



# Den goda arbetsplatsen

En studie om betydelsefulla faktorer för att skapa en god arbetsplats

Moa Westman

Sociologiska Institutionen  
Mastersuppsats i ledarskap och organisation, 30 Hp  
Vt 2013

# Abstrakt

Denna studie handlar om vilka goda faktorer som upplevs finnas inom fyra hemtjänstgrupper, och studiens syfte är att undersöka medarbetarnas upplevelser av deras arbetsplats samt belysa hur deras chefer praktiskt arbetar med att skapa en god arbetsplats. Studiens resultat riktar sig främst till den kommun som uppsatsen är skriven åt men även till andra organisationer som har intresse av att utveckla en god arbetsplats för sina medarbetare. Från enkätsvaren och intervjuerna ges en bild av de beskrivna goda faktorerna från medarbetarna, samtidigt som enhetschefernas arbete med denna arbetsplats tydliggörs. Medarbetarna upplevde samarbete och stöttning inom arbetsgruppen som betydelsefullt, men lika viktigt var det att utföra ett högkvalitativt omsorgsarbete gentemot vårdtagaren. Chefens praktiska arbete är enligt tidigare studier betydelsefullt för den goda arbetsplatsen, men medarbetarna var av annan uppfattning i min studie. Avslutningsvis framhålls att den goda arbetsplatsen är komplex att undersöka och beskriva, vilket gör det svårt att förmedla en övergripande bild av de goda faktorerna i en så pass liten studie som denna. Däremot ger studien en inblick i vilka faktorer som kan påverka goda arbetsplatser inom hemtjänsten, samt hur chefers arbete med den goda arbetsplatsen kan se ut i denna verksamhet.

Nyckelord: Goda arbetsplatser, Arbetsgruppen, Enhetschefer, Hemtjänsten,  
Undersköterskor, Innehållsanalys

# Innehåll

Inledande bakgrund .....	1
Studiens syfte och frågeställningar .....	2
Studiens disposition.....	2
Tidigare studier och forskning.....	3
Goda arbetsplatser och goda faktorer .....	3
Goda faktorer beskrivna i populärvetenskaplig litteratur .....	4
Goda faktorer beskrivna i samhällsvetenskaplig forskning.....	6
Tidigare forskning om omvårdnadssektorn och äldreomsorgen .....	7
Sammanfattning av tidigare forskning - goda faktorer.....	9
Teoretiska perspektiv och modeller.....	11
Känsla av sammanhang .....	11
Krav-kontroll-stödmodellen .....	12
Material och genomförande.....	16
Urval .....	16
Enkäter och enkätsituation.....	17
Intervjuer och intervjusituation .....	18
Enskilda intervjuer.....	20
Gruppintervjuerna.....	20
Kvalitativ innehållsanalys .....	21
Kvalitetskriterier - Reflexivitet i forskning .....	21
Litteratursökning .....	22
Resultat .....	23
Blåklockan.....	24
Enkät- och intervjuresultat för Blåklockan.....	24
Liljan.....	27

Enkät- och intervjuresultat för Liljan .....	27
Tulpanen .....	30
Enkät- och intervjuresultat för Tulpanen .....	30
Violen .....	33
Enkät- och intervjuresultat för Violen .....	34
Analys och diskussion .....	36
Arbetsgruppens betydelse .....	38
Betydelsen av kvalitet i arbetet .....	39
Chefens betydelse .....	40
Avslutande reflektioner och vidare forskning .....	41
Referenser .....	43
Bilaga 1 - Introduktionsbrev .....	46
Bilaga 2 - Enkätfrågor .....	47
Bilaga 3 - Intervjuguide medarbetare .....	50
Bilaga 4 - Intervjuguide chef .....	51

## Inledande bakgrund

---

Goda arbetsplatser är ett relativt nytt område att studera, vilket blir tydligt i tidigare forskning eftersom förhållandevis mycket av forskningen undersökt varför sjukfrånvaro uppstår. Samtidigt går det att notera att den populärvetenskapliga litteraturen om sjukfrånvaron har svängt de senaste åren, då mer och mer litteratur inriktar sig på goda arbetsplatser (Angelöw, 2002). Dessa arbetsplatser karaktäriseras av låg sjukfrånvaro, och istället för att identifiera vilka faktorer som påverkar sjukfrånvaro i arbetslivet identifieras istället goda faktorer som påverkar att medarbetarna mår bra på sin arbetsplats. *Goda arbetsplatser* definieras av socialpsykologen Bosse Angelöw (2002) som arbetsplatser med låg sjukfrånvaro, med fokus att främja hälsa hos medarbetarna. Dessa arbetsplatser definieras även i arbetsmiljöverkets rapport *Den goda arbetsmiljön* (Lindberg & Vingård, 2012) som en arbetsplats vars arbetsmiljö gynnar medarbetarnas hälsa. Sammanfattningsvis handlar det om ett nytänkande för att minska sjukfrånvaron, och följaktligen uppmärksamma vad medarbetarna upplever fungerar bra på arbetsplatsen.

Denna studie är utförd åt en kommun, vilka jag kontaktade för att få utföra ett uppdrag som de hade lagt ut på deras hemsida. Där beskrev kommunen att korttidsfrånvaron de senaste åren hade ökat på kommunens arbetsplatser, och av den orsaken ville HR-specialister och företagshälsovård vända denna frånvarotrend. Kommunen ville därför undersöka vad det fanns för faktorer som gjorde att medarbetarna upplevde sin arbetsplats som god. Dessa goda faktorer behövde inte nödvändigtvis vara unika för den undersökta verksamheten, vilket i denna studie är hemtjänsten. Anledningen var att de beskrivna goda faktorerna skulle appliceras på andra verksamheter inom kommunen och på så vis öka närvaron på arbetsplatserna. Emellertid behöver inte goda faktorer generera att medarbetarna trivs och är mer närvarande på arbetet, eftersom det finns en mängd olika parametrar som påverkar att medarbetaren är på arbetet. Ett exempel kan vara att medarbetaren inte har råd att vara hemma från arbetet på grund av ekonomiska skäl. Med denna medvetenhet gör jag ändå antagandet att goda faktorer genererar högre närvaro på arbetsplatserna.

## Studiens syfte och frågeställningar

---

Med denna studie vill jag ta reda på vad som karaktäriserar goda arbetsplatser i fyra hemtjänstgrupper, och som en följd av detta få exempel på hur det hälsofrämjande arbetet kan utformas i andra arbetsgrupper samt i andra verksamhetsområden inom kommunen. Frågeställningar för studien är:

- Vilka arbetsrelaterade faktorer uppfattar medarbetarna är karaktäristiska för den goda arbetsplatsen?
- På vilket sätt arbetar enhetscheferna med att skapa en god arbetsplats?

De breda frågeställningarna är användbara för att fånga in medarbetares och enhetscheferers subjektiva upplevelser av deras arbetsplats. För att avgränsa mitt undersökningsområde är fokus för denna studie på chef och medarbetare från fyra arbetsgrupper inom hemtjänsten. Medarbetarens individuella livsstil (såsom socioekonomisk bakgrund, utbildning, träningsvanor osv.) kommer inte att undersökas, utan studien fokuserar på medarbetarens uppfattningar av sin arbetsplats. Enhetschefernas praktiska arbete med sin arbetsgrupp kommer även att undersökas, vilket utesluter chefens resterande arbetsuppgifter såsom exempelvis ekonomi.

## Studiens disposition

---

Studien omfattas av fyra delar, och den börjar med *Tidigare studier och forskning* där begrepp och teori är i fokus. Först presenteras populärvetenskaplig litteratur samt samhällsvetenskaplig forskning som beskriver goda faktorer på arbetsplatser, varefter relevanta slutsatser sammanfattas. Därpå introduceras läsaren för goda faktorer som beskrivits i tidigare forskning om omvårdnadssektorn och hemtjänsten. Till sist presenteras Antonovskys (1991) teori KASAM och detta i relation till Karaseks och Theorell (1990) samt Johnsons (1986) krav-kontroll-stödmodell. Dessa diskuteras först var för sig på ett djupare och mer beskrivande plan, för att därefter jämföras med varandra i förhållande till den goda arbetsplatsen. Den andra delen *Material och genomförande* är en redogörelse av de tillvägagångssätt som används i denna studie samt reflektioner över dem. Den tredje delen *Resultat* skildrar det insamlade materialet

från de fyra arbetsgrupperna inom hemtjänsten. Skildringen tar sin utgångspunkt i att presentera varje arbetsgrupps enkät- och intervjuresultat var för sig, och därmed illustrera de goda faktorer som beskrivs av medarbetarna. I samband med detta kommer även enhetschefernas uppfattningar av sitt praktiska arbete att skildras. Slutligen den fjärde och sista delen, *Analys och diskussion*, där resultatet sammanvävs med teori och analyseras med utgångspunkt för den goda arbetsplatsen. I denna del tydliggörs anknytningen till tidigare forskning i och med de illustrerande tabellerna. Detta förtydligar mitt bidrag till forskningen, och till sist ger jag förslag på framtida forskning.

## Tidigare studier och forskning

---

Frågan om goda arbetsplatser inom hemtjänsten hänger naturligtvis samman med ett bredare forskningsfält. I detta avsnitt kommer jag att ge en bild av tidigare studier som beskriver goda arbetsplatser och det goda arbetet, för att därefter närmare beskriva forskning som tar upp goda faktorer inom omvårdnadssektorn. Därpå preciseras begreppsligt relevanta teorier för denna studie. Sammanfattningsvis kommer min studie att sättas i ett större forskningssammanhang, och till följd av detta tydliggöra studiens bidrag till forskningsfältet. Nedan kommer begreppet *frisk* att användas synonymt med god, då detta begrepp används både om goda arbetsplatser och goda faktorer.

### Goda arbetsplatser och goda faktorer

I rapporten *God arbetsmiljö – en framgångsfaktor?* (SOU 2009:47) beskriver professorn Eva Vingård att det är relativt ovanligt att undersöka arbetsplatser ur ett hälsofrämjande perspektiv. Enligt professorn är själva arbetet hälsofrämjande för medarbetarna, genom att arbetet ger både struktur och mening till vardagen samt främjar aktivitet och kreativitet. Däremot är inte alla arbetsplatser bra för medarbetarnas hälsa, vilket således har ökat intresset för vad som gör arbetsplatser goda (Angelöw 2002). I rapporten *Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer* från Arbetsmiljöverket beskrivs goda faktorer som:

... ett kompletterande verktyg för att motverka inverkan från negativa fysiska, psykosociala och organisatoriska förhållanden som man för tillfället inte kan förändra, men också för att påverka dessa faktorer i en främjande riktning. (Lindberg & Vingård. 2012, s. 12)

Ovanstående citat belyser att goda faktorer kan fungera som ett hjälpmedel för medarbetarna, genom att faktorerna underlättar för dem att hantera sin arbetssituation när den är påfrestande fysiskt, psykosocialt och organisatoriskt. Citatet belyser även att goda faktorer kan främja hälsan hos medarbetarna, vilket beskrivs i Aaron Antonovskys bok *Hälsans mysterium* från 1991. Antonovsky beskriver att det går att undersöka organisationer utifrån ett *salutogent* perspektiv, och detta innebär att undersökningen tar en hälsofrämjande inriktning. Det salutogenetiska synsättet drar fokus till de faktorer som främjar hälsa hos medarbetarna och därmed till de goda faktorer som frambringar en god arbetsplats. Arbetslivet kommer alltid att påverkas av stress och andra påfrestningar i större eller mindre utsträckning, men det intressanta i detta sammanhang är hur vissa arbetsgrupper lyckas bevara sin hälsa trots dessa stora påfrestningar.

I nästa avsnitt har jag delat upp goda faktorer i två avsnitt, populärvetenskaplig litteratur samt samhällsvetenskaplig forskning. Detta med hänsyn till att populärvetenskaplig litteratur om goda arbetsplatser i stor utsträckning inriktat sig på att skriva praktiska handledningsböcker för organisationer och är inte granskad i samma utsträckning som samhällsvetenskaplig forskning. Följaktligen är samhällsvetenskaplig forskning studier utförda efter en viss struktur och är granskade av experter inom samma område.

### **Goda faktorer beskrivna i populärvetenskaplig litteratur**

Angelöw (2002) beskriver att det är viktigt att skapa en välfungerande och god arbetsplats för de anställda, vilket kan göras om fokus läggs på att lyfta möjligheterna i organisationen. Genom att ta tillvara på det som fungerar bra i organisationen och bygga vidare på det, kan organisationen växa sig starkare och hälsosammare. Framgångsrika faktorer är enligt Angelöw (2002) ett öppet arbetsklimat som frambringar ett gott samarbete i arbetsgruppen, och detta samarbete är även viktigt mellan medarbetare och ledaren. Samarbetet mellan ledare och medarbetare genereras av ledarens närvaro i arbetsgruppen, och genom denna närvaro kan ledaren lättare stötta sina medarbetare deras vardagliga arbetssituation. Lika viktigt är att både ledarna och medarbetarna har möjlighet till kompetensutveckling för att utveckla nya kunskaper som är användbara i arbetet. Angelöw (2002) menar att arbetstillfredsställelsen hos medarbetarna kan öka om de upplever sig kunna påverka sin arbetssituation.



Den ovan beskrivna bilden av den goda arbetsplatsen förstärks av författarna Johnsson, Lugn och Rexed (2003), där även de i sin bok *Långtidsfrisk* skildrar vad som gör arbetsplatser goda. Fyra faktorer framställs generera goda arbetsplatser och den första faktorn är tydliga mål. Denna faktor beskrivs göra det klart för medarbetarna vad som förväntas av dem, vilket i sin tur underlättas om organisationen har tydliga mål och visioner för hela sin verksamhet. Den andra faktorn var kreativa miljöer och enligt författarna skulle kreativiteten möjliggöra en tillåtande arbetsmiljö, som i sin tur skulle göra det möjligt för medarbetarna att arbeta och tänka olika. Johnsson, Lugn och Rexed (2003) beskriver den tredje faktorn som konsultativt ledarskap, där ledarskapet frambringar kommunikation mellan ledare och medarbetare, samtidigt som medarbetarna blir uppmärksammade av ledaren. Den sista faktorn är ett öppet arbetsklimat, som kan beskrivas som hög delaktighet inom organisationen, där medarbetarna får uppleva en arbetskultur präglad av medbestämmande och ansvarstagande (Johnsson, Lugn & Rexed 2003).

Företagsläkaren Johnny Johnsson myntade begreppet *långtidsfrisk* i början av 1990-talet och med detta begrepp ville läkaren lyfta de medarbetare som inte varit sjukfrånvarande de senaste två åren (Johnsson, Lugn & Rexed, 2003). Däremot beskriver författarna Johnsson, Lugn och Rexed (2003) att medarbetarna emellanåt måste få vara sjuka och frånvarande från arbetsplatsen för att återhämta sig. Detta är viktigt för att personalen inte ska vara sjuknärvarande och därmed försämra sin hälsa på lång sikt. Således uppfattar författarna att begreppet långtidsfrisk inte alltid är relevant men att det definitivt är relevant att arbeta mot att bevara en hälsosam personalstyrka. Johnsson, Lugn och Rexed (2003) påpekar dock att det är viktigt att vara medveten om att alla medarbetare är individer och att dessa individer påverkas olika i sina livssituationer. Därför är det betydelsefullt att ha förståelse för att medarbetarna inte alltid kan prestera till hundra procent och acceptera att vi alla har bättre samt sämre dagar. Sammanfattningsvis menar författarna att det är mer relevant att fokusera på låg sjukfrånvaro samt låg sjuknärvaro, än att fastna vid tanken på ingen sjukfrånvaro.

## **Goda faktorer beskrivna i samhällsvetenskaplig forskning**

I ovanstående avsnitt har jag redogjort för populärvetenskaplig litteratur, och nedan ska jag redogöra för samhällsvetenskaplig forskning. Forskningsprojektet *Hälsa och framtid* (2007) är ett projekt, utförd av Stockholms läns landsting, Karolinska institutet samt Uppsala universitet, som syftar till att undersöka de organisatoriska faktorerna som påverkar att en verksamhet har låg sjukfrånvaro. Undersökningen genomfördes i den privata sektorn och är uppdelad i fyra delstudier. Jag har fokuserat på de tre första delstudierna eftersom dessa passade bäst in i min studie. *Delstudie 1 - Friska företag i alla branscher* (Nise et.al. 2007) är en registerstudie som beskriver att stora företag har högre frånvaro än mindre företag. Storleken på företaget hade samband med att sammanhållningen var starkare i de mindre företagen. Lika viktigt var att det fanns friska företag i alla branscher, och det indikerar på att goda arbetsplatser påverkas mer av organisatoriska faktorer än branschspecifika (Nise et.al. 2007).

I *Delstudie 2 – Tydliga strategier och delaktiga medarbetare i friska företag* (Ahlberg et.al. 2008) identifieras friskfaktorer i företag med låg sjukfrånvaro genom kvalitativa intervjuer. Ett resultat var att ledare som arbetat länge som chef inom organisationen hade egenskapen att vara mer närvarande för sina medarbetare, än ledare som arbetat en kortare tid som chef inom organisationen. I samband med detta var ledarskapsfunktionen stark i friska företag, vilket i sin tur genererade kommunikation och öppenhet i organisationen (Ahlberg et.al. 2008). Författarna beskrev att denna öppenhet gjorde ledaren mer medveten om de processer som pågick i arbetsgruppen och i kombination med ledarens närhet blev medarbetarna mer uppmärksammade och bekräftade, vilket även beskrivits av Johnsson, Lugn och Rexed (2003). Medarbetare som hade en chef som arbetade aktivt med medarbetarinflytande var mer uppskattade, och i samband med detta beskrev författarna att medarbetarna upplevde att de utvecklades av detta inflytande (Ahlberg et.al. 2008).

I *Delstudie 3 - Ledningens enkätsvar bekräftar intervjuresultatet* (Ekenvall et.al. 2008) har författarna skickat ut enkäter till privata företags verkställande direktörer samt till företagets HR-chefer, och enkäterna stärker de resultat som framkom i delstudie 2. I enkätresultatet framkom även att de företag som var friska hade lägre omsättning av

både chefer och medarbetare inom företaget, vilket skapade en större kontinuitet i verksamheten. Chefer med färre anställda hade friskare personal än chefer med många anställda, som skulle kunna ha samband med storleken på organisationen (Nise et.al. 2007). Arbetsgrupper med färre anställda hade mer kommunikation både inom arbetsgruppen och mot chefen, i jämförelse med arbetsgrupper som hade fler anställda. Kommunikation skapade förtroende mellan chef och medarbetare, vilket i sin tur gjorde att medarbetarna upplevde mer meningsfullhet med sitt arbete när detta uppmärksammades och bekräftades (Ekenvall et.al. 2008). En slutsats var att social kompetens och kompetensutveckling hos cheferna var av stor vikt, av den orsaken att den sociala kompetensen hos chefen gav upphov till ett högre organisatoriskt stöd för medarbetarna (Ekenvall et.al. 2008). I rapporten *De friska - en studie kring livs- och arbetsbetingelser som stödjer en positiv hälsoutveckling* (SOU 2002:5) stärks resultaten som framkommit i forskningsprojektet Hälsa och Framtid, på så vis att denna rapport lyfter de anställdas upplevelser av en god arbetsmiljö. De faktorer som tas upp är medarbetarens delaktighet, engagerade och lättillgängliga ledare, erkännande från omgivningen, kommunikation samt bra samarbete, vilket påminner om de goda faktorer som jag tidigare presenterat från Angelöw (2002). Sammanfattningsvis verkar det som om goda arbetsplatser påverkas av en rad olika faktorer, och många av de beskrivna faktorerna påminner om varandra.

### **Tidigare forskning om omvårdnadssektorn och äldreomsorgen**

I detta avsnitt kommer goda faktorer att beskrivas i relation till omvårdnadssektorn samt äldreomsorgen, och i vissa fall kommer det att ske en upprepning av de faktorer som tidigare beskrivits. I författarnas Choi, Flynn och Aiken (2011) artikel om sjuksköterskors arbetstillfredsställelse, beskriver de att sköterskornas arbetstillfredsställelse handlar om högt stöd på arbetsplatsen. Ledarens stöd på arbetsplatsen tog sig uttryck i att delegera arbetsuppgifter till medarbetarna samt ge medarbetarna tillgång till resurser för att utföra arbetet på ett tillfredställande sätt. Genom stödet från ledaren upplevde sig medarbetarna uppmärksammade, och det genererade att de ansåg sig få erkännande för sin arbetsinsats. Ytterligare en studie som fokuserar på ledarens stöttning är Schreuders et.al. (2011) undersökning av sjuksköterskors chefer. Ett resultat av undersökningen var att ett relationsorienterat ledarskap stärker relationer på

arbetsplatsen och skapar ett bättre arbetsklimat, vilket jag tolkar som ett stöttande ledarskap. Ledarskapet beskrivs även av Nielsen, Yarker, Randall och Munir (2009) där de i sin undersökning analyserat två äldreboenden, och den slutsats de drar är att ledarskapet har betydelse för medarbetarnas arbetstillfredsställelse genom att ledaren skapar miljöer där medarbetaren upplever kontroll. Författarna skildrar att ledarens arbete med att skapa ett team i arbetsgruppen är av betydelse för den goda arbetsplatsen. Forskarna Tourangeau et.al. (2010) beskriver att stöd och uppmärksamhet är viktigt på en arbetsplats och detta i relation till medarbetarnas upplevelse av positiv grupsammanhållning. Den slutsats som forskarna Tourangeau et.al. (2010) drar är att det är av stor vikt att sammanhållningen i gruppen stärks genom exempelvis dagar för teamutveckling, för att öka arbetstillfredsställelsen för medarbetarna. En annan slutsats som dras är att positiv uppmärksamhet inte endast behöver komma från chefen för att öka arbetstillfredsställelsen, utan uppmärksamheten kan även komma från medarbetare och vårdtagare. Som tidigare nämnts verkar stödet ha en betydande roll för den goda arbetsplatsen, och som tidigare studier visar verkar detta stöd främst komma från ledaren.

I en artikel skriven av forskarna Wallin, Jakobsson och Edberg (2012) beskrivs vilka faktorer som assisterande sjuksköterskor inom äldreomsorgen upplever påverkar deras arbetstillfredsställelse. De faktorer forskarna beskriver är ett positivt arbetsklimat, bra relationer i arbetsgruppen, en positiv attityd till sin chef, stöd från organisationen samt möjligheten att ge personcentrerad vård. Vad som uppkommer som relativt nytt i denna artikel är att sjuksköterskorna värderar den tid de fick för att tillfredsställa vårdtagarens behov. I samband med detta har forskarna Tourangeau et.al. (2010) i sin artikel om sjuksköterskor inom långtidsvården beskrivit att medarbetarens möjlighet till personliga prestationer i arbetet leder till högre arbetstillfredsställelse hos medarbetaren. Arbetstillfredsställelsen ökade när medarbetaren upplevde att denne hade åstadkommit en personlig prestation i arbetet och samtidigt upplevde ett högt stöd från organisationen. Av detta skäl torde det vara av stor vikt för medarbetarna inom hemtjänsten att både ge personcentrerad vård och att få möjlighet att prestera på arbetsplatsen.

Chefens påverkan på medarbetare inom äldreomsorgen diskuteras också i en artikel skriven av Rodwell et.al. (2009), där artikelns fokus är på organisatoriskt stöd. Författarna anser att chefen kan utveckla och behålla bra nivåer av ansvarstagande och kontroll för medarbetarna, genom att stötta dem och behandla dem rättvist. Således kan chefen öka medarbetarnas arbetstillfredsställelse genom att sträva mot att behandla medarbetarna rättvist, på så vis att alla medarbetare involveras i beslutsfattandet och att arbetsuppgifterna fördelas rättvist i arbetsgruppen (Rodwell et.al. 2009). Organisatorisk rättvisa tas även upp av Kovner et.al. (2006). Forskarna beskriver att medarbetarnas arbetstillfredsställelse påverkas av chefens stöd, men tillägger även att varierade arbetsuppgifter påverkar tillfredsställelsen hos medarbetarna. I samband med detta skriver Tafvelin, Armelius och Westerberg (2011) i sin artikel om chefer inom socialtjänsten, att chefer måste kompetensutvecklas och tränas i sitt ledarskap. Mot bakgrund av detta beskrevs ledaren kunna stötta upp sina medarbetare och skapa ett positivt klimat där medarbetaren upplever mod till att ta initiativ, göra förbättringar samt kommunicera med kollegor och chef. Slutsatsen som författarna drar är att en ledare som får stöd och utbildning kan skapa innovativa miljöer för medarbetarna, vilket i sin tur kan öka deras arbetstillfredsställelse. I en annan studie från äldreomsorgen genomförd av Josefsson, Åling och Östin (2011) beskrivs även de innovativa miljöerna som viktig för en god arbetsplats, och detta i samband med att medarbetarna hade en förstående chef. Forskarna beskriver även andra faktorer som kan påverka den goda arbetsplatsen, såsom yrkesstolthet, trevliga kollegor samt initiativtagande. I detta avsnitt har stödet än en gång fått stor uppmärksamhet men även andra faktorer verkar ha betydelse, såsom varierande arbetsuppgifter, positivt arbetsklimat, kompetensutveckling och innovativa miljöer.

### **Sammanfattning av tidigare forskning - goda faktorer**

Nedan visas en tabell som tar upp de goda faktorer som beskrivits i tidigare avsnitt, och i tabellen beskrivs fyra teman; *organisationen*, *ledaren*, *arbetsgruppen* och *individen*. Dessa teman representerar de huvudkategorier som jag uppmärksammat i tidigare forskning, och dessa teman är indelade i underkategorier som beskriver vad temat kan innehålla för goda faktorer.

**Tabell 1. Faktorer som karaktäriserar den goda arbetsplatsen och det goda arbetet som beskrivits i avsnittet *Tidigare studier och forskning*.**

<b>Organisationen</b>	<b>Ledaren</b>	<b>Arbetsgruppen</b>	<b>Individen</b>
Stark ledning (Ahlberg et.al 2008). Möjliggör kreativa miljöer och ett öppet arbetsklimat (Angelöw, 2002).	Närvarande, öppen, lättillgänglig – får kännedom och förståelse för medarbetarna - skapar medarbetarinflytande (Ahlberg et.al 2008). Uppmärksammar medarbetarna (Choi, Flynn & Aiken, 2011). Skapar förtroende (Ekenvall et.al. 2008). Delegerar ansvar (Rodwell et.al. 2009).	Positivt och öppet arbetsklimat i gruppen som genererar kreativa och innovativa miljöer (Tafvelin, Armelius & Westerberg, 2011). Tillåtet att tänka annorlunda (Ahlberg et.al 2008). Initiativtagande (Josefsson, Åling & Östin, 2011).	Delaktighet i beslutsprocesser (Angelöw 2002). Ansvarstagande och medbestämmande (Rodwell et.al. 2009). Upplever kontroll över arbetssituationen (Nielsen, Yarker, Randall & Munir, 2009).
Tydliga mål, struktur och mening (Johansson, Lugn & Rexed, 2003). Organisatoriskt stöd, tillräckligt med resurser (Ekenvall et.al. 2008).	Ledarskapet som konsultativt, stöttande (Nielsen, Yarker, Randall & Munir, 2009), engagerat (Lindberg & Vingård, 2012), rättvist (Rodwell et.al. 2009) relationsinriktat (Schreuder et.al. 2011), kommunikativt (Ahlberg et.al 2008)- Låg omsättning på ledare (Ekenvall et.al. 2008)- Varit länge inom organisationen (Ahlberg et.al 2008).	Mindre arbetsgrupper (Nise et.al. 2007), låg omsättning (Ekenvall et.al. 2008), bra samarbete (Lindberg & Vingård, 2012), bra relationer till medarbetare (Wallin, Jakobsson & Edberg, 2012), trevliga kollegor (Josefsson, Åling & Östin, 2011).	Möjligheten att ge personcentrerad vård och utföra arbetet på ett tillfredsställande sätt (Wallin, Jakobsson & Edberg, 2012). Yrkesstolthet (Josefsson, Åling & Östin, 2011). Personlig prestation (Tourangeau et.al. 2010).
Mindre företag (Nise et.al. 2007).		Får erkännande från omgivningen, från olika håll (Choi, Flynn & Aiken, 2011).	Får erkännande och uppmärksamhet för sin arbetsinsats från omgivningen, från olika håll (Tourangeau et.al. 2010). Får stöd från omgivningen samt har bra relation och positiv attityd till chefen (Wallin, Jakobsson & Edberg, 2012).
	Kompetensutveckling - tränas i sitt ledarskap, få stöd och utbildning (Tafvelin, Armelius & Westerberg, 2011).	Teamutveckling (Tourangeau et.al. 2010).	Kompetensutveckling - hantera förändringarna som arbetet medför. (Angelöw, 2002; )

## **Teoretiska perspektiv och modeller**

I detta avsnitt kommer det teoretiska ramverket att skildras, vilket kommer att generera förståelse för hur medarbetarna kan fungera samt ge en annan bild av vad som är goda faktorer på arbetsplatser. Först kommer teorin känsla av sammanhang att beskrivas, och därpå kommer modellen krav-kontroll-stöd att skildras. De goda faktorerna jag beskrivit tidigare kommer i detta avsnitt att sammankopplas med dessa två perspektiv för att tydliggöra kopplingen mellan goda arbetsplatser och det teoretiska ramverket. Antonovsky samt Karasek och Theorell beskriver att medarbetarnas hälsa är beroende av balansen mellan krav och resurser i arbetssituationen. Vad som är viktigt att poängtera är att modellerna är utvecklade för olika syften. KASAM utvecklades för att undersöka vad som är hälsofrämjande för medarbetarna, medan krav-kontroll-stödmodellen utvecklades för att undersöka vad som gör medarbetarna sjuka. Jag använder dessa två perspektiv eftersom jag anser att de kompletterar varandra, och det går att beskriva en bredare av vad som kan påverka medarbetarnas upplevelser av den goda arbetsplatsen.

### **Känsla av sammanhang**

Antonovsky (1991) kopplar samman teorin *känsla av sammanhang* (KASAM) med det salutogenetiska synsättet för att vidareutveckla kopplingen till hälsofrämjande faktorer. I förhållande till organisationer innebär denna teori att medarbetaren får känsla av sammanhang i sitt arbete när denne upplever begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i sina arbetsuppgifter. *Begriplighet* är den komponent som behandlar medarbetarens upplevelse av sin arbetstillvaro som någorlunda förutsägbar, konkret och sammanhängande. En hög känsla av begriplighet leder till att medarbetaren har bättre förutsättningar för att förstå sin arbetssituation, medan en låg känsla kan leda till osäkerhet av sin arbetsroll (Antonovsky, 1991). I hemtjänsten skulle detta kunna innebära att organisationens tydliga mål gör det lättare för enhetschefen att informera medarbetarna om vad som förväntas av dem på arbetsplatsen.

*Hanterbarhet* handlar om de resurser medarbetaren upplever sig ha tillgängligt för att hantera de krav som ställs i den vardagliga arbetssituationen. Medarbetarens möjlighet att påverka sin arbetssituation påverkas av hur hög hanterbarhet denne upplever och

möjligheten att få vara delaktig i beslutsfattandet gällande arbetsplatsen (Antonovsky, 1991). Medarbetaren kan stärkas i det enskilda arbetet om denne får möjlighet till att vara delaktig i exempelvis beslutsfattandet, vilket i exempelvis en hemtjänstsituation skulle troligen innebära att medarbetaren får vara med och planera sin arbetstid. Hanterbarheten skulle således kunna vara det ansvar medarbetaren upplever i hemtjänsten, vilket torde underlätta för medarbetaren att möta de prövningar arbetet kan innebära.

*Meningsfullhet* beskrivs som den motiverande komponenten som gör medarbetaren medveten om varför vissa arbetsuppgifter bör göras (Antonovsky, 1991). En medarbetare med hög upplevelse av meningsfullhet blir motiverad av svårigheterna i arbetet och ser dem som utmaningar. Om medarbetaren inte upplever meningsfullhet i sina arbetsuppgifter minskar dennes intresse av att hantera de problem som uppstår i arbetssituationen, vilket i sin tur sänker motivationen hos medarbetaren. Meningsfullhet skulle kunna skapas i hemtjänstgrupperna genom att medarbetarna får ge personcentrerad vård, och som en följd skulle den enskilde medarbetaren uppleva arbetstillfredsställelse med sin arbetsinsats. Meningsfullhet skulle även kunna vara att få uppmärksamhet och bekräftelse från omgivningen för sin arbetsinsats, och denna uppmärksamhet skulle kunna generera mer meningsfullhet när arbetet uppskattas.

### **Krav-kontroll-stödmodellen**

Robert Karasek introducerade en modell som kallades krav-kontroll i slutet av 1970-talet för att analysera arbetsfaktorer som kan generera stress och således hjärt- och kärlsjukdomar hos medarbetarna. Modellen har varit populär i arbetsmiljöstudier av den orsaken att modellen belyser hur medarbetarna upplever krav och kontroll i sin arbetssituation, och därmed hur detta påverkar medarbetarnas upplevda stress. Karasek i samarbete med Töres Theorell (1990) vidareutvecklade krav-kontrollmodellen, men det var Jeff Johnson (1986) som utvecklade modellen ytterligare genom att tillföra faktorn stöd. Stödfunktionen ansågs vara viktig för medarbetarnas välmående och följaktligen som ett komplement till krav och kontroll. Modellen är användbar för att beskriva en god arbetsplats där medarbetarna upplever att organisationen ställer hanterbara krav och ger organisatoriskt stöd, samtidigt som medarbetaren har goda möjligheter till att



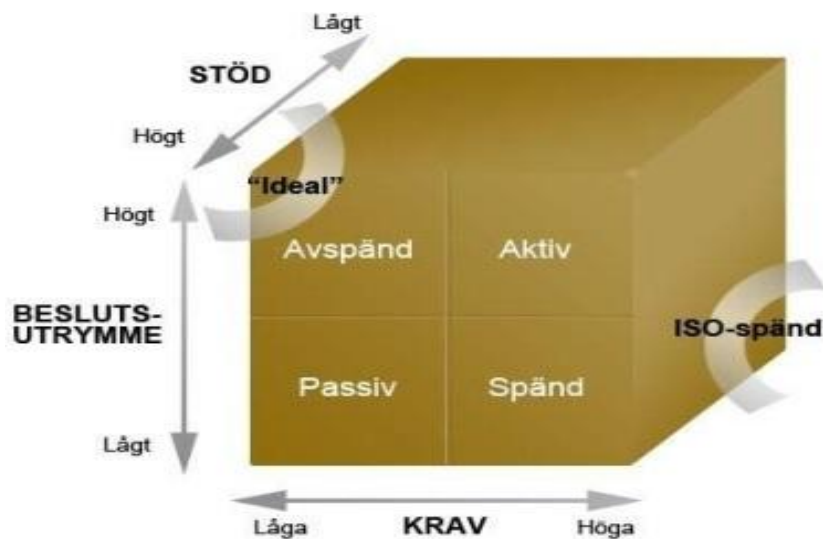
påverka sin arbetssituation genom handlingsutrymme (kontroll). Det är kraven i relation till beslutsfattande och stöd från omgivningen som är de tre faktorer som är betydelsefulla i denna modell.

Kerstin Jeding och Töres Theorell (1999) har i rapporten *Ett friskt arbetsliv* ett avsnitt som berör de tre faktorerna krav, kontroll och stöd. *Krav* beskrivs som fysiska och psykiska, där de psykiska kraven beskrivs som de mål organisationen har satt upp samt hur arbetet anpassas efter dessa mål. Ett exempel på dessa krav skulle kunna vara schemaläggning och därmed den tid medarbetarna har tillgängligt för att besöka varje vårdtagare. De fysiska kraven beskrivs som den arbetsbelastning medarbetarna upplever i och med dessa uppsatta mål, och ett exempel på detta skulle kunna vara det arbete medarbetarna förväntas utföra hos vårdtagaren inom en bestämd tidsram. Författarna beskriver *kontroll* i arbetslivet som det inflytande och påverkansmöjligheter som medarbetaren har över sin arbetssituation. Kontrollen delas upp i tre delar där den första är uppgiftskontroll, vilket beskrivs som medarbetarens möjlighet att påverka när och hur arbete ska utföras. Uppgiftskontroll kan innebära att medarbetarna får ansvar över vissa uppgifter och får därmed befogenheter över att kontrollera dessa i arbetsgruppen, och dessa befogenheter har i tidigare forskning beskrivits ha betydelse för den goda arbetsplatsen (Rodwell et.al. 2009). Den andra är deltagande i beslutsfattande, vilket beskrivs som medarbetarens medinflytande på arbetsplatsen. Deltagande i beslutsfattande har, som jag tidigare beskrivit, varit viktigt för den goda arbetsplatsen där medarbetarna upplever medbestämmande och att dessa påverkansmöjligheter skapar trivsel på arbetsplatsen. Den sista är färdighetskontroll, som handlar om medarbetarens möjlighet till att använda sina färdigheter till att utföra arbetsuppgifterna (Jeding & Theorell, 1999). Färdigheter innebär den skicklighet och det intellekt som medarbetaren har, samt möjligheten att utveckla dessa i arbetssituationen, vilket kan sammankopplas med den goda faktorn kompetensutveckling som är viktig för både medarbetare och chef. *Stöd* är den dimension som beskrivs som feedback och vägledning från kollegor och chefen, känslomässigt och hjälpsamt stöd från kollegorna och från sociala nätverk (Jeding & Theorell, 1999). Det sociala stödet har sammankopplingar med ledarskapet, där ledaren är närvarande och stöttande i arbetssituationen samt har en bra kommunikation med medarbetarna. Tilläggas kan att även arbetskollegorna till

medarbetaren var viktigt när stöd beskrevs, och av detta skäl torde det vara rimligt att sammankoppla detta med det goda samarbetet och kommunikation samt positivt och öppet arbetsklimat inom arbetsgruppen.

Främst beskrivs fyra arbetssituationer av Karasek och Theorell (1990) där medarbetarna upplever låg eller hög kontroll (beslutsutrymme) samt låga respektive höga krav. Om medarbetaren upplever höga krav i arbetssituationen och detta i kombination med ett lågt beslutsutrymme kan detta skapa en stressfull situation, vilket kallas för *spänt arbete* (Karasek & Theorell, 1990). Denna arbetssituation kan leda till utmattning, depression, oro och så småningom till hjärt- och kärlsjukdomar, vilket förklaras av den stressfulla situation medarbetaren kan uppleva när kraven blir för höga och befogenheter att ta beslut är låg. Däremot om medarbetaren upplever höga krav i kombination med ett högt beslutsutrymme, vilket kallas för *aktivt arbete*, kan medarbetarens motivation till att lära och utvecklas i arbetet öka. Det aktiva arbetet genererar att medarbetaren upplever arbetet som utmanande, och detta gör att medarbetaren kan använda sin kompetens till att agera i arbetssituationen. Efter ett tag kan medarbetaren utveckla en skicklighet för sin yrkesroll och således minska den stress som arbetet kan medföra (Karasek & Theorell, 1990). Medarbetarens upplevelse av låga krav i samband med lågt beslutsutrymme genererar att arbetsmotivationen är låg, vilket definieras som *passivt arbete*. Då medarbetaren inte får någon utmaning i arbetssituationen kan detta göra att medarbetaren gradvis slutar att utvecklas i arbetet, och därför kan arbetet upplevas som stressigt när det tillkommer nya arbetsuppgifter. Om medarbetaren upplever låga krav men har högre befogenheter och mer kunskaper än vad som behövs för att utföra arbetet, kallas det för *avspänt arbete* (Karasek & Theorell, 1990). Den situation som beskrivs som den mest idealiska är när medarbetaren upplever högt beslutsutrymme, låga krav och ett bra stöd. Den mindre idealiska arbetssituationen är när medarbetaren upplever lågt beslutsutrymme, höga krav samt litet stöd från omgivningen, vilket även kallas för ISO-spänd, se figur 1.

Fig. 1. Modellen krav-kontroll-stöd (Theorell, 2003).



Som går att utläsa från figuren och ovan beskrivna arbetskrav, kan arbetet ses som en utmaning och upplevas som positivt så länge medarbetaren anser sig ha kontroll över sin arbetssituation. Om medarbetaren däremot inte anser sig ha denna kontroll kan arbetskraven generera stress hos medarbetaren, vilket i sin tur leder till hjärt- och kärlsjukdomar på lång sikt. Johnson (1986) beskriver varken stöd eller kontroll var för sig, utan det är kombinationen av dessa två som ger ett bredare perspektiv på hur medarbetarna upplever stress i sin arbetssituation.

Likheter mellan de två perspektiven är att Antonowskys hanterbarhet kan sammankopplas med Karasek och Theorells kontroll, där båda komponenterna beskriver hur medarbetarna möter de krav som ställs på dem i arbetssituationen. Begriplighet och meningsfullhet är goda faktorer som gör att medarbetaren har bättre förutsättningar att hantera arbetssituationer som kan vara påfrestande. Komponenter begriplighet torde göra att medarbetarna inom hemtjänsten förstår varför vissa saker händer i arbetet. Komponenter meningsfullhet borde i sin tur underlätta för medarbetarna att anskaffa de nödvändiga resurserna för att lösa uppkomna uppgifter, såsom exempelvis att läsa vårdtagarens uppdag. I krav-kontroll-stödmodellen kan stödfaktorn tolkas som en extra god faktor, som underlättar för medarbetarna att hantera sitt handlingsutrymme och de krav som ställs på denne.

## Material och genomförande

---

I det här avsnittet beskrivs det tillvägagångssätt jag använde när studien genomfördes. Denna studie är utformad efter en flerfallstudie och i en sådan studie är undersökningens fokus på aktuella skeenden som äger rum i ett konkret socialt sammanhang (Yin, 2006), vilket i denna studie är en hemtjänstverksamhet. En fallstudie underlättar för att beskriva och tolka den givna situationen, och därmed skapa sig en förståelse för vad det är som påverkar att arbetsplatser är goda. I en flerfallstudie anses resultatet vara mer trovärdigt mot bakgrund av att materialet samlats in från olika arbetsplatser, och om de enskilda fallen genererar liknande resultat blir studien mer hållbar och generaliserbarheten ökar (Yin, 2006). Flerfallsstudien kommer därmed att underlätta att tillämpa de goda faktorerna i andra arbetsgrupper och verksamheter.

Det som är specifikt med fallstudie är att olika metoder inkluderas för att få ett så rikt datamaterial som möjligt om den organisation som undersöks. Både kvalitativ och kvantitativ metod användes då enkäter (se bilaga 2) och intervjuer (se bilaga 3 & 4) användes. Den kvalitativa metoden gav underlag till en mer detaljerad förståelse av medarbetarnas upplevelser av en god arbetsplats och enhetschefernas praktiska arbete med att skapa denna arbetsplats.

### Urval

Ett grundantagande jag gjorde var att arbetsplatser med låg korttids- och långtidssjukfrånvaro skulle kunna vara goda arbetsplatser, vilket även antyds av Johnsson, Lugn och Rexed (2003). Självfallet kan andra faktorer än frånvaro påverka att arbetsplatsen är god, men eftersom den goda arbetsplatsen påverkas av många olika faktorer valde jag frånvaron av den orsaken att den faktorn går att utläsa från kommunens statistik. Med hjälp av kommunens statistik över den procentuella sjukfrånvaron framkom ett par arbetsplatser inom hemtjänsten som hade låg sjukfrånvaro i jämförelse med resterande arbetsgrupper. Från dessa valdes fyra arbetsplatser ut med hjälp av verksamhetschefen som hade insikt om hur arbetsgrupperna fungerade för tillfället, och gav därmed förslag på vilka arbetsgrupper som skulle ha möjlighet att delta i min studie. De utvalda arbetsgrupperna varierade i

antal anställda, vart i kommunen arbetet var förlagt, hur ledningen såg ut (delat ledarskap, ledare som varit chef lång samt kort tid) samt att grupperna innehöll en blandning av män samt kvinnor. En förfrågan skickades ut till berörda enhetschefer e-post, där de därefter fick ta ställning till om de hade möjlighet samt var intresserade av att delta i denna studie. När enhetscheferna hade tagit ställning ringde jag till dem för att presentera mig personligen samt besvara eventuella frågor.

Ett informationsbrev (se bilaga 1) skickades ut till enhetscheferna som vidarebefordrade detta till sina medarbetare. Informationsbrevet beskrev mitt syfte med studien och att jag var intresserad av att intervjua några ur arbetsgruppen samt dela ut enkäter till dem. I informationsbrevet togs även upp att studien skulle användas av kommunen, och att medarbetaren fick själv ta ställning till om den ville vara delaktig i studien, i enlighet med Vetenskapsrådet (2002) forskningsetiska principer.

Den totala sjukfrånvaroprocenten i de fyra studerade arbetsgrupperna är tagen från året 2012 och visar på hela arbetsgruppens sammanlagda sjukfrånvaro. Av de utvalda hemtjänstgrupperna varierade sjukfrånvaron bland arbetsgrupperna från 3,46 procent till 4,81 procent, och dessa procenttal var på den lägre skalan av sjukfrånvaron inom hemtjänsten i kommunen. Det fanns arbetsgrupper med lägre sjukfrånvaroprocent men dessa grupper hade av olika anledningar inte möjlighet att delta i studien. Snittsjukfrånvaron bland medarbetarna i hela hemtjänsten var 7,57 procent och den kommunövergripande frånvaron var 5,1 procent för 2012.

## **Enkäter och enkätsituation**

Enkäter användes för att få mer grundläggande kunskap av hur medarbetarna upplevde sin arbetsplats och därmed få en bred grund för vad som var relevant att fråga om på intervjuerna. Syftet med enkäterna var inte att få ett statistiskt signifikant datamaterial, utan syftet var att få tillgång till lättträknad kvantitativ fakta från fler medarbetare än de jag skulle intervjua. Sammanlagt bestod enkäten av 20 frågor indelade på tre teman; medarbetarnas upplevelse av att vara viktig på arbetsplatsen, hur atmosfären upplevdes på arbetsplatsen samt om de upplevde sig ha ett meningsfullt arbete. Det fanns fyra svarsalternativ; inte alls, i liten utsträckning, i lagom utsträckning samt i stor

utsträckning. Sammanlagt fanns det cirka 75 anställda i de fyra arbetsgrupper som jag undersökte och antalet medarbetare som svarade på enkäterna var 55 stycken, som innebär ett bortfall på cirka 25 procent, vilket är en accepterad gräns enligt Bryman (2002).

Enkäten delades ut på medarbetarnas arbetsplatsträff för att få en så hög svarsfrekvens som möjligt, och det möjliggjorde för mig att förklara mer ingående varför enkäten är viktig att besvara. Enligt Bryman (2002) hjälper närvaron till att minska ett möjligt bortfall. Fördelen med att dela ut enkäten på en träff var att svarsfrekvensen blev högre då medarbetarna fick avsatt tid för att svara på enkäten och direkt lämna in den till mig. En nackdel med detta var att medarbetare som inte var närvarande på arbetsplatsträffen inte fick möjlighet att svara på enkäten, dock var det en enhetschef som delade ut enkäten till resterande medarbetare och därmed blev svarsfrekvensen högre i den arbetsgruppen. En annan nackdel var att en gång svarade en medarbetare verbalt på enkätfrågorna, vilket skulle kunna påverka resterande medarbetare hur de tänker och svarar på frågorna.

## **Intervjuer och intervjusituation**

Intervjuer användes för att få fylliga och detaljerade svar från både medarbetare och chef. Grunden för intervjuerna var semi-strukturerad, och fördelen med denna intervjuform är att det går att vara flexibel och anpassa intervjun efter intervjupersonen (Bryman, 2002). Detta innebär att intervjufrågorna är grunden till intervjun men att även andra frågor kan ställas, och av den anledningen behöver frågorna inte ställas efter varandra såsom de står i intervjuguiden. Intervjuerna bestod av både enskilda intervjuer och gruppintervjuer med sammanlagt 17 personer, vilket resulterade i 12 intervjuer, varav nio enskilda intervjuer och tre gruppintervjuer. Gruppstorleken varierade mellan 2-3 personer, där två av gruppintervjuerna genomfördes med medarbetarna medan en gruppintervju genomfördes med två chefer som arbetade utifrån ett delat ledarskap i en arbetsgrupp. I de två arbetsgrupper som gruppintervjuer gjordes passade detta verksamheten bättre, av det skäl att det var mer tidseffektivt. Urvalet gjordes genom att gruppen blev tillfrågad och de fick själv bestämma vilka medarbetare som skulle

intervjuas. Enhetscheferna fick själva ta ställning till om de ville delta i intervjun och alla fem chefer var intresserade av att delta.

Innan intervjun påbörjades informerades intervjupersonen, i enlighet med Vetenskapsrådet (2002), om studiens syfte, att materialet skulle hanteras konfidentiellt samt att intervjun skulle kunna avbrytas närhelst denne skulle vilja göra det. Intervjupersonen fick även information om att studien skulle användas av kommunen för att utforma hälsofrämjande arbete i andra arbetsgrupper, därtill information om att både medarbetaren, dennes chef samt dennes arbetsplats skulle vara anonym i studien (Vetenskapsrådet, 2002). Intervjufrågorna var till en början öppna för att få in breda svar på vad en god arbetsplats var för medarbetare samt få en bild av hur enhetscheferna arbetar för att skapa en god arbetsplats. Därefter ställdes mer konkreta frågor till medarbetarna gällande arbetsplatsen, medan cheferna fick mer konkreta frågor om deras praktiska arbete. I de öppna frågorna var det av stor vikt att ställa relevanta följdfrågor och be intervjupersonen att ge exempel från sitt vardagliga arbetsliv, för att därmed få en bild av hur dessa goda faktorer kunde se ut på deras arbetsplats. Intervjupersonerna i min studie kunde emellanåt ge korta svar på intervjufrågorna, vilket utmanade mig att ställa intressanta och relevanta följdfrågor för att få mer utvecklande svar. Fördelen med intervjuer är att jag som forskare är närvarande och kan ställa följdfrågor på korta svar samt be medarbetarna utveckla sina resonemang på en gång.

Intervjuerna pågick mellan 30-70 minuter och majoriteten utfördes på medarbetarnas arbetsplats eller på chefens kontor. Tre intervjuer utfördes i stadshuset i ett rum som jag hade bokat, vilket blev mer avskilt från den dagliga verksamheten. Intervjuerna spelades in på min mobiltelefon för att sedan transkriberas. Transkriptionen av intervjuerna blev till skriven text och syftet var att underlätta läsandet och framhålla innehållsmässigt intressanta aspekter (Magnusson, 1998). I transkriptionen har jag inte markerat harklingar, korta pauser eller stödljud från mig som intervjuare för att göra materialet mer lättläst. I vissa fall var det svårt att höra vad som sades när jag skulle transkribera på grund av att det exempelvis ekade i rummet där intervjun höll till, och som en följd av detta kunde det i vissa intervjuer bli ett litet bortfall i transkriberingen.

## **Enskilda intervjuer**

De enskilda intervjuerna genomfördes i två arbetsgrupper, med tre medarbetare vardera från varje hemtjänstgrupp samt med tre av hemtjänstgruppernas chefer. De enskilda intervjuerna genererade fylligare svar och en förklaring till detta kan vara att intervjupersonen fick mer tid för sig själv att svara på frågorna. Det var lättare att kontrollera de enskilda intervjuerna än gruppintervjuerna, eftersom det endast fanns en intervjuperson som ostört kunde föra sitt resonemang. Följaktligen kunde gruppprocesserna störa intervjun därför att medarbetarna avbröt varandra, men i den enskilda intervjun kunde medarbetaren tala till punkt innan nästa fråga ställdes. Bryman (2002) påpekar att det är viktigt i kvalitativa intervjuer att vara följsam och flexibel samt anpassa intervjun efter intervjupersonen, vilket jag tidigare beskrivit. Således lades stor vikt vid att medarbetaren, eller chefen, skulle få prata om vad denne upplevde som viktigt och relevant i relation till en god arbetsplats, vilket genererade ett större material då intervjupersonen emellanåt kom in på andra frågeställningar än den efterfrågade.

## **Gruppintervjuerna**

Gruppintervjuerna möjliggjorde en diskussion mellan intervjupersonerna om vad som upplevdes som en god arbetsplats för dem. Denna intervjuform ger fördelen att flera personer får uttala sig vid ett och samma tillfälle om samma frågeställning, och i samband med detta synliggörs interaktionerna mellan personerna (Bryman, 2002). Däremot är det svårare att kontrollera situationen och få mer utförliga svar i en grupsituation än i en enskild intervju, vilket tidigare förklarats mer ingående. Denna svårighet visade sig i en av gruppintervjuerna där medarbetarna kom in på andra frågor än de jag efterfrågade, vilket gav mig utmaningen att få dem att fokusera mer på mina frågeställningar. Som en följd fick jag i denna intervju jag engagera mig mer än i resterande gruppintervjuer för att få svar på mina frågeställningar.

Det var svårt att förutspå när medarbetarna skulle komma till gruppintervjun, eftersom hemtjänsten kan vara svår att förutsäga då det är människor som medarbetarna arbetar med. Det var starkt vårdtagarfokus i arbetsgrupperna, och de prioriterades före att komma i tid till intervjun. Därför var det av stor vikt att vara anpassningsbar efter medarbetarnas arbetsvillkor så att de skulle känna sig trygga i intervjusituationen och



inte pressade av tiden. Ett exempel på detta var när en gruppintervju påbörjades med två medarbetare, och den tredje kom efter cirka 10 minuter. Detta exempel visar på den komplexitet omvårdnadsarbetet kan innebära, och att det ibland är svårt för medarbetarna att hålla exakta tider.

## **Kvalitativ innehållsanalys**

Den analysmetod jag använde i denna studie var en kvalitativ innehållsanalys. Enligt Bryman (2001) beskrivs kvalitativ innehållsanalys som ett sökande i datamaterialet efter bakomliggande teman. De teman som framkommer ur datamaterialet kommer senare att illustreras genom citat från både medarbetare och chefer. Intervjuerna kodades för att därefter analyseras och kodningen innebar att de transkriberade intervjuerna lästes igenom flera gånger för att hitta återkommande information, ord och uttryck som sedan genererade olika teman. Bryman (2001) beskriver tre nivåer av kodning, där den första nivån skildrar vad som framkommer som grundläggande i intervjuerna och exempel på detta är; pratar med varandra, ventilerar, tillåtet att säga vad man tycker och komma till tals. Den andra nivån fokuserar på olika teman som framkom i intervjuerna om goda arbetsplatser och exempel på detta är; kommunikation, öppenhet, samarbete samt hjälpsamma medarbetare. Den tredje nivån var inriktad på mer generella, analytiska teman, vilket innebär att jag fokuserade mer på det bakomliggande budskapet i det intervjupersonen beskrev, vilket skulle kunna vara stämningen i arbetsgruppen.

## **Kvalitetskriterier - Reflexivitet i forskning**

En fördel med kvalitativ metod är att den studerade sociala kontexten säger mycket om medarbetarnas beteende, och därmed frambringas en förståelse för de upplevelser och värderingar som medarbetarna har om goda arbetsplatser (Bryman, 2002). Kvalitativ metod genererar således ett fylligt material som analyseras utifrån den sociala verkligheten, vilket frambringar ett mer levande och beskrivande resultat. Närheten till medarbetarna öppnar upp för forskaren att se dessa personers sociala omgivning genom deras ögon. Denna närhet gör det viktigt att reflektera över sin egen roll som forskare, och Eva Magnusson (1998) skriver i sin avhandling att forskaren är en del i studien och därför är det betydelsefullt att forskaren blir medveten om den egna närvarons betydelse. Således handlar det om att ta ett steg åt sidan och studera min egen roll i det

jag skriver om andra personer. Utifrån detta beskriver Magnusson (1998) ett reflexivitetskrav som den personliga aspekten och denna berör mina personliga intressen som forskare. Min bakgrund i detta forskningssammanhang är att jag själv har vikarierat som vårdbiträde inom hemtjänsten i ett par år, och därmed har jag en förförståelse för hur det är att arbeta inom hemtjänsten samt vad arbetet innebär rent praktiskt, fysiskt och psykiskt. Det är just därför jag även har intresse av vilka faktorer som kan skapa en god arbetsplats inom hemtjänsten, och det underlättade för mig att ha denna förkunskap när intervjuerna genomfördes.

Genomskinlighet är ett kvalitetskriterium som Ulrika Haake (2004) beskriver i sin avhandling. Denna genomskinlighet innebär att det är av stor vikt att beskriva tillvägagångssätten i studien och skildra hur materialet analyserats, för att underlätta för läsaren att bedöma studiens trovärdighet och kvalitet. Jag använder mig av genomskinlighet när jag förtydligar och framhäver de tillvägagångssätt, utgångspunkter och analysformer som används i denna studie och som tidigare har beskrivits. Därpå beskriver Haake (2004) ett annat kvalitetskriterium, reflexivitet, som innebär att uppmärksamma att det aldrig går att vara helt objektiv men att det däremot är viktigt att konstant sträva mot denna objektivitet. Som jag beskrivit innan utgår forskare från sitt subjektiva intresse när de ska välja sitt forskningsområde och utifrån detta subjektiva val ställs även frågor utifrån vad forskaren anser är intressant att studera. Det är viktigt att uppmärksamma detta och inse att det är svårt att vara värderingsfri, men att samtidigt sträva mot att ersätta dessa subjektiva intressen med vetenskaplig förförståelse (Haake, 2004).

## **Litteratursökning**

Mycket av forskningen om hemtjänsten och äldreomsorgen inriktar sig på ohälsa på arbetsplatser, och det finns därför få artiklar som beskriver goda arbetsplatser inom hemtjänsten. De plattformar jag sökt artiklar på var *Ebsco Host* samt *Web of Science*. De ord som jag sökt artiklar på var; *work environment, job satisfaction* samt *work satisfaction* i kombination med *elderly care, nurse, well-being, good workplace, social support, co-workers, leadership*. När jag sökt på dessa ord har det ändå uppkommit artiklar som handlar om sjukfrånvaro, vilket indikerar på att tidigare forskning i stor

utsträckning fokuserat på ohälsa inom organisationen. Det gör min studie än mer relevant av den orsaken att studien belyser en annan aspekt av organisationer. Mycket forskning har även fokuserat på sjukhus och sjuksköterskor, vilket innebär både likheter och olikheter inom omvårdnadssektorn.

Eftersom det finns lite forskning om hemtjänsten har jag tagit med litteratur från ett bredare forskningsfält. Artiklar som berör sjukfrånvaro har även beskrivits i denna studie, av den orsaken att dessa artiklar beskriver faktorer som påverkar att medarbetarna trivs på arbetsplatsen. Däremot är det viktigt att poängtera att bara för att vissa faktorer gör medarbetarna sjuka innebär motsatsen inte att medarbetarna mår bra på arbetsplatsen. Med denna medvetenhet har ändå dessa artiklar används för att förstärka de få studier som beskriver goda arbetsplatser. Rapporter utförda av exempelvis Arbetslivsinstitutet och Arbetsmiljöverket kommer även beskrivas på grund av att dessa belyser goda arbetsplatser på ett tydligt sätt.

## Resultat

---

I detta avsnitt kommer jag att presentera de fyra arbetsgrupperna var för sig, hur arbetsgrupperna var utformade, hur ledningen var organiserad samt redovisa det som framkom i enkäterna och intervjuerna. Fokus kommer därmed att vara på att presentera medarbetarnas upplevelser av vilka arbetsrelaterade faktorer som de uppfattar är karaktäristiska för den goda arbetsplatsen. I samband med detta kommer arbetsgrupperna att ha fingerade namn. Därefter presenteras enhetschefernas svar på hur de praktiskt arbetar med att skapa denna goda arbetsplats. I nästa avsnitt *Analys och diskussion* kommer jag att redogöra för hur de goda faktorerna mer generellt kan appliceras på andra arbetsgrupper och verksamheter.

De goda faktorerna som framkom i intervjuerna varierade på de fyra arbetsplatserna och som jag kommer att beskriva lägger olika arbetsgrupper tyngdpunkten på olika goda faktorer, men som kommer att visas påminner många faktorer om varandra. På *Blåklockan* beskriver medarbetarna arbetet gentemot vårdtagarna som värdefullt, och de värderar den uppmärksamhet och bekräftelse de får för sin arbetsinsats. På *Blåklockan* beskrev enhetschefen vikten av stöttning samt kommunikation mot arbetsgruppen, samt

beskrev vikten av att medarbetarna förstår sitt medarbetaransvar. På *Liljan* beskrev medarbetarna vårdtagarfokus och bekräftelse som viktig för arbetstillfredsställelsen. Både medarbetare och enhetschef beskrev att en lättsam och skämtsam arbetsatmosfär är betydelsefull. Chefen beskrev även sitt praktiska arbete som kommunikativt och stöttande. På *Tulpanen* beskrev medarbetarna samarbete, uppmärksamhet och uppskattning, vårdtagarfokus samt utmanande och varierande arbetsuppgifter som viktiga faktorer för deras arbetsplats. Enhetscheferna upplevde att deras arbete präglades av tillit, uppmärksamhet och kommunikation mot sina medarbetare. I arbetsgruppen *Violen* lyfte medarbetarna det tydliga ledarskapet, kommunikation och öppenhet samt samarbetet i arbetsgruppen som avgörande för den goda arbetsplatsen. Enhetschefen beskrev sitt arbete som en tydlig och närvarande ledare som arbetade med stöttning och tidig rehabilitering i arbetsgruppen. Chefen skildrade en arbetsplats med fokus på tillit till medarbetarna och fokus på att skapa ett ansvarstagande i arbetsgruppen.

## **Blåklockan**

Blåklockan är lokaliserad i en av kommunens centrala stadsdelar och är en arbetsgrupp på cirka 20 anställda, där antalet anställda varierar då det är en relativt stor omsättning på vikarier. De tillsvidareanställda har arbetat i mer än två år och arbetsgruppen har många vikarier. Arbetsgruppen består av både män och kvinnor där majoriteten är kvinnor, och det finns en blandning av olika etniciteter. Enhetschefen har arbetat som chef ett par år och är således någorlunda ny som chef.

## **Enkät- och intervjuresultat för Blåklockan**

Medarbetarna beskriver att meningsfullhet i arbetet skapas genom att arbeta med vårdtagarna. Det vårdtagarfokus som beskrivs i gruppintervjun handlar mycket om kontaktmannaskap och medarbetarnas möjlighet till att göra det lilla extra för några utvalda personer bland vårdtagarna:

"Jamen det är ju när man är kontaktperson för några stycken, varje är ju det, då får man ju en relation till slut och då känner man att man är bättre där och har koll på mer grejer... Det är ju det som är väldigt givande, men nu kanske man inte får det för alla man är kontakt för med vissa får man ju det med och då är det extra bra". Gruppintervju, Blåklockan.

Kontaktnannskapet genererade enligt medarbetarna ett extra ansvar för vissa vårdtagare, vilket möjliggjorde att de upplevde en närmare relation till dessa personer. Däremot upplevde medarbetarna emellanåt tidsbrist i arbetssituationen, vilket bidrog till att de inte uppfattade sig ha tid till att realisera guldkanten i vardagen för alla vårdtagare. I enkätsvaren framkom att medarbetarna upplevde resursfrågan som tudelad då vissa medarbetare ansåg att resurserna räckte, medan det kom fram på intervjun att tid ofta var en resursbrist. Sammanfattningsvis beskrivs arbetet mot kunderna (vårdtagarna) som centralt för medarbetarna, samtidigt som de påpekar att de inte alltid har tid till att utföra ett arbete med den kvalitet som de önskar. Även om de inte upplevde att de kunde påverka arbetssituationen, beskrev medarbetarna att det var viktigt för dem att påverka kvaliteten på arbetet de utförde.

I enkätsvaren beskrivs att stöd och uppmärksamhet fås från både enhetschef och kollegor, men att stödet från kollegorna verkar vara av mer betydelse än stödet från enhetschefen. Det stöd och uppmärksamhet som framkom i gruppintervjun var att medarbetarna upplevde att responsen från sjuksköterskor och andra samarbetspartners till hemtjänsten var av stor betydelse för att de ska uppleva tillfredsställelse med sin arbetsinsats:

"... jag har ju haft samtal med sköterskan nu om ett sår som nu börjar på att bli bättre och då känner jag, åhh vad roligt! Det har tagit jättelång tid och att man får stöttning från sjuksköterskorna och de tycker att det vi gör är bra." Gruppintervju, Blåklockan.

I samband med detta poängteras att anhörigas stöttning och uppmärksamhet även påverkar hur de upplever sin arbetssituation och att det är värdefullt att få respons för det arbete som de gör. För att sammanfatta verkar stödet i sig ha betydelse och detta stöd beskrivs vara mer betydelsefullt när det kommer från kollegorna än från chefen. Vad som däremot framkommer i intervjun är att stödet även kommer från andra personer och det uppskattas av medarbetarna att få bli uppmärksammas på olika sätt.

Blåklockan beskrivs ha en arbetssituation som anses vara förutsägbar och sammanhängande då strukturen på arbetet upplevs vara densamma varje dag, vilket skildras i enkätsvaren. Därtill framkom i enkätsvaren att majoriteten av de anställda

ansåg att de inte kunde påverka sin arbetssituation i någon större utsträckning. Däremot är vissa i arbetsgruppens planeringsansvariga och således ansvarar över att planera de dagliga besöken hos vårdtagarna, vilket även tydliggjordes i enkätsvaren då vissa ansåg att de hade möjlighet att variera arbetsuppgifterna. Eftersom vissa i personalen har ett större ansvar än andra torde kommunikation vara viktigt i arbetsgruppen. Att medarbetarna uppskattar ett öppet arbetsklimat som möjliggör för dem att uttrycka sina åsikter på arbetsplatsen, uttrycktes både i intervjun och enkätsvaren. Det är rimligt att anta att det öppna arbetsklimatet underlättar kommunikationen mellan medarbetarna, och i samband med detta värderades en skämtsam miljö i arbetsgruppen. Däremot poängterade medarbetarna att de arbetar med att skapa en mer öppen arbetsplats och att de arbetar med spelregler som ska gälla på arbetsplatsen, där hela arbetsgruppen har varit delaktiga i detta arbete. Sammantaget upplevs arbetsklimatet som viktigt på arbetsplatsen och detta påverkas troligen av stödet från kollegorna. Emellertid är detta klimat inte alltid självklart och som medarbetarna på Blåklockan beskriver arbetar de tillsammans med att förbättra klimatet.

Enhetschefen beskrev sitt arbete som fokuserat på att medarbetarna ska förstå sin del i ett sammanhang, och därmed arbetar chefen för att de ska förstå sitt medarbetaransvar. Enhetschefen lyfter fram vikten av att vara tydlig och ge stöd till sina medarbetare genom att finnas närvarande för dem. I det egna arbetet anser chefen att det är väsentligt med stöttning från andra kollegor, från kommunhälsan och från mentorer. Chefen beskriver att det är betydelsefullt för denne att lyfta upp problem och diskutera dessa med andra personer i ledarskapspositioner, och därmed få möjlighet att bolla idéer på hur problemsituationer kan lösas. Lika viktigt för chefen är kommunikation till medarbetarna samt ödmjukhet inför sitt ledarskap, och poängterar att det är accepterat att inte alltid kunna och veta allt:

"... Jag är också tydligt med att jag har mycket att lära och jag är inte sämre än att jag inte kan förändra mig. Jag kör inte på prestige och jag hoppas att de inte upplever det, jag behöver inte få igenom mina grejer bara för att få igenom det. Jag kan gärna köpa att jag hade fel, det vart inte bra, det var ett dåligt förslag. Jamen då gör vi något annat, kom med ett förslag då!" Enhetschef, Blåklockan.

Chefen beskriver även vikten av att uppmärksamma de processer som pågår i arbetsgruppen och ta itu med dessa, men påpekar att som ny tar det tid att se dessa processer. En annan del som chefen uppfattar som viktig är att gå och in och ta vissa smällar för medarbetarna såsom när brukare eller anhöriga inte är nöjda med hemtjänstens arbete. Sammantaget uppfattar enhetschefen sitt arbete som stöttande och kommunikativt, samtidigt som en ödmjukhet återfinns i chefens ledarskap. Ödmjukheten kan rimligen påverkas av att chefen är relativt ny som chef och att chefen uppfattar att denne är öppen med detta.

Sammanfattningsvis har medarbetarna på Blåklockan beskrivit arbetet gentemot vårdtagarna som värdefullt och de värderar den uppmärksamhet och bekräftelse de får för sin arbetsinsats, samtidigt som stöttning anses vara viktig. Chefen beskriver sitt arbete som stöttande och kommunikativt där medarbetarna ska veta sitt medarbetaransvar. I nästa arbetsgrupp, Liljan, beskriver medarbetarna också sin arbetsinsats gentemot vårdtagarna som värdefull, men både medarbetarna och enhetschefen lägger stor vikt vid att det ska vara en lättsam och skämtsam stämning i arbetsgruppen. Chefen på Liljan beskriver även att stöttning är viktigt i dennes arbete.

## **Liljan**

Liljan är en arbetsgrupp som är belägen i en liten by utanför tätorten, där de flesta anställda bor i byn och har nära till arbetet. Denna arbetsgrupp består av ganska få anställda, cirka 10 stycken samt några vikarier, och enhetschefen beskriver att arbetsgruppen har en liten omsättning av personal. Enhetschefen har arbetat som chef i snart 30 år. De personer som arbetat på Liljan har arbetat där ett par år och gruppen består av både män och kvinnor, men majoriteten är kvinnor och det finns få etniciteter representerade i gruppen.

## **Enkät- och intervjuresultat för Liljan**

I enkätsvaren framhåller medarbetarna att de upplever sitt arbete som meningsfullt och de upplever att de utför arbetet med god kvalitet. Arbetsgruppen anser att alla medarbetare försöker att göra vardagen bättre för vårdtagarna och de brukar samla ihop vårdtagarna till olika festligheter:

"Vi försöker att göra utflykter och göra vårfest och så. De var ju mycket piggare förr så de kunde vara med, nu är de ju så få. Men sommaren är ju den bästa. Som förra året när det var julens dag och så var de bjudna och det var flera som var nöjda. De pratade och så. Det var ju jätteroligt alltså, det måste vi göra i år igen. Nu i julas var det nästan ingen som orkade komma så då gjorde vi så att vi bakade, vi hjälptes åt och de fick var sitt julkort hem och kakor". Gruppintervju, Liljan.

Medarbetarna framhåller enligt ovanstående citat att de upplever att vårdtagarna har blivit sjukare de senaste åren, vilket har bidragit till att det inte alltid är så lätt att samla ihop alla till olika tillställningar. Däremot beskriver intervjupersonerna att detta löser de i arbetsgruppen genom att baka till vårdtagarna och ta med fikaten hem till dem. I enkätsvaren kom det fram att medarbetarna upplever sin arbetsplats som kreativ och öppen, och kreativiteten skulle kunna ta sig uttryck i att medarbetarna anpassar guldanten i vardagen för vårdtagarna. Att medarbetarna upplever sig betydelsefull för sitt arbete, i enlighet med enkätsvaren, skulle därmed kunna påverka att medarbetaren utför ett arbete med hög kvalitet gentemot kunden (vårdtagaren). I enkäterna framkom det att det ibland fanns lite resurser till att utföra arbetet på ett tillfredställande sätt, men som beskrivits tidigare verkar det som att medarbetarna emellanåt tar sig tid till att utföra arbetet med högre kvalitet än vad som förväntas av dem. I enkätsvaren framkom att medarbetarna upplevde sig kunna påverka sina arbetsuppgifter i en liten utsträckning, men som beskrivits ovan verkar medarbetarna påverka sitt arbete genom att göra mer än det som efterfrågas.

Vad som är lika viktigt att lyfta är att medarbetarna beskrev att det var roligt och givande att få bekräftelse för sin arbetsinsats av vårdtagare och anhöriga. Denna uppmärksamhet upplevdes av medarbetarna som en viktig del i deras arbete och medarbetarna uppskattade den positiva respons de fick från vårdtagarna. Däremot beskriver medarbetarna att det har blivit svårare idag att skapa utrymme för aktiviteter, och även om de anser sig ha viljan att göra mycket är det annat som måste prioriteras emellanåt:

"Det är faktiskt sammansättningen och det är många som har idéer och vill göra saker. Det känns som ändå att vi gjorde mer förr för vårdtagarna då de var piggare, men nu är det så mycket dagarbete och scheman och sånt. Det har som kommit till, mer saker som tar tid.



Det är ju bra grejer, men man får inte mer tid. Sen är det folk som blir mer procentuellt sjuka, alla ska ju bo hemma. Ju mer hjälpinsatser man har desto mindre tid blir det ju över till annat". Gruppintervju, Liljan.

En återkommande faktor i gruppintervjun var upplevelsen av att ha roligt på arbetsplatsen samt möjligheten att prata om arbetet när det var tungt. Medarbetarna anser att det är av stor vikt att arbetsgruppen har ett tillåtande klimat där alla får tycka och tänka som de vill, och i samband med detta framkom det i både enkätsvaren och intervjun att medarbetarna upplevde sig vara en i gänget. Vad som även anses vara viktigt för en god arbetsplats är att kollegorna ställer upp för varandra när det behövs, oavsett om det gäller att vikariera för en sjuk kollega eller att hjälpa varandra med vårdtagarna:

"Det är ju roligt att man kan samarbeta, jamen ibland kan det bli lite akutgrejer. De skickar ju hem folk lite för fort ibland. Någon kan ju ha ramlat och någon ska på toa och så. Men det är ju bra att man kan göra det och det och samarbetar... Det är ju så då man har mycket dubbelbemanningar, det är ju ganska roligt att man följs åt". Gruppintervju, Liljan.

Det ovan beskrivna indikerar det på att stöttning är viktigt i arbetsgruppen och att det skapar trivsel när medarbetaren får hjälp från kollegorna. I relation till detta uppfattade medarbetarna i enkätsvaren att kommunikationen fungerade mellan både kollegor och chef. Däremot upplevde medarbetarna i intervjun att det fanns områden att arbeta med när det gällde kommunikationen mellan både medarbetare och chef. Sammantaget uppfattas en öppen och skämtsam atmosfär i arbetsgruppen som betydande, men att kommunikationen i vissa sammanhang behövdes förbättras.

Enhetschefen för arbetsgruppen beskrev vikten av att kommunicera med arbetsgruppen och emellanåt fråga dem hur de upplever arbetet och vårdtagarna. Upplevde medarbetarna en vårdtagare som tyngre beskrev chefen att denne blev mer engagerad och stöttade upp medarbetarna i större utsträckning, än när de inte upplevde tyngre kunder. Enhetschefen beskrev även att det var viktigt att ibland gå in och ta diskussionen med anhöriga och vårdtagare, men att medarbetarna själva fick lösa en del uppkomna problem inom arbetsgruppen. Atmosfären på arbetsplatsen beskrivs även av chefen som viktig och återkommande faktorer är att ha roligt på arbetet och att skämta

med varandra. Kort sagt beskriver chefen kommunikation och stöttning som det centrala för dennes arbete.

Sammanfattningsvis beskriver Liljans medarbetare att de uppskattar att göra något utöver det vanliga för vårdtagarna emellanåt och att detta genererar bekräftelse och uppmärksamhet. Chefen beskriver sitt arbete som stöttande och kommunikativt, vilket även beskrivs av cheferna på Tulpanen. Samarbetet på Liljan påminner om det samarbete medarbetarna beskriver på Tulpanen, däremot uppfattar Tulpanens medarbetarna mer uppmärksamhet och bekräftelse från omgivningen samt beskriver arbetsuppgifterna som utmanande och varierande.

## **Tulpanen**

Tulpanens arbetsgrupp är belägen i kommunens centrala delar men har hela kommunen som arbetsområde, och ett arbetskrav för att få börja arbeta på Tulpanen är att medarbetaren har 10 års arbetslivserfarenhet inom vården. Kravet på lång erfarenhet grundar sig på att medarbetaren får arbeta självständigt flera timmar i sträck hos vårdtagaren, vilket därmed kräver bred erfarenhet av omsorgsarbetet. Tulpanen har cirka 25 anställda och de har inga vikarier som de kallar in om någon är sjuk, utan då får ordinarie personal eller planeraren för dagen arbeta istället. Arbetsgruppen består av majoriteten kvinnor och några få etniciteter finns representerade i gruppen. Enhetscheferna består av två personer där den ena personen arbetat som chef i cirka 40 år, medan den andra personen arbetat som chef ett par månader.

## **Enkät- och intervjuresultat för Tulpanen**

Arbetsgruppen upplever inte arbetet som speciellt förutsägbart, enligt enkätsvaren, och det beror troligen på att gruppen arbetar utifrån uppdrag. Dessa uppdrag varierar och medarbetarna beskriver att det skapar förutsättningar för dem att utifrån sin arbetslivserfarenhet anpassa sitt arbetssätt efter varje vårdtagare. Medarbetarna ansåg att kollegorna var professionella i sitt arbete och att de alltid kunde be om hjälp när de upplevde att något var tungt. När de stöter på problem beskriver medarbetarna att de antingen löser detta tillsammans i arbetsgruppen eller ringer en kollega och frågar om hjälp. Samarbete är en faktor som även hör samman med stämningen i arbetsgruppen,

där den beskrivna omtänksamma arbetsmiljön skulle torde göra det lättare för medarbetaren att fråga om hjälp. Samarbetet och den goda stämningen i arbetsgruppen var något som också tydliggjordes i enkätsvaren. Sammanfattningsvis beskriver medarbetarna en arbetsgrupp där det går att vara rak och ärlig och säga när något upplevs som tungt:

"Alla engagerar sig verkligen och pratar så att vi fick liksom prata av oss flera gånger och det är jättebra att vi liksom lyfter det som har hänt. Att man vågar, man får säga om man är ledsen, man får säga om man är arg eller så, det gör ingenting. Då är det någon annan som kan ta det om man stöter på någon som man känner att nämen jag fixar inte att gå dit, nämen då byter vi". Enskild intervju, Tulpanen.

Medarbetarna har tidigare arbetat inom äldreboenden och inom ordinära hemtjänsten, och det som poängteras är att de upplever sig ha mer tid till sina arbetsuppgifter på Tulpanen än vad de ansåg sig ha i resterande hemtjänstgrupper. Det framkom även i enkätsvaren att de ansåg sig ha tillräckligt med resurser för att utföra arbetet på ett tillfredsställande sätt, och en intervjuperson beskrev det så här:

"Vi har ju kanske inte den där stressen just, ibland kan man kanske ha det när man har flera som man ska lämna, men det blir ändå inte samma. Det är mycket vi kan variera, vi är inte på samma. När man är på ett boende kan man ju se med lite andra ögon och göra på sitt eget sätt och då kanske de ser att oj då, det går att göra sådär. Om man är på samma ställe så blir man blind. Det gjorde jag också och man tänkte aldrig utan bara gjorde, för man har gjort så i flera år". Enskild intervju, Tulpanen.

Följaktligen är arbetsuppgifterna varierande för Tulpanens medarbetare då de inte har samma vårdtagare kontinuerligt. Arbetet anses vara ganska fritt att lägga upp som de vill, och de bedömer att de får möjlighet till att prova olika arbetssätt och arbetar sig fram till ett som fungerar bra här och nu. I enlighet med enkätsvaren beskrivs utmanande och varierande arbetsuppgifter vara en stor del av Tulpanens arbete, där medarbetarna anser sig ha förtroende från enhetscheferna att använda innovativa sätt till att lösa problem som uppkommer. Medarbetarna beskriver i enkäterna en arbetsplats där de har mycket ansvar och i intervjuerna beskrivs de olika ansvarsområdena, såsom schemaläggning, planering, bilansvar, ryggombud och så vidare. Kort sagt har många

medarbetare i arbetsgruppen ett ansvarsområde och enhetscheferna är bra på att delegera uppgifter till gruppen.

Vårdtagaren beskrivs vara i fokus för medarbetarna och de anser sig ha gjort ett bra arbete då de fått tillföra något till personen. Medarbetarna beskriver att det är roligt att se vårdtagarens utveckling och se glädjen hos personen när denne inser att det finns möjlighet för denne att bo hemma. Utöver detta givande tillkommer den uppskattning som medarbetarna får från omgivningen, enhetscheferna, anhöriga, sjuksköterskor, biståndsbedömare och så vidare. Stödet och uppskattningen som medarbetarna upplever framkom även tydligt i enkätsvaren, som då inriktade sig främst på arbetsgruppen och enhetschefen.

Enhetscheferna ansåg att tillit var viktigt till arbetsgruppen, och för att skapa denna tillit var det betydande att lära känna sin arbetsgrupp och låta dem lära känna cheferna så att även de skulle uppleva tillit till dem. Enligt cheferna skapade de denna tillit genom att vara närvarande för medarbetarna och prioriterade dem när de behövde stöttning:

"Det är hela tiden omprioriteringar, vad man ska ta först. Det här är mest väsentligt, det här är viktigast. Det här får jag ta i slutet av dagen eller skicka i morgon. Och jag känner att jag prioriterar oftast det som är personnära. Det här andra, det som är längre ifrån kan få vänta". Gruppintervju, enhetschef, Tulpanen.

Genom att prioritera och lära känna medarbetarna upplever enhetscheferna att denna tillit underlättar för dem att delegera ansvar till arbetsgruppen, och de beskriver att arbetet blir gjort med en otroligt hög kvalitet. Enligt cheferna handlar denna tillit även om att inge lugn när det är oroligt i arbetsgruppen, till exempel då nya medarbetare tillkommer till arbetsgruppen och det kan uppkomma nya spänningar mellan medarbetarna. En annan faktor som beskrevs av enhetscheferna var uppmärksamhet och att denna uppmärksamhet handlar om att medarbetarna får bekräftelse och tacksamhet för den arbetsinsats de gör. Denna uppmärksamhet skulle kunna sammankopplas med den yrkesstolthet cheferna upplever att arbetsgruppen utstrålar:

"Det är viktigt att ha ett drivet gäng och intresserat gäng. Man kan möta olika hemtjänstgäng som inte är så intresserade av vad de gör. Jag kände att det var den här, de

har en sån otrolig yrkesstolthet och de gör exakt samma sak ute i hemtjänsten som all annan hemtjänstpersonal... de har en så otroligt stolthet över hur de gör de här uppgifterna... att hjälpa någon på toaletten med en otrolig stolthet och det har jag inte mött någon annanstans, inte än. Det är jättehäftigt". Gruppintervju, enhetschef, Tulpanen.

Tillit och uppmärksamhet har även sammankoppling med kommunikation, och denna kommunikation beskriver enhetscheferna är av stor vikt för deras ledarskap. De beskriver att det måste finnas forum för medarbetarna att både kommunicera med varandra och med cheferna. Därmed är det viktigt att ha strukturerade träffar och på dessa träffar beskriver cheferna hur de skapar tid för dialog med medarbetarna kring aktuella problem i arbetet. Dessa träffar beskrivs som värdefulla för cheferna då mycket av arbetet går ut på att arbeta ensam över hela kommunen, och ofta har medarbetarna inga kollegor nära till hands. Lika viktigt beskrev enhetscheferna kommunikation med kollegor, eftersom även de upplevde ett behov av att få diskutera med andra om hur de ska hantera olika situationer och därmed få stöttning i sitt ledarskap.

Sammanfattningsvis beskrev medarbetarna på Tulpanen följande faktorer som viktiga på sin arbetsplats; samarbete, hjälpsamhet inom arbetsgruppen, utmanande arbetsuppgifter samt vårdtagarna. Enhetscheferna lyfte att tillit, uppmärksamhet och kommunikation är faktorer som är viktiga för dem när de arbetar med att skapa en god arbetsplats. I nästa avsnitt beskriver Violens medarbetare också samarbete inom arbetsgruppen som viktigt, där kommunikation och öppenhet är betydelsefullt för dem. Violens medarbetare uppfattar även utmanande arbetsuppgifter och ett tydligt ledarskap som viktigt för deras arbetsgrupp. Enhetschefen beskriver sig som tydlig i sitt ledarskap och arbetar kontinuerligt med stöttning och tidig rehabilitering i arbetsgruppen samt med att skapa tillit och ansvarstagande hos medarbetarna.

## **Violen**

Violen är lokaliserad i en av kommunens centrala stadsdelar och arbetsgruppen består av cirka 20 anställda och ett par vikarier. Det är låg omsättning på personalen och de som arbetat på Violen har arbetat där ett par år eller längre. Enhetschefen har arbetat som chef i snart 40 år och arbetsgruppen består av många män, men majoriteten är fortfarande kvinnor och det fanns många etniciteter representerade i gruppen.

## Enkät- och intervjuresultat för Violens

En god faktor som beskrivs i intervjuerna är samarbetet mellan kollegorna i arbetsgruppen, och medarbetarna beskriver att samarbetet kan ta sig uttryck i att man hjälps åt i arbetsgruppen om någon är sjuk och strukturerar om vårdtagarbesöken. Samarbete är en återkommande faktor i Violens arbetsgrupp och en medarbetare beskriver samarbetet så här:

"Ibland kan det verkligen köra ihop sig. Men samtidigt tycker jag ändå att vi har tagit det ganska bra, vi hjälps åt ganska bra. Vi fixar med varandra, kan du ta han eller kan du ta hon så att jag får längre tid med den här? Även då det är sjukfrånvaron på morgon så fixar vi ihop det om vi inte får någon som kommer ut... Jamen jag kan ta det, jag har ingenting nu! Då kan jag ta henne eller han, jamen gud då känner man att så bra det blev, då fungerar dagen bra". Enskild intervju, Violens.

Även i enkätsvaren beskrivs arbetsplatsen som öppen och kreativ, där det är tillåtet för medarbetarna att uttrycka sina åsikter. Däremot kan samarbetet enligt medarbetarna variera beroende på hur stämningen och humöret är i arbetsgruppen. Medarbetarna uppfattar att när stämningen är på topp spelar det ingen roll vilken utmaning de möter i arbetet, men när stämningen inte alls är på topp anser de att en till synes lätt dag på papperet kan bli tyngre att genomföra. Stämningen i gruppen har direkt sammankoppling med den kommunikation som medarbetarna anser är betydelsefull för att de ska få prata av sig och ventilera sådant som hänt under arbetsdagen. Arbetsplatsen beskrivs som präglad av en öppenhet där varje medarbetare får säga vad denne tycker och tänker, och medarbetarna anser att det är en tillåtande miljö där det är väsentligt att ta upp och diskutera om någonting gått snett under dagen. Öppenheten bidrar enligt medarbetarna till ett tolerant klimat där olikheter är accepterade och det möjliggör för olika medarbetare att ta på sig olika arbetsuppgifter:

"Vi har ett ganska tolerant klimat, dels att man får vara lite olika, det är liksom inget problem om du tar på dig något extra. Det är inget som någon ser på en, som att du ska inte tro, att du är nå bättre än jag, för att du är den som jobbar med schemat, eller vad det nu kan vara. Man får göra både bra och dåliga saker hos oss, det är väl en sak som är bra hos oss. Det är inte liksom på något sätt förbjudet att göra misstag, det har det inte alltid varit här. I början av min tid så var det många som sopade under mattan om de hade gjort fel och de vågade inte stå för det man hade gjort och så är det inte idag. Gör jag något fel så vet jag

att det är ingenting som inte är oförlåtligt, jag törs meddela för min chef eller mina arbetskamrater om jag har råkat göra någonting dumt". Enskild intervju, Violen.

Medarbetarna i arbetsgruppen tillåts ha olika ansvarsområden och samtidigt är det accepterat att göra misstag, vilket skulle kunna förstärka upplevelsen av en öppen och tillåtande arbetsplats. Vårdtagarfokus är något som kommer upp i intervjuerna och vad som beskrivs som viktigt i medarbetarnas arbete är att utföra arbetet med noggrannhet så att vårdtagarna blir nöjda med deras insats. I enkätsvaren går det att utläsa att de upplever sin arbetsinsats som viktig och arbetet framställs som meningsfullt. Benämningen guldkant är något som beskrivs av medarbetarna och det uppskattas att få uppmärksamhet och bekräftelse från vårdtagarna:

"Jag tar varje vårdtagare som en viktig kund. Jag försöker att tillgodose deras behov, inte bara för att göra, utan jag gör det bättre. Jag försöker vara den personen som är viktig, jag försöker att göra detta för att de ska vara nöjda och respektera dem för hur de vill göra det. Det uppskattas mycket det jag gör och inte bara det jag gör utan jag gör lite extra för mig själv också. Ser jag att en lampa är trasig så byter jag den. Jag ser att någon som har det lite smutsigt så kan jag dammsuga. Jag ser vad de behöver och man ger lite från sig själv också, så jag tror att jag gör det bra. Man ska ta ansvar för sitt jobb". Enskild intervju, Violen.

Medarbetarna beskriver således att vårdtagaren är i fokus och det är viktigt att personen i fråga blir nöjd och att ett bra arbete blir gjort. Den trygghet som skapas av samarbetet i arbetsgruppen torde även påverkas av chefens tydliga ledarroll, som av medarbetarna uppfattas som viktig. Denna trygghet har antagligen samband med att medarbetarna i enkätsvaren upplevde att enhetschefen bidrog till att de upplevde sig betydelsefull på arbetsplatsen. En medarbetare uttryckte att en god arbetsplats bestod av en ledare som tydliggjorde vad som förväntades av denne, och således tydliggjorde riktlinjerna för vad som ska utföras:

"Det känns viktigt att chefen är väldigt tydlig och att man känner att man på något vis både har förtroendet för sin chef och att man känner att man har stöttning ifrån sin chef. Det finns dem på vår arbetsplats som säger att de känner sig trygga med den chef vi har för att de vet att de har alltid stöttning därifrån, oavsett vad som händer så får de stöttning. Så det är väl en trygghetsfråga också". Enskild intervju, Violen.

Enhetschefen beskriver sig själv som en tydlig och närvarande ledare där fokus är rak kommunikation till sina medarbetare. Viktigt för chefen är att vara tillgänglig, stötta medarbetarna samt uppmärksamma hur medarbetaren mår, vilket beskrivs som grundläggande i det förebyggande arbetet. Chefens stöttning innebar att arbeta med tidig rehabilitering gentemot medarbetarna, vilket enligt chefen gjorde att medarbetarna upplevde sig sedda. Den goda arbetsplatsen beskrivs av chefen som en plats där arbetsgruppen har tillit till varandra och till chefen och vice versa. Sammantaget upplever chefen att dennes förebyggande arbete och närvaro i arbetsgruppen genererar en god arbetsplats och chefen beskriver det sammanfattningsvis så här:

En god arbetsplats är väl mycket att man har tillit till varandra, det tycker jag är viktigt, att man är tydlig och att jag är din chef och jag försöker vara där i stort sett varje dag, flera timmar. De vet att de lätt kan få tag i mig på telefon och de kan mejla och jag tar kontakt direkt om det är någon som har sökt mig. Jag försöker väl att jobba förebyggande om jag ser att det är någon som har besvär, kanske skickar in dem på tidig rehabilitering. Ofta kan de tänka att det här blir bra, det här går över. Det är viktigt att de förstår att det är viktigt. Så att man är närvarande chef tycker jag är viktigt". Enhetschef, Violén.

Sammanfattningsvis beskrev Violéns medarbetare att tydligt ledarskap är av stor vikt för dem, då detta genererade att de visste vad som förväntades av dem i arbetet. Kommunikation och öppenhet samt samarbetet i arbetsgruppen ansågs avgörande för att de skulle trivas på arbetsplatsen. Chefen beskriver sig arbeta stöttande och med tidig rehabilitering och anser sig vara tydlig och närvarande i sitt ledarskap. Fokus för chefen är att skapa tillit i arbetsgruppen och ge medarbetarna ansvar för sin arbetsplats och sitt arbete.

## **Analys och diskussion**

---

I denna studie blev det tydligt att det fanns vissa faktorer som medarbetarna ansåg påverkade dem i större utsträckning än andra, vilket kommer att analyseras och diskuteras i detta avsnitt. För att tydliggöra kopplingen till tidigare forskning har en tabell sammanställts, som kortfattat åskådliggör resultaten från de olika arbetsgrupperna. I tabellen reflekterar jag över skillnader och likheter till tidigare forskning, samt relaterar detta till de fyran teman som jag tidigare beskrev i



forskningssammanställningen i tabell 1; *organisationen, ledaren, arbetsgruppen, individen.*

**Tabell 2. Medarbetarnas upplevelse av goda faktorer jämförs mot tidigare forskning om goda arbetsplatser och det goda arbetet.**

<b>Blålockan</b>	<b>Liljan</b>	<b>Tulpanen</b>	<b>Violen</b>	<b>Reflektioner</b>
Samarbete med kollegor, sjuksköterskor och andra instanser. Tålmod och stöttning.	Samarbete inom arbetsgruppen. Stöttning.	Samarbete med enhetscheferna, sköterskor, biståndsbedömare, arbetsterapeut, andra hemtjänstgrupper.	Samarbete inom arbetsgruppen som avgörande, stöttar varandra och är anpassningsbar.	<i>Arbetsgruppens</i> betydelse för den goda arbetsplatsen har beskrivits i tidigare forskning (Angelöw, 2002; Lindberg & Vingård, 2012) och i min studie verkar det som om samarbete och stöttning i arbetsgruppen påverkar hur medarbetarna upplever sin arbetssituation.
Öppen arbetsatmosfär, ha kul och skämta med varandra.	Lättsam, skämtsam och tillåtande arbetsatmosfär.	Stämningen i arbetsgruppen som hjälpsam och stöttande.	Kommunikation och öppenhet.	Atmosfären i <i>arbetsgruppen</i> har även tagits upp i tidigare studier (Ahlberg et.al. 2008; Wallin, Jakobsson & Edberg, 2012), vilket stärker min slutsats om att arbetsgruppen har betydelse för den goda arbetsplatsen.
Vårdtagarfokus/kontaktmannaskap och ge guldkant i vardagen, ansvarskänsla. Bekräftelse och uppmärksamhet för den arbetsinsats medarbetarna lägger in.	Vårdtagarfokus och guldkant i vardagen. Bekräftelse för den arbetsinsats medarbetarna lägger in.	Vårdtagarfokus och varit tillgänglig och tillföra något till dem. Bekräftelse för den arbetsinsats medarbetarna lägger in.	Vårdtagarfokus och ge lite av sig själv.	Det är endast en artikel (Wallin, Jakobsson & Edberg, 2012) av de jag beskrivit som fokuserar på medarbetarnas, <i>individens</i> , arbete gentemot vårdtagarna. Av den anledningen tillför min studie ytterligare en aspekt av vad som karakteriserar den goda arbetsplatsen, således det goda arbetet.
		Mycket uppmärksamhet och uppskattning från omgivningen.	Tydligt ledarskap.	I tidigare forskning verkar det som att många forskare lyfter fram betydelsen av <i>ledarskapet</i> (Rodwell 2009; Kovner et.al 2006; Johansson, Lugn & Rexed 2003; Ahlberg et.al. 2008), men i min studie beskriver medarbetarna arbetsgruppen som viktig medan ledarskapet inte diskuteras i samma utsträckning.
		Utmanande och varierande arbetsuppgifter. Ansvarstagande.	Utmanande arbetsuppgifter. Ansvarstagande.	Tidigare studier har belyst ansvarstagande hos medarbetarna och delegering av arbetsuppgifter (Ahlberg et.al. 2008; Choi, Flynn & Aiken, 2011; Nielsen, Yarker, Randall & Munir, 2009). Medarbetarna värderade att ha arbetsuppgifter som var utmanande och detta påverkas antagligen av hur <i>organisationen</i> är upplagd samt om chefen delegerar uppgifter till medarbetarna.

## Arbetsgruppens betydelse

Studiens resultat visar att goda arbetsplatser präglas av medarbetarnas upplevelser av goda kollegor och en hjälpsam stämning i arbetsgruppen, vilket överensstämmer med Johnsons (1986) påstående om att socialt stöd i arbetet är en viktig komponent för medarbetarnas välmående. Mycket talar för att medarbetarnas behov av samarbete och stöd från kollegorna har samband med den ovisshet som hemtjänsten emellanåt kan innebära, och troligen bidrar detta till medarbetarens behov av att ha hjälpsamma kollegorna när det kör ihop sig i arbetet. För att göra ovissheten hanterbar kan kollegornas stöd underlätta arbetssituationen för medarbetaren, genom att stödet förmodligen minskar medarbetarens stress. Denna ovisshet är inget som är unikt för hemtjänsten, utan går förmodligen att återfinna inom de flesta arbeten och därmed torde samarbete och stöd vara relevant för andra arbetsplatser.

Även om medarbetarna inte explicit uttryckte kontrollen i sitt arbete, var det tydligt att de upplevde kontrollfrågan implicit. Det var många medarbetare som poängterade att de administrativa delarna upptog mer tid, vilket genererade upplevelser av att det fanns mindre tid till att genomföra omvårdnadsarbetet gentemot vårdtagarna. Mycket talar för att resurser inte har tillförts när kraven har ökat, och enligt Abrahamsson och Johansson (2008) måste resurserna anpassas efter de sociala och tekniska förändringarna för att medarbetarna ska uppleva arbetsplatsen som god. Analysens betoning på samarbetet i arbetsgruppen kan indikera på att kollegorna ses som en resurs som underlättar för medarbetarna att göra sin arbetssituation hanterbar, vilket stöds av Antonovskys (1991) teori KASAM. Hanterbarheten torde underlätta för medarbetarna att hantera den stress som troligen uppkommer till följd av tidsbrist, vilket beskrivits tidigare. Skulle det kunna vara så att medarbetarna upplever ett ansvar gentemot sina kollegor att hjälpa dem, och som en följd av detta ansvar uppfattar medarbetaren högre kontroll i arbetet?

Som jag tidigare beskrivit framhåller medarbetarna inte explicit de krav som ställs på dem eller den kontroll de upplever i sin arbetssituation, utan de beskriver samarbetet och stödet i första hand. Av den anledningen torde arbetsgruppens stöd vara väsentligt för medarbetarnas upplevelse av en god arbetsplats. Som framgår av Karasek & Theorell (1990) krav-kontrollmodell påverkas medarbetarna även av hur höga eller låga

krav de upplever, samt av det beslutsutrymme medarbetarna anser sig ha, men i denna studie beskrev inte medarbetarna kraven eller beslutsutrymmet som det primära för deras goda arbetsplats. Arbetsgruppens betydelse har skildrats i tidigare forskning, men relativt mycket fokus har varit på hur ledarskapet påverkar medarbetarna (Rodwell, 2009). Här skiljer sig mina resultat mot tidigare forskning, genom att arbetsgruppen främst belyses för medarbetarnas upplevelser av den goda arbetsplatsen. På grund av att goda arbetsplatser är ett relativt nytt forskningsområde kan en förklaring vara att tidigare forskning är relativt tunn, vilket gör att mitt bidrag blir ännu mer tydligt i kontrast till den tidigare forskningen.

### **Betydelsen av kvalitet i arbetet**

Resultatet visar att alla arbetsgrupper betonar vikten av att göra ett bra arbete gentemot vårdtagaren, vilket tyder på att kvaliteten på omsorgsarbetet är viktigt för upplevelsen av den goda arbetsplatsen i hemtjänsten. Medarbetarnas upplevelser av att få göra ett tillfredsställande arbete gentemot vårdtagarna stöds av Antonovskys (1991) teori om meningsfullhet. Det är rimligt att anta att denna meningsfullhet har samband med den uppmärksamhet som medarbetarna beskrev att de fick när de gjorde en bra arbetsinsats. Synliggörandet av den individuella insatsen skulle förmodligen kunna frambringa högre arbetstillfredsställelse hos medarbetaren, vilket torde öka upplevelsen av den goda arbetsplatsen. Att utföra arbetsuppgifterna med hög kvalitet borde även vara av betydelse för fler yrkesgrupper än för omvårdnadsarbetare. Däremot skulle arbetet kunna upplevas som mer betydelsefullt när medarbetaren får direkt respons från kunden som arbetet utförs åt. Kan det vara så att när personnära arbetsuppgifter utförs med hög kvalitet och medarbetaren får direkt positiv respons, leder detta till högre arbetstillfredsställelse? Med hänsyn till frågan skulle en rimlig tolkning vara att yrkesgrupper med personnära arbetsuppgifter påverkas mer positivt av att utföra arbetet med hög kvalitet, än yrkesgrupper med färre eller inga personnära arbetsuppgifter.

Att göra ett bra arbete gentemot vårdtagarna är något som den enskilde medarbetaren själv kan kontrollera och troligen kan detta generera upplevelser av uppgiftskontroll, i enlighet med Karasek och Theorells (1990) modell. Medarbetarnas kontroll över arbetssituationen skulle antagligen kunna minska den stress som kan uppkomma av att

inte ha kontroll över resterande delar i arbetet. Alla organisationer påverkas av stress i olika utsträckningar och hur stress hanteras är enligt krav-kontroll-stödmodellen en utgångspunkt för hur den enskilde individens hälsa påverkas. Eftersom stress är närvarande i alla organisationer, blir det tydligt att även andra medarbetare än undersköterskor antagligen kan uppleva hanterbarhet över den stress som finns närvarande i deras arbete, genom hjälpsamma kollegor samt kontroll över kvalitén på det arbete de utför.

Medarbetarnas uppfattning av det goda omsorgsarbetet är inget som har fått speciellt stort utrymme i tidigare forskning om goda arbetsplatser, och av de artiklar jag presenterat tar endast en artikel upp detta (Wallin, Jakobsson & Edberg, 2012). Mot den bakgrunden torde det vara relevant att anta att det finns en kunskapslucka i tidigare forskning, vilket kan förklaras av att tidigare forskning inte i så stor utsträckning handlat om undersköterskor i hemtjänsten. Följden blir att undersköterskor inte uppmärksammats i lika stor utsträckning som resterande yrkesgrupper inom sjukvården, såsom sjuksköterskor, vilket därmed torde förklara de skillnader som framkom mellan tidigare forskning och min studie. Följaktligen är det troligt att olika organisatoriska aspekter är viktiga för olika yrkesgrupper med olika utbildningsbakgrund, och att detta kan ha samband med vilka förväntningar medarbetarna har på sitt yrke. Det är rimligt att anta att närheten till kunden påverkar medarbetarnas upplevelser av sitt arbete, och av den anledningen kan den uppmärksamhet medarbetaren får av kunden generera att arbetet utförs med högre kvalitet. Många yrkesgrupper arbetar nära kunden och av den anledningen torde medarbetare med nära relation till kunden måna mer om det utförda arbetet än medarbetare som inte har denna nära relation.

## **Chefens betydelse**

Min analys av enhetschefernas uppfattningar visade att de var väl medvetna om hur de arbetade med att skapa en god arbetsplats, och det beskrivna arbetet överensstämmer med vad tidigare forskning uppmärksammat som goda faktorer för arbetsplatsen och arbetet (Nielsen, Yarker, Randall & Munir, 2009; Lindberg & Vingård, 2012; Rodwell et.al. 2009; Schreuder et.al. 2011; Ahlberg et.al 2008; Ekenvall et.al. 2008). Tabellen nedan är en sammanfattning av resultaten från enhetschefernas beskrivningar av sitt

praktiska arbete, vilket jämförs med tidigare forskning (se gärna sammanställningen i tabell 1) och med medarbetarnas upplevelser (se gärna tabell 2).

**Tabell 3. Enhetschefernas beskrivningar av sitt praktiska arbete med den goda arbetsplatsen, i jämförelse med tidigare forskning om den goda arbetsplatsen och det goda arbetet.**

<b>Enhetschef Blålockan</b>	<b>Enhetschef Liljan</b>	<b>Enhetscheferna Tulpanen</b>	<b>Enhetschef Violen</b>	<b>Reflektioner</b>
Kommunikation och stöttning till arbetsgruppen. Medarbetaransvar. Uppmärksamma medarbetarna. Kommunikation och stöttning från kollegor.	Lättsam och skämtsam atmosfär. Stöttar medarbetarna genom att ta diskussioner med exempelvis anhöriga.	Kommunikation, tillit och delegerar ansvar till arbetsgruppen. Strukturerade träffar. Bekräftar medarbetarna. Kommunikation med kollegor.	Tydlig och närvarande, stöttning och tidig rehabilitering samt tillit och arbetar med ansvarstagande i arbetsgruppen.	Tidigare studier har beskrivit <i>Ledarskapets</i> betydelse för den goda arbetsplatsen och för det goda arbetet (Choi, Flynn & Aiken, 2011; Lindberg & Vingård, 2012; Nielsen, Yarker, Randall & Munir, 2009; Rodwell et.al. 2009). Men som min analys av medarbetarnas upplevelser visar, beskriver de inte ledarskapet i någon större utsträckning.

Vad som blir tydligt i tabellen ovan är att enhetscheferna upplever sig arbeta med att skapa en god arbetsplats, där arbetet varierar från kommunikation och stöttning, till medarbetaransvar och rehabilitering. Som går att utläsa från min analys skildrar inte medarbetarna enhetschefens arbete i så stor utsträckning när de beskriver en god arbetsplats (se gärna tabell 2), vilket skiljer sig från den tidigare forskningen som ganska ofta fokuserat på hur ledaren skapar förutsättningarna för den goda arbetsplatsen och det goda arbetet. En rimlig tolkning är att medarbetarna möjligen inte uppmärksammat chefens praktiska arbete med att skapa en god arbetsplats, då deras vardagliga arbetsliv beskrivs handla mer om att få stöd från kollegor och göra vardagen bättre för vårdtagarna.

### **Avslutande reflektioner och vidare forskning**

Goda faktorer och goda arbetsplatser är ett komplext fenomen att undersöka, vilket gör det svårt att förmedla en övergripande bild av de goda faktorerna i en så pass liten studie som denna. Varje enskild faktor för sig påverkar antagligen inte att arbetsplatsen upplevs som god, utan flera faktorer samverkar troligen på den goda arbetsplatsen. Mot den bakgrunden har studien belyst fyra arbetsgruppers upplevelser av vad som är viktigt för dem i deras arbetssituation, samt hur enhetscheferna för dessa arbetsgrupper arbetar med att skapa en god arbetsplats. Studien har bidragit med medarbetarnas beskrivningar

av arbetsgruppens betydelsefulla roll i deras individuella arbetsituation, och hur detta skiljer sig från tidigare forskning som i relativt stor utsträckning beskrivit ledarskapets betydelse. Vad som även skiljer sig från tidigare forskning är medarbetarnas upplevelser av den goda kvaliteten i arbetet, vilket troligen kan förklaras av att tidigare forskningsfokusområde på andra yrkesgrupper, såsom sjuksköterskor, vars arbete inte är lika kundnära. Enhetscheferna har beskrivit sitt praktiska arbete med att skapa en god arbetsplats, vilket tidigare har framställts ha en betydande roll för den goda arbetsplatsen, men som inte i lika stor utsträckning uppmärksammats av medarbetarna.

Sammanfattningsvis upplever medarbetarna arbetsgruppen som betydande för deras goda arbetsplats, och samtidigt som enhetscheferna medvetet arbetar med att skapa denna arbetsplats så uppmärksammas detta inte av medarbetarna. På grund av detta är teambuilding centralt för kommunen att arbeta med, för att förstärka upplevelsen av den goda arbetsplatsen och därmed öka arbetstillfredsställelsen hos medarbetarna. Det är tydligt att arbetstillfredsställelse och kvalitet i utförandet av arbetsuppgifterna går hand i hand, men om medarbetarna däremot inte får möjlighet till att utföra ett bra arbete torde tillfredsställelsen minska och därmed även kvaliteten på arbetet. Även om ledarskapet inte uppmärksammades av medarbetarna, visar tidigare forskning att ledarskapet har en betydelsefull roll på goda arbetsplatser. Av detta skäl borde kommunen arbeta med ett ledarskap som uppmärksammar arbetsgruppen och ledaren bör fokusera på att utveckla bättre samarbete och stöttning inom gruppen.

Vidare forskning skulle kunna inkludera fler arbetsgrupper inom hemtjänsten för att undersöka om de goda faktorerna även återfinns i andra hemtjänstgrupper. Forskningen skulle även kunna fokusera på andra arbetsgrupper i andra verksamhetsområden för att undersöka om de goda faktorerna är mer generella, eller om de är branschspecifika. En kvantitativ studie skulle kunna fungera kompletterande till denna studie genom att bredda materialet och undersöka goda faktorer på ett större område, vilket följaktligen skulle kunna resultera i mer övergripande generaliseringar.

## Referenser

---

Ahlberg, Gunnel., Bergman, Peter., Ekenvall, Lena., Parmasund, Marianne., Stoetzer, Ulrich., Waldenström, Måns., Svartengren, Magnus & HoF study group (2008). *Hälsa och framtid: Delstudie 2 - Tydliga strategier och delaktiga medarbetare i friska företag*. Karolinska Institutet, Stockholms läns landsting & Uppsala Universitet. URL: [www.folkhalsoguiden.se/halsaochframtid](http://www.folkhalsoguiden.se/halsaochframtid), 2013-03-01

Angelöw, Bosse (2002). *Friskare arbetsplatser - Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.

Antonovsky, Aaron (1991). *Hälsans mysterium*. Finland: Natur och kultur.

Choi, JiSun., Flynn, Linda & Aiken, Linda H. (2011). Nursing Practice Environment and Registered Nurses' Job Satisfaction in Nursing Homes. *The Gerontologist*. Vol. 52 (No. 4): 484-492.

Ekenvall, Lena., Nise, Gun., Pettersson, Inga-Lill., Svartengren, Magnus & HoF study group (2008). *Hälsa och framtid: Delstudie 3 - Ledningens enkätsvar bekräftar intervjuresultatet*. Karolinska Institutet, Stockholms läns landsting & Uppsala Universitet. URL: [www.folkhalsoguiden.se/halsaochframtid](http://www.folkhalsoguiden.se/halsaochframtid), 2013-03-01

Haake, Ulrika (2004). *Ledarskapande i akademien - Om prefekters diskursiva identitetsutveckling*. Avhandling för doktorsexamen: Umeå Universitet, s. 93-96.

Jeding, Kerstin och Theorell, Töres (1999). "Arbetets uppläggning och hälsa", s. 37-53. I Jeding Kerstin., Hägg, Göran M., Marklund, Staffan., Nygren, Åke., Theorell, Töres & Vingård, Eva (Red.) *Ett friskt arbetsliv - Fysiska och psykosociala orsakssamband samt möjligheter till prevention och tidig rehabilitering*. Rapport från Arbetslivsinstitutet.

Johnsson, Johnny., Lugn, Anders & Rexed, Birger (2003). *Långtidsfrisk - Så skapas hälsa, effektivitet och lönsamhet*. Stockholm: Ekerlids Förlag

Johnson, Jeffrey V. (1986). *The Impact of Workplace Social Support, Job Demands and Work Control upon Cardiovascular Diseases in Sweden*. The Johns Hopkins University: Baltimore, Maryland.

Josefsson, Karin., Åling, Jenny & Östin, Britt-Louise (2011). What Implies the Good Work for Registered Nurses in Municipal Elderly Care in Sweden? *Clinical Nursing Research*. Vol. 20 (No. 3): 292-309.

Kovner, C., Brewer, C., Wu, Y-W., Cheng, Y., & Suzuki, M. (2006). Factors associated with work satisfaction of registered nurses. *Journal of Nursing Scholarship*. Vol. 38: 71-79.

Lindberg, Per & Vingård, Eva (2012). *Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer*. Arbetsmiljöverket 2012:7.

Magnusson, Eva (1998). *Vardagens könsinnebörder under förhandling - om arbete, familj och produktion av kvinnlighet*. Avhandling för doktorsexamen: Umeå Universitet, s. 38-77.

Nielsen, Karina., Yarker, Joanna., Randall, Raymond & Munir, Fehmidah (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*. Vol. 46: 1236-1244.

Nise, Gun., Ekenvall, Lena., Alberyd, Jerker., Svartengren, Magnus & HoF study group (2007). *Hälsa och framtid: Delstudie 1 - Friska företag i alla branscher*. Karolinska Institutet, Stockholms läns landsting, Uppsala Universitet.

URL: [www.folkhalsoguiden.se/halsaochframtid](http://www.folkhalsoguiden.se/halsaochframtid), 2013-03-01

Rodwell, John., Noblet, Andrew., Demir, Defne & Steane Peter (2009). Supervisors are Central to Work Characteristics Affecting Nurse Outcomes. *Journal of Nursing Scholarship*. Vol. 41 (No. 3): 310-319.

Schreuder, Jolanda A. H., Roelen, Corne' A. M., van Zweeden, Nely F., Jongma, Dianne., van der Klink, Jac J. L. & Groothoff, Johan W. (2011). Leadership styles of nurse managers and registered sickness absence among their nursing staff. *Health Care Management Review*. Vol. 36 (No. 1): 58-66.

SOU 2009:47. *God arbetsmiljö - en framgångsfaktor?* Arbetsmiljöpolutiska rådet: Stockholm.

SOU 2002:5. *De friska - en studie kring livs- och arbetsbetingelser som stödjer en positiv hälsoutveckling*. Sektionen för Personskadeprevention, Karolinska Institutet: Stockholm.

Tafvelin, Susanne., Armelius, Kerstin & Westerberg, Kristina (2011). Toward Understanding the Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Well-Being: A Longitudinal Study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 18 (No. 4): 480-492.

Tourangeau, Ann., Cranley, Lisa., Laschinger, Heather K. & Pachis, Jaime (2010). Relationships among leadership practices, work environments, staff communication and outcomes in long-term care. *Journal of Nursing Management*. Vol. 18: 1060-1072.

Theorell, Töres (2003). *Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan? Kunskapssammanställning*. Östersund: Statens folkhälsoinstitut.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* [Elektronisk version]. Stockholm: Vetenskapsrådet.



URL:

[http://www.ibl.liu.se/student/bvg/filarkiv/1.77549/Forskningsetiska\\_principer\\_fix.pdf](http://www.ibl.liu.se/student/bvg/filarkiv/1.77549/Forskningsetiska_principer_fix.pdf)  
2013-03-01

Wallin, Anneli., Jakobsson, Ulf & Edberg, Anna-Karin (2012). Job satisfaction and associated variables among nurse assistants working in residential care. *International Psychogeriatrics*. Vol. 24 (No. 12): 1904–1918.

Yin, Robert K. (2006). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber AB.

## **Bilaga 1 - Introduktionsbrev**

---

### **Hej alla medarbetare på Hemtjänsten!**

**Vill du vara med och tycka till om din arbetssituation och därmed bidra till ökad trivsel och hälsa på din och andras arbetsplats?**

Jag heter Moa Westman och skriver mitt examensarbete i ledarskap och organisation på Umeå Universitet. Med studien vill jag ta reda på vad det är som gör arbetsplatser goda och därmed kunna få exempel hur det hälsofrämjande arbetet kan utformas i andra verksamheter. För att få värdefull information om detta behöver jag Din hjälp!

Under våren kommer jag att skicka ut en enkät samt genomföra intervjuer i ditt och tre andra hemtjänstlag, för att få en inblick i vad Du upplever som en god arbetsplats. Jag skulle uppskatta om Du tog dig tiden att fylla i enkäten som delas ur på arbetsplatsträffen. I samma veva söker jag frivilliga deltagare till intervjuer som kommer att ske enskilt. Intervjuerna sker under arbetstid och den avsatta tiden för varje enskild intervju kommer att vara cirka en timme. Jag kommer också att göra intervjuer med cheferna för olika enheter.

Dina svar kommer att avkodas och resultaten redovisas konfidentiellt, vilket gör att ditt namn eller din arbetsplats inte kommer att redovisas i rapporten. Det är även frivilligt att delta i studien. Upplever du att du inte vill delta i enkäten eller att du inte vill bli intervjuad så är det helt ok!

**Din åsikt är värdefull!**

Har du några funderingar kan du antingen ringa på .... eller skicka ett e-post till ....

**Vänliga hälsningar  
Moa Westman**

## Bilaga 2 - Enkätfrågor

---

### Enkätundersökning Hemtjänsten

Kryssa för det alternativ som du anser passar bäst in.

Kön: \_\_\_\_\_ Man \_\_\_\_\_ Kvinna \_\_\_\_\_

Hur många år har du arbetat inom Hemtjänsten?

Mindre än 2 år \_\_\_\_\_

2-5 år \_\_\_\_\_

6-10 år \_\_\_\_\_

Mer än 10 år \_\_\_\_\_

#### Ett meningsfullt arbete

Upplever du din arbetsituation som någorlunda förutsägbar och sammanhängande?

Inte alls

I liten utsträckning

I lagom utsträckning

I stor utsträckning

Upplever du att din egen arbetsinsats gör skillnad för god service och omvårdnad?

Upplever du ditt arbete som viktigt och meningsfullt?

## Att vara viktig på arbetet

	<b>Inte alls</b>	<b>I liten utsträckning</b>	<b>I lagom utsträckning</b>	<b>I stor utsträckning</b>
Upplever du dig betydelsefull för din arbetsplats?	_____	_____	_____	_____
Bidrar din chef till att du upplever dig betydelsefull på arbetet?	_____	_____	_____	_____
Bidrar dina arbetskamrater till att du upplever dig betydelsefull på arbetet?	_____	_____	_____	_____
Får du det erkännande av din chef som du förtjänar?	_____	_____	_____	_____
Får du det erkännande av dina arbetskamrater som du förtjänar?	_____	_____	_____	_____

## Atmosfären på arbetsplatsen

	<b>Inte alls</b>	<b>I liten utsträckning</b>	<b>I lagom utsträckning</b>	<b>I stor utsträckning</b>
Upplever du att ni i arbetsgruppen har ett klimat som gör det möjligt för dig att uttrycka dina åsikter?	_____	_____	_____	_____
Skulle du beskriva din arbetsplats som kreativ och öppen?	_____	_____	_____	_____
Skulle du säga att din arbetsgrupp har en stark sammanhållning?	_____	_____	_____	_____
Fungerar kommunikationen mellan dig och din chef?	_____	_____	_____	_____
Fungerar kommunikationen mellan dig och dina arbetskamrater?	_____	_____	_____	_____

## Förutsättningar på arbetsplatsen

	Inte alls	I liten utsträckning	I lagom utsträckning	I stor utsträckning
Upplever du att du kan påverka din arbetssituation?	_____	_____	_____	_____
Har du möjlighet att kompetensutvecklas i ditt arbete?	_____	_____	_____	_____
Finns det möjlighet att variera dina arbetsuppgifter?	_____	_____	_____	_____
Finns det möjlighet att byta arbetsuppgifter?	_____	_____	_____	_____
Finns det tillräckligt med resurser för att utföra ditt arbete på ett tillfredställande sätt?	_____	_____	_____	_____
Finns det tydliga mål på din arbetsplats?	_____	_____	_____	_____
Strävar alla på din arbetsplats mot dessa mål?	_____	_____	_____	_____

**Tack för din medverkan i denna enkät!**

*Med Vänliga Hälsningar*

*Moa Westman*

## **Bilaga 3 - Intervjuguide medarbetare**

---

**Presentera intervjuens upplägg:** Informera medarbetaren om syfte, konfidentialitet, rätt att avbryta, samtycke till bandupptagning. Frågor eller oklarheter?

- Hur länge har du arbetat här - inom verksamheten?
- Beskriv kort vad du gör i ditt arbete?
- Beskriv en god arbetsplats?
- Beskriv en bra arbetsdag?
- Hur skulle en mindre bra arbetsdag se ut?
- Varför tror du att din arbetsplats lägre sjukfrånvaro än genomsnittet i kommunen?
- Vad gör att du trivs på arbetet?
- Vad gör att du inte trivs på arbetet?

### **Mer specifika frågor:**

- Vad kan chefen göra för att du ska trivas på arbetet?
- Vilken påverkan har dina arbetskamrater för trivseln på arbetet?
- Hur ges stöd och uppmuntran på din arbetsplats?
- Vilken betydelse har atmosfären på din arbetsplats?
- Skulle du beskriva din arbetsplats som kreativ och öppen?

### **Eventuella följdfrågor:**

Hur menar du då? Berätta mer! Vad menar du med det? Hur tänkte du då? Kan du ge ett exempel på det? Kan du berätta något mer om det? Kan du ge ytterligare beskrivningar på det? Vill du utveckla det?

### **Sammanfatta vad som har diskuterats**

- Har jag uppfattat det rätt att... ?
- Stämmer det att du tycker att... ?
- Är det något annat som du vill tillägga?

### **Avslut:**

- Tacka medarbetaren för dennes medverkan.
- Informera om hur det går att ta del av resultatet.
- Fråga om övriga frågor om studien.

## **Bilaga 4 - Intervjuguide chef**

---

**Presentera intervjuens upplägg:** Informera chefen om syfte, konfidentialitet, rätt att avbryta, samtycke till bandupptagning. Frågor eller oklarheter?

- Beskriv kort ditt ansvar inom organisationen och verksamheten.
- Hur länge har du arbetat som chef?
- Hur länge har du arbetat med denna arbetsgrupp?
- Beskriv kort vad du gör i ditt arbete?
- Beskriv hur verksamheten ser ut för dina medarbetare, en vanlig arbetsdag?
- Vad karaktäriserar en god arbetsplats för dig?
- Vilka faktorer tror du gör att din personal har lägre sjukfrånvaro än snittet i kommunen?
- Hur skapar du en god arbetsplats?
- Vilka förutsättningar finns för dig som ledare att bedriva en god arbetsplats?
- Beskriv din relation till din personal!
- Beskriv vilket stöd du ger din personal i deras dagliga arbetssituation!
- Vilka komponenter är viktiga i ditt arbete för att du ska trivas och utvecklas som ledare?

### **Eventuella följdfrågor:**

Hur menar du då? Berätta mer! Vad menar du med det? Hur tänkte du då? Kan du ge ett exempel på det? Kan du berätta något mer om det? Kan du ge ytterligare beskrivningar på det? Vill du utveckla det?

### **Sammanfatta vad som har diskuterats**

- Har jag uppfattat det rätt att... ?
- Stämmer det at du tycker att... ?
- Är det något annat som du vill tillägga?

### **Avslut:**

- Tacka chefen för dennes medverkan.
- Informera om hur det går att ta del av resultatet.
- Fråga om övriga frågor om studien.