

Vårdpersonalens upplevelse av engagemang på arbetsplatsen

Vilken är ledarens roll i engagemanget?

Beatrice Öhman

MASTERARBETE	
Arcada	
Utbildning:	Hälsofrämjande HYH
Identifikationsnummer:	8127
Författare:	Beatrice Öhman
Arbetets namn:	Vårdpersonalens upplevelse av engagemang på arbetsplatsen -vilken är ledarens roll i engagemanget?
Handledare (Arcada):	Ira Jeglinsky-Kankainen,
Uppdragsgivare:	Helsingin -ja Uudenmaan Sairaanhoidopiiri (HUS)
<p>Sammandrag:</p> <p>Vi lever i en tid där personalbristen i synnerhet inom vården är ett ökande problem, utbildad personal söker sig till andra uppgifter och byter jobb med korta intervaller. Samtidigt har vi i Finland en längre tid haft en sjunkande nativitet vilket även det på lång sikt påverkar mängden arbetskraft. Syftet med denna studie var att utreda graden av engagemang hos personalen inom enheten för kvinnosjukdomar och förlossningar inom HUS och även undersöka hur ledaren ser på arbetsengagemang. Ett ökat engagemang leder till att personalen trivs. HUS fungerar som beställare för arbetet. Engagemang syns i HUS strategi och även i strävan efter att bli ett magnetsjukhus.</p> <p>Undersökningen var av mixad design. Den kvantitativa undersökningen grundade sig på en enkät, Nurse engagement survey (2019), som är en del av magnetsjukhusmodellen. Den kvalitativa undersökningen var halvstrukturerade fokusgruppintervjuer med ledare inom enheten. Resultatet av undersökningen visar bl. a. att endast 7,9% av personalen är engagerad, barnmorskorna minst och biträdande avdelningsskötarna mest engagerade. De som jobbar treskiftes jobb var de minst engagerade. Personalen vill ha en möjlighet att synkronisera sitt arbete med fritiden och kunna ge kvalitativ vård i växelverkan med sina patienter i en god arbetsgemenskap och bra arbetsmiljö. Det bör finnas möjlighet till utveckling och utmaningar, man önskar sig lämplig mängd ansvar. Man vill få information om vad som händer, stöd och respons från ledningen och arbeta i en öppen kommunikativ atmosfär. Undersökningen visar alltså att kommunikation mellan ledare och medarbetare, goda arbetsförhållanden, respons och möjlighet att påverka och utvecklas är faktorer som antas öka engagemanget.</p>	
Nyckelord:	Engagemang, arbetsengagemang, HUS, ledarskap, ledare, ledarskapsteori,
Sidantal:	64 + 6 bilagor
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

MASTER'S THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Masters program, Health promotion
Identification number:	8127
Author:	Beatrice Öhman
Title:	The healthcare staff's experience of commitment in the workplace -What is the leader's role in the commitment?
Supervisor (Arcada):	Ira Jeglinsky-Kankainen
Commissioned by:	Helsingin- ja Uudenmaan Sairaanhoidopiiri (HUS)
<p>Abstract:</p> <p>We live in a time where the shortage of staff, especially in healthcare, is an increasing problem. Trained staff apply for other tasks and change jobs at short intervals. At the same time we have in Finland had a declining birth rate for a long time, which also affects the amount of labor in the long term. The purpose of this study was to investigate the degree of commitment of the staff within the unit for women's diseases and childbirth at HUS and also to investigate how the leader views work engagement. An increased commitment leads to the staff being happy. HUS acts as a customer for the work. Commitment can be seen in HUS's strategy and also as a tool to become a magnetic hospital.</p> <p>The survey was of mixed design. The quantitative study was based on a survey, Nurse engagement survey (2019), which is part of the magnetic hospital model. The qualitative study was semi-structured focus group interviews with leaders within the unit. The results of the survey show i.a. that only 7.9% of the staff are engaged, the midwives were the least and the assistant ward nurses the most engaged. Those who work three-shift jobs were the least committed. The staff wants an opportunity to synchronize their work with their leisure time and be able to provide qualitative care in interaction with their patients in a good working community and good working environment. There should be opportunities for development and challenges, they want an appropriate amount of responsibility. They want information about what is happening, support and response from the management and an open communicative atmosphere.</p> <p>The survey shows that communication between managers and employees, good working conditions, response and the opportunity to influence and develop are factors that are assumed to increase commitment.</p>	
Keywords:	Commitment, work-engagement, HUS, leadership, leader, leadership-theory
Number of pages:	64 + 6 attachments
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	Terveyttä edistävää, YAMK
Tunnistenumero:	8127
Tekijä:	Beatrice Öhman
Työn nimi:	Hoitohenkilökunnan kokemus sitoutuneisuudesta työpaikkaan -Mikä on johtajan rooli sitoutuneisuuteen?
Työn ohjaaja (Arcada):	Ira Jeglinsky-Kankainen
Toimeksiantaja:	Helsingin- ja Uudenmaan Sairaanhoitopiiri (HUS)
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Elämme aikoja missä henkilökuntavaje, varsinkin hoitoalalla, on kasvava ongelma. Koulutettu henkilökunta siirtyy muihin tehtäviin ja vaihtaa työpaikkaa lyhyin väliajoin. Samanaikaisesti syntyvyys on jo pidempään ollut laskusuuntainen Suomessa, mikä myös vaikuttaa työntekijöiden määrään pitkällä aikavälillä.</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää henkilökunnan sitoutuneisuutta HUS:n Naistentaudit ja synnytykset yksikössä sekä tutkia mikä on johtajan näkökanta sitoutuneisuuteen. Korkea sitoutuneisuus lisää henkilökunnan tyytyväisyyttä. HUS toimii tämän työn tilaajana. Sitoutuneisuus näkyy HUS:n strategiassa ja myös pyrkimyksessä saada magneettisairaala status. Tutkimuksessa käytettiin määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää. Määrällisessä tutkimuksessa käytettiin magneettisairaala mallin kyselyä, Nurse Engagement survey (2019) ja laadullisessa tutkimuksessa puolistrukturoitua kohderyhmähaastattelua yksikön johtajille. Tutkimuksen tulos osoittaa muun muassa, että vain 7,9% henkilökunnasta ovat sitoutuneita, kättilöt ovat vähiten sitoutuneet ja apulaisosastonhoitajat eniten. Vähiten sitoutuneita ovat ne, jotka tekevät kolmevuorotyötä. Henkilökunta haluaa mahdollisuuden synkronoida työn ja vapaa-ajan, sekä haluavat antaa laadullista hoitoa vuorovaikutuksessa potilaiden kanssa hyvässä työyhteisössä ja työympäristössä. Työssä pitää olla haastetta ja mahdollisuus kehittyä, toivottiin sopiva määrä vastuuta. Halutaan tietoa mitä tapahtuu, tukea ja palautetta johdolta ja avoin kommunikoiva ilmapiiri. Tutkimus osoittaa, että johtajan ja työntekijän välinen kommunikaatio, hyvät työolot, palaute ja mahdollisuus vaikuttaa sekä kehittyä ovat seikat, joiden oletetaan parantavan sitoutuneisuutta.</p>	
Avainsanat:	Sitoutuminen, sitoutuneisuus työhön, HUS, johtajuus, johtaja, johtamisteoria
Sivumäärä:	64 + 6 liitettä
Kieli:	Ruotsi
Hyväksymispäivämäärä:	

1	INLEDNING	8
2	BAKGRUND	10
2.1	MAGNETSJUKHUS	10
2.2	HUS STRATEGI 2020 – 2024	11
2.3	ENGAGEMANG	12
2.3.1	<i>Arbetsengagemang</i>	13
2.3.2	<i>Faktorer som påverkar arbetsengagemanget</i>	15
2.4	LEDARENS ROLL I ARBETSTAGARENS ENGAGEMANG	17
3	TEORETISK REFERENSRAM	19
3.1	LEDARSKAP OCH LEDARSKAPSTEORI	19
3.1.1	<i>Leader - member exchange (LMX)</i>	20
3.1.2	<i>Transformativt ledarskap</i>	21
3.1.3	<i>Transaktionellt ledarskap</i>	21
3.1.4	<i>Autentiskt ledarskap</i>	22
3.1.5	<i>Tjänande ledarskap (servant leadership)</i>	23
4	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	23
5	METOD	23
5.1	DATAINSAMLING OCH DESIGN	24
5.1.1	<i>Datainsamling genom enkät</i>	25
5.1.2	<i>Datainsamling genom fokusgruppintervju</i>	26
5.2	ANALYS AV DATA	28
5.3	RELIABILITET OCH VALIDITET	29
5.4	ÉTISKA ÖVERVÄGANDE	30
6	RESULTAT	31
6.1	RESULTAT FÖR DEN KVANTITATIVA STUDIEN	31
6.1.1	<i>Engagemang enligt bakgrundsfaktorer</i>	32
6.1.2	<i>Personalens upplevelse av engagemang enligt undersökningens påståenden</i>	35
6.2	RESULTAT FÅN FOKUSGRUPPINTERVJUerna	38
6.2.1	<i>Balans mellan arbete och fritid</i>	39
6.2.2	<i>Professionell utveckling</i>	40
6.2.3	<i>Arbetsmiljö och -gemenskap</i>	41
6.2.4	<i>Kommunikation och bemötande</i>	42
6.3	SAMMANFATTNING	43
7	DISKUSSION	45
7.1	RESULTATDISKUSSION	45
7.1.1	<i>Engagemang</i>	45
7.1.2	<i>Ledarskap</i>	48
7.2	METODDISKUSSION	50
8	SLUTSATS	54
	KÄLLOR	55

FIGURER

Figur 1	Befolkningsprognos.....	9
Figur 2	Referensram för Magnetsjukhusmodellen.....	11
Figur 3	HUS strategi.....	12
Figur 4	Faktorer som påverkar arbetsengagemanget.....	17
Figur 5	Ledarens roll för arbetstagarens engagemang.....	19
Figur 6	Leader-Member exchange.....	20
Figur 7	Autentiskt ledarskap.....	22
Figur 8	Förklarande sekventiell design.....	24
Figur 9	Bakgrundsfaktorer.....	31
Figur 10	Graden av engagemang bland alla informanter inom enheten för kvinnosjukdomar och förlossning, 2015- 2019.....	32
Figur 11	Engagemang enligt yrkesgrupp.....	34
Figur 12	Engagemang enligt arbetstid.....	34
Figur 13	Engagemang enligt arbetsår.....	35
Figur 14a	Förändring från år 2018 till år 2019.....	37
Figur 14b	Förändring från 2018 till år 2019.....	38
Figur 15	Exempel från analysen.....	39
Figur 16	Sammanfattning av det kvalitativa resultatet, kategorier som utmynnar i fyra olika teman.....	39

BILAGOR

BILAGA 1. NES- undersökningens olika delområden och påståenden

BILAGA 2. Information om studien

BILAGA 3. Samtycke att delta i fokusgruppintervju

BILAGA 4. Tietoä tutkimuksesta

BILAGA 5. Suostumus osallistua ryhmähaastatteluun

BILAGA 6. Fokusgruppintervju på Kvinnokliniken

1 INLEDNING

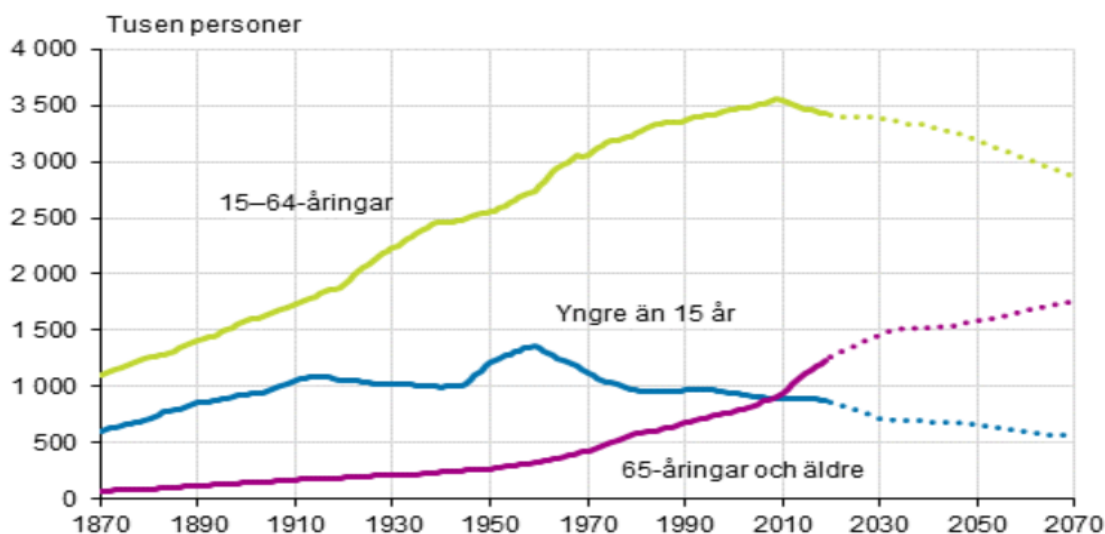
Inom vårdbranschen är personalbristen ett faktum. Enligt Kirsi Sillanpää på fackförbundet Tehy i Finland har 40 000 vårdare redan bytt bransch. Orsakerna till detta är främst bristande ledarskap, dåliga arbetsförhållanden och lönefrågor. Kampen om kunnig personal är hård och finländsk vårdpersonal åker utomlands, främst till Norden, för att jobba. (Coco 2019 s. 4) En undersökning gjord hösten 2020 bland sjukvårdspersonal (n 2600) visar att endast 12% av respondenterna aldrig hade funderat på att byta bransch, 40% funderade på det årligen och resten av gruppen oftare. Endast 23% av respondenterna uppskattade att de skulle orka jobba inom vården ända till pensionsåldern. (Aula research, 2020) Även under våren 2021 har sjukvårdspersonal, bland annat barnmorskor inom HUS, figurerat i media inom samma genre. Man upplever att det inte finns tillräcklig med kunnig personal, personalen är utmattad och det finns en känsla av otrygghet då man inte räcker till. Detta leder till att personalen söker sig till andra uppgifter. (YLE 27.4.2021)

En annan av Finlands stora utmaningar då det gäller arbetskraft är den stigande åldern bland befolkningen (se figur 1). Andelen över 65-åringar ökar medan nativiteten en längre tid visat en sjunkande trend (även om det enligt Statistikcentralens uppgifter år 2020 skett en ökning i nativiteten för första gången på nio år (Statistikcentralen b)). Detta betyder att en stor del av befolkningen närmar sig pensionsåldern vilket i synnerhet inom vården kommer att märkas. (Statistikcentralen a). Det är alltså av stor vikt att kunna hålla kvar den personal som finns, men också att vara en attraktiv organisation för ny personal.

Den nya personalen består till stor del av de så kallade ”millennialerna” eller ”Generation Y” det vill säga personer som är födda 1981 – 2000 (man pratar även om Z-generationen om de som är födda på 90-talet och senare). Denna generation är enligt undersökningar benägna att lättare byta jobb och pröva olika banor i livet vilket utgör utmaningar för organisationen. År 2030 kommer 75% av den globala arbetskraften att bestå av generation Y. (Salminen 2019, s. 27)

Nativiteten, befolkningsprognosen och inte heller lönen inom social- och hälsovården är något man kan göra något åt på kort sikt, däremot kan man fundera på hur man kan främja arbetsengagemanget bland personalen och påverka arbetskraften att stanna kvar.

Befolkning och befolkningsprognos efter åldersgrup



Källa: Statistikcentralen, Befolkning

[Uppgifterna i Excel-format \(xlsx\)](#)

Uppdaterad: 25.3.2020

Figur 1 Befolkningsprognos (Statistikcentralen)

Ledaren är den som håller i trådarna och styr skeppet. Ledarens roll för arbetsengagemanget antas vara stort, ett gott ledarskap är en av grundstenarna på arbetsplatsen. I detta arbete önskas få en ökad förståelse för vilka faktorer som påverkar arbetsengagemanget och vilken roll ledaren har i personalens upplevelse av engagemang. Genom att öka engagemanget uppnås förhoppningsvis en helhet där personalen trivs och mår bra och tröskeln att lämna arbetsplatsen höjs. Minskat engagemang leder till mera sjukfrånvaro, stress och missnöje vilket i sin tur gör tröskeln lägre att söka sig till en annan arbetsplats. En engagerad personal är däremot en resurs och en del av en välmående framgångsrik organisation. (Työterveyslaitos b) Helsingin- ja Uudenmaan Sairaanhoidopiiri (HUS) fungerar som beställare för arbetet.

“Employee contribution becomes a critical business issue because in trying to produce more output with less employee input, companies have no choice but to try to engage not only the body, but also the mind and the soul of every employee”

Citat av David Ulrich (Schaufeli 2013 s. 3)

2 BAKGRUND

Inom HUS syns viljan att engagera och hålla kvar personalen i strategin, men även som en del i projektet att bli magnetsjukhus (HUS årsberättelse för vårdarbete 2019 s. 6). Inom HUS mäts engagemanget bland vårdpersonalen årligen med en mätare, Nurse engagement survey (NES). Mätaren är en del av HUS spetsprojekt att utveckla vården enligt magnetsjukhusmodellen. Syftet med NES-undersökningen är att få kontinuerlig information om personalens engagemang. Med hjälp av den informationen fås en bild av var det finns behov av utveckling och således kunna stödja vägen fram till att bli ett magnetssjukhus. (HUS årsberättelse för vårdarbete 2019 s. 39)

NES-mätaren visar att personalens engagemang följer en sjunkande trend. Även de som rekommenderar HUS som arbetsgivare har minskat sedan år 2015. Även en minskning i antalet sökanden då lediga arbetsplatser anslås kan skönjas. (Tarkastuslautakunnan arviointikertomus 2019 s. 28 - 32)

2.1 Magnetsjukhus

Ett magnetsjukhus är ett sjukhus som fått ett fyraårigt certifikat av American Nurses Credential Center (ANCC), certifikatet visar att sjukhuset har utmärkt vård och goda vårdresultat. Modellen är en kvalitetsmätare för vården. Modellen har fem huvudteman: kraftingivande strukturer, god ledning, kvalitativ professionell aktivitet, ny kunskap, innovationer, förbättringar och goda resultat (se figur 2). Hela magnetsjukhusmodellen består av femtio kriterier vilka bör förverkligas inom vårdarbetet innan man kan ansöka om status som magnetsjukhus. Inom HUS har man som målsättning att få certifikatet för några av enheterna i början av 2020-talet. (Torppa 2018 s.221) Ansökningsprocessen har påbörjats för HUS första resultatenheter hösten 2020. Enheterna är HUS Cancercentrum, resultatenheten HUS Sjukvård för barn och unga, Hjärt- och lungcentrum och HUS Psykiatri. Organisationens utveckling till ett Magnetsjukhus tar enligt ANCC i medeltal sju år, HUS är inne på sitt fjärde år. (HUS d)

Modellen har sitt ursprung i 1980-talets USA där bristen på sjukskötare vid den tiden var stor. Man lade märke till att trots personalbristen i landet hade vissa sjukhus tillräckligt med personal som även stannade kvar vid tjänsten. Vid närmare undersökning av fenomenet upptäckte man att en del faktorer påverkade detta, dessa faktorer kom att bli den första magnetsjukhusmodellens kriterier och ligger även som grund för dagens fem huvudteman. I

USA är 8% av alla sjukhus magnetsjukhus, Europas enda sjukhus med magnetcertifikat finns i Belgien. (Torppa 2018 s. 221) I hela världen finns ca 500 magnetsjukhus (HUS d).

Kvaliteten av vården, patientsäkerheten, personalens arbetstillfredsställelse och stabiliteten samt organisationens ekonomiska resultat är bättre bland de sjukhus som har erhållit certifikatet. Resultaten kan ses genom minskad patientmortalitet, nöjdare patienter och ekonomiska inbesparingar. (Torppa 2018 s. 222)

Speciellt i Finland hade många haft som avsikt att byta jobb inom de närmaste åren. Inom HUS har man därför tagit fasta på arbetsengagemang som en del av magnetsjukhusmodellen. Ett svagt engagemang visar ett behov av ett bättre ledarskap och behov av att få påverka i sitt arbete. (Torppa 2018 s. 222)



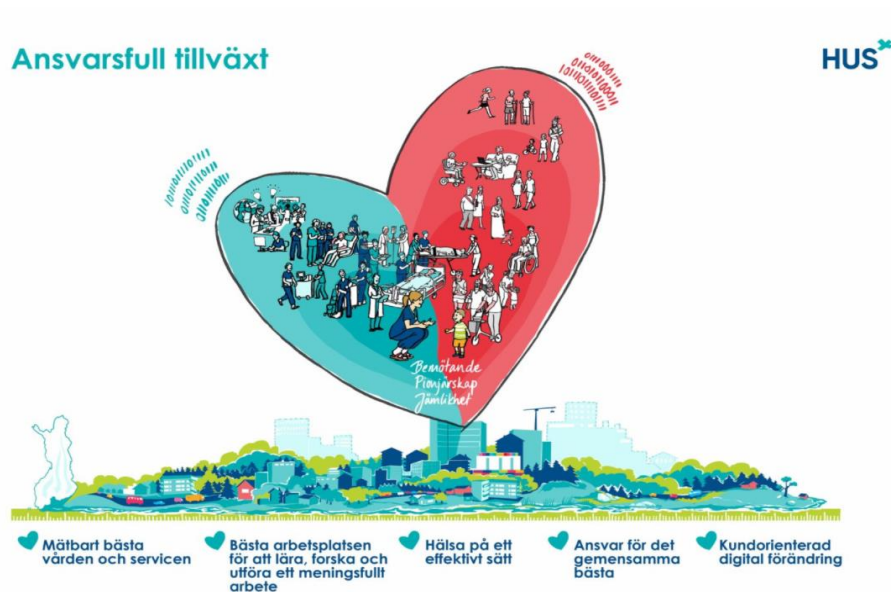
Figur 2. Referensram för Magnetsjukhusmodellen (HUS Årsberättelse för vårdarbete 2019)

2.2 HUS strategi 2020 – 2024

HUS är den största organisationen inom hälso- och sjukvård i Finland med ca 27 000 yrkeskunniga och 680 000 patientkontakter årligen. HUS ansvarar för den specialiserade

vården i 24 kommuner och behandlingen av sällsynta sjukdomar har riksomfattande koncentrerats till HUS. (HUS a)

HUS vision är att vara föregångare inom hälsovården med ett löfte om att ge alla patienter allt bättre vård under alla årets dagar. Strategins värderingar är bemötande, pionjärskap och jämlikhet (se figur 3). Strategin för åren 2020 - 2024 har som mål att vara mån om sina klienter men även om sin personal. Detta framkommer i målsättningen om att vara den bästa arbetsplatsen för meningsfullt arbete. (HUS a) Man vill att andelen personer som rekommenderar HUS som arbetsplats skall öka med 5% år 2020 (HUS b). År 2019 rekommenderade 65% HUS som arbetsgivare (HUS c). Som mätare för dessa mål används bland annat arbetsmiljöbarometern och NES-förfrågingen.



Figur 3 HUS strategi 2020 - 2024 (HUS)

2.3 Engagemang

Engagemang (= sitoutuneisuus, työn imu, engagement, commitment, motivation) är synonym för intresse, inlevelse, förbindelse, satsning, deltagande. Motsatsen till engagemang är passivitet och ointresse. (Synonymer. se) I detta arbete kommer det främst att tas fasta på arbetsengagemang och dess inverkan på individen, även om det egna arbetsengagemanget

också påverkar organisationen och den övriga omgivningen.

2.3.1 Arbetsengagemang

”Arbetsengagemang (work engagement) innebär ett positivt tillstånd av känslor och motivationsuppfyllelse i arbetet. Arbetsengagemang yttrar sig i form av energi, hängivenhet för arbetet och en känsla av tillfredsställelse över att helt få gå upp i sitt arbete. Forskningen visar att arbetsengagemang har ett positivt samband med bl.a. hälsa och arbetsförmåga, arbetsplatsengagemang, initiativkraft och strävan efter förnyelse.” (Työterveyslaitos a)

Professor William Kahn var den första forskaren som tog fasta på arbetsengagemang, året var 1990. Han menar att det betyder fullständig fysisk, emotionell och informativ närvaro på jobbet där man uttrycker och utnyttjar sig till sitt fulla kapital. För att kunna göra det behövs trygga arbetsförhållanden och en organisation som möjliggör detta. (Hakanen 2001, s. 43 - 44)

Arbetsengagemang kan vara engagemang till sitt eget arbete eller organisationen, men även engagemang till yrket, kollegor, karriär eller till ledaren (Malinen 2020 s. 20). Man kan även prata om arbetsengagemang på team - nivå, det betyder att man som grupp upplever en positiv känsla med delade erfarenheter, interaktion och vi – anda (Rahmadani et al 2020 s. 2, Hakanen et al 2012 s. 5).

Enligt Malinen (2020) kan man dela upp arbetsengagemang i fyra delar; allmänt arbetsengagemang, specifikt arbetsengagemang, yrkesengagemang och organisationsengagemang. (2020 s. 21)

Det *allmänna engagemanget* betyder att arbetet är en betydelsefull del av den enskilda individens liv och en stor del av individens personliga mål tangerar arbetet (Malinen 2020 s. 21).

Specifikt arbetsengagemang betyder att man är engagerad till sin egen arbetsuppgift och den roll man har är viktig för individen och tillfredsställer de enskilda behov man har i arbetet. Engagemanget till arbetsuppgiften försvagas om arbetsförhållandena ändras så att de egna behoven inte längre tillfredsställs. (Malinen 2020 s. 21)

I *yrkesengagemanget* är karriären och att få verka inom det egna yrket centrala faktorer. Detta engagemang har beskrivits som en psykologisk länk mellan individen och arbetet som ger positiva känslor och en känsla av att man identifierar sig med sitt yrke, det handlar om attityden till det egna yrket. (Malinen 2020 s. 26)

Organisationsengagemang betyder att individen är engagerad att fortsätta arbeta inom organisationen. Denna form av engagemang kan ha sin grund i att arbetstagaren tror på organisationens värderingar och mål och vill jobba för dessa samtidigt som man vill hålla sin ställning i organisationen. Det kan också handla om att hen känner sig skyldig gentemot organisationen och därför stannar kvar eller om en känsla av att det skulle kräva för mycket uppoffringar att lämna organisationen. (Malinen 2020 s. 22 - 23) Organisationsengagemang har positiva effekter på arbetstagarens hälsa, ett svagt engagemang har samband med stress, depression och trötthet men ett för stort engagemang kan även det ha negativa följder (Lehtoranta – Nyberg 2020 s. 19)

Ett högt engagemang leder alltså till att arbetstagarna stannar kvar på arbetsplatsen men har även visat sig minska arbetsfrånvaro samtidigt som de höjer arbetsprestationen (Turunen 2012 s. 20, Hakanen et al 2012 s. 15 - 16).

Finskans ”työn imu” betyder motivation och positiva känslor för arbetet vilket även kan beskrivas som arbetsengagemang (Työterveyslaitos b, Hakanen 2011 s. 38). Till begreppet hör hängivenhet till arbetet, det handlar om en energisk arbetstagare som lätt fördjupar sig i arbetet. Att uppleva detta ”sug” bidrar till upplevelse av välbefinnande på jobbet men även välbefinnande på individnivå. De bidrar till arbetstagarens upplevelse av hälsa, till en god arbetsprestation och även till ökad ekonomisk fördel för organisationen. Dessa engagerade individer upplever att arbetet ökar deras livskvalitet och de är över lag lyckligare än andra arbetstagare. (Työterveyslaitos b, Hakanen 2011 s. 40) Arbetstagaren går vanligtvis gärna till jobbet på morgonen, upplever jobbet som givande, arbetsmiljön som meningsfull, är stolta över sitt arbete och njuter av det (Hakanen 2011 s. 38).

Kallio skriver i sitt arbete om Arnold Bakkers fyra orsaker, till varför personer med engagemang klarar sig bättre i arbetslivet. Orsakerna är de att personerna oftare upplever glädje och entusiasm, de har ofta bättre fysisk och psykisk hälsa, de är kapabla att skapa egna sociala resurser och smittar av sitt engagemang på kolleger. (2013 s. 32)

Arbetsengagemang enligt Dellve & Eriksson betyder att man är involverad, har energi, är entusiastisk och arbetar mot ett mål (2016 s. 14). Arbetsengagemang är av stor vikt för anställda, det är relaterat till deras prestation, utveckling (Gameda & Lee 2020 s. 7), välbefinnande, deras karriär och till organisationens produktivitet (Robijn et al, 2020 s, 373; Korpela 2015 s. 1). Enligt Strömberg et al visar forskning på att vårdpersonal som inte känner arbetsengagemang eller arbetstillfredsställelse presterar sämre på sitt arbete (2017 s. 178). I en stor undersökning

gjord bland anställda i 30 länder i samarbetet med finska arbetshälsoinstitutet och universitetet KU Leuven i Belgien framkom det att bland annat yrkespersoner inom vården ofta är mycket engagerade i sitt arbete trots att arbetet var påfrestande (Työterveyslaitos c).

Arbetsengagemang har alltså en positiv inverkan på såväl anställda som på organisationen. Arbetsengagemang kan beskrivas som uthållighet, känsla av betydelse och inspiration, att vara fokuserad och uppmärksam på arbetet. (Rahmadani et al, 2019 s. 454) Personal som upplever engagemang tror att det kommer att orka längre i arbetslivet, de har en vilja att utvecklas och jobba för organisationens bästa, tar ansvar och initiativ (Kallio 2013 s. 31).

2.3.2 Faktorer som påverkar arbetsengagemanget

Engagemanget kan stärkas genom utmaningar och resurser, bra ledarskap, förtroende och möjlighet att utvecklas (Dellve & Eriksson 2016 s. 14), även en god inskolning av ny personal har betydelse (Hakanen et al 2019 s. 44). Även Strömngren et al tar upp resursernas och arbetsförhållandenas betydelse för att öka engagemanget. Andra viktiga resurser är socialt stöd i arbetet, att få arbeta självständigt, känsla av trygghet, feedback, kontroll, ansvar och rättvisa (2017 s. 180, Korpela 2015 s. 13, Lehtoranta – Nyberg 2020 s. 24) Mera resurser för arbetet betyder högre engagemang och minskade avsikter att säga upp sig från arbetsplatsen (Schaufeli 2013 s. 10).

Arbetsförhållanden, innehållet i arbetet och arbetstillfredsställelsen är nyckelfaktorer för ett attraktivt arbete. Brister på dessa punkter har ett samband med hög personalomsättning och ett försämrat arbetsengagemang och minskad upplevelse av hälsa. (Strömngren et al 2017 s. 178). Då arbetsupplevelserna tillfredsställer arbetstagarens behov och är i linje med de egna värderingarna och den egna kunskapen kan man prata om affektivt engagemang. Det handlar om att ha det bra i organisationen, även de sociala kontakterna främjar det affektiva engagemanget. (Lehtoranta – Nyberg 2020 s. 24)

Kommunikation och en öppen atmosfär inom organisationen stärker engagemanget och ger en samhörighetskänsla (Korpela 2015 s. 2). Då arbetstagaren känner att hen har organisationens stöd upplever hen att organisationen värdesätter arbetsprestationen och bryr sig om arbetstagarens åsikter och välbefinnande (Hakanen et al 2012 s.10).

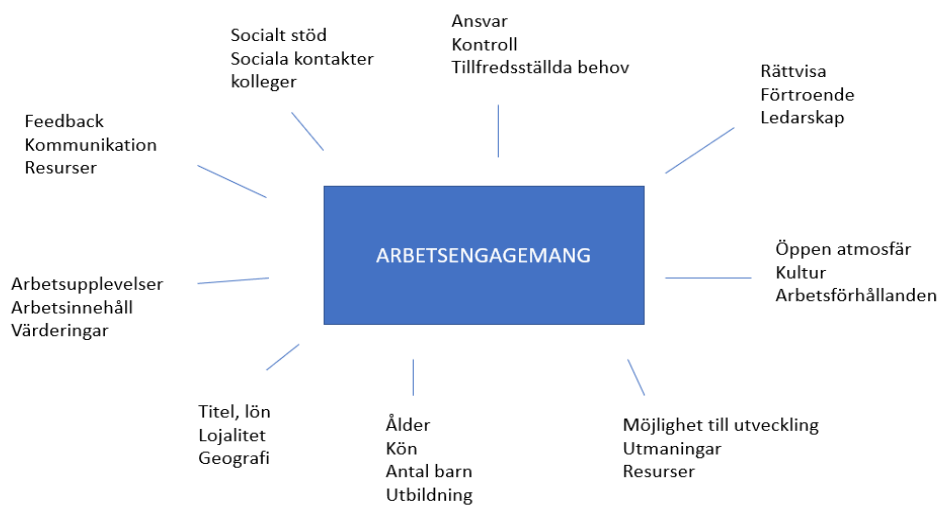
Arbetsplatsens och organisationens kultur är av stor vikt för känslan av engagemang. Kulturens föds inte av sig själv utan genom interaktion mellan individerna på arbetsplatsen, deras

gemensamma regler och atmosfären på arbetsplatsen. En positiv kultur för med sig känsla av engagemang. Även upplevelsen att ha pålitliga kolleger stärker engagemanget. (Korpela 2015 s. 15 – 16, 33)

Enligt Jari Hakanen, forskningsprofessor på Arbetshälsoinstitutet, upplever kvinnor arbetsengagemang i lite större grad än vad män gör det (2011 s. 40). Detta framkommer även i Turunens undersökning (2012 s. 33). Äldre arbetstagare har mera arbetsengagemang än yngre och vikarier mera än ordinarieanställda. Det verkade också som att ju flera barn under skolåldern man hade desto större arbetsengagemang hade man. (Hakanen 2011, s. 40) Även andra undersökningar visar att äldre arbetstagare ofta är mera engagerade eller ”trogna sin arbetsplats (Korpela 2015 s. 13). Det kan bero på att de äldre redan uppnått en viss status inom organisationen eller erhållit vissa förmåner de inte vill bli av med. Man kanske anser att det inte är realistiskt att byta jobb vid högre ålder. Även eventuell titel, lön, arbetsplatsens geografiska läge, lojalitet och möjlighet att göra karriär kan påverka engagemanget. Högre utbildning och högre yrkesklass korrelerade också med ett högre engagemang till organisationen. (Lehtoranta – Nyberg 2020 s. 18, 25; Turunen 2012 s. 35) I Hakonen et als undersökningen framkom dock att högre utbildade hade mindre engagemang, här framkommer också att vikarier har lite större engagemang än ordinarie anställda (2012 s. 38, 73). I Turunens avhandling framkommer att åldern ofta skulle minska arbetsengagemanget, i synnerhet bland männen men att engagemang till själva organisationen är större bland äldre arbetstagare (2012 s. 34).

En undersökning gjord av Arbetshälsoinstitutet i samarbete med universitetet i Utrecht bland 87 organisationer i Finland visar att det finns risk för att personalen blir oengagerad och får arbetsleda om arbetet inte är tillräckligt utmanande. Studien visar att speciellt yngre arbetstagare lättare blir uttråkade. Detta kan till en del bero på att äldre arbetstagare får de mera utmanande uppgifterna och de yngre inte får visa sin kompetens utan får göra lättare uppgifter. Det här kan leda till att minskad motivation och minskat engagemang vilket i sin tur kan leda till byte av arbetsplats. (Harju et al 2014 s. 917 - 918)

En uppföljning gjord av statistikcentralen åren 1984 - 2008 visar att finländarna i ökande grad uppskattar arbetets innehåll mera än lönen. I samma undersökning frågade man en så kallad ”lotto”-fråga för att mäta graden av arbetsengagemang hos arbetstagarna, man frågade om den anställda skulle sluta jobba om hen fick en stor summa pengar. Resultatet visar att under denna tidperiod med denna fråga som mätare har engagemanget bland finländarna sjunkit en aning. (Turunen 2012 s. 25 – 26)



Figur 4 Faktorer som påverkar arbetsengagemanget (sammandrag av kapitel 3.1)

2.4 Ledarens roll i arbetstagarens engagemang

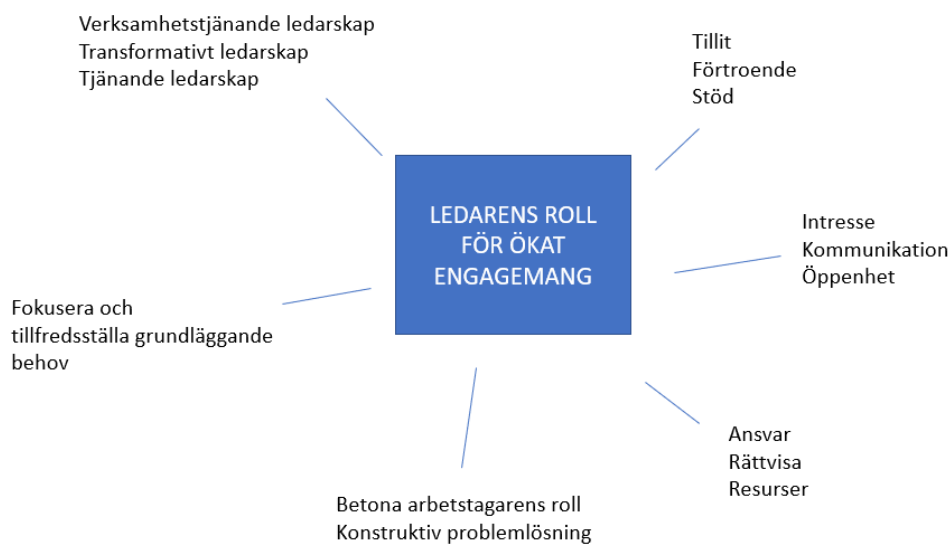
Ledaren spelar enligt flera undersökningar en viktig roll då det gäller engagemang bland medarbetarna (Robijn et al 2020, s. 373, Hayati et al 2014). Ledaren bör fokusera på sina medarbetares grundläggande behov, genom att tillfredsställa dem ökar engagemanget och exempelvis utbrändhet kan förebyggas. Genom att konfrontera eventuella konflikter på ett öppet och konstruktivt sätt påverkas arbetsengagemanget positivt och förbättrar medarbetarens välbefinnande. (Robijn et al 2020, s. 382 - 384) En engagerad ledare inspirerar, knyter an och stöder arbetstagarens autonomi (Rahmadani et al 2020 s. 2). Ledaren kan i sitt dagliga arbete påverka balansen mellan arbetets resurser- och krav för arbetstagaren. Med för få resurser och för höga krav blir bördan snabbt för stor, vilket i det långa loppet leder till minskat engagemang, burnout och tankar om att byta jobb. (Hakanen et al 2019, s. 44 – 45)

Som redan tidigare konstaterats har arbetstagarens känsla av engagemang, betydelse för dess upplevelse av hälsa. Enligt en artikel av Theorell et al har även ledarens beteende betydelse för arbetstagarens hälsa, speciellt ledare som i sitt förfarande visar passivitet och bristande engagemang eller som har ett auktoritärt beteende har negativa effekter på arbetstagarens hälsa. (Theorell et al 2013 s. 781)

I artikeln ” Hälsofrämjande arbetsmiljö – en framgångsfaktor för god vård” framkommer det att ett verksamhetstjänande ledarskap där ledaren var erfaren och hade kunskap om verksamheten hade stor betydelse för känslan av engagemang. Det ansågs viktigt att ledarskapet utgick från strategier som bygger på tillit snarare än kontroll och att man beaktade tillräckliga resurser bland arbetstagarna vid utvecklingsarbeten. Tillit skapas då ledningen visar intresse och ger stöd. Denna form av ledningsarbete leder till mindre frustration och ökat engagemang. (Strömgren et al 2017 s. 180 - 181)

Förutom tillit är förtroende och kommunikation mellan ledaren och arbetstagaren viktiga faktorer. Utan dessa sjunker arbetsmotivationen och det får negativa effekter på en bredare front. Ledaren kan visa förtroende genom att ge ansvar och vara rättvis. Genom att ledaren betonar arbetstagarens roll i organisationen ger det en känsla av att vara viktig och ökar således engagemanget. (Piirainen 2012 s. 41 - 42) Ledarens sociala stöd till arbetstagaren är viktig för att arbetstagaren skall uppleva engagemang (Korpela 2015 s. 32) Enligt Hakanen et al har ledaren möjlighet att stärka och upprätthålla engagemang eller ”työn imu” genom att vara rättvis och visa förtroende, ge alla arbetstagare lika rätt att göra sig hörda och vara konsekvent och transparent i sitt beslutsfattande (2012 s.9). En annan undersökning av Hakanen et al visar att tjänande ledarskap och en effektiv personalpolitik som stärker delaktighet har betydelse för arbetstagarens upplevelse av arbetsengagemang och för arbetsprestationen. I de kommuner där ledarskapet fungerade väl var arbetsengagemanget högre och mängden utbrändhet mindre (Hakanen et al 2019 s. 10 – 11)

Enligt Wallo & Lundqvist (2020 s. 15 - 16) finns det ett samband mellan arbetsengagemang och transformativt- och tjänande ledarskap. I Rahmandani et als (2020 s. 15) artikel lyfts den positiva relationen mellan transformativt- och autentiskt ledarskap fram. Gameda & Lee konstaterar samma sak gällande transformativt ledarskap i en studie där olika ledarskapsstilar undersöktes korrelerat till arbetsengagemang (2020 s. 7). Även studier gjorda i Norge och i Iran visar att ett transformativt ledarskap har betydelse för arbetsengagemanget (Ree & Wiig 2019, Hayati et al 2014)



Figur 5 Ledarens roll för arbetstagarens engagemang (sammandrag av kapitel 3.2)

3 TEORETISK REFERENSRAM

I denna studie kommer ledarskap och ledarskapsteorier att fungera som teoretisk utgångspunkt. Ledarskapet finns med som en röd tråd i hela arbetet.

3.1 Ledarskap och ledarskapsteori

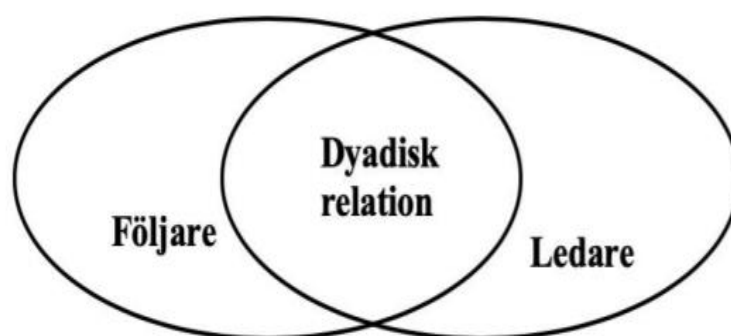
Nationalencyklopedin säger att ledarskap är *”det faktiska utövandet av ledningsuppgifter inom t. ex. en stat, en organisation, ett företag eller ett idrottslag.”* Enligt Backström et al kan ledarskapet definieras som *”en process genom vilken en individ påverkar en grupp av individer att uppnå gemensamma mål”*. Ledarskap kan delas in i fyra centrala begrepp; ledarskap är en process, ledarskap handlar om inflytande, ledarskap uppstår inom gruppen och ledarskap handlar om att uppnå mål. Både ledaren och arbetstagaren är inblandade i denna process och behöver varandra i den. (2008 s. 8)

Enligt Dellve & Eriksson visar flera studier att ledare och ledarskap kan påverka arbetstagarens välbefinnande på jobbet. Ledarskapet kan även påverka arbetstagarens motivation och

engagemang. Man kan skilja på chefskap och ledarskap, gemensamt för de båda är ändå att de påverkar engagemanget och välbefinnande. (2016 s. 17) I detta arbete kommer främst begreppet ledarskap att användas. Det finns många olika teorier om ledarstilar och typer av ledarskap, några av dem presenteras i detta stycke.

3.1.1 Leader - member exchange (LMX)

Detta ledarskap fokuserar på tvåvägsrelationen mellan ledaren och arbetstagaren. Teorin utgår från att varje arbetstagare är unik och relationen handlar om förtroende och respekt. Kvaliteten på relationen påverkar arbetstagarens ansvar, möjlighet till påverkan på arbetsplatsen och dess tillgång till resurser samt prestationen. Det har visat sig att bland olika ledarskapsteorier har LMX starkast förknippats med arbetstagarens välbefinnande, engagemang och kreativitet. (Dellve & Eriksson 2016, s. 18 - 19) Relationen mellan arbetstagaren och ledaren kallas dyad. (Hemlin et al 2014, s. 7) (se figur 6). Att en kvalitativ dyad har en positiv inverkan på bland annat prestationen lyfts fram i flera undersökningar (Dellve & Eriksson 2016 s.19, Hemlin et al 2014 s. 7, Rudolfsson 2009 s. 10). Relationen kan indelas i två huvudgrupper, en innegrupp och en utegrupp. I Innegruppen är relationen mellan ledaren och arbetstagaren nära, vilket leder till att arbetstagaren erhåller mycket information, omtanke och har möjlighet att påverka. I utegruppen är relationen inte lika nära, man följer arbetsbeskrivningen noggrannare och har inte samma möjlighet till påverkan. Studier har visat att innegruppen har ett gott engagemang och låg frånvaro och ledaren borde jobba på att få in flera arbetstagare i denna grupp. (Walle & Lundqvist 2020 s. 6 - 7)



Figur 6 Leader-Member exchange (Kullander, Nilsson 2019)

3.1.2 Transformativt ledarskap

Studier visar att transformativt ledarskap kan stärka arbetstagarens välbefinnande och engagemang. Denna typ av ledarskap anses motivera engagemang genom att ”*aktivera medarbetarens medvetenhet om mål och värderingar*”. Ett transformativt ledarskap fokuserar på att öka arbetstagarens inflytande genom tydliga ideal för arbetet, inspirerande motivation, intellektuell stimulering och personlig omtanke. (Dellve & Eriksson 2016 s. 19) Detta ledarskap har en positiv inverkan på arbetstagarens kreativitet, innovation och uppmuntrar till att utöka prestationsförmågan till och med mera än arbetstagaren förväntas göra eller tänkt sig. Det transformativa ledarskapet förstärker effekter av de anställdas attityder, beteende och arbetstillfredsställelse. (Räsänen 2014 s. 23 - 24)

Denna ledare känner igen arbetstagarens behov och stävar efter att öka både sin egen och arbetstagarens motivation och arbetsmoral och genom sitt handlande öka engagemanget. Den transformella ledaren kan få arbetstagaren motiverad att göra mera än hen tänkt sig. Båda har en gemensam vision och ledaren bemöter arbetstagaren som en person och inte enbart som någon som fyller en funktion. Ledarskapet består av en emotionell del och av en individuell- och intellektuell del. Den emotionella delen innefattar ett karismatiskt och inspirerande ledarskap, medan den individuella och intellektuella delen innefattar intellektuell stimulans och att personligt ta individen i beaktande. (Piirainen 2012 s. 36 – 37)

3.1.3 Transaktionellt ledarskap

Denna form av ledarskap är ett struktur- och riktningsskapande ledarskap och jämförs ofta med transformellt ledarskap. Den transaktionella ledaren ger uppgifter och belönar om målet nås eller bestraffar om slutresultatet inte är det önskade. Ledaren styr arbetet aktivt. (Dellve & Eriksson 2016 s. 19) Ledarskapet grundar sig alltså på överenskommelser mellan ledare och arbetstagare där motivationen styrs av belöning eller straff, båda styrs av sitt eget intresse där båda parterna både får och tar. (Backström et al 2008 s. 10, Piirainen 2012 s. 34).

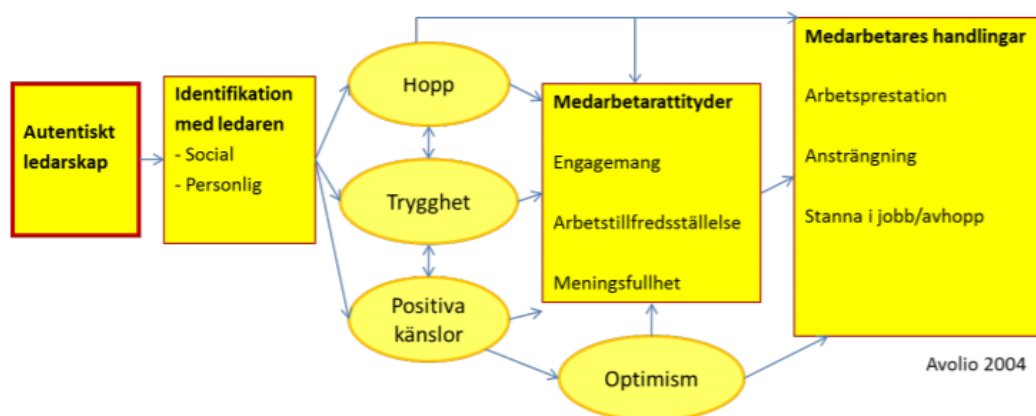
Av den transaktionella ledaren krävs kunskap att känna igen arbetstagarens behov för att kunna ge en motiverande belöning, arbetstagarens motivation grundar sig på att hen litar på att belöningen är på kommande. Ledaren styr arbetet men deltar inte i själva arbetsprocessen eller dess funktion, är inte heller intresserad om arbetet är meningsfullt för arbetstagaren. Denna form av ledarskap har fått kritik för att den inte har för avsikt att bygga förtroende mellan ledare

och arbetstagare och att den inte är tillräcklig i dagens samhälle där engagemang och beroenderelationen dem emellan är viktig. (Pirainen 2012 s. 33 – 36)

3.1.4 Autentiskt ledarskap

Teorin om autentiskt ledarskap har sin grund i grekisk filosofi och humanistisk psykologi (Backström et al 2008 s. 36). Den autentiska ledaren är en positiv förebild med god självinstinkt. Hen är medveten om sina egna värderingar och har ett ärligt förhållningssätt till andra. (Dellve & Eriksson 2016 s. 20, Backström et al 2008 s. 36) Det är ett transparent och etiskt ledarbeteende med genomtänkta beslut som uppmuntrar till öppenhet, delning av information och involvering av arbetstagaren (Wallo & Lundqvist 2020 s. 5 - 6).

En autentisk ledare är öppet medveten om sina svagheter och sina styrkor, ärlighet och känslor visas. Denna ledare låter sin inre moral och sina värderingar styra handlandet. Det ärliga ledarskapet uppstår i relationen mellan ledare och arbetstagare och kan i bästa fall skapa förutsättningar för autonomi, engagera, involvera och inkludera arbetstagaren i beslutsfattande samt ge ansvar för utvecklande av det egna arbetet. Denna form av ledarskap kan stärka arbetstagarens tilltro till ledaren, öka arbetsengagemanget, känslan av välbefinnande och de positiva känslorna. (Dellve & Eriksson 2016 s. 20 - 21) (se figur 7)



Figur 7 Autentiskt ledarskap (Dellve & Eriksson 2016)

3.1.5 Tjänande ledarskap (servant leadership)

Tjänande ledarskap har sin grund från 1970-talet, teorin tar fasta på ledarens roll i omsorg om människor. Fem faktorer lyfts fram inom teorin; att sätta sig andras behov framom sina egna, att empatiskt lyssna, att uppmuntra, visdom och samhälleligt ansvarstagande. (Backström et al 2008 s. 37) Utmärkande för denna stil är alltså att ledaren tjänar andra och jobbar för det gemensamma bästa och genom sitt ledarskap får arbetstagaren att jobba mot samma mål. Ledaren kan stöda arbetstagarens engagemang genom att ge hen förutsättningar för att kunna optimera sin arbetsituation och utveckling. (Dellve & Eriksson 2016 s 20 – 21) Den tjänande ledaren vill skapa hälsosamma organisationer. Genom dessa främjas individens utveckling och organisationens prestationer vilket leder till en positiv verkan på samhället. (Wallo & Lindqvist 2020 s. 6) Denna typ av ledare är genuin och äkta, förlåtande och låter arbetstagaren ta åt sig äran för berömmet (Hakanen et al 2012 s. 11)

4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Syftet med studien är att utreda personalens engagemang på arbetsplatsen utifrån NES-undersökningen och få en inblick i hur ledarna ser på begreppet arbetsengagemang. Genom att med studien få en fördjupad bild av personalens upplevelser och över ledarskapets betydelse för främjande av engagemang kan man eventuellt förebygga de negativa konsekvenser ett lågt engagemang för med sig.

Frågeställning:

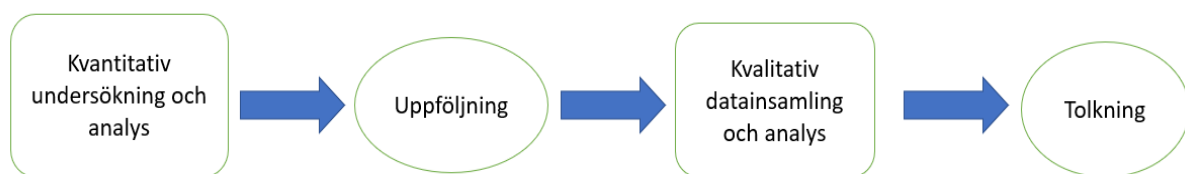
1. Hur upplever personalen arbetsengagemanget enligt NES-undersökningen?
2. Vilka faktorer påverkar arbetsengagemanget enligt ledarna och hur kan ledarna främja engagemanget?

5 METOD

Denna studie är av mixad design, studien innehåller både en kvalitativ och en kvantitativ del. Syftet med denna metod är att få det optimala svaret på forskningsfrågorna, enbart kvantitativ eller kvalitativ ansats är inte tillräcklig för att besvara frågorna. Fördelen med mixad design är en ökad trovärdighet för forskningens resultat. Metoden är komplementär vilket betyder att

genom att erhålla både numerisk data och text data kan respektive metods begränsningar elimineras medan styrkorna kvarstår. (Borglin 2017 s. 234, 237)

Studien är av förklarande sekventiell design vilket betyder att den består av två olika faser. Förklarande sekventiell design betyder att den kvantitativa studien har prioritet och görs först och resultatet från den används i den kvalitativa studien (se figur 8). Denna form av design kan ge fördjupad kunskap och större förståelse för det slutgiltiga resultatet. (Borglin 2017 s 242 - 243)



Figur 8 Förklarande sekventiell design

5.1 Datainsamling och design

För att få svar på forskningsfrågorna kommer denna studie att börja med kvantitativ design. Som grund för den kvantitativa studien används NES-undersökningen som årligen görs inom HUS (se Bilaga 1).

Billhult skriver om planeringsstadiet och genomförandestadiet i kvantitativ metod. Kvantitativ undersökning kan ha olika utgångspunkter med olika mätningar och observationer för att få svar på forskningsfrågorna. Det kan handla om att kartlägga, undersöka samband eller jämföra. (2017 s. 99 - 100) I den kvantitativa delen av denna studie är syftet att kartlägga engagemanget hos personalen inom enheten för kvinnosjukdomar och förlossning inom HUS.

Som komplement till den kvantitativa undersökningen används intervjun, närmare bestämt fokusgruppintervju, som är av kvalitativ design. Kvalitativ forskning ger en insikt i något socialt och emotionellt, man studerar personers uppfattningar, erfarenheter eller upplevelser. Denna metod används för att få ökad förståelse och djupare kunskap om något fenomen som inte kan kvantifieras. (SBU 2020 s. 70 - 71) Syftet med fokusgruppintervjuerna i denna studie är att

kunna jämföra och komplettera resultaten från den kvantitativa undersökningen med det kvalitativa och genom det erhålla en djupare förståelse av hela studiens resultat.

5.1.1 Datainsamling genom enkät

Materialet som används i studien finns redan insamlat i form av de webbenkäter som vårdpersonalen inom HUS har besvarat i den årliga NES-undersökningen. Det är alltså frågan om en retrospektiv tvärsnittsundersökning (Billhult 2017 s.102) Urvalet av deltagarna är alltså redan gjort på förhand vid en viss tidpunkt och kan inte påverkas. Webbenkäterna skickas ut till hela vårdpersonalen inom HUS per epost. Deltagandet är frivilligt och enkäten fylls i elektroniskt.

NES-undersökningen har gjorts under flera år, i denna studie gjordes en avgränsning till att använda resultatet från 2019 på grund av den turbulenta situationen i samhället som år 2020 kraftigt påverkar hälso- och sjukvården. En jämförelse till tidigare års resultat kommer i vissa fall att göras för att få en bättre bild av hur situationen förändrats. Eftersom hela HUS vårdpersonal (ca 14 000 personer) (HUS c) har möjlighet att delta i förfrågningen gjordes en avgränsning även bland urvalet. I denna studie innebär det att enbart svaren av personalen från enheten för kvinnosjukdomar och förlossning inom HUS (Helsingfors och Esbo) användes. Enheten består av 16 avdelningar/polikliniker och har ca 800 vårdanställda (Ledande överskötare Kirsi Heino per epost 22.2.2021).

Enkäten grundar sig på 53 olika påståenden uppdelade under 9 delområden, enkäten innehåller även en del bakgrundsfrågor (ex. arbetsbild, hur länge man jobbat inom organisationen och utbildning). Påståendena besvaras på en sex-delad Likert skala med alternativ mellan ”helt av samma åsikt-helt av annan åsikt”. De olika delområdena är:

- Kriterier för kvalitativ professionell verksamhet
- Ledarskap
- Autonomi
- Mångprofessionellt samarbete
- Samarbete mellan vårdare
- Professionell utveckling
- Resurser som behövs i arbetet

- Andra faktorer som påverkar engagemang
- Graden av engagemang

De olika påståendena kan ses i sin helhet i Bilaga 1 (Junttila 2018). Alla delområden beaktas i denna studie.

Materialet finns alltså färdigt i elektronisk form, efter godkänt forskningslov från HUS fick skribenten tillgång till materialet.

5.1.2 Datainsamling genom fokusgruppintervju

Som intervjumetod har fokusgruppintervju valts. Fokusgrupp kan definieras som följande; syftet är att samla in kvalitativt data, gruppen består av människor med något gemensamt och deltagarna diskuterar utifrån ett specifikt fokus (Hylander 2001 s. 6).

Fokusgrupper lämpar sig väl att kombineras med andra metoder för att följa upp exempelvis enkätsvar eller för att få en djupare förståelse av dess resultat. Denna metod går ut på att en mindre grupp samlas för att relativt fritt diskutera kring ett förutbestämt tema. Deltagarna kan själv bestämma hur mycket de vill delta i diskussionen och själva styra vad de vill dela med sig av. (Wibeck 2017 s. 170 - 171)

I denna studie tillämpades halvstrukturerad fokusgruppsintervju. Om intervjun är för strukturerad finns det risk för att icke relevanta frågor ställs och att deltagarna inte får tillräcklig frihet att lyfta fram viktiga aspekter. Informanterna, som i denna undersökning var ledare inom enheten för kvinnosjukdomar och förlossning, får fritt svara på frågorna och tillsammans diskutera de olika teman som ges, temat finns fastställt på förhand. (Wibeck 2017 s. 171 - 173) De slutliga frågorna/teman bildades efter att den kvantitativa delen av undersökningen är analyserad. Resultatet från den kvantitativa undersökningen och de teman som där lyfts fram fungerar som vägledare för frågorna, exempelvis arbetsgemenskap och ledarskapets korrelation till engagemang. Ledarna är från tidigare bekanta med resultatet från NES-undersökningen.

En testintervju utfördes innan de riktiga intervjuerna för att testa frågornas relevans och den tekniska utrustningen. En del omformuleringar av frågorna gjordes utifrån denna. Testintervjun gjordes via teams med en person med gedigen erfarenhet inom ledarskap. Eftersom intervjun är halvstrukturerad finns färdiga frågor men frågorna har även en möjlighet att leva under

intervjuns gång. Frågorna som användes som stomme finns att se i bilaga 6. Fokusgruppintervjuerna gjordes på finska.

Information om intervjun skickades elektroniskt ut till alla avdelningsskötare och biträdande avdelningsskötare inom enheten för förlossning och kvinnosjukdomar inom HUS (totalt 33st inom Helsingfors och Esbo) vecka 9, år 2021. Alla som erhöll meddelandet fungerar hel -eller deltid som ledare inom enheten. Som följebrev bifogades bilaga 4 och 5. Informanterna ombads anmäla sitt intresse till skribenten antingen per telefon eller elektroniskt. På grund av de rådande omständigheter i samhället under den tiden intervjun skulle ske (Covid -19) med restriktioner om att högst 6 personer får vistas i samma utrymme, var planen att intervjuerna skulle ske via Teams. Det skriftliga samtycket att delta i undersökningen skickades till skribenten per intern post eller elektroniskt. En påminnelse om undersökningen och deltagande i intervjun skickades ut i slutet av vecka 10.

Det slutliga antalet informanter som anmälde sitt intresse var 4st biträdande avdelningsskötare och 7st avdelningsskötare. Då det gäller fokusgruppens storlek finns det ingen exakt regel för hur många grupper eller hur många deltagare som bör finnas i varje grupp. Gruppdynamiken ändras beroende på antalet deltagare, i en mindre grupp är det eventuellt lättare att göra sin röst hörd än i en större grupp. (Wibeck 2017 s. 175 - 176)

Trots det enligt yrkesbefattning ojämnt fördelade antalet informanter valde skribenten att dela upp dem enligt befattning, totalt två grupper (4+7). Enligt Wibeck (2017) skall man vara försiktig med att bygga in hierarkiska skillnader i gruppen eftersom det kan hämma diskussionen. Exempelvis ledare-medarbetare kan vara problematiskt. Så homogena grupper som möjligt rekommenderas. (2017, s. 176) Även om alla deltagare i denna studie har erfarenhet av ledarskap finns ändå hierarkiska skillnader dem emellan vilket kan påverka gruppdynamiken och svaren.

Före intervjun bör informanterna få klarhet i studiens syfte, intervjuns konfidentialitet och individens roll i sammanhanget för att motivera dem att delta (Patel & Davidsson 2011 s. 74). Informanterna hade möjlighet att få svar på eventuella frågor om intervjun av skribenten eller studiens handledare och kunde även efter godkänt samtycke att delta närhelst de önskade avsluta processen. Alla uppgifter som informanterna delar med sig är konfidentiella och inga namn eller andra personuppgifter kom att användas i undersökningen. Intervjuerna gjordes under april månad 2021 via Teams, första gruppen bestod av 4st biträdande avdelningsskötare. Den andra gruppen bestående av avdelningsskötare hade reduceras till 4st på grund av

personliga och utomstående orsaker. Intervjuerna spelades in med två bandspelare och även via Teams, detta för att undvika eventuella problem med tekniken och för att underlätta analyseringen av intervjun. Lov att spela in materialet frågades vid början av intervjun. Det elektroniska tillvägagångssättet kan påverka det non-verbala budskapet i intervjun men säkerheten måste komma i första hand. Skribenten fungerade som moderator. Moderatoren skall styra diskussionen men inte blanda sig i för mycket. Moderatoren bör undvika för starkt kroppsspråk eller ord som kan uppfattas som ställningstagande i någon riktning, moderatoren bör vara engagerad men opartisk. (Wibeck 2017 s. 177 - 178)

5.2 Analys av data

I analysen av det kvantitativa materialet används beskrivande deskriptiv statistik, dvs man beskriver materialet i siffror (Patel & Davidson 2011 s. 111). Resultatet framförs deskriptivt genom antal och procent samt visuellt i form av tabeller eller diagram. Materialet har inga öppna frågor utan enbart bakgrundsfrågor och en sex-delad skala med två motpoler för de olika påståendena, ”av samma åsikt – inte av samma åsikt”, det finns en bestämd ordning på svaren. Dessa frågor och påståenden utgör arbetets variabler. Materialet används i sin helhet och inte enhetsvis, detta för att bättre kunna beakta objektiviteten och konfidentialitet i undersökningen.

Den kvalitativa analysen är induktiv, man utgår alltså från innehållet i texten (Danielsson 2107, 290). Materialet från intervjuerna går noggrant igenom och transkriberas. Det betyder att man skriver ner hela materialet med varje ord, skratt och paus som hörs på inspelningen. (Wibeck 2017 s.178 - 179) Detta material transkriberades på ursprungsspråket finska. Efter detta analyseras materialet genom en konventionell kvalitativ innehållsanalys (Danielsson 2017 s. 290). Texten läses igenom av skribenten upprepade gånger för att kunna identifiera meningsenheter som sedan kodas. De olika koderna sorteras i kategorier (SBU, 2014 s. 11:6) Analysprocessen bör vara strukturerad, man går alltså systematiskt fram, specificerar de olika stegen, resultatet är verifierbart. Då det är frågan om en grupp analyseras gruppens svar, inte individens. Teman som är återkommande söks och dess frekvens, omfattning och intensitet beaktas. (Wibeck 2017 s. 179 - 180)

Analysenheten är den data som gruppen bidragit med då de diskuterat kring temat och frågorna. Meningsenheten är den väsentliga delen av texten som svara på frågan och syftet med intervjun. Utifrån meningsenheten lyfts koder fram, koden kan vara endast ett ord eller några

sammanhängande ord. Liknande koder kan sedan kategoriseras och tematiseras. (Danielsson 2017 s. 286 - 287) Kort sagt analyseras materialets innehåll och mening genom att läsa, tolka, koda och kategorisera materialet (Nyberg s. 2).

Resultatet från den kvantitativa undersökningen kompletteras med resultatet från den kvalitativa fokusgruppintervjun. Då mixad metod används skall dataanalysen resultera i en metaslutsats, sammankopplingen av de båda metodernas resultat skall leda till något större än enbart den enskilda delens resultat. I denna studie är det frågan om en sekventiell dataanalys eftersom resultatet från den kvantitativa delen delvis kommer att användas som grund för den kvalitativa delen. (Borglin 2017 s. 244)

5.3 Reliabilitet och validitet

För att studien skall vara tillförlitlig bör den ha hög reliabilitet och validitet. Dessa mäter kvaliteten i den kvantitativa undersökningen. Mäter instrumentet det vi vill mäta, dvs graden av validitet. Om det vi mäter får samma resultat vid varje mätning betyder det att instrumenten vi använder har hög reliabilitet, det är tillförlitligt. (Billhult 2017 s 133 - 135) Då det gäller den kvantitativa studien är mätinstrumentet enkäten som använts vid NES-undersökningen, instrumentet finns alltså färdigt. Enkäten har använts i flera omgångar tidigare år.

Då det gäller kvalitet i kvalitativa studier används termer som tillförlitlighet med trovärdighet, pålitlighet och överförbarhet (Danielsson 2017 s. 296). I kvalitativa studier tolkar, förstår och beskriver man olika upplevelser och får inte alltid exakt samma svar även om man skulle intervjua samma person flera gånger. Validiteten syns i hela kvalitativa forskningsprocessen, ej enbart i datainsamlingen. Kvalitativa studier kan ha stor variation och det kan vara svårt att hitta regler och kriterier som betyder god kvalitet. Det är därför viktig att beskriva hela forskningsprocessen noggrant, om detta görs stärks det man menar med validitet i just denna unika undersökning. (Patel & Davidson 2011 s. 105 - 106, 109) Analysen av det undersökningsmaterial som erhållits är strukturerad och systematisk för att garantera en så tillförlitlig studie som möjligt.

Inom mixad metod använder man sig av uttryck som slutledningskvalitet (utvärdering av kvaliteten av slutsatserna och tolkningen) och slutledningsöverförbarhet (hur giltiga slutsatserna är för liknande population kontext eller miljö) (Borglin 2017 s. 246).

Då det gäller denna studie är det även viktigt att beakta att skribenten själv jobbar på enheten som undersöks. Som moderator vid intervjun finns risken att en del av informanterna är skribentens förman/kolleger. Det är av stor vikt att skribenten kan hålla sig objektiv och inte låta detta påverka situationen.

5.4 Etiska övervägande

Arbetet följer under hela processen god vetenskapliga praxis (GVP) som gäller för yrkeshögskolan Arcada och de etiska riktlinjer som getts för vetenskapliga arbeten (Arcada).

Forskningsetiska delegationen (TENK) garanterar forskningens etik och bevakar GVP, de vill främja god forskningspraxis och förebygga vetenskaplig ohederlighet. Skribenten förbinder sig att följa de regler som angetts. (Forskningsetiska delegationen 2012 s. 16)

För arbetet behövdes ett forskningslov från HUS. Forskningslovet ansöktes enligt de instruktioner som anges på tutkija.hus.fi. Materialet som användes i undersökningen innehöll inte personlig information såsom personbeteckningar och namn. De källor som använts i arbetet har granskats även ur etiskt perspektiv.

Forskningsetik handlar om respekt, att försvara människors grundläggande värde och rättigheter. Etiska övervägande görs under hela arbetets gång. (Kjellström 2017 s. 57 – 58) Arbetet strävar efter att följa Belmontprincipen som betyder att forskning skall göras enligt tre etiska principer; respekt för personer, göra-gott-principen och rättvisa (Kjellström 2017 s. 62)

Eftersom skribenten själv deltagit i NES-undersökningen och materialet som använts är en del av skribentens egen enhet var det av stor vikt att ta fasta på hur arbetet kunde hållas objektivt. Genom att inte enbart studera den egna enhetens svar i NES-undersökningen ökar objektiviteten. Enkäten har fyllts i utan personuppgifter. Analysen av svaren gjordes inte avdelningsvis utan som ett större sampel för att kunna bibehålla objektiviteten.

Informanterna i fokusgruppen fick skriftlig och muntlig information i förväg om intervjun och dess syfte. Informanterna erbjöds möjlighet att ställa frågor om intervjun av skribenten eller handledaren. Ett skriftligt samtycke att delta undertecknades före intervjun. Informanterna hade trots det möjlighet att närhelst de önskade avbryta samarbetet. Materialet är konfidentiellt och inga personuppgifter används. Materialet från studien sparas elektroniskt bakom lösenord och

samtyckena som även finns utskrivna sparas bakom lås. Efter gjord undersökning makuleras materialet.

6 RESULTAT

6.1 Resultat för den kvantitativa studien

Antalet svar för NES-undersökningen inom hela HUS år 2019 var n=3874 (svarsprocent 28%), denna studie analyserar enbart resultaten för enheten för kvinnosjukdomar och förlossning där antalet svar var n=356 (en svarsprocent på ca 45%). Figur 9 klargör bakgrundsfaktorerna för dem som svarat på enkäten.

Bakgrundsfaktorer för NES- undersökningen

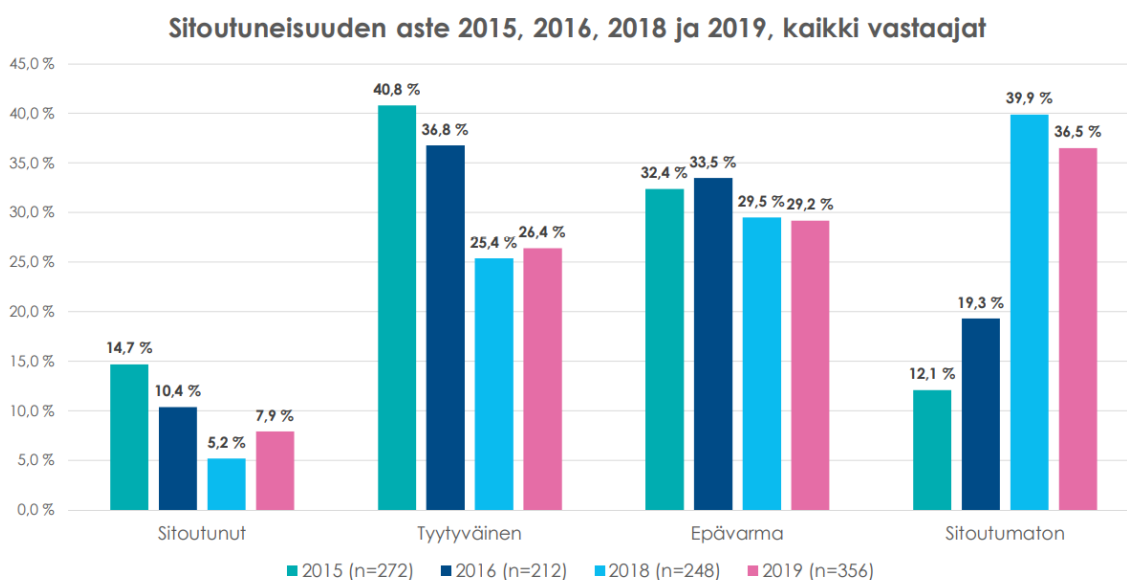
inom enheten för kvinnosjukdomar och förlossning 2019 n=356

Befattning	n (%)	Anställning	n (%)
Barnmorska	248 (69,6)	Permanent	262 (73,6)
Biträdande avdelningsskötare	13 (3,7)	Tidsbunden	90 (25,3)
Barnskötare	13 (3,7)	Vet ej	4 (1,1)
Närvårdare/primärskötare	6 (1,7)		
Sjukskötare	63 (17,6)		
Förmän, ledare, specialkunniga	13 (3,7)		
Utbildning	n (%)	Arbetstid	n (%)
Magisterexamen	18 (5,1)	Kontorstid (morgonskift)	97 (27,3)
Högre YH	16 (4,5)	Två-skift (morgon och kväll)	24 (6,7)
Yrkeshögskola		Tre-skift	234 (65,7)
(eller tidigare institutnivå)	295 (82,9)	Vet ej	1 (0,3)
Andra gradens utbildning	24 (6,7)		
Vet ej	3 (0,8)		
Anställningstid	n (%)		
Under 3 mån	2 (0,6)		
3 - 11 mån	32 (9,0)		
1 - 3 år	57 (16,0)		
4 - 6 år	36 (10,1)		
7 - 15 år	93 (26,1)		
Över 15 år	135 (37,9)		
Vet ej	1 (0,3)		

Figur 9 Bakgrundsfaktorer

6.1.1 Engagemang enligt bakgrundsfaktorer

Följande figur (10) visar att graden av engagemang bland alla informanter över tiden 2015 - 2019 minskat som helhet med åren men att man mellan år 2018 och 2019 kan se en liten förbättring i graden av engagemang. Trots det visar undersökningen år 2015 (n=272) att n=40 (14,7%) av personalen var engagerad medan år 2019 års undersökning (n=356) endast visar engagemang hos n=28 (7,9%). Trots en minskning på närmare hälften är kurvan ändå stigande från år 2018 års undersökning (n=248) då engagerade endast var n=13 (5,2%). Man kan alltså se en minskning på 6,8% hos de engagerade från år 2015 men ändå en ökning på 2,7% från år 2018.



Figur 10 Graden av engagemang bland alla informanter inom enheten för kvinnosjukdomar och förlossning, 2015 - 2019

Även andelen som var nöjda har ökat lite från år 2018 och även en lite förbättring har skett hos mängden som är osäkra på sitt engagemang eller helt oengagerade, dvs mängden osäkra eller oengagerade bland informanterna har minskat. Även om det i det stora hela skett en förbättring från 2018 till 2019 har en försämring av situationen skett då man jämför med resultat från år 2015 och 2016. Mängden informanter var störst år 2019.

Engagemanget mättes utifrån följande fyra påståenden:

- Jag rekommenderar denna organisation som en utmärkt arbetsplats för mina vänner
- Organisationen inspirerar mig till utmärkt prestation

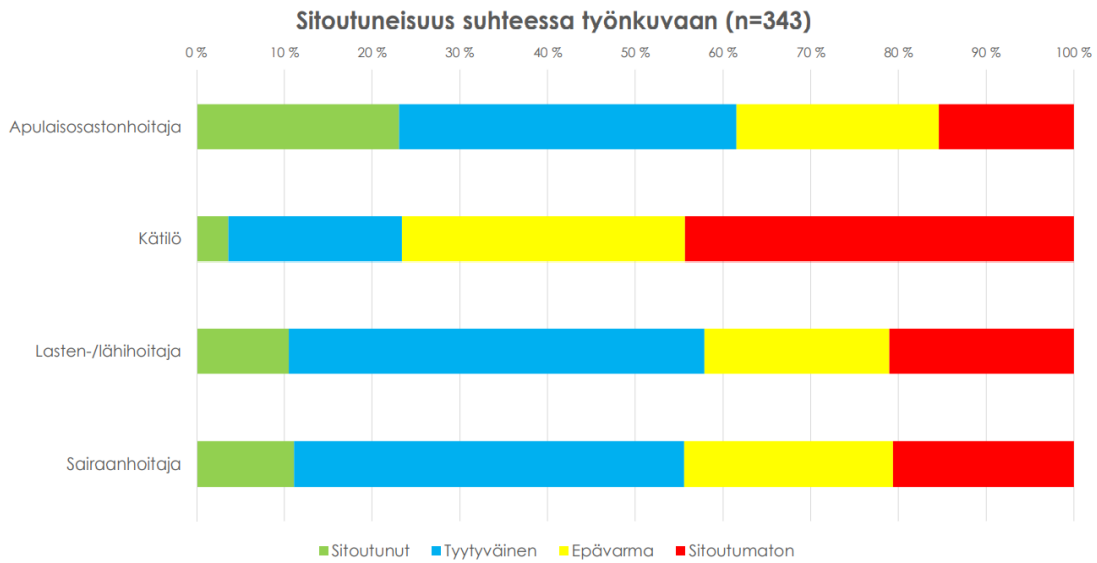
- Antagligen jobbar jag inom denna organisation ännu om tre år
- Jag är redo att jobba för att organisationen skall lyckas

Då man i samma studie mätte graden av engagemang bland dem som enbart jobbade med patientarbetet (alltså ledningen borttagen) syns en liknande trend men mängden av informanter som är engagerad är mindre. Engagemang bland de som enbart jobbar med patienter år 2019 n=343 var endast n=21 (6,1%) engagerade, en ökning på 1,2% hade skett från år 2018 (n=246). Andelen nöjda hade ökat med 1,0%, andelen osäkra var samma och andelen oengagerade hade minskat med 2,2% från år 2018. En försämring på alla plan hade dock skett vid jämförelse från år 2016 (n=203), i denna jämförelse fanns inte 2015 års resultat att tillgå.

Bland ordinarie- och visstidsanställda fanns inga stora skillnader gällande engagemanget. Båda grupperna visade engagemang under 10%, ordinarie anställda hade aningen mera engagemang. Dryga 40% av de visstidsanställda visade sig vara oengagerade medan resultatet bland ordinarie anställda var dryga 35%.

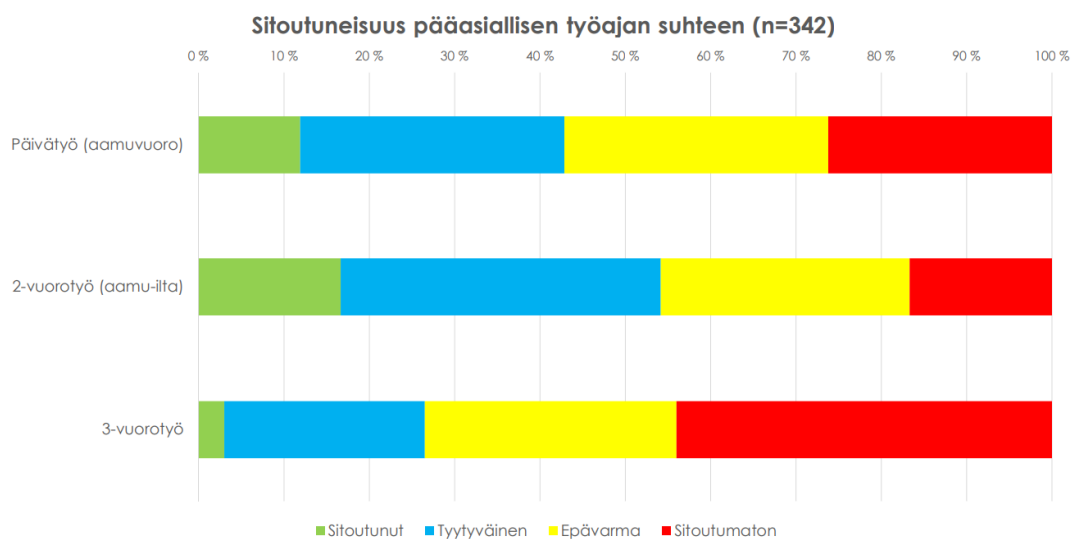
Engagemanget korrelerat till utbildningen (magister-, högre yrkeshögskole-, yrkeshögskole- eller andra stadiets utbildning) visade inga större skillnader, resultatet stannade på ett engagemang under 10%. Mest oengagerade och osäkra var de med högre yrkeshögskoleutbildning, de visade osäkerhet och oengagemang med 80%.

Bland de som arbetar med patientarbete kan man i figur 11 se att de biträdande avdelningsskötarna är mera engagerade än de andra yrkesgrupperna, de visar ett engagemang på dryga 20%. Barnmorskorna är minst engagerade med ett engagemang på under 5% och sjukskötarnas och närvårdarnas engagemang rör sig kring 10%. Barnmorskornas osäkerhet i frågan om engagemanget och deras oengagemang är markant i jämförelse med de andra grupperna.



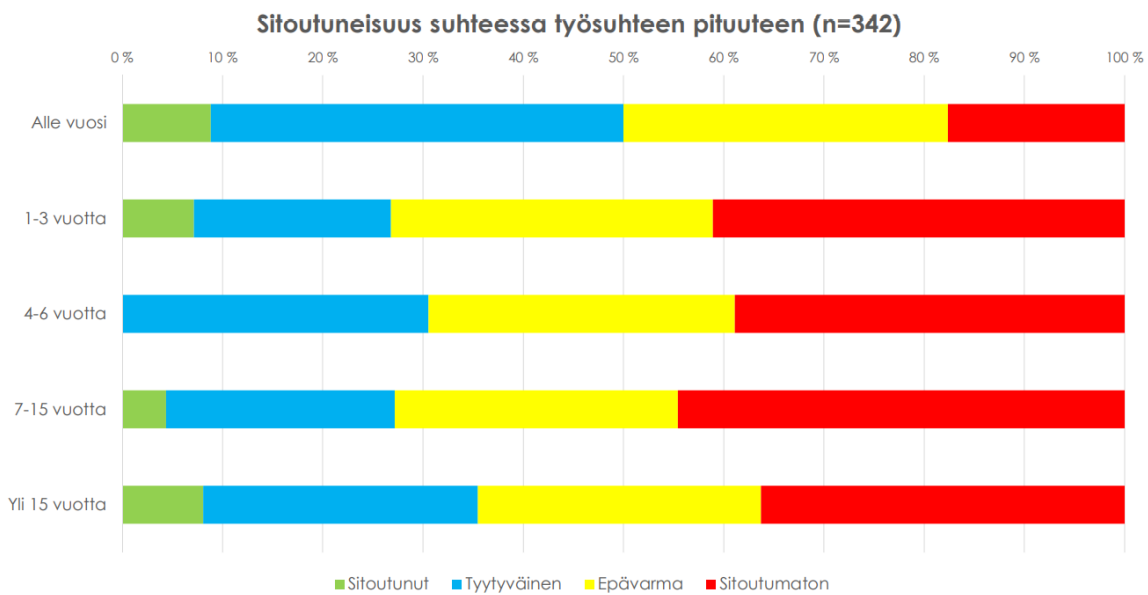
Figur 11 Engagemang enligt yrkesgrupp

Av de som jobbade tre skiften upplevde under 5 % engagemang, de som jobbade enbart två skiften, morgon och kväll, upplevde ca 17% engagemang. Av de som jobbade enbart kontorstider upplevde dryga 10 % engagemang. Mängden oengagerade bland de som jobbar tre skift var nästan 45%, då man lägger till de som var osäkra på sitt engagemang kommer man upp till över 70%. Motsvarande mängd bland dem som gjorde två skift är ca 45% och de som jobbade enbart dagsturer under 60%. Nöjdast är alltså de som jobbar två skift. (Se figur 12)



Figur 12 Engagemang enligt arbetstid

Då man mätte engagemang enligt personalens arbetsår (figur 13) visade det sig att de som jobbat under ett år och de som jobbat över 15 år var ungefär lika engagerade, dock under 10%. Bland de som jobbat mellan 4 - 6 år var 0% engagerade. Mest engagerade och nöjdast var de som jobbat inom organisationen under ett år och mest osäkra och oengagerade var det som jobbat 7 - 15 år.



Figur 13 Engagemang enligt arbetsår

6.1.2 Personalens upplevelse av engagemang enligt undersökningens påståenden

Av de 53 olika påståenden, under 9 olika teman som undersökningen bygger på upplevde personalen att följande fem påståenden (fritt översatta) var mest lika med deras egen uppfattning av situationen. Dessa påståenden hade enhälligt fått över 95% på skalan 0 – 100%.

- ”Jag upplever växelverkan med patienterna och/eller deras familjer som meningsfull” (Andra faktorer som påverkar engagemanget)
- ”Jag har goda förhållanden med andra vårdare som jobbar inom min arbetsenhet” (Andra faktorer som påverkar engagemanget)
- ”Jag jobbar med mycket duktiga vårdare” (Kriterier för kvalitativ professionell verksamhet)

- ”Jag strävare efter att aktivt delta i planeringen, genomförande och värderingen av patientens vård” (Kriterier för kvalitativ professionell verksamhet)
- ”Jag följer organisationens evidensbaserade anvisningar gällande den dagliga vården av patienten” (Kriterier för kvalitativ professionell verksamhet)

De fem påståenden som enligt personalen var minst enhälliga befann sig alla under 50% (ca 35 - 48%), dvs under hälften av informanterna höll med dessa påståenden.

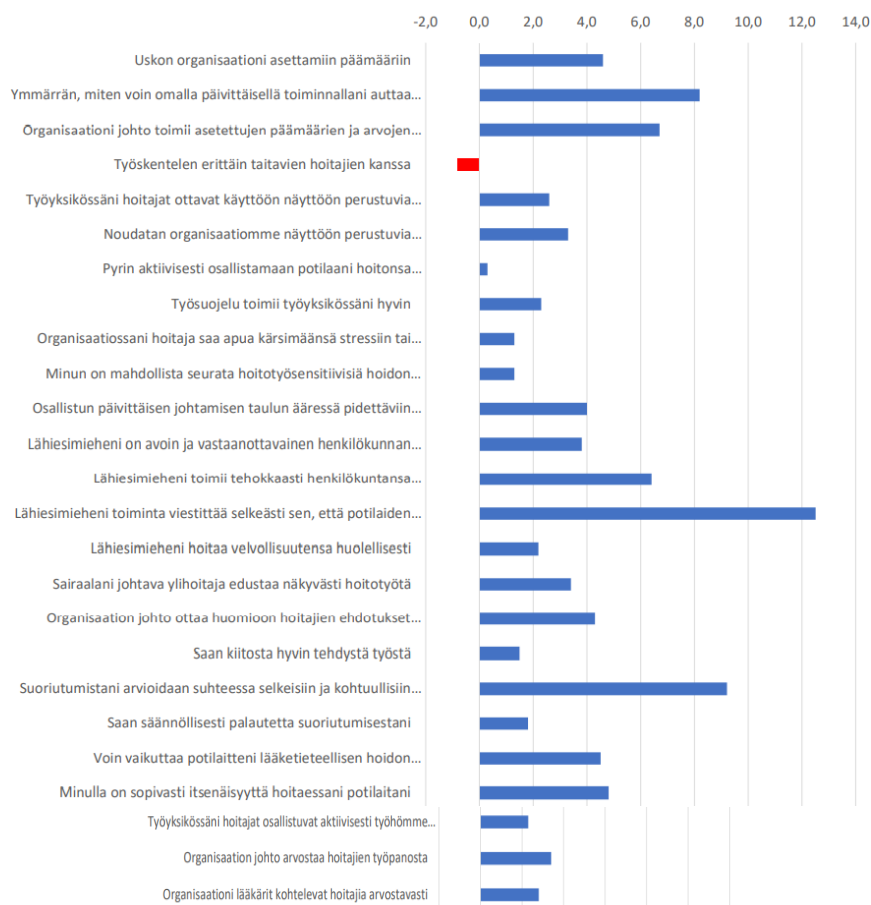
- ”Vårdaren får vid organisationen hjälp då hon lider av stress eller arbetsutmattning” (Kriterier för kvalitativ professionell vård)
- ”Jag får god information om sjukhusets planer och målsättningar” (Andra faktorer som påverkar engagemanget)
- ”Organisationens ledning sätter värde på vårdarens arbetsprestation” (Autonomi)
- ”Organisationens ledning tar vårdarnas förslag över hur verksamheten kan utvecklas i beaktande” (ledarskap)
- ”Jag får regelbunden respons för mina prestationer” (Ledarskap)

Dessa svar visar att personalen trivs i sin arbetsgemenskap och uppskattar växelverkan och möjligheten att erbjuda genomtänkt kvalitativ vård till sina patienter. Däremot upplever personalen att de inte får de stöd och den respons de behöver, deras åsikter och arbete inte uppskattas och att de inte vet vad organisationen har för planer.

Följande figur (14a, b) visar hur upplevelsen av engagemanget ändrat från 2018 till 2019. Den röda stapeln till vänster visar att antalet positiva svar minskat medan den blå stapeln till höger visar en ökning mot det positiva. Om stapeln fattas betyder det att resultatet inte ändrat. Svaren anges i procent. Påståendena i sin helhet finns att se i bilaga 1. De staplar som ligger på den röda sidan visar alltså en försämring av situationen (lägg märke till ändringen av skalan på de olika figurerna).

13 påståenden visar en negativ trend vid jämförelsen, 4 av påståendena hade samma resultat och 36 påståenden hade gått mot en positivare riktning.

De påståenden med största ökning handlar om att förmannen med sitt ledarskap klart visar att patientens kvalitativa vård är det viktigaste, att personalen upplever mängden patienter under ett arbetspass som passlig och att det finns tillräcklig med tid för patienten.



Figur 14a Förändring från år 2018 till år 2019

De påståenden som visar en negativ trend handlar om samarbetet vårdare emellan men även multiprofessionellt samarbetet samt den egna professionella utvecklingen. Personalen upplever en försämring över att de inte får stöd och hjälp av kolleger, det känns svårt att ta upp olägenheter gällande andra vårdares handlingar eller diskutera hur vården kunde förbättras. Man upplever att möjligheten att fatta beslut tillsammans med läkarna och möjligheten att konsultera specialkunniga blivit sämre. Även möjligheten att utvecklas och utbilda sig samt påverka sina arbetsturer har gått mot det sämre.



Figur 14b Förändring från år 2018 till år 2019

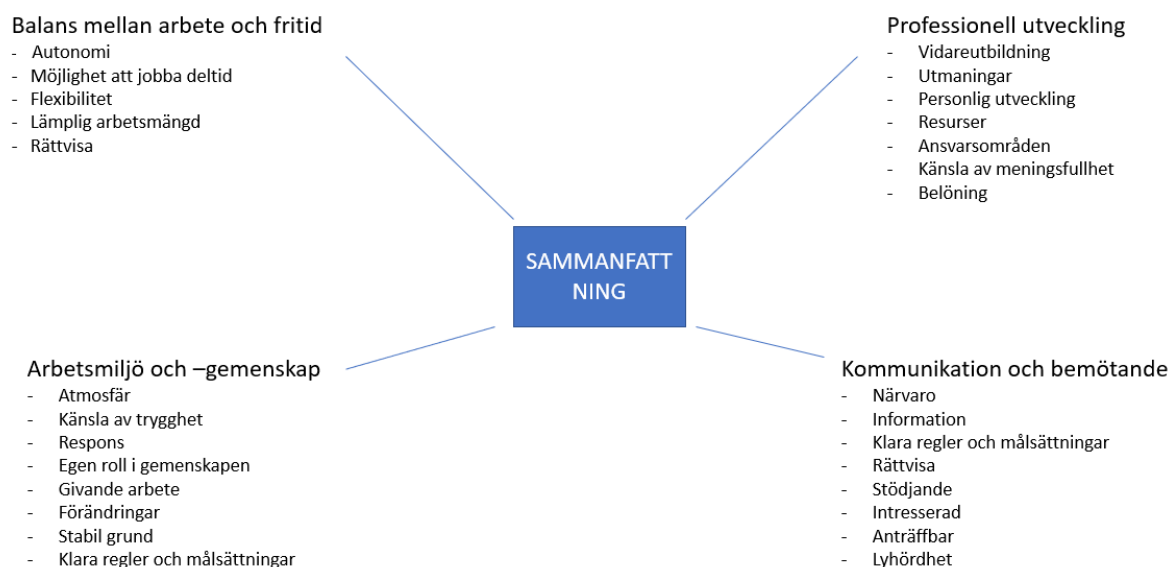
6.2 Resultat från fokusgruppintervjuerna

I följande kapitel redogörs för resultatet av den kvalitativa studien. Den transkriberade texten analyserades och ur texten lyftes meningenheter och koder fram som sedan utmynnar i kategorier och teman.

Meningsenhet	Kod	Kategori	Tema
”I mån om möjlighet beaktar man önskemål för arbetsturer och detsamma förstås för semester”	Arbetsturer, semesterar, rättvisa	Önskemål och livssituation, möjlighet till autonomi och deltidsarbete	Balans mellan arbete och fritid

Figur 15 Exempel från analysen

Resultatet utmynnade i 4 olika teman; balans mellan arbete och fritid, professionell utveckling, arbetsmiljö och -gemenskap och kommunikation och bemötande.



Figur 16 Sammanfattning av det kvalitativa resultatet, kategorier som utmynnade i fyra olika teman

6.2.1 Balans mellan arbete och fritid

Vid intervjuerna av ledarna lyftes personalens behov av att själv kunna styra över sin tid och sitt liv starkt fram som en faktor som ökar känslan av engagemang. Det måste finnas en balans mellan arbete och de övriga delarna av livet. Inom arbetet uppfylls denna work-life balance genom att arbetstagarna har en möjlighet att själva kunna planera sin arbetstid, så kallad

autonomet gällande arbetsturena. Önskemål gällande arbetsturer och val av tidpunkt för semester upplevdes vara viktiga. Ledarna ansåg att det här skett en förändring, arbetstiderna skall i högre grad anpassas efter det övriga livet och inte tvärtom. Även rättvisa och flexibilitet då det gäller arbetsturer och semestertidpunkt lyftes fram som väsentliga faktorer. En flexibel arbetsgivare leder till ömsesidig flexibilitet och engagemang på arbetsplatsen.

” Att man till exempel kan föra barnet till tandläkaren ” (Intervju 1)

En möjlighet till att göra deltidarbete då barnen är små ökar engagemanget enligt informanterna. Livssituationen kan även vara krävande i senare delar av livet och då kunde även möjligheten till att arbeta deltid vara en faktor som ökar engagemanget, exempelvis en kämpig tonårstid eller egna åldrande föräldrar som behöver hjälp. En lämplig arbetstid gör att arbetstagaren orkar och motivationen hålls vid liv.

”Om man befinner sig på gränsen till vad man orkar och det känns att det finns för mycket jobb att man inte klarar av det .. //..i ständig konflikt med det man vill ge och utföra” (Intervju 2)

6.2.2 Professionell utveckling

Möjlighet att utvecklas, erhålla utmaningar och få ta ansvar upplevdes som viktigt för engagemanget. Utmaningarna bör hållas på rätt nivå och arbetstagaren skall uppleva att hen klarar av sitt jobb och har rätt skolning för sin uppgift. Arbetets krav skall hållas rimliga för arbetstagarens nivå, det måste finnas en balans mellan krav och kunskaper med en möjlighet att utvecklas till nästa nivå. Arbetstagaren skall få inskolning till sitt arbete och även ha möjlighet att vidareutbilda sig.

”om personen ständigt upplever att hen är på gränsen till vad hen kan .. //.. upplever till exempel att hen inte har fått tillräcklig inskolning ..//.. om det krävs mera än hen klarar av att ge så naggar det nog engagemanget i kanten enligt mig ” (Intervju 2)

Möjligheter till utveckling inom den egna arbetsplatsen skall göras synliga för arbetstagaren. Arbetsplatsen skall uppmuntra arbetstagaren att utvecklas. Genom att ge arbetstagaren ett ansvarsområde inom den egna enheten ges en möjlighet till specialkunnande inom ett specifikt område och det ger arbetstagaren en känsla av att vara viktig för enheten. Då arbetets innehåll känns meningsfullt hålls arbetstagarens motivation och intresse upp och stärker således engagemanget. Ledaren främjar personalens engagemang genom att möjliggöra utveckling för sin personal, ledaren ser till att det finns tillräckligt med resurser för skolning och utbildning.

”Man måste försöka hitta individens utvecklingsmöjligheter så att man tillsammans kunde planera karriärsutvecklingen”

Lönen tangerades vid diskussionen om vidareutbildning och engagemang. Ledarna upplevde att en möjlighet till kompensation kunde sporra till att vidareutbilda sig och att ta mera ansvar. Organisationen utvecklas ständigt och förändringar och nya projekt är vardag, detta betyder att personalen hela tiden måste vara färdiga att lära sig nya metoder och ta del i förändringen. Förändringen har påverkat såväl ledningen som personalen och satt större press på alla. Av hela personalen har krävts flexibilitet och förmåga att ändras och växa.

6.2.3 Arbetsmiljö och -gemenskap

Arbetsgemenskapen kom upp i många olika sammanhang under intervjuernas gång. Att arbetsgemenskapen upplevs vara en viktig komponent för personalens engagemang står klart. Atmosfären på arbetsplatsen och hur man upplever den egna yrkesrollen på arbetsplatsen diskuterades. Känslan av att man är viktig för organisationen upplevdes öka engagemanget, arbetstagaren vill känna sig värdefull och få respons för gjort arbete. Arbetsförhållandena ansågs viktigare än lön då det gäller engagemang.

”Människorna går med på allt möjligt, arbetsturer och annat om de upplever att de är viktiga medlemmar i arbetsgemenskapen” (Intervju 2)

Kollegernas betydelse för engagemanget betonades som viktig men däremot upplevde en del av gruppen att det pratades illa om ledningen. Även stora förändringar inom organisationen påverkar arbetsgemenskapen och därigenom engagemanget.

”hen är engagerad i enheten och sedan då det sker sådana förändringar i enheten som hen inte upplever att är bra, så klart att hen då slutar” (Intervju 1)

Diskussionen kring att ledningen och ledarna får mycket negativ kritik väckte diskussion. Man upplevde att det känns lätt att skylla på ledningen vid många olika tillfällen då det inte går som man tänkt sig och situationen känns jobbig. Det fanns bland ledarna en förståelse för detta men samtidigt konstaterades också att en god arbetsgemenskap inte föds av sig själv utan att någon håller i trådarna.

”En god arbetsgemenskap behöver också ett ledarskap” (Intervju 2)

Ledarna ansåg att ledaren skall se till att grunden för arbetet är stabilt och möjliggöra en säker arbetsmiljö, det betyder att det finns tillräckligt med resurser för att göra arbetet tryggt både då det gäller personal, verktyg och utrymmen. Utan dessa grundstenar lider engagemanget.

6.2.4 Kommunikation och bemötande

Bemötande av personalen lyftes fram som en viktig punkt vid frågan om hur ledarens kan främja personalens engagemang. Ledaren skall se individen och bemöta hen värdigt och individuellt, personalen bör uppleva att hen blir hörd och att ledaren har tid att lyssna. Att bemöta sin personal individuellt upplevdes som svårt eftersom alla arbetstagare inte vill bli bemötta på samma sätt, vissa vill ha klara order av sin ledare och håller ledaren som auktoritet medan andra vill bli bemötta mera mjukt och jämlikt. Det upplevdes alltså av stor vikt att känna sin personal så att man som ledare vet hur man skall leda sina medarbetare. Ledaren skall även fungera som förebild för personalen.

”det är de små sakerna du uppmärksammar som visar personalen att du bryr dig, att du vet och att du känner, att de inte enbart är några knappar man kan flytta på hur som helst” (Intervju 2)

Ledaren skall vara rättvis, opartisk och intresserad och hitta en balans för att möta allas behov. Ledaren är en möjliggörare för personalens utveckling. Ledaren bör ha tid för sin personal, vara stödjande och lätta att nå. Ledaren skall alltså vara närvarande och anträffbar. Genom att ledaren känner och kommer nära sin personal är hen också lättare att ta kontakt med, personalen känner att hen är en viktig del i teamet och känslan att man lätt kan ta kontakt med sin ledare nås.

”dörren till rummet skall vara öppen så mycket som möjligt” (Intervju 2)

Kommunikationen mellan personal och ledare lyfts fram vid många olika tillfällen, inte bara genom att hålla tröskeln låg och dörren öppen för diskussion utan även att ledaren fungerar som en informatör för sin personal. Ledaren håller personalen underrättad vad som händer i organisationen och vilka de gemensamma målen är. Det finns klara målsättningar och spelregler för verksamheten, alla jobbar för samma mål. Ledaren tar även tag i brister och lyssnar på förslag. Ledaren fungerar som personalens advokat och ”personal trainer”.

6.3 Sammanfattning

Vid mixad metod med en förklarande sekventiell design skall den kvantitativa studiens resultat sammankopplas med den kvalitativa studiens resultat. Enkätens resultat gav svar på studiens första forskningsfråga om personalens engagemang. Den andra forskningsfrågan besvaras vid fokusgruppintervjuerna.

NES – undersökningen visar att de biträdande avdelningsskötarna är mycket mer engagerade än de andra yrkesgrupperna. Barnmorskorna som var den största gruppen som svarade på enkäten har ett lågt engagemang, närmare 50% av dem är oengagerade medan motsvarande del för de biträdande avdelningsskötarna var ca 15%. Informanterna i intervjun ansåg att de biträdande avdelningsskötarna har större möjlighet till utveckling och att tackla de utmaningar som yrkesrollen för med sig. De får jobba både med administrativa uppgifter och vara med och

påverka, men också med patientarbete. De är ett slags mellanting mellan ledare och vårdare. Den biträdande avdelningssköterskan jobbar ofta två-skiftet och har då eventuellt större möjlighet att balansera arbetet med det privata livet. Genom att jobba dagtid och i närheten av ledningen ger det en bättre möjlighet att följa med vad som händer inom organisationen och erhålla aktuell information. Detta kan vara en av orsakerna till den stora skillnaden i upplevelsen av engagemang.

”Jag har kanske upplevt att jag nu har större möjlighet till utveckling än om jag vore en vanlig vårdare” (Intervju 1)

Under intervjuerna funderade man över om speciellt barnmorskans starka yrkesidentitet inte tolererar dåligt bemötande och därav visar ett lågt engagemang. Det kliniska vårdarbetet är tungt och en känsla av att det man gör inte uppskattas kan upplevas. Vårdarna bör ständigt anpassa sig efter förändringar och resursbrister. Allt detta i sin helhet påverkar antagligen engagemanget.

Även treskiftes arbetets påverkan tangerades, personal som gör tre-skiftet är enligt undersökningen minst engagerade. Personalen upplevde enligt NES-undersökningen en försämring i möjligheten att påverka sina arbetsturer. Att kunna påverka sina arbetsturer framkom som en viktig faktor för engagemang under intervjuerna. Även möjlighet till utveckling och utmaningar hade enligt NES-undersökningen försämrats vilket även det har stor betydelse för upplevelse av engagemanget enligt intervjudeltagarna.

Arbetsgemenskapen och goda förhållanden mellan medarbetarna uppfattades som något positivt och viktigt i båda undersökningarna. Trots att arbetsgemenskapen och kollegerna ansågs som viktiga syntes ändå i NES-undersökningen en förändring till det sämre då det gäller att få stöd från kolleger och även en öppenhet mellan kollegor och i det multiprofessionella samarbetet saknades.

I NES-undersökningen upplevdes även växelverkan med patienten och möjligheten att ge god kvalitativ vård som viktig. I intervjun lyftes faktorer som meningsfullhet, arbetets innehåll och utbildning fram. Genom utveckling och utbildning ges verktyg och möjligheter för att ge god evidensbaserad vård.

Den kvantitativa delen visar att personalen till ökad grad upplever att de inte får de stöd de behöver från ledningen. Resultatet visar att responsen inte är tillräcklig, att ledningen inte sätter värde på arbetsprestationer och att förslag för utveckling inte beaktas. Man vet inte heller vilka målsättningar och planer organisationen har. Dessa faktorer kom även upp under intervjuerna. Ledarna är väl medvetna om att personalen behöver stöd och information, kommunikation och bemötande är viktiga faktorer då det gäller engagemang. Personalen vill bli sedd och få feedback.

7 DISKUSSION

7.1 Resultatdiskussion

Syftet med studien var att få en uppfattning om personalens engagemang till arbetsplatsen och få en inblick i hur ledaren ser på engagemanget samt hur ledaren kan främja personalens upplevelse av engagemang. Studiens resultat visar att personalens vill ha en möjlighet att synkronisera sitt arbete med fritiden och kunna ge kvalitativ vård i växelverkan med sina patienter i en god arbetsgemenskap. Det bör finnas möjlighet till utveckling och att få information om vad som händer, stöd och respons från ledningen och en öppen kommunikativ atmosfär.

7.1.1 Engagemang

Svarsprocenten för NES-undersökningen var relativt bra vid enheten, ju större andel som svarat desto tillförlitligare resultat. Svarsprocenten var nu större än den varit under tidigare år, till och med över 100n mera än år 2018. Samtidigt hade även situationen angående engagemanget förbättrats från år 2018 trots att det skett drastiska negativa förändringar från det första året enkäten skickades ut. Att mängden oengagerade har ökat med 24,4 % på fyra år är oroväckande, i synnerhet då ett av påståendena som använts för att mäta engagemanget var ” jag jobbar högst antagligen vid denna organisation om tre år”.

Under fokusgruppintervjuerna kom engagemang som mätare upp till diskussion och om det överhuvudtaget är en relevant mätare i dagens samhälle och arbetsliv. Borde man i stället mäta hur nöjda arbetstagarna är? Så som redan tidigare konstaterats (Salminen 2019) är det i det

moderna arbetslivet med millennialerna i spetsen är inte lika aktuellt att engagera och binda sig vid samma arbetsplats för längre tider, det har kanske inte med några faktorer på arbetsplatsen att göra utan det är mera ett tillvägagångssätt? Vad får man då ut av informationen över hur engagerad personalen är om de ändå ämnar gå vidare efter en tid? Då personalen inte upplever att de jobbar kvar inom organisationen efter tre år kanske inte visar hur stort oengagemang de känner utan det är mera en öppen attityd, det hör till att man går vidare och inte stagnerar för länge på samma plats.

Största delen av de som svarade var barnmorskor med yrkeshögskoleutbildning som gör tre-skiftesjobb, en mycket naturlig fördelning eftersom de utgör största delen av personalen inom enheten. Av de som svarat hade största delen jobbat inom organisationen i över 15 år, näst största gruppen 7 - 15 år. Hur personalen annars är fördelad enligt arbetslängd framkommer inte. Är det så att största delen av enhetens personalen har jobbat i över 15 år eller är denna grupp mest plikttrogen att svara på enkäter och delta i undersökningar som organisationen gör?

Stora skillnader i engagemanget kunde inte urskiljas bland de olika grupperna enligt anställningstiden förutom att de som jobbat 4 - 6 år inte alls var engagerade enligt denna undersökning. Enligt tidigare forskning framkommer att äldre arbetstagare ofta är mera engagerade än yngre (Korpela 2015 s. 13, Hakonen 2011 s. 40) åtminstone då det gäller engagemang till organisationen (Turunen 2012 s. 34), i det här fallet vet vi inte åldern på arbetstagaren men man kan anta att lång anställningstid och högre ålder kan korrelera. Enligt Hakonen (2011, s. 40, Hakonen et al 2012 s. 73) har vikarier större engagemang än ordinariepersonal, i denna undersökning var resultatet dock tvärtom även om skillnaden inte var speciellt stor.

Varför de biträdande avdelningssköterna (och även de övriga ledarna) upplevde engagemang till en så mycket större grad än de andra yrkesgrupperna diskuterades i fokusgruppintervjuerna. NES-undersökningen visar att de som jobbar tre-skiften har ett mindre engagemang än de som jobbar ett eller två skiften. Dellve & Eriksson menar att engagemang stärks genom utmaningar och möjlighet till utveckling (2016 s. 14). Om det finns för få utmaningar finns risk för att arbetstagaren blir uttråkad och oengagerad (Harju et al 2014 s. 917). Möjlighet till utveckling och utmaningar kom klart fram även i denna studie som faktorer som främjar upplevelsen av engagemang. En viss status inom organisationen, titel och lön ökar även engagemanget (Lehtoranta – Nyberg 2020 s. 25), de facto har den biträdande avdelningssköteren en högre titel och aningen högre lön. Om högre utbildning leder till ökat engagemang fanns i tidigare forskning olika åsikter, i den här studiens resultat syns inte heller klara skillnader mellan graden

av engagemang och utbildning. Däremot var de med högre akademisk utbildning och de med andra gradens utbildning mera nöjda är de med YH- eller högre YH utbildning. Intressant att de med högre YH-utbildningen hade ett lågt engagemang men biträdande avdelningsskötarna som ofta kanske har just den utbildningen visade det största engagemanget.

Varför i synnerhet barnmorskorna upplevde ett lågt engagemang kunde bero på stora förändringar i arbetsbilden och på resursbrist. Många tidigare forskningar tar fasta på att resursbrist, arbetsförhållandena och att innehållet i arbetet påverkar engagemanget (Strömberg et al 2013 s. 178, 180, Dellve & Eriksson 2016 s. 14). Intressant var att sjukskötarna upplevde över dubbelt så stort engagemang som barnmorskorna, man kan ju anta att förändringar och resursbrist syns hos dem på samma sätt då det är frågan om samma enhet inom organisationen.

De fem påståenden som i NES-undersökningen var minst enhälliga med tanke på engagemanget var även ämnen som kom upp under intervjuerna. Att uppleva att man gör ett meningsfullt arbete och att ledningen värdesätter ens insatser ansågs viktiga, detta framkommer även i Hakanen et als undersökning (2012 s. 10). Att få respons för det man gör stärker engagemanget. Då det ständigt sker förändringar i organisationen och inom enheten upplevdes det som viktigt att få information om dessa. Genom att ta fasta på dessa påståenden kan man stärka personalens engagemang enligt ledarna. Öppenhet och kommunikation är något som kommer fram i både tidigare undersökningar (Korpela 2015 s. 2, Piirainen 2012 s.41) och under intervjuerna. Jag anser att det är nyckeln till många av de faktorer som ökar känslan av engagemang och många problem kan med hjälp av en så enkel sak som kommunikation undvikas.

Trots att engagemanget enligt NES-undersökningen inte var speciellt högt hade väldigt få av delområdena gått mot ett sämre resultat jämfört med år 2018. De påståendena som nu hade sämre resultat handlade till största delen om samarbete mellan vårdarna, multiprofessionellt samarbete och professionell utveckling. Personalen upplevde alltså en försämring på dessa punkter. Det intressanta här är att det starkt kom fram under intervjuerna att kollegerna och arbetsgemenskapen är viktig men att ledarna upplevde att det pratas illa om ledaren och ledningen. Man skyller lätt på ledning och organisation om någonting känns negativt. En klar ”vi mot dem” uppsättning kom fram under intervjun. Enligt NES-undersökningen hade ledarskapet trots denna upplevelse fått enbart positiv respons jämfört med tidigare år. Så trots känslan av att ledningen får mycket negativ kritik visar resultatet att så inte är fallet. Däremot har samarbetet mellan andra vårdare, alltså kollegerna, gått mot ett sämre håll angående engagemanget och inte alls så som man i intervjuerna uppfattade det. I intervjuerna betonades arbetsgemenskapen, kollegerna och atmosfären på arbetsplatsen högt. Känslan av att vara en

viktig del av enheten betonades. De sociala kontakterna främjar det affektiva engagemanget (Lehtoranta-Nyberg 2020 s. 24) och en arbetsplatskultur föds genom interaktionen av individerna, deras regler och atmosfär. En positiv arbetsplatskultur stärker engagemanget. (Korpela 2015 s. 15 - 16) Förutom delområdet "ledarskap" var "autonomi" och "resurser som behövs för arbetet" de delområden som inte visade någon försämring av situationen.

Vid fokusgruppintervjuerna diskuterades balans mellan arbete och övrigt liv, autonomins påverkan på engagemang och möjligheten att arbeta deltid som viktiga faktorer. Dessa faktorer är antagligen speciellt viktiga inom denna bransch där personalen jobbar skiftesarbete och inte heller har möjlighet att jobba på distans. Då man själv får vara med och bestämma över sin arbetstid upplever man att man har kontroll över situationen och styr över sitt eget liv. Här kom även rättvisa och flexibilitet fram. I tidigare forskning kommer inte arbetstiden fram lika konkret som i denna studie men rättvisa (Piirainen 2012 s.41, Lehtoranta-Nyberg 2020 s. 24) och att kunna tillfredsställa personalens grundläggande behov (Robijn et al 2020 s. 382) finns nämnda. Jag upplever att work-life balance mycket handlar om ett grundläggande behov för de som jobbar oregelbundna tider. Rättvisan kom tydligt fram i intervjuerna då det gäller arbetsturer och val av semestertidpunkt.

De stora förändringarna har enligt informanterna betydelse för hur man upplever engagemang, det handlar kanske då främst om det som Malinen (2020 s. 21) kallar det specifika arbetsengagemanget, engagemanget försvagas om arbetsförhållandena ändras. Eftersom engagemanget är relativt svagt enligt NES-undersökningen och en hel del förändringar skett inom organisationen, kan yrkesengagemang vara en orsak till varför personalen stannar kvar trots att de är oengagerade. Personalen vill utöva sitt yrke och HUS är den största arbetsgivaren inom denna region där man kan utöva sitt yrke som t. ex barnmorska. Arbetet ger individen positiva känslor och man identifierar sig med sitt yrke trots att man kanske inte är engagerad på andra plan.

7.1.2 Ledarskap

Under intervjuerna diskuterades hur ledaren kan främja engagemanget hos personalen. Ledarens skall ha en förmåga att individuellt bemöta, kommunicera och ge information, ha tid att lyssna och stödja personalen. Ledaren fungerar som förebild och skall vara rättvis, opartisk och möjliggöra en säker och stabil arbetsplats för personalen. I tidigare forskning framkommer att kommunikation, tillit och förtroende är viktiga faktorer, förtroende kan visas med att ge

ansvar och betona arbetstagarens roll i organisationen (Piirainen 2012 s. 41 - 42). I intervjun framkom även vikten av att känna sig meningsfull för organisationen och få respons för sin prestation. Socialt stöd (Korpela 2015 s. 32), rättvisa, visat förtroende och att lyssna till personalen stärker engagemanget (Hakanen et al 2012 s. 9). Arbetsförhållandena är en av nyckelfaktorerna för arbetsengagemang enligt Strömberg et al (2017 s. 178)

De olika ledarskapsteorierna kom inte konkret fram under intervjun. Ledarna tänker inte i sitt dagliga arbete att deras ledarskap ska passa in i någon speciell teori utan mera om hur deras ledarskap skall passa personalen. Detta kom fram i diskussionen om bemötande, hur ledarna upplevde det svårt att kunna bemöta sin personal individuellt och på ett sätt som passar just den specifika individen. Det är viktigt för ledarna att personalen inte skall känna sig som knappar som man bara flyttar på. Ledarskapet liknades även vid att balansera på en lina. Ledarskapet handlar om det praktiska arbetet och teorin finns med i bakgrunden.

Ledarna i intervjun upplevde att kommunikationen och informationen var viktig och att man vill vara en möjliggörare för utveckling, vara närvarande och lätt att nå med öppen dörr och låg tröskel. *LMX ledarskapet* bygger på att varje arbetstagare är unik och relationen (dyaden) handlar om förtroende och respekt. Relationen påverkas av möjlighet till utveckling, resurser och ansvar. I en nära inre dyad, betyder det att arbetstagaren erhåller information och har möjlighet att påverka. De personerna som har en inre dyad med ledaren upplever större engagemang, se figur 6. (Dellve & Eriksson 2016 s. 18 - 19, Walle & Lundqvist 2020 s. 6 - 7) Man kan alltså mycket väl dra slutsatsen att *LMX ledarskapet* kom väl fram i intervjun även om termen i sig själv inte användes.

Även inom teorin om *transformativt ledarskap* kan likheter skönjas med hur ledarna i intervjun ser på sitt ledarskap korrelerat till engagemang hos personalen. Ledaren bemöter arbetstagaren som en individ och inte enbart som någon som fyller en funktion, de har en gemensam vision. Genom sitt handlande och arbetsmoral ökar engagemanget. Ledarskapet består av en emotionell-, en intellektuell- och en individuell del. (Piirainen 2012 s. 36) I intervjuerna framkom förutom bemötande även att målsättningen skall var klar, man kan anta att det handlar om en gemensam vision, informationen och kommunikationen är av stor vikt. Ledarna skall även fungera som förebild och ”personal trainer” och ge möjlighet till utveckling. En transformativ ledare fokuserar på personlig omtanke och intellektuell stimulering (Dellve & Eriksson 2016 s. 19). Det *transaktionella ledarskapet* jämfört med intervjuerna gav inte speciellt många likheter, de värderingar ledarna i intervjun lyfte fram passar inte in i denna teori. Att ledaren ger direkta uppgifter och belönar och bestraffar personalen efter hur

slutresultatet ter sig kom inte fram som verktyg för hur man främjar personalens engagemang under intervjuerna.

Det *tjänande ledarskapet* passade till en del in med resultaten från intervjun. Att empatiskt lyssna och uppmuntra är gemensamma nämnare, likväl att ledaren stöder arbetstagaren att optimera sin utveckling och jobba mot gemensamma mål.

Det *autentiska ledarskapet* däremot har många gemensamma faktorer med hur ledarna i intervjun ser på ledarskap. Den autentiska ledaren fungerar som förebild för personalen, hen har god självinsikt och ett ärligt förhållningssätt. Det är frågan om ett transparent och etiskt ledarskap som uppmuntrar till öppenhet, involvering av arbetstagaren och delande av information. (Dellve & Eriksson 2016 s. 20 – 21, Wallo & Lundqvist 2020 s. 5 - 6)

Som sammandrag kan konstateras att mycket av den tidigare forskningen och resultatet i denna studie angående engagemang går hand i hand. Ett ledarskap som betonar och värdesätter arbetstagarens roll, är stödjande och rättvist och där man är öppen i sin relation och sitt bemötande samtidigt som man ger ansvar och resurser är viktigt för engagemanget. Det handlar om att vara en del av en gemenskap och att kommunicera med varandra. Någon klar ledarskapsteori kunde inte urskiljas utan mera en blandning av flera olika. Jag anser att det inte är något negativt, man använder sig av de verktyg som passar bäst för den egna gruppen och som fungerar som helhet. Engagemanget inom enheten för kvinnosjukdomar och förlossningar befinner sig på en kritisk nivå och något borde göras innan det är för sent. Ledarskapet har betydelse för engagemanget men många andra faktorer spelar också in.

7.2 Metoddiskussion

I detta kapitel diskuteras metodval och studiens validitet och reliabilitet. Studiens styrkor och svagheter reflekteras.

Skribenten valde att använda sig av mixad design för att få ett bredare perspektiv på fenomenet som ville undersökas och de optimala svaren på forskningsfrågorna. NES-undersökningen stod för den kvantitativa delen och fokusgruppintervjuerna för den kvalitativa delen. Forskningsfrågorna som var två till antal var uppdelade enligt metoden, den första frågan var kvantitativ medan den andra var kvalitativ. Det kändes naturligt att använda sig av förklarande sekventiell design, det vill säga att den kvantitativa delen kommer först och efter den följer den kvalitativa delen (Borglin 2017 s. 242) eftersom studien började med den kvantitativa delen och

bygger på med den kvalitativa. Mixad design kan med fördel användas om man vill öka trovärdigheten i resultatet eller om endera metoden inte är tillräcklig för att besvara forskningsfrågorna (Borglin 2017 s. 237). I denna studie ansågs båda angreppssätten behövas för att få ett större förståelse för ledarskap och arbetsengagemang.

Den *kvantitativa* delen bestod av en färdigt ifylld enkät, en retrospektiv tvärsnittsundersökning. Urvalet kunde inte påverkas, endast avgränsningar kunde göras. Skribenten erhöll materialet efter godkänt forskningslov från HUS. Eftersom rådata inte fanns att tillgå erhöles materialet färdiganalyserat vilket skribenten inte hade räknat med. Ett färdigt resultat underlättade analysprocessen. Att skribenten själv hade analyserat materialet hade naturligtvis varit en lärorik process och kunde eventuellt ha lett till en bredare syn eller annan synvinkel på temat. Eftersom det är frågan om en kvantitativ undersökning kan resultatet generaliseras, det grundar sig inte på tolkningar utan på numeriska värden. Oberoende vem som analyserar materialet är resultatet det samma.

Skribenten valde att använda sig av materialet från 2019 års enkät eftersom det år 2020 i mars då enkäten besvarades var en händelserik tid inom organisationen och samhället. En del av enheterna inom HUS (däribland enheten för kvinnosjukdomar och förlossningar) tog i bruk det nya patientdataprogrammet Apotti och pandemin Covid -19 ruskade om sjukhusens vardag samtidigt som NES-förfrågningen skulle besvaras. Ingen visste riktigt hur nästa dag skulle se ut eller föra med sig. Apotti väckte starka känslor hos personalen och krävde mycket tålamod och energi. Pandemin medförde många förändringar på avdelningarna med kohort-avdelningar och ständigt föränderliga restriktioner. Man visste inte hur det hela skulle fortsätta och sluta, personalen levde i en ständig oro och stress. Att förlita sin undersökning om graden av engagemang gjord på en enkät besvarad under denna tid kändes inte tillförlitligt, det berättar naturligtvis situationen just i den stunden men är kanske inte enhetlig med hur det i normala fall är.

Då det gäller enkäter som skickas ut elektroniskt till personalen finns alltid risken att enkäten drunknar i all annan post, glöms bort eller blir slarvigt ifylld eftersom någon utsatt tid för deltagandet inte utsetts utan svarandet sker vid sidan om jobbet. Svarsprocenten påverkar undersökningens reliabilitet. Svarsprocenten för enkäten inom den enhet skribenten undersökte år 2019 var god i jämförelse med svarsprocenten i hela HUS, 45% vs 28%. Ju högre svarsprocent desto bättre tillförlitlighet. Med en svarsfrekvens på nästan hälften kan man ändå anse att undersökningens tillförlitlighet är acceptabel.

Förmågan att svara utifrån ett bredare perspektiv kan vara krävande, det blir lätt så att den känsla och situationen man just då befinner sig i (stressad, utvilad, irriterad, förändringar osv) kan bli avgörande för hur man svarar. Hur mycket dessa yttre faktorer påverkar kan inte påvisas. Man kan dock anta att validiteten och reliabiliteten av undersökningen kan påverkas av dessa faktorer.

Den *kvalitativa* delen av studien bestod av två fokusgruppintervjuer. Skribenten valde halvstrukturerad fokusgrupp som intervjumetod eftersom det ger en större frihet för diskussion och det kan under intervjuens gång födas nya infallsvinklar och syn på ämnet som önskas undersökas. Inbjudan till intervjun skickades ut till dryga 30 informanter varav 11 önskade delta. Slutligen gjordes två intervjuer med 4 informanter i varje. Då intervjun är fullständigt frivillig att delta i var skribenten trots det relativt låga deltagandet nöjd över antalet. Flera intervjuer eller större grupper kunde eventuellt ha gett ett bredare resultat. Genom att en inbjudan hade skickats ut till ett större antal ledare skulle antagligen antalet grupper kunnat utökas, det kändes ändå naturligt att endast använda sig av ledaren vid enheten för kvinnosjukdomar och förlossningar eftersom det var den enhetens svar som analyserats i den kvantitativa delen. Grupperna fördelades homogent med avdelningsskötare och biträdande avdelningsskötare var för sig för att inte dynamiken i gruppen inte skulle rubbas (Wibeck 2017 s. 176).

Materialet analyserades med kvalitativ innehållsanalys. Gruppen i sin helhet, inte individen analyserades. Processen var strukturerad, materialet analyserades induktivt ord för ord och tolkades därefter. Trovärdigheten i en kvalitativ undersökning är inte alltid lätt att bevisa. Det är därför viktigt att processen är strukturerad och noggrant beskriven. Resultatet från den kvantitativa studien användes som grund för att bygga upp intervjufrågorna. Båda studiernas resultat analyserades skilt men flätas sedan samman. Vid mixad metod pratar man om en metaslutsats (Borglin 2017 s. 244)

Valet av metod gav svar på de frågor som ställts och var passande för denna typ av undersökning. Avgränsningen av den kvantitativa undersökningen kunde eventuellt ha varit en annan, exempelvis en större del av enheterna inom HUS eller ett annat år. År 2020's resultat visar antagligen ett mycket annorlunda resultat. Skribenten är själv en del av enheten som undersöktes och att kunna hålla hög objektiviteten är av stor vikt. Genom att fokusera på enheten som helhet och inte de enskilda avdelningarna kunde resultatet dock hållas objektivt.

Man kan även fundera över om en annan form av intervju kunde ha gett mervärde för resultatet, exempelvis enskilda intervjuer. Även fullständigt strukturerade frågor kunde ha gett en annan vinkel på resultatet. En intervju med strikt strukturerade frågor kan dock lätt helt omedvetet föra intervjun mot ett visst spår eller mot ett för skribenten önskat resultat. Rollen som moderator var ny för skribenten och det kan hända att en digrare erfarenhet kunde ha gett mervärde, det är inget som kan påverkas. Ett större urval av informanter, en annan form av intervju eller frågor kunde ha gett ett bredare resultat och är något man kan fundera över att använda i eventuella fortsatta undersökningar.

Analysen av det kvalitativa materialet gjordes systematiskt och texten lästes igenom upprepade gånger. Även denna process var ny för skribenten men med hjälp av den noggranna genomgången säkerställs trovärdigheten.

Mycket forskning har gjorts om engagemang och arbetsmotivation. Temat är väldigt aktuellt med tanke på nativiteten och situationen på arbetsmarknaden. Det är viktigt att också i fortsättningen undersöka fenomenet på arbetsplatser (exempelvis med NES-undersökningen) och även i större sammanhang och motivera personalen varför det är viktigt att delta. Med dessa svar kan man hitta verktyg för att öka engagemanget. Även funderingarna över om engagemang är den rätta mätaren kunde vara intressant att spinna vidare på. I denna studie hördes personalen genom kvantitativ undersökning, vore även intressant att höra deras åsikter om faktorer som ökar engagemanget i en kvalitativ studie.

Detta har varit en intressant, lärorik och stundvis en ganska arbetsam process. Att skriva ett arbete av denna omfattning tar sin tid och kräver ibland pauser och behov att ta ett steg åt sidan för att kunna se det hela från ett nytt perspektiv. Den plan jag hade från början har under arbetets gång levt, förändrats och utvecklats. Arbetet har levt under processen och slutligen utformats till den slutliga produkten. Då man gör en undersökning vet man aldrig hur historien kommer att sluta.

8 SLUTSATS

”Työn imu kannattelee, innostaa, tarttuu, luo uutta ja tuottaa. Sitä on mahdollista lisätä työpaikan palvelevaa johtamiskulttuuria kehittämällä, työryhmän myönteisellä ja uudistushakuisella vuorovaikutuksella ja toiminnalla sekä jokaisen työntekijän itse tuunaamalla omaa työtä entistä innostavammaksi. Työyhteisöjen voimaantuminen alkaa omien voimavarojen ja mahdollisuuksien tunnistamisesta ja jatkuu sen jälkeen arkisina pieninä muutoksina työssä ja vuorovaikutuksessa, omassa olemisessa työyhteisön jäsenenä tai esimiehenä. Itseensä uskovat, työn imua kokevat ja sinnikkäät työntekijät ja työryhmät selviävät vaikeistakin muutoksista.”

(Hakanen et al 2012 s. 78)

Hakanen slår huvudet på spiken i sin text om ”työn imu”. Texten beskriver kärnan då det är frågan om arbetsengagemang och arbetsglädje. Engagemang är otroligt viktigt och genom att stöda till att uppnå och uppleva engagemang kan man förebygga många negativa konsekvenser.

Jag var redan före jag började skriva arbetet övertygad om att engagemang är viktigt och att ledaren har en stor roll i detta drama, då jag nu är i detta skede av min studie har jag fått mina tankar bekräftade. Det här är dock inget som föds av sig själv och det finns inte endast en väg att gå, engagemang är mycket mångfacetterat och otroligt många olika faktorer spelar in. Jag hoppas att detta arbete skall påminna om vad som är viktigt och kunna hjälpa på vägen

Människan är en holistisk helhet där alla olika delar bör vara i balans. Jag hoppas ändå att man genom ett fungerande ledarskap kan hjälpa personalen att nå denna balans. Jag tror att man kommer långt genom att kommunicera och vara närvarande.

Det är speciellt viktigt att värna om sin personal i en tid som denna.

KÄLLOR

- Arcada, God vetenskaplig praxis i utbildning och forskning vid Arcada. Tillgänglig:
https://start.arcada.fi/system/files/media/file/2019-06/god_vetenskaplig_praxis_i_utbildning_och_forskning_vid_arcada.pdf Hämtad 16.12.2020.
- Aula research, 2020, Tehy ry - Kysely tehyläisille 2020 Tulosesitys 1.10.2020. Tillgänglig:
https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/muu_dokumentti/tehyn_kysely_erikoissairaan_hoidosta_-_aula_research_id_14936.pdf Hämtad 12.11.2020.
- Backström, T., Granberg, O., Wilhelmson, L., 2008, Alternativa former för chefers ledarskap – en kunskapsöversikt om sätt att förstå hur ledarskap kan utövas mellan chefer och medarbetare i svenskt arbetsliv, Stockholm. Tillgänglig:
https://www.researchgate.net/profile/Tomas_Backstrom/publication/238763117_Alternativa_former_for_chefers_ledarskap_-_en_kunskapsoversikt_om_satt_att_forsta_hur_ledarskap_kan_utovas_mellan_chefer_och_medarbetare_i_svenskt_arbetsliv/links/5506b0030cf231de0778571c/Alternativa-former-foer-chefers-ledarskap-en-kunskapsoversikt-om-saett-att-foersta-hur-ledarskap-kan-utoevas-mellan-chefer-och-medarbetare-i-svenskt-arbetsliv.pdf Hämtad 19.10.2020.
- Billhult, A, 2017, Kvantitativ metod och stickprov, Mätinstrument och diagnostiska test, Henricson (red.) *Vetenskaplig teori och metod, från idé till examination inom omvårdnad*, Andra uppl., Studentlitteratur, Lund.
- Borglin, G., 2017, Mixad metod - en introduktion. Henricson (red.) *Vetenskaplig teori och metod, från idé till examination inom omvårdnad*, Andra uppl., Studentlitteratur, Lund.
- Coco, K., 2019, Vetovoimatekijät erikoissairaanhoidossa – kysely tehyläisille sairaanhoitajille, Tehyn julkaisusarja B, Selvityksiä 1/2019. Tillgänglig:
https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/vetovoimatekijat_erikoissairaan_hoidossa_-_kysely_tehylaisille_sairaanhoitajille_id_14430.pdf Hämtad 12.11.2020.
- Danielsson, E., 2017, Kvalitativ innehållsanalys, Henricson (red.) *Vetenskaplig teori och metod, från idé till examination inom omvårdnad*. Andra uppl., Studentlitteratur, Lund.

Dellve, L., Eriksson, A., 2016, Hållbart ledarskap -I vardag och förändring. Borås. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:953495/FULLTEXT01.pdf> Hämtad 16.5.2020.

Forskningsetiska delegationen 2012, God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den i Finland. Tillgänglig: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Hämtad 2.11.2020.

Gemeda, H., Lee, J., 2020, Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: Across-national study, *Heliyon*, Vol 6, 2020. Tillgänglig: <https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S2405-8440%2820%2930544-2> Hämtad 28.11.2020.

Hakanen, J., 2011, *Työn imu*. Työterveyslaitos, Helsinki. Tillgänglig: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y Hämtad 6.10.2020.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A., Pahkin, K., 2012, Kohti innostuksen spiraaleja, Innostuksen spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus – ja kehittämishankkeen tuloksia, Työterveyslaitos, Helsinki, Tillgänglig: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?s Hämtad 5.12.2020.

Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P., Viitala, R., 2019, Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella, Arttu2 – ohjelman tutkimuksia nro 7, Kuntaliitto, Helsinki Tillgänglig: https://www.researchgate.net/profile/Piia_Seppaelae/publication/332374684_Uudistu_ja_onnistu_hyvalla_henkilosto-johtamisella_ARTTU2-ohjelman_tutkimuksia_nro_7/links/5cb08338a6fdcc1d498e972b/Uudistu-ja-onnistu-hyvaellae-henkiloestoe-johtamisella-ARTTU2-ohjelman-tutkimuksia-nro-7.pdf. Hämtad 7.12.2020.

Harju, L., Hakanen, J., Schaufeli, W., 2014, Job Boredom and Its Correlates in 87 Finnish Organizations, *American college of occupational and environmental medicine*, Vol 56, Nr 9, sept 2014 ss 911-918. Tillgänglig: <https://core.ac.uk/reader/34627140> Hämtad 9.11.2020.

Hayati, D., Charkhabi, M., Naami AZ., 2014, The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospital nurses: a survey study, *Springerplus* 3:25, 2014. Tillgänglig: <https://springerplus.springeropen.com/articles/10.1186/2193-1801-3-25> Hämtad 29.11.2020.

Hemlin, S., Denti, L., Tengblad, S., 2014, Relationsinriktat ledarskap för innovationsutveckling mätinstrument Leader -Member Exchange (LMX), Gothenburg Research Institutet. Tillgänglig: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/37366/1/gupea_2077_37366_1.pdf Hämtad 14.10.2020.

HUS årsberättelse för vårdarbetet 2019. Tillgänglig: https://husinvuosi.fi/wp-content/uploads/2020/10/hus_hoitotyön_vuosikertomus_2019_sve_final-1.pdf Hämtad 11.3.2021.

HUS a, 2019, Ny strategi och nya värderingar. Tillgänglig: <https://husinvuosi.fi/sv/hus-2019/ny-strategi-och-nya-varderingar/> Hämtad 5.10.2020.

HUS b, Värderingar stärker kulturen. Tillgänglig: <https://husinvuosi.fi/sv/personal/varderingar-starker-kulturen/> Hämtad 28.11.2020.

HUS c, Nyckeltal och tabeller. Tillgänglig: <https://husinvuosi.fi/sv/personal/nyckeltal-och-tabeller/> Hämtad 28.11.2020.

HUS d, Magnetsjukhuset. Tillgänglig: <https://husinvuosi.fi/sv/patientvard/kvalitet-och-patientsakerhet/magnetsjukhuset/> Hämtad 11.3.2021.

Hylander, I., 2001, Fokusgrupper med kvalitativ datainsamlingsinsats, Fog-rapport nr 42, 1998 rev. 2001, Linköpings universitet, Tillgänglig: <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:254017/FULLTEXT01.pdf> Hämtad 16.12.2020.

Junttila, K., 2018, Hoitohenkilökunnan kokema työn imu nurse engagement survey tuloksia 2018 HYKS neurokeskuksessa. Tillgänglig:

<https://hussote.sharepoint.com/sites/12075/Hyvt%20tulokset/Forms/AllItems.aspx?FolderCTID=0x012000DD595D790D7F0A43A1708A9A303BD3B0&id=%2Fsites%2F12075%2FHyvt%20tulokset%2FNES%2FNES%5FNeuro%5F2018%2Epdf&parent=%2Fsites%2F12075%2FHyvt%20tulokset%2FNES> Hämtad 4.10.2020.

Kallio, S., Antaa työn imun viedä eläkeikään asti, Helsingfors. Tillgänglig:
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/40343/SannaKallio.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Hämtad 13.11.2020.

Kjellström, S., 2017, Forskningsetik, Henricson (red.) *Vetenskaplig teori och metod, från idé till examination inom omvårdnad*, Andra uppl., Studentlitteratur, Lund.

Korpela, M., 2015, Työkaverisuhteiden läheisyyden merkitys työorganisaatioon sitoutumisessa, Helsingfors. Tillgänglig:
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/156445/Pro-gradu_Maria-Korpela.pdf?sequence=2&isAllowed=y Hämtad 24.11.2020.

Lehtoranta – Nyberg S., 2020, ”Oon tosi sitoutunut, mut kyl mä samalla selaan työpaikkailmoituksia.” – Z-sukupolven näkemyksiä organisaation sitoutumisesta, Helsingfors. Tillgänglig:
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/316489/Lehtoranta-Nyberg_Sade_tutkielma_2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y Hämtad 16.11.2020.

Malinen, R., 2020, Motivaatio ja työsitoutuminen suomalaisessa sosiaali- ja terveystalouden organisaatioissa, Helsingfors. Tillgänglig:
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/316553/Malinen_Rosa_Progradu_2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y Hämtad 12.11.2020.

Nationalencyklopedin, Tillgänglig:
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/ledarskap> Hämtad 14.10.2020.

Nyberg, M., Innehållsanalys och diskursanalys, fördjupad forskningsmetodik. Tillgänglig:
https://www.vasa.abo.fi/users/minygar/Undervisning-filer/2%20Inneh%C3%A5llsanalys%20och%20diskursanalys_vt2021_FINAL.pdf
Hämtad 16.12.2020

- Patel, R., Davidson, B., 2011, *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Fjärde uppl., Studentlitteratur, Lund.
- Piirainen, A., 2012, Työmotivaation ja henkilöstön motivointikeinot esimiestyössä, Helsingfors. Tillgänglig:
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37910/Piirainen.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Hämtad 13.11.2020.
- Rahmadani, V., G., Schaufeli, W., B., Ivanova, T., Y., Osin, E., N., 2019, Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study, *Human Resource Development Quarterly*. 2019;30. Tillgänglig: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/519.pdf> Hämtad_16.9.2020.
- Rahmadani, V., G., Schaufeli, W., B., Stouten, J., Zhang, Z., Zulkarnain, Z., 2020, Engaging leadership and its implication for work engagement and job outcomes at the individual and team level: A multi – level longitudinal study, *International journal of environmental research and public health*, 2020, 17, 776. Tillgänglig:
<https://www.mdpi.com/1660-4601/17/3/776/htm> Hämtad 29.11.2020
- Ree, E., Wiig, S., 2019, Linking transformational leadership, patient safety cultural and work engagement in home care services, *Nurs open*. 2020. Jan;7(1):256 - 264. Tillgänglig:
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6917935/> Hämtad 24.11.2020.
- Robijn, W., Euwema, M, C., Schaufeli, B, W., Deprez, J., 2020, Leaders, teams and work engagement: a basic needs prospective, *Career Development International Vol. 25 No. 4*, 2020. Tillgänglig: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/536.pdf> Hämtad 16.9.2020.
- Rudolfsson, L., 2009, Ledar – Medarbetarskapsutbyten (LMX) inom detaljhandeln. Göteborgs universitet. Tillgänglig:
https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/19486/3/gupea_2077_19486_3.pdf Hämtad 14.10.2020.

<https://socialmedicinsktidskrift.se/index.php/smt/article/view/1626/1475>. Hämtad 15.9.2020.

Synonymer.se. Tillgänglig: <https://www.synonymer.se/sv-syn/engagemang> Hämtad 15.9.2020.

Tarkastuslautakunnan arviointikertomus – Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin valtuustolle, 2019, Tillgänglig: <https://arviointikertomushus.fi/wp-content/uploads/2020/04/ARVIOINTIKERTOMUS-2019.pdf> Hämtad 17.11.2020.

Theorell, T., Nyberg, A., Romanowska, J., 2013, Om ledarskap och de anställdas hälsa. *Socialmedicinsk tidskrift, Vol 90, nr 6*. Tillgänglig: <https://socialmedicinsktidskrift.se/index.php/smt/article/view/1050/864> Hämtad 11.11.2020.

Torppa, K., 2018, Matkalla kohti magneettisairaalaa – miksi ja miten? *Duodecim 2018;134*. Tillgänglig: <https://www.duodecimlehti.fi/duo14159> Hämtad 29.9.2020.

Turunen, T., 2012, *Työorientaatiot muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa*, Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:4, Helsingfors. Tillgänglig: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/29984/tyoorien.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Hämtad 19.11.2020.

Työterveyslaitos a, Arbetsproduktiviteten har samband med arbetsengagemang. Tillgänglig: <https://news.cision.com/se/tyoterveyslaitos/r/ny-undersokning--arbetsproduktiviteten-har-samband-med-graden-av-arbetsengagemang,c9640636> Hämtad 6.10.2020.

Työterveyslaitos b, Työn imu, Tillgänglig: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/> Hämtad 5.6.2020.

Työterveyslaitos c, Engagemang i arbetet är vanligare inom utbildnings- och vårdsektorn än inom andra sektorer. Tillgänglig: <https://www.ttl.fi/sv/engagemang-i-arbetet-ar-vanligare-inom-utbildnings-och-varldsektorn/> Hämtad 8.6.2020.

Wallo, A., Lundqvist, D., 2020, *Ledarskap för hälsa och välbefinnande*.
Kunskapssammanställning 2020:6, Myndigheten för arbetsmiljökunskap, Gävle.
Tillgänglig: <https://www.mynak.se/wp-content/uploads/2020/03/ledarskap-for-halsa-och-valbefinnande-kunskapssammanstallning-2020-6.pdf> Hämtad 23.11.2020.

Wibeck, V., 2017, Fokusgrupper, Henricson (red.) *Vetenskaplig teori och metod, från idé till examination inom omvårdnad*. Andra uppl., Studentlitteratur, Lund.

Yle. ”Kymmeniä kättilöitä on jo irtisanoutunut ja lisää on luvassa, jos HUS ei muuta toimintatapojaan – kättilön mukaan loimien leikkaus katkaisi kamelin selän.” 27.4.2021.
Tillgänglig: <https://yle.fi/uutiset/3-11903740> Hämtad: 12.5.2021

FIGURER

Figur 1. Befolkningsprognos

Statistikcentralen. Tillgänglig:

https://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto_sv.html#Befolkning%20och%20befolkning%20prognos%20efter%20%C3%A5ldersgrup Hämtad 15.9.2020.

Figur 2. Referensram för magnetsjukhusmodellen

HUS Årsberättelse för vårdarbetet 2019. Tillgänglig: https://husinvuosi.fi/wp-content/uploads/2020/10/hus_hoitotyön_vuosikertomus_2019_sve_final-1.pdf Hämtad 11.3.2021.

Figur 3. HUS strategi

HUS. 2019. Ny strategi och nya värderingar. Tillgänglig: <https://husinvuosi.fi/sv/hus-2019/ny-strategi-och-nya-varderingar/> Hämtad 5.10.2020.

Figur 4. Faktorer som påverkar arbetsengagemanget. (Sammandrag av kapitel 3.1, Beatrice Öhman)

Figur 5. Ledarens roll för arbetstagarens engagemang. (Sammandrag av kapitel 3.2, Beatrice Öhman)

Figur 6. Leader-Member exchange

Kullander, Karin, Nilsson Caroline. 2019. Ledarskap – ett kugghjul i maskineriet! En flermetodsstudie om ledarskap inom industrin. Göteborgs universitet. Tillgänglig: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/61712/1/gupea_2077_61712_1.pdf Hämtad 14.10.2020.

Figur 7. Autentiskt ledarskap

Dellve, L., Eriksson, A. 2016. Hållbart ledarskap -I vardag och förändring. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:953495/FULLTEXT01.pdf> Hämtad 16.5.2020.

Figur 8. Förklarande sekventiell design (gjord av Beatrice Öhman med modell av Borglin)

Borglin, G., 2017, Mixad metod - en introduktion. Henricson (red.) *Vetenskaplig teori och metod, från idé till examination inom omvårdnad*, Andra uppl., Studentlitteratur, Lund.

Figur 9. Bakgrundsfaktorer (NES-undersökningen)

Figur 10. Graden av engagemang bland alla informanter inom enheten för kvinnosjukdomar och förlossning, 2015 – 2019 (NES-undersökningen)

Figur 11. Engagemang enligt yrkesgrupp (NES-undersökningen)

Figur 12. Engagemang enligt arbetstid (NES-undersökningen)

Figur 13. Engagemang enligt arbetsår (NES-undersökningen)

Figur 14a. Förändring från år 2018 till år 2019 (NES-undersökningen)

Figur 14b. Förändring från år 2018 till år 2019 (NES-undersökningen)

Figur 15 Exempel på analys (Beatrice Öhman)

Figur 16. Sammanfattning av det kvalitativa resultatet, kategorier som utmynnar i fyra olika teman (Sammandrag av kapitel 8.2, Beatrice Öhman)

BILAGOR

Bilaga 1

NES-UNDERSÖKNINGENS OLIKA DELOMRÅDEN OCH PÅSTÅENDEN

NES + VÄITÄMÄT

- **Laadukkaan ammatillisen toiminnan perusteet**
 - Uskon organisaationi asettamiin päämääriin
 - Ymmärrän, miten voin omalla päivittäisellä toiminnallani auttaa organisaation päämäärien saavuttamisessa
 - Organisaationi johto toimii asetettujen päämäärien ja arvojen mukaisesti
 - Työskentelen erittäin taitavien hoitajien kanssa
 - Työyksikössäni hoitajat ottavat käyttöön näyttöön perustuvia toimintamalleja vastatakseen potilaiden yksilöllisiin tarpeisiin
 - Noudatan organisaatiomme näyttöön perustuvia toimintaohjeita potilaiteni päivittäisessä hoidossa
 - Pyrin aktiivisesti osallistamaan potilaani hoitonsa suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin
 - Työsuojelu toimii työyksikössäni hyvin
 - Organisaatiossani hoitaja saa apua kärsimäänsä stressiin tai työuupumukseen
 - Minun on mahdollista seurata hoitotyönsensitiivisiä hoidon tuloksia, kuten potilaiden kaatumisten ja pamahtavien määrää
 - Osallistun päivittäisen johtamisen taulun ääressä pidettäviin kokouksiin, joissa keskustellaan myös hoitotyönsensitiivisten hoidon tuloksista
- **Johtaminen**
 - Lähiesimieheni on avoin ja vastaanottavainen henkilökunnan ehdotuksille
 - Lähiesimieheni toimii tehokkaasti henkilökuntansa puolesta puhujana
 - Lähiesimieheni toiminta viestittää selkeästi sen, että potilaiden hoidon laatu on työyksikössäni tärkein asia
 - Lähiesimieheni hoitaa velvollisuutensa huolellisesti
 - Sairaalaani johtava yllähoitaja edustaa näkyvästi hoitotyötä
 - Organisaation johto ottaa huomioon hoitajien ehdotukset toiminnan kehittämiseksi
 - Saan kiitosta hyvin tehdyistä töistä
 - Suoritusistani arvioidaan suhteessa selkeisiin ja kohtuullisiin tavoitteisiin
 - Saan säännöllisesti palautetta suoritusistani
- **Autonomia**
 - Voin vaikuttaa potilaitteni lääketieteellisen hoidon suunnitteluun ja toteutukseen
 - Minulla on sopivasti itsenäisyyttä hoitaessani potilaitani
 - Työyksikössäni hoitajat osallistuvat aktiivisesti työhömmee liittyyään päätöksentekoon
 - Organisaation johto arvostaa hoitajien työpanosta
- **Moniammatillinen yhteistyö**
 - Organisaationi lääkärit kohtelevat hoitaja arvostavasti
 - Osallistun yhdessä lääkäreiden kanssa potilaiden hoitoa koskevaan päätöksentekoon
 - Organisaatiossani ei hyväksytä loukkaavaa tai häiritsevää käytöstä
 - Minusta on luontevaa ottaa lääkärin kanssa puheeksi epäkohtia, jos havaitsen jotain, joka heidän toiminnassaan voi vaikuttaa potilaan hoitoon haitallisesti

5.7.2018

- **Hoitajien välinen yhteistyö**
 - Minusta on luontevaa ottaa toisten hoitajien kanssa puheeksi epäkohtia, jos havaitsen jotain, joka heidän toiminnassaan voi vaikuttaa potilaan hoitoon haitallisesti
 - Kuormitushuippujen aikaan työyksiköni hoitajat tarjoavat oma-aloitteisesti apua toisilleen
 - Minulla on tarvittaessa mahdollisuus konsultoida yhtä tai useampaa asiantuntijaa (kuten hoitotyön kliinistä asiantuntijaa, hoitotyön kliinistä opettajaa, kokenempää hoitajaa jne.) saadakseni apua potilaiden hoitoon liittyviin kysymyksiin
 - Ristiriidat ratkaistaan työyksikössäni reilusti ja yhdenmukaisesti
 - Keskustelemme usein työyksiköni hoitajien kanssa siitä, miten potilaiden hoitoa voitaisiin parantaa
- **Ammatillinen kasvu**
 - Tiedän, mitä minulta vaaditaan suoritukseni tehtävistäni entistä paremmin
 - Minulla on mahdollisuus käydä keskustelua ammatillurallani etenemisestä
 - Ammatillinen kasvuni viimeisen vuoden aikana on ollut merkittävää
 - Työyksikössäni tuetaan hoitajia, jotka hakeutuvat jatko- ja/tai lisäopintoihin
 - Organisaationi tarjoaa uralla kehittymisen mahdollisuuksia hoitajille, jotka haluavat toimia potilastyössä
- **Työnteossa tarvittavat resurssit**
 - Minulla on käytettävissä työssäni tarvitsemani laitteet ja välineet
 - Vastaan työvuoroni aikana sopivasta määrästä potilaita
 - Minulla yleensä on riittävästi aikaa potilaille
 - Viimeisen 12 kuukauden aikana minua ei ole koskaan pyydytty tekemään mitään sellaista, joka olisi ollut haitallista potilaan hoidolle
 - Organisaationi pyrkii tehokkaasti etsimään ja ottamaan käyttöön välineitä ja menetelmiä, joilla voidaan tukea hoitajien tekemää työtä
- **Muut sitoutumiseen vaikuttavat tekijät**
 - Saan hyvin tietoa sairaalani tulevista suunnitelmista ja tavoitteista
 - Minulla on hyvät suhteet työyksikössäni työskenteleviin hoitajiin
 - Saan tarvittavaa tukea työyksiköni avustavilta henkilökunnalta työtehtävieni hoitamiseksi
 - Voin vaikuttaa riittävästi työvuorojeni suunnitteluun
 - Koen vuorovaikutuksen potilaiden ja/tai heidän perheidensä kanssa mielekkäänä
 - Olen ylpeä hoitajan ammatistani
- **Sitoutuneisuuden aste**
 - Suositteisin tätä organisaatiota ystäväilleni erinomaisena työpaikkana
 - Organisaationi innostaa minut huippusuorituksiin
 - Todennäköisimmin työskentelen tässä organisaatiossa kolmen vuoden kuluttua
 - Olen valmis panostamaan ja tekemään työtä organisaationi onnistumiseksi

6

Junttila, Kristiina, 2018. Hoitohenkilökunnan kokemaa työn imu nurse engagement survey tuloksia 2018 HYKS neurokeskuksessa. Tillgänglig:

<https://hussote.sharepoint.com/sites/12075/Hyvt%20tulokset/Forms/AllItems.aspx?FolderCTID=0x012000DD595D790D7F0A43A1708A9A303BD3B0&id=%2Fsites%2F12075%2FHyvt%20tulokset%2FNES%2FNES%5FNeuro%5F2018%2Epdf&parent=%2Fsites%2F12075%2FHyvt%20tulokset%2FNES> Hämtad 4.10.2020

Bilaga 2

INFORMATION OM STUDIEN

Bästa avdelningsskötare/biträdande avdelningsskötare,

Jag heter Beatrice Öhman och studerar hälsofrämjande vid Arcada, högre YH.

Inom vårdbranschen är personalbristen ett ökande problem. Vårdare funderar på att byta bransch och en stor del av personalen går i pension inom kort. Det är viktigt att få personalen att stanna kvar på arbetsplatsen, exempelvis genom ökat engagemang.

För tillfället skriver jag mitt masterarbete. Syftet med arbetet är att få en större förståelse för hur engagerad personalen är och hur ledaren kan påverka och främja detta arbetsengagemang. Studien kommer att bestå av en kvantitativ del (analys av NES-undersökningen) och en kvalitativ del.

Den kvalitativa delen består av fokusgruppintervju och här behöver jag din expertis. Som ledare har du den erfarenhet denna undersökning behöver och jag vore tacksam om du ville delta.

Fokusgruppintervju handlar om att man i grupp diskuterar olika teman, i detta fall ledarskap och engagemang. Intervjun tar ca 30 - 60 minuter och ni får fritt diskutera kring på förhand bestämda teman/frågor. Intervjun dokumenteras genom inspelning för att senare kunna analyseras.

Materialet kommer inte att användas till något annat ändamål än till denna undersökning och är fullständigt konfidentiellt. Undersökningen följer god vetenskaplig praxis och de etiska riktlinjer som angetts av forskningsetiks delegationen (TENK).

Intervjun är fullständigt frivillig och du kan avbryta deltagandet när helst du önskar. Vänligen meddela mig per epost om du vill delta i intervjun.

Tusen tack för din hjälp!

Beatrice Öhman

Studerande, HYH, Arcada

050 – 4138241

beatrice.ohman@hus.fi

Ira Jeglinsky- Kankainen

Överlärare i rehabilitering, Arcada

040 - 5114686

ira.jeglinsky-kankainen@arcada.fi

Bilaga 3

SAMTYCKE ATT DELTA I FOKUSGRUPPINTERVJU OM PERSONALENS ARBETSENGAGEMANG OCH OM LEDARENS ROLL I ENGAGEMANGET

Jag har fått tillräcklig skriftlig och muntlig information och svar på mina eventuella frågor om studien och intervjun.

Jag samtycker att delta i intervjun på frivillig basis, det betyder att jag när som helst kan avbryta deltagandet utan att ange orsak.

Inga personuppgifter kommer att användas i intervjun och materialet behandlas konfidentiellt.

JA, jag önskar delta i intervjun

Datum

Plats

Underskrift

Namnförtydligande

Bilaga 4

TIETOA TUTKIMUKSESTA

Hyvä osastonhoitaja/apulaisosastonhoitaja,

Nimeni on Beatrice Öhman ja opiskelen Arcadassa YAMK terveyden edistämistä.

Terveydenhuoltoalalla henkilöstöpula on kasvava ongelma. Hoitajat harkitsevat alan vaihtamista ja suuri osa henkilökunnasta jää pian eläkkeelle. On tärkeää saada henkilöstö pysymään mahdollisimman pitkään töissä, esimerkiksi lisäämällä sitoutumista.

Kirjoitan parhaillaan lopputyötäni, johon on tarkoitus saada laajempaa ymmärrystä, miten sitoutunut naistenklinikan henkilökunta on työhön ja miten johtaja voi vaikuttaa työhön sitoutumiseen.

Tutkimus on kaksiosainen, määrällinen tutkimus (NES-kyselyn tulosten analysointi) ja toinen osa on laadullinen ryhmähaastattelu.

Tarvitsen ammattitaitoasi johtajana ryhmähaastatteluosioon. Olisin hyvin kiitollinen jos osallistuisit tähän haastatteluun.

Haastattelu tapahtuu ryhmässä, aiheena on johtajuus ja sitoutuneisuus, josta ryhmä saa keskustella melko vapaasti. Haastattelu kestää noin 30-60 minuuttia. Haastattelu nauhoitetaan, jotta analyysi materiaalista onnistuu jälkeenpäin. Materiaalia ei käytetä mihinkään muuhun tarkoitukseen kuin tähän tutkimukseen ja on täysin luottamuksellinen. Tutkimusta ohjaa hyvä tieteellinen käytäntö ja tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeet.

Haastattelu on täysin vapaaehtoinen ja voit milloin tahansa, ilman syytä jättäytyä pois. Ystävällisesti ilmoita minulle sähköpostitse mikäli haluat osallistua haastatteluun.

Tuhannet kiitokset!

Beatrice Öhman
Opiskelija, YAMK, Arcada
050-4138241
beatrice.ohman@hus.fi

Ira Jeglinsky - Kankainen
Yliopettaja, Arcada
040 - 5114686
ira.jeglinsky-kankainen@arcada.f

Bilaga 5

SUOSTUMUS OSALLISTUA RYHMÄHAASTATTELUUN KOSKIEN HENKILÖKUNNAN SITOUTUMISESTA TYÖHÖN JA JOHTAJAN VAIKUTUKSESTA SITOUTUMISEEN

Olen saanut tarvittava tieto kirjallisesti ja suullisesti ja olen saanut vastauksia mahdollisiin kysymyksiini tutkimuksesta ja haastattelusta.

Haluan osallistua haastatteluun.

Osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voin milloin tahansa keskeyttää osallistumiseni. Mitään henkilötietoja ei tulla käyttämään haastattelussa ja se on täysin luottamuksellinen.

KYLLÄ, haluan osallistua haastatteluun.

Pvm

Paikka

Allekirjoitus

Nimenselvennys

Bilaga 6

FOKUSGRUPPINTERVJU AV LEDARE PÅ KVINNOKLINIKEN

- **Temat: Ledarskap och engagemang**

Frågor för halvstrukturerad fokusgruppintervju:

1. **Vilka faktorer tror ni som ledare påverkar** arbetsengagemanget hos personalen?
(Mitkä seikat vaikuttavat henkilökunnan työhön sitoutuneisuuteen?)
2. Hur kan ledarskap **påverka/främja** personalens **engagemang**? (Miten johtaminen vaikuttaa/edistää henkilökunnan sitoutuneisuutta) Johtajan rooli? Johtamistyyli?
3. Vilken betydelse har arbetsgemenskapen på engagemang? Hur skall arbetsgruppen ledas? Mikä on työyhteisön merkitys sitoutuneisuuteen? Kuinka työyhteisöä tulisi johtaa?
4. Vilka tankar väcker resultatet från NES-undersökningen? (Mitä ajatuksia NES-kyselyn tulokset herättävät)
 - Eri työntekijäryhmien sitoutumisen suhteen?
 - Miksi johtajat ovat sitoutuneempia kuin muu henkilökunta?