insikt om vad som kan beröra medarbetare inom äldreomsorg i relation till arbetstrivsel. I detta arbete utgör dock litteraturen grunden för valet av centrala begrepp i arbetet. Diskussionsunderlaget för fokusgruppintervjuerna som utgjordes av arbetstrivselkartlägningsfrågor inkluderade även en fråga om upplevelse av allmän arbetstrivsel som jag till detta arbete formulerat som förslag på inledande fråga. Även en fråga angående samvetsstress formulerades med tanke på särdrag i arbete inom vård och omsorg. Andra ämnesområden kan ses få stöd i standardiserade och validerade arbetstrivselinstrument såsom QPS Nordic 34+, Kiva-enkät, KUHJSS-instrumentet samt Työn imu-instrumentet och backas upp som relevanta frågor i arbetstrivselkartläggning. Frågor sammansattes med tanke på intresse att utforska och aktualitet såsom trygghet i arbetet och med hänsyn till specifika frågor som kan tänkas beröra vård och omsorg. Ändamålsenligheten av arbetstrivselkartlägningsfrågor specifikt för äldreomsorgen diskuterades i denna studie både bland medarbetare och ledare. I studien föreslog även respondenterna frågor som de utifrån sina upplevelser och erfarenheter anser vara centrala att tillägga som aktuella inom arbetstrivselkartläggning inom äldreomsorgen. På detta sätt skapades en sammansättning av arbetstrivselfrågor som kan åskådas i BILAGA 8. Dessa är frågor som medarbetare och ledare ansett vara relevanta inom Sibbo kommuns äldreomsorg. Även strukturella förändringar t.ex. öppna eller slutna frågor eller ordval i enlighet till medarbetares och ledares önskemål har beaktats. I BILAGA 8 kan åskådas ett exempel som medarbetare och ledare i studien anser kunna vara adekvat och användbar för deras behov. Denna utarbetade arbetstrivselkartläggning har dock begränsningar i frågornas mångfaldhet i.o.m. att utgångspunkten för kartläggningen var endast en utvald del av arbetstrivselkomponenter. Kartläggningen kan på detta sätt inte ses som ett komplett instrument som inbegriper och kartlägger alla faktorer av det vida arbetstrivselbegreppet.

För att utveckla en arbetstrivselkartläggning som kunde användas med en bredare spridning krävs dock en process som borde genomgå en testning såsom t.ex. Kvist et al. (2012) erbjuder modell för i sin forskning där kvantitativ arbetstrivselkartläggning för sjukhuspersonal utvecklades. Arbetstrivselkartläggningen baserar sig i den studien på frågor som utarbetats genom en litteraturstudie av arbetstrivselfaktorer (Kvist et al. (2012 s. 2-3). Efter utarbetning av arbetstrivselkartläggning utvärderades instrumentet av medarbetare för att efter redigeringar testas på sjukhuspersonal genom pilotstudier för vidare redigering av instrumentet. Denna studie består dock av hur representanter inom äldreomsorgen upplever arbetstrivselkartläggningar och kunde på detta sätt fungera som ett initiativ till förslag för eventuell utveckling av arbetstrivselkartläggning inom äldreomsorg.

Tillförlitligheten i kvalitativa undersökningar kan kritiseras av att det är studiens utförare som analyserar materialet och att de i relation till kvantitativ undersökning är subjektivare till sin natur. Kritiken riktar sig ofta mot att kvalitativ forskning bygger för långt på forskarens osystematiska uppfattningar om vad som är relevant och detta gör det svårt att replikera kvalitativ undersökning (Bryman 2001 s. 269-270). Dessutom menar Bryman (2001 s. 271) att kvalitativa forskningsresultat är utmanande att generalisera i andra situationer än i den situationen resultatet producerats samt att en bristande transparens förekommer i hur undersökningen planerats och genomförts. Kvalitativa studier ger dock värdefull beskrivande information som kan skapa underlag för vidare diskussion och reflektion inom offentliga sektorns äldreomsorg där det ofta kan förekomma liknande aktuella fenomen och utmaningar inom verksamheter. I denna studie har jag även försökt beskriva processens gång för varje steg som inkluderats.

Medarbetarnas fokusgruppintervju var meningen att utföras med 5 deltagare med tanken att Sibbo äldreomsorg består av 5 arbetsgemenskaper och representation från varje arbetsgemenskap skulle på detta sätt vara tryggad. En deltagare uppenbarade sig dock inte utan förvarning så medarbetarnas gruppintervju fick hållas med de 4 deltagare som kommit på plats vid intervjutillfället. Validiteten i materialet i fokusgruppsintervjuerna kan reflekteras över på detta sätt eftersom diskussionsflödet blev mer begränsat p.g.a. färre deltagare än planerat för att få en tillräcklig representation. Denscombe (2009 s. 240-241) anser att minifokusgrupper på tre till fyra deltagare används ofta i småskalig

forskning och att små grupper för med sig vissa fördelar. Som fördelar föreslås att det är lättare att hålla fokus på diskussionen och det kan vara lättare för respondenterna att uttrycka sig i en liten grupp (Denscombe 2009 s. 240). Validiteten kan även utvärderas enligt om materialet är mättat eller inte och i detta fall anser jag att materialet blev mättat trots bortfallet av en respondent.

Ojämnheter i gruppernas diskussionsflöde förekom dock och olika gruppstorlekar kan ha varit en bidragande orsak till detta. En annan faktor som eventuellt kan ha påverkat medarbetargruppens öppenhet och engagemang kan vara den skeptism som vid inledning av fokusgruppintervjun förekommit över hur informationen används i studien och om ledarna får information om vem som sagt vad. Delaktighet skulle främjas av att det råder en förtroendefull atmosfär för att alla synpunkter och erfarenheter skulle komma fram och att det inte skulle råda eventuell rädsla för att uttrycka sina åsikter eller att bli identifierad. Vi diskuterade dock saken och jag intygade om att fokusgruppintervjuerna och dess deltagare hålls anonyma och att tystnadsplikt råder om deltagare och fördiskussion. Ytterligare kan det ha påverkat att valet av respondenter gällande medarbetare gjordes genom att förmännen i valda arbetsgemenskaper valde ut en medarbetare som skribenten sedan anhöll om forskningslov av. Förtroendet kunde eventuellt ha varit starkare att delta i fokusgruppintervjun om jag själv hade tagit direkt kontakt med medarbetarna och inte utfört valet av respondenter via förmännen eftersom ett visst förtroende verkade vara haltande. Medarbetarna diskuterade relativt engagerat ju längre in på intervjun vi gick och framförde även kritiska synpunkter på organisationen vilket inte kanske skulle förekomma om förtroendet skulle ha fattats helt och hållet.

Eventuellt kunde det ha skapat mer diskussion och gett annorlunda material om ledare och medarbetare tillsammans hade diskuterat i blandade grupper. Etiska aspekter gällande upplevelse av anonymitet och tystnadsplikt skulle dock då ha kunnat äventyras och kunde ha påverkat öppenheten ytterligare och passiverat deltagarna. Delaktigheten kan dock ha upplevts som större om medarbetarna skulle ha diskuterat tillsammans med förmännen i fokusgrupper. Medarbetare och ledare framförde mycket värdefulla erfarenheter och synpunkter som kompletterade varandra och på detta sätt var det av ett stort värde att diskutera arbetstrivsel och dess kartläggning med de båda grupperna.

Ledarna var mycket engagerade att diskutera i fokusgruppsdiskussion och det krävde att som moderator hålla i styr ämnena i diskussionen. Detta kan eventuellt ha påverkat kreativiteten i situationen för ledarna eftersom diskussionen tvingades hållas till ämnet p.g.a. förutbestämda ämnen i diskussionen samt tidsram. Behovet att som moderator hålla i styr diskussionen för att hållas till ämne gällde även i medarbetarnas fokusgruppintervju. En annan aspekt som kan tänkas ha inverkan på diskussionens fortlöpning och smidighet kan tänkas ha att göra med en viss ovana och oerfarenhet i att intervjua och fungera som moderator. Genom starkare erfarenhet kunde diskussionen eventuellt ha kunnat bli aktivare och kunde ha gjort delaktighetsupplevelsen speciellt bland medarbetarna starkare vid intervjutillfället.

För en bredare delaktighetsupplevelse i arbetsgemenskapen hade det varit betydelsefullt om alla i arbetsgemenskaperna inom äldreomsorgen kunnat vara med och diskutera och fått vara delaktiga för att eventuellt kunna möjliggöra en empowerment-upplevelse för hela arbetsgemenskaper. En reflektiv diskussion gällande arbetstrivselfrågor kunde i sig ha varit fruktbar att fundera på i arbetsgemenskaper och göra riktlinjer vad de anser som viktigt gällande arbetstrivsel. En representation av medarbetare och ledare beskriver inte hela äldreomsorgens synpunkter och erfarenheter. Med tanke på frigörande av medarbetare från vård och omsorgsarbetet där brukare ständigt behöver hjälp och stöd samt p.g.a. skiftesarbete var det dock praktiskt sett inte realistiskt för alla medarbetare att delta.

### **7.3 Konklusioner**

Syftet med arbetet var att på ett delaktigt sätt utveckla ett arbetstrivselkartlägningsinstrument. Denna studie möter detta syfte eftersom det erbjuder ett exempel på hur man kan på ett delaktigt sätt utveckla arbetstrivselkartläggning som kan tänkas vara brukbar inom äldreomsorgen. Utvecklingsarbetet utgjordes av att ta del av väsentlig teori gällande arbetstrivsel och dess delområden samt redan existerande arbetstrivselkartlägningsinstrument. Delområden som behandlas i kartläggningen valdes ut på grund av det breda fältet som arbetstrivselkomponenter innehar. Därefter formulerades frågor som är ändamålsenliga



för arbetstrivselkartläggning. Dessa frågor diskuterades med medarbetare och ledare inom äldreomsorgen och deras upplevelser i relation till ämnet fångades och beskrivs i arbetet. Studiens resultat leder till en reviderad, sammanfattande version av arbetstrivselkartläggning som kan åskådas i BILAGA 8. Studien har ett pro-aktivt grepp om arbetstrivselkartläggning där delaktighet både bland medarbetare och ledare tar plats redan innan arbetstrivselkartläggning utförs bland medarbetare. Denna studie och hur den är uppbyggd för att utveckla arbetstrivselkartläggning kan användas som arbetsform inför olika kartläggningar för att främja delaktighet i verksamhet.

Delaktighet i ledarskapet anses som viktigt för medarbetare, att få vara med och påverka över arbetsomständigheter och arbetsinnehåll som är relevanta för medarbetaren. Det kom även i studien fram missnöje med det beslutsfattande som medarbetare inte fått vara med om. Både ledare och medarbetare upplevde att arbetstrivselkartläggning främjar delaktighet i verksamheten men bör enligt medarbetare leda till en verklig påverkan. Studiens första frågeställning ”Vilka är medarbetares upplevelser av olika kartlägningsfrågor om arbetstrivsel?” besvaras i arbetet genom att medarbetares upplevelser av arbetstrivselkartläggning har undersökts i arbetet genom fokusgruppintervju. Studien erbjuder en insyn i hur medarbetares upplevelser om arbetstrivselkartläggning kan se ut inom äldreomsorg. Arbetstrivselkartläggning ses av medarbetare och ledare som ett ändamålsenligt redskap för att utreda och främja arbetstrivsel och dess komponenter.

Studiens andra frågeställning ”Hurdan arbetstrivselkartläggning kan tänkas vara ändamålsenlig med tanke på ledarskap inom äldreomsorg?” kan överskådas i BILAGA 8. Arbetstrivselkartläggningen är ett exempel på hur både medarbetare och ledare ser på hur kartläggning inom äldreomsorg kan se ut för att fungera som en användbar informationskälla för ledare och arbetsgemenskaper. I studien framkommer det att arbetstrivselkartläggning skulle kunna se annorlunda ut om ledarskapet skulle vara delaktighetsfrämjande och reflektivt. Delaktigheten kunde även ses främja planering av förändringsarbete i verksamhet, i detta fall utveckling av ändamålsenlig arbetstrivselkartläggning innan genomförande av själva kartläggningen i arbetsgemenskapen.

Frågor som uppfattades som viktiga bland äldreomsorgens medarbetare i relation till deras arbetstrivsel gäller delaktighet och ledarskap, stödjande ledarskap, kommunikation, uppskattning och belöning av medarbetarens arbetsprestationer, allmän estimering av arbetstrivsel på numerisk skala samt uppskattning av känsla av meningsfullhet och trygghet som tankeväckande frågor. Medarbetare och ledare i denna studie uppfattade dock inte frågan om hur det känns att gå på morgonen till arbetet med tanke på vård och omsorgsbranschen och det skiftesarbete som ofta betingar det. Däremot upplevdes tilläggsfrågor om motivering av estimering av allmän arbetstrivsel som adekvat av ledare. Ledarna ansåg även som viktiga frågor medarbetarens insats att förbättra arbetstrivseln i arbetsgemenskapen och huruvida medarbetaren skulle rekommendera verksamheten för hens anhörig. Medarbetare däremot önskar tillsätta frågor om huruvida arbetsomgivningen upplevs som trivsamt och hur ergonomin i arbetet påverkar medarbetarens arbetstrivsel. Dessa frågor anses av medarbetare och ledare i studien vara säregna för äldreomsorgen och dess specifika och aktuella rådande arbetsomständigheter.

Vid sidan av dessa frågeställningar kom det fram mångsidiga synpunkter och erfarenheter hur medarbetare och ledare inom äldreomsorgen ser på arbetstrivselkomponenter. Då denna studie haft en deduktiv ansats och därmed härletts från teorin för att se hur den relaterar i det enskilda har det framkommit information om hur vård- och omsorgsrepresentanter upplever arbetstrivselkomponenter och hur detta hänger samman med teori. Det är centralt att som stöd för ledarskap få konkreta och praktiska redskap som är härledda från teori men som kan användas som regelbundna och praktiska verktyg för att kartlägga arbetstrivsel och dess komponenter. Därav framstår bl.a. användbara arbetstrivselkartläggningar som centrala för medarbetare och ledare. Den delaktighet som inkluderas i svaret av arbetstrivselkartläggningar och att de leder till en verklig förändring utgående från synpunkter av medarbetare förestår som mycket viktigt för att uppnå delaktighet bland medarbetare. I studien framkom det dock att arbetstrivselkartläggning kan göras med långa intervaller och kan upplevas som tidskrävande som kan i sin tur leda till att svarsprocenten förblir låg. Rekommendation utifrån denna studie skulle vara att använda sig av kort och enkel arbetstrivselkartläggning med ofta förekommande och regelbundna intervaller. Detta i kombination med t.ex. ständiga observationer och diskussioner på regelbundna

enhetsmöten för att uppnå en ständig växelverkan och uppnå en fortlöpande uppföljning av medarbetares arbetstrivsel. På detta sätt kan ledare främja medarbetares delaktighet och arbetstrivsel och kartläggning av arbetstrivsel kan utföras på ett delaktighetsfrämjande sätt. Detta kräver dock ett reflektivt ledarskap där medarbetare ses som delaktiga och medarbetares synpunkter och erfarenhet ses som en resurs för verksamheten.

#### **7.4 Förslag till fortsatt forskning**

Denna studie lyfter upp vissa särdrag för arbetstrivsel inom vård och omsorg som kan vara specifika för branschen i relation till andra. En arbetstrivselkartläggning som är riktad mot äldreomsorgen och dess specifika särdrag kunde därmed vara betydelsefull och intressant att utveckla för att motsvara äldreomsorgens behov. Det kunde även tänkas att ett redskap för att mäta ledares arbetstrivsel med deras specifika drag inom vård och omsorg skulle vara av nytta för att skapa redskap som samlar information för att utveckla ledares arbetstrivsel och främja ledares delaktighet i organisationen.

## KÄLLOR

- Ahonen, Guy & Näsman, Ove. 2008, *Druvan – Den personalekonomiska nyttan av mångdimensionell företagshälsovårds- och personalutvecklingsverksamhet baserad på Metal Age-konceptet i Dragsfjärds kommun (2002-2005)*, Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan 65, 112 s.
- Ahonen, Guy & Näsman, Ove. 2010, Työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittäminen Metal Age-menetelmän avulla. Case Druvan. I: Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (red.), *Työhyvinvoinnin johtaminen*, Helsinki: Otava. 126 s.
- Alasoini, Tuomo. 2011, *Hyvinvointia työstä – kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla?* Helsinki: Tykes. Raportteja 76. 158 s.
- Angelöw, Bosse. 2015. *Mera arbetsglädje – att utveckla och stärka arbetslusten*. Stockholm: Natur & Kultur. 228 s.
- Arbets- och näringsministeriet 2014. Tiedotteet 17.10.2014: *Työvoimapula sote-alueella alkaa helpottaa*. Tillgänglig: [http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi\\_2014?117197\\_m=116308](http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2014?117197_m=116308) Hämtad 4.4.2016
- Arcada. 23.10.2014, *Hållbar arbetshälsa och arbetstrivsel genom delaktighet och aktörskap inom äldreomsorgen - ett forsknings- och utvecklingsprojekt i Sibbo kommun 2015-18*. Arcada projektplan.
- Bryman, Alan. 2001, *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö: Liber ekonomi. 502 s.
- Carlström, Inge & Carlström Hagman, Lena-Pia. 2012, *Metodik för utvecklingsarbete och utvärdering*, 5. upplagan, Lund: Studentlitteratur. 447 s.
- Cottini, Elena, Kato, Takao & Westergaard-Nielsen, Niels. 2011, Adverse workplace conditions, high-involvement work practices and labor turnover: Evidence from Danish linked employer–employee data, *Labour Economics*, nr 6, s. 872-880.
- Dallner, Margareta, Lindström, Kari, Elo, Anna-Liisa, Skogstad, Anders, Gamberale, Francesco, Hottinen, Vesa, Knardahl, Stein & Ørhede, Elsa. 2000. *Användarmanual för QPS Nordic - Frågeformulär om psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet utprovat i Danmark, Finland, Norge och Sverige*. Tillgänglig: [https://snd.gu.se/sites/snd.gu.se/files/SND\\_0837\\_anvandarmanual\\_QPSNordic\\_0.pdf](https://snd.gu.se/sites/snd.gu.se/files/SND_0837_anvandarmanual_QPSNordic_0.pdf) Hämtad 11.4.2016

- Denscombe, Martyn. 2009, *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur. 445 s.
- Elo, Satu & Kyngäs, Helvi. 2008, The qualitative content analysis process, *Journal of advanced nursing*, 62(1), s. 107-115.
- Elo, Satu, Kääriäinen, Maria, Kanste Outi, Pölkki, Tarja, Utriainen, Katri & Kyngäs, Helvi. 2014, Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness, *SAGE Open*, January-March 2014, s. 1-10.
- Eurofound - Europeiska fonden för förbättring av levnads- och arbetsvillkor. 2010, *Euroopan viides työolotutkimus*. Tillgänglig:  
[http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/pubdocs/2011/821/fi/2/EF11821FI.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2011/821/fi/2/EF11821FI.pdf) Hämtad 28.3.2016
- Eurofound - Europeiska fonden för förbättring av levnads- och arbetsvillkor. 2012, *Health and well-being at work – a report based on the fifth European Working conditions survey*. Tillgänglig:  
[http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1302en.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1302en.pdf) Hämtad 28.3.2016
- Ferguson, Jane, Ashcroft, Darren, Hassell, Karen. 2011, Qualitative insights into job satisfaction and dissatisfaction with management among community and hospital pharmacists, *Research in Social and Administrative Pharmacy*, vol. 7, nr 3, s. 306–316.
- Forskningsetiska delegationen, 2009. *Etiska principer för humanistisk, samhällsvetenskaplig och beteendevetenskaplig forskning och förslag om ordnande av etikprövning*. Tillgänglig:  
<http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/etiskaprinciper.pdf> Hämtad 5.10.2016
- Freire, Paulo. 2005, *Sorrettujen pedagogiikka*, Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 250 s.
- Glasberg, Ann-Louise. 2007, *Stress of conscience and burnout in healthcare: the danger of deadening one's conscience*, Umeå university medical dissertations nr 1101.
- Haapakorpi, Arja & Haapola, Ilkka. 2008, Työn organisointi ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla – esimerkkinä vanhusten kotihoito, *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja - Työ ja yrittäjyys*, Helsinki: Edita Publishing Oy, nr 25/2008, 113 s.
- Hakanen, Jari. 2009, *Työn imun arviointimenetelmä – Työn imun menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa*.

Työterveyslaitos.

Tillgänglig:

[http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Finnish.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf) Hämtad 9.12.2016.

Hartman, Jan. 2006, *Vetenskapligt tänkande – från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur. 307 s.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. 2008, *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund: Studentlitteratur, 575 s.

Juuti, Pauli. 2010, *Hyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? I: Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (red.). 2010, Työhyvinvoinnin johtaminen*, Helsinki: Otava. 126 s.

Kilhammar, Karin. 2011, *Idén om medarbetarskap – en studie om idéns resa in i och genom två organisationer*, Linköpings universitet.

Kurki, Leena. 2007, *Innostava vanhuus*, Helsinki: Finn Lectura, 172 s.

Kvale, Stein & Brinkmann, Svend. 2010. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur, 370 s.

Kvist, Tarja, Raija, Mäntynen, Pirjo, Partanen, Hannele, Turunen, Merja, Miettinen & Katri, Vehviläinen-Julkunen. 2012, The Job Satisfaction of Finnish Nursing Staff: The Development of a Job Satisfaction Scale and Survey Results. *Nursing Research and Practice*, Department of Nursing Science, University of Eastern Finland, vol. 2012, 11 s.

Kvist, Tarja, Mäntynen, Raija, Turunen, Hannele, Partanen, Pirjo, Miettinen, Merja, Wolf, Gail A. & Vehviläinen-Julkunen, Katri. 2013, How magnetic are Finnish hospitals measured by transformational leadership and empirical quality outcomes? *Journal of Nursing Management*, nr 21, s. 152–164.

Lantz, Annika. 2013, *Intervjumetodik*, Lund: Studentlitteratur. 173 s.

Luria, Gil & Morag, Ido. 2012, Safety management by walking around (SMBWA): A safety intervention program based on both peer and manager participation, *Accident analysis and prevention*, nr 45, s. 248-257.

Manka, Marja-Liisa. 2013, *Työnilo*, Helsinki: Sanoma Pro, 227 s.

Mäkitalo, Anna-Riitta, Nevanen, Saila, Ojala, Mikko, Tast, Sylvia, Venninen, Tuulikki & Vilpas, Birgitta (toim.) 2011, *Löytöretkellä osallisuuteen - Kehittämistä ja*

*tutkimista päiväkodin arjessa II*, Helsinki: Yliopistopaino, Soccan ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 26, 2011.

Nielsen, Karina & Randall, Raymond. 2012, *The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention*, *Work & Stress*, vol. 26, nr 2, s. 91-111.

Pursio, Hannu. 2010, Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli, I: Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (red.). 2010, *Työhyvinvoinnin johtaminen*, Helsinki: Otava. 126 s.

Repo, Siina, Ravantti, Elina & Pääkkönen, Rauno. 2015, *Johda tuottavasti – opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin*. Helsinki: Työterveyslaitos. Tillgänglig: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Johda\\_tuottavasti.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Johda_tuottavasti.pdf) Hämtad 5.2.2016

Rosengren, Kristina. 2014, *Vårdledarskap*, Lund: Studentlitteratur, 344 s.

Saarnio, Reetta, Sarvimäki, Anneli, Laukkala, Helena & Isola, Arja. 2012, Stress of conscience among staff caring for older persons in Finland. *Nursing Ethics*, vol. 19, nr 1, s. 104-115.

Social- och hälsovårdsministeriet. 2010, *Ett socialt hållbart Finland 2020 – Strategi för social- och hälsovårdspolitiken*. Tillgänglig: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/111825/URN%3aNBN%3afi-fe201504223063.pdf?sequence=1> Hämtad 28.3.2016

Social- och hälsovårdsministeriet. 2012, *Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma 2012-2015*, Helsinki: Sosiaali ja terveysministeriö, Sosiaali ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1.

Standing, Guy. 2014, *En färdplan för prekariatet – vägen till ett fullvärdigt medborgarskap*, Göteborg: Daidalos, 349 s.

Statistikcentralen. 2014, *Työolotutkimus 2013*. Tillgänglig: [http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot\\_2013\\_2014-11-26\\_fi.pdf](http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_fi.pdf) Hämtad 28.3.2016

Statistikcentralen 2015. Tillgänglig: [http://www.stat.fi/til/vaenn/2015/vaenn\\_2015\\_2015-10-30\\_tie\\_001\\_sv.html](http://www.stat.fi/til/vaenn/2015/vaenn_2015_2015-10-30_tie_001_sv.html) Hämtad 29.2.2016

- Statsrådet. 2015, *Lösningar för Finland – Strategiskt program för statsminister Juha Sipiläs regering 29.5.2015*. Tillgänglig:  
[http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi\\_RUOTSI\\_YHDISTETTY\\_netti.pdf/159cf517-d936-493c-8e47-b52912a8f824](http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_RUOTSI_YHDISTETTY_netti.pdf/159cf517-d936-493c-8e47-b52912a8f824) Hämtad: 28.3.2016
- Surakka, Tuula. 2009, *Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia*, Helsinki: Tammi. 142 s.
- Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats. 2010, *Ledarskap*, Malmö: Liber. 128 s.
- Sydänmaanlakka, Pentti. 2009, *Älykäs johtajuus*, Helsinki: Talentum. 256 s.
- Teperi, M. E. Porter, L. Vuorenoksa & J. Baron. 2009, *The finnish health care system: a value-based perspective*, Sitra Reports 82, Tillgänglig:  
<https://www.sitra.fi/julkaisut/raportti82.pdf> Hämtad 4.2.2016
- THL. 2015, *Terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2013*, Tilastoraportti 26/2015. Tillgänglig:  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129581/Tr26\\_15.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129581/Tr26_15.pdf?sequence=1)  
Hämtad 11.3.2016
- Thylefors, Ingela. 2016, *Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn*, Stockholm: Natur & Kultur, 296 s.
- Todaro-Franceschi, Vidette. 2015, *Samvetsstress och utmattningssyndrom inom omvårdnad*. Lund: Studentlitteratur. 245 s.
- Verma, Shalini & Anand, Sneha. 2014, The flipside of flexibility in organizations. I: Nandakumar, M.K., Jharkharia, Sanjay & Nair, Abhilash S. (red.), *Organisational flexibility and competitiveness*, New Delhi: Springer. 359 s.
- Vesterinen, Pirkko-Liisa. 2010, Hyvät työyhteisötäidot luovat hyvinvointia, I: Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (red.). 2010, *Työhyvinvoinnin johtaminen*, Helsinki: Otava. 126 s.
- Yukl, Gary & Kaulio, Matti. 2012, *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall. 678 s.



## **BILAGA 1      TUTKIMUSLUPA-ANOMUS**

Mastertyö Sipoon kunnan ja ARCADA:n projektissa / Pyyntö tutkimusluvasta

Linda Westerberg

17.6.2016 10:07

helena.rasanen(at)sipoo.fi

Hei!

Anon virallisesti lupaa ottaa yhteyttä mahdollisiin osallistujiin/tiedottajiin ryhmähaastatteluihin koskien mastertyötäni jonka työnimenä tällä hetkellä toimii "Delaktigt ledarskap för arbetstrivsel - medarbetares diskussion av arbetstrivselkartläggning inom äldreomsorgen i Sibbo kommun". Tulen järjestämään kaksi ryhmähaastattelua joista yksi suuntautuu työntekijöille ja toinen esimiehille kuullakseni ja keskustellakseni teidän arvokkaista kokemuksista työviihtyvyysskartoituksiin liittyen.

Ikääntyneiden palvelujen esimiehet ovat laittaneet minulle tietoa mahdollisista osallistujista heidän henkilökunnastaan joilta tulen seuraavaksi kysymään tiedottajan hyväksyntää jos saan ensin Sinulta tämän tutkimusluvan. Tämän lisäksi tulen myös ottamaan yhteyttä teihin ikääntyvien palvelujen esimiehiin pyytääkseen tiedottajan hyväksyntää ja sopimaan ryhmähaastattelun ajankohdasta.

Ystävällisin terveisin,

Linda Westerberg

Mastertyön ohjaaja: Maria Forss / ARCADA

## **BILAGA 2            BREV TILL INFORMANTER (SVENSKA)**

Helsingfors 17.6.2016

Bästa medarbetare / ledare inom Sibbo kommuns äldreomsorg,

Mitt namn är Linda Westerberg och jag är studerande på ARCADA inom Det sociala området HYH.

Detta är en förfrågan om Din möjlighet att delta som informant i mitt Masterarbete. Syftet med arbetet är att tillsammans med medarbetare och ledare utveckla arbetstrivselkartläggning som lämpar sig för medarbetare inom äldreomsorg. Efter arbetet kommer Sibbo kommuns äldreomsorg att ha tillgång till en arbetstrivselkartläggning som kan användas som stöd för utveckling av arbetstrivsel och ledarskap.

För att kunna kartlägga detta önskar jag utföra en fokusgruppintervju bland medarbetare och en bland ledare inom Sibbo kommuns äldreomsorg. I fokusgruppintervjun diskuterar gruppen innehåll, väsentlighet och erfarenheter av arbetstrivselkartläggning. Materialet skickas till Dig på förhand (se andra bilagan i e-posten). Jag tror att Din information kunde bidra med värdefull kunskap till mitt arbete.

Masterarbetet baserar sig på tidigare forskning och litteratur inom området samt intervjuer som kvalitativ insamlingsmetod. Intervjuerna sker i Sibbo hemvårdskansliets mötesrum (Jussasvägen 18 H) och planeras att utföras i september 2016. Intervjuerna kommer att ta ca 1-1½ timme och informanterna kan när som helst under undersökningens gång avbryta sin medverkan. Intervjuerna kommer att bandas in varefter de renskrivs och analyseras och materialet behandlas anonymt så att ingen informant kan kännas igen i resultatredovisningen. Det material som berör intervjuerna förstörs då examensarbetet har publicerats. Målsättningen är att arbetet är klart till våren 2017.

Med vänliga hälsningar,

Linda Westerberg, Det sociala området HYH / ARCADA

Masterarbetets handledare: Maria Forss

### **BILAGA 3**

### **KIRJE TUTKIMUSHENKILÖILLE (FINSKA)**

Helsinki, 17.6.2016

Hyvä työntekijä / esimies Sipoon kunnan ikääntyneiden palveluissa, nimeni on Linda Westerberg ja opiskelen ARCADAssa, sosiaalialan YAMK-ohjelman puitteissa. Tämä on kysely mahdollisuudestasi osallistua tutkimushenkilönä Mastertyössäni. Työn tavoitteena on yhdessä työntekijöiden ja esimiesten kanssa kehittää työviihtyvyyškartoitusta joka soveltuu ikääntyneiden palvelujen henkilökunnalle. Työn jälkeen Sipoon kunnan ikääntyneiden palveluilla on mahdollisuus ottaa osaa työviihtyvyyškartoitukseen jota voidaan käyttää tukena työviihtyvyyden ja johtamisen kehittämiseen.

Jotta tämä kartoitus on mahdollisuus tehdä, toivon pitäväni yhden fokusryhmähaastattelun työntekijöiden ja toisen esimiesten keskuudessa Sipoon kunnan ikääntyneiden palveluissa. Fokusryhmähaastattelussa ryhmä keskustelee sisällöstä, kysymyksen olennaisuudesta ja kokemuksista koskien työviihtyvyyškartoitusta. Aineisto toimitetaan Sinulle etukäteen (katso toinen liite sähköpostissa). Uskon, että Sinun tietosi voisi tuoda tärkeää tietoa työlleni.

Mastertyö pohjautuu sekä aikaisempaan tehtyyn tutkimukseen ja kirjallisuuteen aihealueen piirissä että haastatteluihin jotka suoritetaan kvalitatiivisin menetelmin. Haastattelut tapahtuvat Sipoon kotihoidon toimiston kokoushuoneessa (Jussaksentie 18 H) ja ovat suunniteltu tapahtuvan syyskuussa 2016. Haastattelut kestävät n. 1-1½ tuntia ja tiedottajat voivat milloin tahansa tutkimuksen aikana keskeyttää osallistumistaan. Keskustelu nauhoitetaan jonka jälkeen transkriptoidaan analyysia varten. Aineisto käsitellään anonymisti ja tiedottajia ei näin voida tunnistaa tulosten selonteossa. Aineisto joka koskee haastatteluja hävitetään tutkintotyön julkaisemisen jälkeen. Tavoite on, että työ valmistuu keväällä 2017. Sovimme haastatteluajasta tarkemmin erikseen.

Ystävällisin terveisin,

Linda Westerberg, Sosiaalialan YAMK, ARCADA

Mastertyön ohjaaja: Maria Forss

## BILAGA 4

### SUOSTUMUS OSALLISTUMISESTA

Hyväksyn osallistumisen haastattelututkimukseen joka sisältyy Mastertyöhön työnimellä “Delaktigt ledarskap för arbetstrivsel – medarbetares diskussion av arbetstrivselkartläggning inom äldreomsorg i Sibbo kommun”.

Olen saanut tietoa tutkimuksen tavoitteesta, miten tietoja kerätään, käsitellään ja säilytetään. Minut on myös informoitu siitä että osallistumiseni on vapaaehtoinen ja voin milloin vaan ilman syytä keskeyttää osallistumista. Täten hyväksyn osallistumistani tähän tutkimukseen ja että ryhmähaastattelu nauhoitetaan.

Paikka ja päivämäärä \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Tiedottajan allekirjoitus

\_\_\_\_\_  
Nimen selvennys

## **BILAGA 5**

### **DISKUSSIONSUNDERLAG FÖR FOKUSGRUPPINTERVJU (SVENSKA)**

#### **Diskussionsunderlag om arbetstrivselkartläggning för fokusgruppintervju inom äldreomsorg i Sibbo kommun**

- 1) Hurdana erfarenheter har ni om kartläggning av arbetstrivsel?
  
- 2) Nedan följer arbetstrivselfrågor som förekommer i andra arbetstrivselinstrument (QPS Nordic-34+, Kiva-enkät, Työn imu-förfrågan) samt frågor som är specifika för arbete inom vård och omsorg. Frågorna 1-9 diskuteras utgående från informanternas upplevelse av kartlägningsfrågor av arbetstrivsel. Meningen är alltså inte att gruppen svarar på frågorna 1-9 utan att diskutera frågornas innehåll och dess användbarhet.
  - 1) Ringa in siffran som bäst representerar din arbetstrivsel på skalan 1-10, där 1 står för svag arbetstrivsel och 10 står för en hög arbetstrivsel.  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
  - 2) Hur känns det för dig att gå till jobbet på morgonen?
  - 3) Hur meningsfullt upplever du ditt arbete?
  - 4) Hur säkert tror du det är att din arbetsplats är bestående?
  - 5) Kan du påverka beslut som är viktiga för ditt arbete?
  - 6) Om du behöver, får du då stöd och hjälp med ditt arbete från din närmaste chef?
  - 7) Är kommunikationen tillräcklig i din avdelning?
  - 8) Får du uppskattning för dina arbetsprestationer från din närmaste chef?
  - 9) Hur upplever du att du kan släppa taget om jobbet då du går hem efter arbetet?
  
- 3) Hurdan upplevelse var det för er att vara delaktigt med och diskutera arbetstrivselkartläggning?

## BILAGA 6

### KESKUSTELUPOHJA FOKUSRYHMÄHAASTATTELUUN (FINSKA)

#### Keskustelupohja fokusryhmähaastatteluun Sipoon kunnan Ikääntyneiden palveluihin

- 1) Minkälaisia kokemuksia teillä on työviihtyvyysskartoituksista?
  
- 2) Alla löytyy työviihtyvyysskartoituskysymyksiä jotka ilmenevät toisissa työviihtyvyysskartoitusmittareissa (QPS Nordic-34+, Kiva-kysely, Työn imu-arviointimenetelmä) sekä kysymyksiä jotka ovat kohdistettuja erityisesti hoiva- ja huolenpito-alalle. Kysymyksistä 1-9 keskustellaan tiedottajien kokemuksista työviihtyvyysskartoituksista. Tarkoituksena ei siis ole, että ryhmä vastaa kysymyksiin 1-9 vaan keskustelevat kysymyksiensä sisällöstä ja niiden käytettävyydestä.
  - 1) Ympyröi numero joka parhaiten edustaa sinun työviihtyvyyttä asteikolla 1-10, josta 1 edustaa heikkoa ja 10 korkeaa työviihtyvyyttä.  
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
  - 2) Miltä sinusta tuntuu lähteä aamuisin työhön?
  - 3) Kuinka mielekkääksi koet työsi?
  - 4) Kuinka varma on mielestäsi työpaikkasi pysyvyys?
  - 5) Voitko vaikuttaa päätöksiin jotka ovat tärkeitä työllesi?
  - 6) Jos tarvitset, saatko silloin tukea ja apua työskentelyysi sinun lähimmältä esimieheltäsi?
  - 7) Onko osastollasi tarpeeksi vuorovaikutusta?
  - 8) Saatko tarpeeksi arvostusta työpanoksestasi lähimmältä esimieheltäsi?
  - 9) Miten koet, että voit päästää otteen työstäsi kun lähdet kotiin työpäivän jälkeen?
  
- 3) Minkälainen kokemus oli olla osallisena keskustelemassa työviihtyvyysskartoituksesta?

## BILAGA 7

## DEDUKTIV INNEHÅLLSANALYS

Huvudkategori	Generisk kategori	Subkategori
Ledarskap och delaktighet	Påverkan på individ-, arbetsgemenskaps- och organisationsnivå	<p>”Nää on tärkeitä kysymyksiä ja se että vastaamme, se on yksi tapa vaikuttaa.”</p> <p>”Ja vaikuttaa just siihen hyvinvointiin sitten. Tai viihtyvyyteen siis.”</p> <p>”Sä joudut aina tavallaan muistuttaa ihmisiä et muista nyt vastat näihin kysymyksiin, tää koskee nimenomaan teitä, teillä on mahdollisuus vaikuttaa näihin asioihin. [...] On kiire ja sitten kokee että ei nää asiat koske minua.”</p>
	Empowerment	<p>”Et on hirveen tärkeitä että pikkuisen herätellään ja ehkä pistetään kyseenalaistamaan myös sitä omaa roolia koska jos työyhteisössä on hankauksia niin se on jokaisen työntekijän vastuulla, ei se esimiehen vastuulla.”</p> <p>”Tuli mieleen sellainen motivoiva kysymys tai motivoiva, niin kyllä mun mielestä tällaisissa kyselyissä voi olla johdattelevia kysymyksiä tai että johdattelee miettimään asioita.”</p>
	Maktutjämning	<p>”Se työntekijän rooli., ois ihanaa jos kaikki meidän työntekijät ymmärtäis että he on vastuussa kaikkien työviihtyvyydestä myös omalta osaltaan.”</p>
Stödjande ledarskap	God växelverkan	<p>”Onhan se tärkeätä että tietää että kaikki tietää asioista. Joskus voi jäädä asioita hoitamatta kun kaikki ei tiedä asioista.”</p> <p>”Tervehtiminen on hirveen tärkeätä ja huomioiminen, ihmiset haluaa tulla nähdyksi. Ja kuulluksi.”</p> <p>”Mut se aika kun kaikki olisi paikallaan niin se on niin harvinaista että joo osa on paikalla ja osaa kuulee, he vie ehkä sitä asiaa eteenpäin vähän eri termein ja vähän käsittein eteenpäin ja tuntuu että tulee kahta kauheammin kysymyksiä että ”hei mitä tää on ja mitä tää” [...] kaikki asiat jotenkin paisuu vaan niin hirveen paljon ja se vaikuttaa tosi paljon.”</p>
	Uppskattning och belöning	<p>”No kyllä mä koen että se on tärkeä asia et saa jonkunlaista arvostusta.”</p> <p>”Et oikeastaan tuohon arvostukseen on toki tärkeitä saada esimieheltä arvostusta [...] mut kyl minusta jos olisin ihan jonkun tavallisen työttöimän jäsen niin kyl mä toivoisin et minua sen tiimin jäsenenä arvostettaisiin. Et mä tulen nyt töihin ja voin tietää että hommat hoituu ja tota asiat on hallinnassa. Ei ei se riitä pelkkä esimiehen arvostus.”</p>

		<p>”Voi myös miettiä ihan eri tavalla sitä arvostusta että esimies on arvostanut työntekijää niin paljon että tai että työntekijä ei ole kokenut sitä arvostusta [...] hän ei ole huomannutkaan että se on arvostuksen osoitus.”</p>
	Gott medarbetarskap centralt	<p>”Yksi iso tekijä siihen vastaamiseen sit et miten kokonaisvaltaisesti pystyy katsomaan tilannetta koska oikeasti haluaa tehdä tätä työtä ja on valmis kehittymään, et silloin katsoo sitä silleen objektiivisesti niitä kysymyksiä.”</p> <p>”Sekin on tärkeää että jos tarvitsee tukea saako tukea myös työyhteisöltä eikä vaan esimieheltä niin silloin työviihtyvyys on parhaillaan tukea kolleegoilta.”</p>
		<p>”Ja itseohjautuvassa työyhteisössä se pitäisi olla niin että saa myös tukea myös muiltakin kun esimieheltä koska esimies ei riitä kaikkeen.”</p>
Ledarskap inom vård och omsorg	Kvalitets- och resultatledarskap	<p>”Tietysti siinä tulee mieleen että toisaalta sitten että meillä henkilökunta näkee siitä huolimatta meidän palvelujen laadun heikoksi mutta tavallaan sitten jos he näkis että meidän palvelujen laatu on heidän näkemyksen tai osan heistä huono, niin se olisi hauska pejlata johonkin muuhun tavallaa kuntaan tai kaupunkiin että mikä siellä on.”</p> <p>”Et sitä tavallaan niin kun sokeutunut itse sille kaikelle hyvälle mitä meillä on.”</p> <p>”Se on hyvä mittari että puhutaan työyhteisössä siitä että onko hoito hyvää, niin hyvää, että siihen voisi laittaa oman läheisensä, jonkun itselleen todella tärkeän ihmisen.”</p>
	Hierarki inom offentlig sektor	<p>”Joo me ollaan vähän eri mieltä meidän johdon kanssa.”</p>
	Samvetsstress	<p>”On tää mun mielestä tärkeä että voi päästää, niin kuin jaksamisen kannalta.”</p> <p>”He kokee sen riittämättömyyden siellä kotihoidossa tällä hetkellä, kun ihmiset on yksin ja jättää yksin, ja siellä mä uskon että voi tulla se tunne että mä en pysty auttamaan riittävän hyvin.”</p> <p>”Meillä varmasti kokevat että ammatti-identiteetti on kohdillaan, että he tekevät hyvää työtä, mut se ristiriita tulee siitä tuossa työssä että kun kuntoisuus heikkenee ja se on lisääntyvä määrä ja sit ne odotukset että kaikkea ohjelmaa ja aktiviteettiä ja kaikkea harrastuksia ja tapahtumia jotenkin että meidän tavoitteet on niin pilvissä ja muualla ei ole niin suuria tavoitteita kun täällä niin siitä syntyy se ristiriita.”</p>
Arbetsstrivsel	Övergripande nöjdhet över arbete	<p>”No siit tulee semmoinen kokonaisvaltaisuus [...] työssä on vähän semmoisia puolia et mä en tykkää niistä [...] mut sit on niitä jotka kantaa tosi pitkälle niin sit jotenkin niiden balanssii on se kokonaistyöviihtyvyys. Kyllä mä katon myös kokonaisemmin tätä kysymystä.”</p>



		<p>”Et kun mä tykkään tästä niin mä kestan vähän vastoinkäymisiä koska tämä antaa niin paljon tämä työkin. Mut jos sä et koe et sä saat niitä rakkauden hetkiä niissä vuorovaikutussuhteissa [...] hoitajien jaksaminen tulee just niissä pienissä ohikiitävissä hetkissä kun sä otat katsekontaktia, silität ja toinen vastaa hyvää yötä ja se niin kuin tulee tästä.”</p> <p>”Et kyllä sitä kestää tavallaan huonoa oloa työssä mutta jos se ei motivoi tai tulee niitä motivaation puutteita niin se on oikeastaan minusta se paha.”</p>
	Meningsfullhet	<p>”Mut toisaalta jos sä koet työn merkitykselliseksi niin silloinhan sä koet sen myös mielekkääksi.”</p> <p>”Näinhän se on, koska sil on merkitys sillä sun työllä niin se on kiinnostava ja silloin se on myös mielekästä.”</p>
	Trygghet i arbetet	<p>”On se varmaan tällä hetkellä relevantti. Ennenhän se oli niin et jos oli kunnalla töissä niin se on niin on niin kuin varma työpaikka mut ei se taida olla enää.”</p> <p>”Niin sitä just et jos on epävarmaa tulevaisuus niin miksi ottaa niin paljon stressiä mistään.”</p> <p>”Sillä on iso merkitys varsinkin yksityisissä firmoissa joissa on koko ajan yt:t ja työviihtyvyyden kannalta se on hirvee tilanne. Meillä taas päinvastoin [...] Mut ne yritykset joissa on jatkuvasti yt: t niin se on merkittävä työviihtyvyyttä heikentävä tekijä. Se onneksi meiltä puuttuu täältä, että [...] että Soten aikana varmaan kaikille jotka on ammattitaitoisia ja hoitaa työnsä löytyy töitä.”</p>
Arbetsstrivsel och dess kartläggning	Informationskälla för ledare och centralt för utvecklingsarbete	<p>”Työntekijä näkökulmasta että jos sä oikeasti paneudut niin se vie ja vastaat niihin ajatuksen kanssa niin se vie aikaa ja sit jos sul ei oo sitä aikaa just siinä hetkessä niin sit siit tulee et mä nyt laitan näin ja näin että mä pääsen nopeasti eroon siitä. Niin onko ne kuitenkin niin luotettavia.”</p> <p>”Nää pitää olla semmoisia helppoja ja nopeita koska meillä on niin paljon muuta tekemistä, ei ehdi perehtyä niin hirveesti ja ruveta miettimään. [...] Ja että ei tarvii mitään kirjoittaa.”</p> <p>”Tavallaan se työhyvinvoinnin huomioiminen pitäisi olla siinä arjessa. Et jos joka toinen vuosi tehdään kyselyä niin ne ei kauheen pitkälle palvele.”</p> <p>”Et ei tarvii nimellä et nää on ihan nimettömänä niin sit mä tiedän et varmaan mun esimies tietää kuka on sen kirjoittanut koska mä on huonoo kirj..mä voin kirjoittaa väärinkin, koska mä olen ruotsinkielinen niin siin on varmaan jotain et se tietää niin jätän kirjoittamatta.”</p> <p>”Et jotenkin on ehkä sellainen pieni allergia kaikille kyselyille, niit tulee niin paljon joka tuutista ja ne vie tolkuttoman paljon työaikaa että, että pitäisi olla helpompia metodeja”</p> <p>”Hirveen paljonhan puhutaan työntekijöiden siit työhyvinvoinnista ja tällai mut ihan hirveen vähän puhutaan esimiesten tai lähiesimiesten työhyvinvoinnista.”</p>

Stöder gott  
medarbetarskap

”Se voi herättää että sen ihmisen ajattelun että toisaalta jos on syvälinen ja miettii asioita niin voi miettii että ”oikeesti must tuntuu mälsältä usein lähtee töihin et onko tämä oikea työpaikka?” Et oikeasti jos mietitään et me halutaan vähän herättää ne meidän työntekijöitä pohtimaan itse sitä omaa työskentelyä.”

## BILAGA 8

### SAMMANFATTNING AV ARBETSTRIVSELKARTLÄGGNING I SIBBO KOMMUN

Arbetsstrivselkartläggning som delaktigt diskuterades på basen av diskussionsunderlag med medarbetare och ledare inom Sibbo kommun kan sammanfattningsvis presenteras enligt följande.

- 1) Ringa in siffran som bäst representerar din arbetsstrivsel på skalan 1-5, där 1 står för svag arbetsstrivsel och 5 står för en hög arbetsstrivsel. 1 2 3 4 5  
Ympyröi numero joka parhaiten edustaa sinun työviihtyvyyttä asteikolla 1-5, josta 1 edustaa heikkoa ja 5 korkeaa työviihtyvyyttä. 1 2 3 4 5  
Vilka faktorer förbättrar och/eller försämrar din arbetsstrivsel?  
Mitkä tekijät parantavat ja/tai heikentävät työviihtyvyyttäsi?
- 2) Upplever du ditt arbete som meningsfullt? Ja\_\_\_ Nej\_\_\_  
Koetko työsi mielekkääksi? Kyllä \_\_\_ Ei\_\_\_
- 3) Hur säkert tror du det är att din arbetsplats är bestående?  
Kuinka varma olet työpaikkasi pysyvyydestä?
- 4) Kan du påverka beslut som är viktiga för ditt arbete? Ja\_\_\_ Nej\_\_\_  
Voitko vaikuttaa päätöksiin jotka ovat tärkeitä työllesi? Kyllä \_\_\_ Ei\_\_\_
- 5) Får du hjälp och stöd från din förman vid behov? Ja\_\_\_ Nej\_\_\_ Får du hjälp och stöd från dina kolleger och arbetsgemenskap vid behov? Ja\_\_\_ Nej\_\_\_  
Saatko tarvittaessa tukea ja apua esimieheltäsi? Kyllä \_\_\_ Ei\_\_\_ Saatko tarvittaessa tukea ja apua kollegoiltasi ja työyhteisöltäsi? Kyllä \_\_\_ Ei\_\_\_
- 6) Är kommunikationen tillräcklig i din arbetsgemenskap? Ja\_\_\_ Nej\_\_\_  
Onko työyhteisössäsi tarpeeksi vuorovaikutusta? Kyllä \_\_\_ Ei\_\_\_
- 7) Får du uppskattning för dina arbetsprestationer från din närmaste chef? Ja\_\_\_ Nej\_\_\_ Hur?  
Får du uppskattning för dina arbetsprestationer som medlem i ditt team?  
Ja\_\_\_ Nej\_\_\_ Hur?  
Saatko arvostusta työpanoksestasi lähimmältä esimieheltäsi? Kyllä \_\_\_ Ei\_\_\_ Millä tavalla?  
Saatko arvostusta työpanoksestasi tiimin jäsenenä? Kyllä \_\_\_ Ei\_\_\_ Millä tavalla?
- 8) Hur upplever du att du kan släppa taget om jobbet då du går hem efter arbetet? Miten koet, että voit päästää otteen työstäsi kun lähdet kotiin työpäivän jälkeen?  
Frågor som ledare skulle tillsätta  
- Vilken är din insats för att förbättra arbetsstrivseln i arbetsgemenskapen?  
- Skulle du rekommendera vår verksamhet för din anhörig?  
  
Frågor som medarbetaren skulle tillsätta  
- Upplever du din arbetsomgivning som trivsamt?  
- Hur påverkar ergonomin i ditt arbete din arbetsstrivsel?