



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

Målmatchning.

Psykosociala arbetsmiljöfaktorerers betydelse för att uppnå verksamhetsmålen.

Emma Söderberg

Socionomprogrammet

SQ1562, Vetenskapligt arbete i socialt arbete, 15 hp

C- uppsats, vårterminen 2014

Handledare: Anita Kihlström

Abstract

Titel: Målmatchning. Psykosociala arbetsmiljöfaktorers betydelse för att uppnå verksamhetsmålen.

Författare: Emma Söderberg

Nyckelord: Målmatchning, gemensam målbild, frisk arbetsplats, förväntningar, psykosocial arbetsmiljö.

Syftet med denna kvalitativa studie är att undersöka om undersköterskorna på ett äldreboende i Göteborgs stad arbetar mot samma mål, om undersköterskorna upplever att det finns hinder eller möjligheter som påverkar deras förmåga att arbeta utefter målen, samt vilken betydelse den psykosociala arbetsmiljön har för att verksamheten skall uppnå Målmatchning.

Denna kvalitativa studie har en induktiv ansats och bygger på semistrukturerade intervjuer med fem undersköterskor och en enhetschef på ett äldreboende i Göteborgs stad. Som analysmetod har empiristyrd tematisk analys använts.

I denna studie har framkommit att undersköterskorna och deras enhetschef upplever utmaningar i sin arbetssituation, främst på grund av beslut kring budget, Optimerad Bemanning och Time Care, som fattats högre upp i organisationen. Dessa påverkansfaktorer har negativ inverkan på såväl den psykosociala arbetsmiljön som deras förmåga att uppnå verksamhetens mål. Den gemensamma målbilden behöver förtydligas. Även de förväntningar som verksamhetens alla olika parter har på varandra måste tydliggöras. Undersköterskorna beskrev många svårigheter i sin arbetssituation, såsom stress, otillräcklighet, ouppfyllda förväntningar och bristande livsbalans. De ansåg själva att de arbetar mot ungefär samma mål, men att de väljer olika vägar att nå verksamhetsmålen.

De begrepp som utvecklats i denna studie är *Målmatchning* och *gemensam målbild*. Ytterligare begrepp som knyts till studien är *frisk arbetsplats* och *förväntningar*.

Förord

Jag vill tacka enhetschefen och undersköterskorna som på kort varsel och med stort engagemang valt att delta i denna studie. Tack för att Ni så öppenjärtligt delat med Er av Era erfarenheter och upplevelser kring den psykosociala arbetsmiljön och verksamhetens mål. Jag ser fram emot vårt fortsatta samarbete med att skapa Målmatchning i Er verksamhet.

Ett stort varmt tack även till personalen på det äldreboende där jag gjorde praktik. Min vårtermin tillsammans med Er var mycket intressant och lärorik. Tack för att Ni accepterade min närvaro på enheten och för att Ni så frikostigt delade Era erfarenheter och tankar med mig.

Jag vill även tacka min familj som tålmodigt står ut med en jättetråkig mamma/hustru som periodvis knappt svarar på tilltal.

Till sist vill jag tacka min underbara handledare Anita som på ett tydligt och enkelt sätt givit mig goda råd och ett fantastiskt stöd.

Emma Söderberg

Torslanda i april 2014

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1:1 Bakgrund	2
1:2 Syfte och frågeställningar	4
1:3 Förförståelse	4
1:4 Begreppslista.....	6
2 Tidigare forskning	9
2:1 Samhällsekonomiska aspekter.....	9
2:2 Företagsekonomiska aspekter	10
2:3 Tydliga mål och förväntningar	12
2:4 Stress och psykosociala förutsättningar	14
2:5 Sammanfattning av forskningsläget	15
3 Teoretiskt perspektiv	16
3:1 Teori om god psykosocial arbetsmiljö	16
3:2 Perspektiv på verksamhetsmål	18
3:3 Perspektiv på grupputveckling	20
3:4 Val av teoretiska perspektiv.....	21
4 Metod	22
4:1 Val av ansats och metod	22
4:2 Undersökningens urval	23
4:3 Undersökningens genomförande	24
4:4 Analysmetod	25
4:5 Etiska överväganden	26
4:6 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.....	27
4:7 Sökning i databaser och urval av litteratur.....	28
4:8 Metoddiskussion.....	29
5 Resultat och analys	31

5:1 Förväntningar.....	31
5:2 Verksamhetsmål	35
5:3 Otillräcklighet/maktlöshet	38
5:4 Målmatchningsmodellen	42
5:5 Sammanfattning	44
6 Diskussion	45
6:1 Vidare forskning.....	47
Källförteckning:.....	48

Bilagor

- A. Missiv
- B. Intervjuguide

1 Inledning

Det var en dag när jag stod i köket och betraktade utsidan av en kastrull i diskstället, som ordet *målbild* kom till mig. Det var inte jag själv som hade diskat kastrullen, utan en annan person i mitt hushåll. Kastrullen var ren och fin på insidan, men utsidan var inte diskad utan endast avsköljd. Först blev jag irriterad och konfronterade ”diskaren” med min åsikt att jobbet var dåligt utfört. Jag möttes av ett oförstående. Kastrullen var visst ren. Då gick det upp för mig att jag och personen som diskat kastrullen inte delade samma målbild. Min målbild innebar att kastruller diskas noga på både insidan och utsidan. För ”diskaren” innebar målbilden att det är viktigast att diska insidan av matlagingskärl, eftersom det är där maten skall vara. Således hade jag identifierat en målkonflikt i mitt hem.

Denna lilla vardagliga händelse applicerade jag sedan på händelser i den dagliga driften på min arbetsplats inom privat sektor, handel och lager, samt även på min praktikplats inom kommunal äldreomsorg. Jag reflekterade kring hur man producerar en gemensam målbild bland personalen på en arbetsplats, för att säkerställa att verksamhetens övergripande mål uppnås. Mina funderingar kretsade även kring hur man kan synkronisera medarbetarperspektivet med arbetsgivarperspektivet för att uppnå matchning mellan medarbetarens önskemål för trivsel på jobbet, chefens handlingsutrymme och verksamhetens budget. Kort sagt hur man skapar Målmatchning inom en verksamhet.

Matchning på arbetsmarknaden är ett i rekryteringssammanhang välkänt begrepp, vilket innebär att näringslivets behov av arbetskraft matchas med lämpliga arbetssökande, för att rätt kompetens skall komma till rätt plats. Medarbetarens kvalifikationer skall matchas med verksamhetens kravbild. (Eklund, 2010; Karlson & Skånberg, 2012)

Men hur väl lyckas företag och offentliga verksamheter bibehålla matchningen mellan den befintliga medarbetaren och verksamhetens kravbild inom en organisation i ständig förändring? Vidareutbildar företagen sin personal i den omfattning som förutsättningarna för verksamheten förändras? I Göteborgs stads personalidé står det att medarbetarna får goda förutsättningar att utveckla sin kompetens, eftersom arbetsgivaren avsätter resurser för systematisk kompetensutveckling för att bedriva effektiv verksamhet (Göteborgs stad, 2013a). Inom äldreomsorgen i Göteborgs stad är det de äldres behov och verksamhetens mål som styr kompetensbehovet och personalens kompetensutveckling (Göteborgs stad, 2013b).

1:1 Bakgrund

Media rapporterar allt oftare om psykisk ohälsa och arbetsplatser där det finns utmaningar i den psykosociala arbetsmiljön. Verksamheter inom sektorn för vård och omsorg sätts under lupp då personal och skyddsombud slår larm om missförhållanden.

Inom arbetslivet ökar stressjukdomar och depressioner alarmerande och regeringen tvingas skjuta till flera extra miljarder kronor till sjukförsäkringarna eftersom sjukskrivningskurvan pekar brant uppåt. Psykisk ohälsa har blivit den vanligaste sjukskrivningsorsaken under senare år. Arbetslivet blir allt intensivare då personalstyrkor slimmas och personalen förväntas klara av allt fler arbetsmoment per medarbetare. Stora omstruktureringar i arbetslivet och långvarig stress utan möjlighet till återhämtning kan leda fram till ökad sjukdom. De arbetsgivare som genomför omorganisationer och effektiviseringar, men glömmer fråga medarbetarna hur de mår, kommer misslyckas. Det förefaller som om ingen vill se konsekvenserna av det uppskruvade tempo som råder. (Löfgren, 2013)

Arbetsmarknaden präglas av konkurrens och effektiviseringar som medför besparingar och nedskärningar på många håll. I ett incitamentssamhälle blir lönsamhetskalkyler viktigare än mänskliga värden. Arbetskraft tenderar att ses som en förbrukningsvara då utsorteringen i arbetslivet ökar och möjligheterna att åter komma in på arbetsmarknaden minskar. Många riskerar sin hälsa då deras arbetsmiljö utgörs av fysiskt eller psykiskt pressade situationer, kanske i kombination med obekväma och oregelbundna arbetstider. (Socialdemokraterna, 2013 sid.19)

Besparingskrav saknar ofta konsekvensbedömning för hur arbetsmiljön kan komma att påverkas. Arbetsmiljöverkets inspektioner av kommunala verksamheter påvisar en fortsatt ogynnsam hälsoutveckling till följd av fysiska, psykosociala och organisatoriska arbetsmiljöfaktorer. Ur ett företagsekonomiskt perspektiv är det mindre kostsamt att satsa på preventiva friskåtgärder för sin personal, än att rehabilitera eller nyanställa. Dock är det inte helt enkelt att mäta sig fram till detta resultat, då metoderna skiftar och parametrarna är många. (Arbetsmiljöverket, 2013a)

Regeringen är oroad över att försörjningsbördan ökar då allt färre försörjer allt fler. Framtidskommissionens rapport (Anderstig, 2013) spår att försörjningskvoten kommer att öka till följd av att befolkningen blir allt äldre och dessa utmaningar i den demografiska utvecklingen kräver åtgärder som exempelvis kan utgöras av ett längre arbetsliv. I en rapport från SKL (Jacobson-Libietis, 2011) beskrivs arbetslinjen som en grundbult i den svenska arbetsmarknadspolitiken, vilken skall slussa arbetslösa till arbete istället för bidragstagande. Arbetslösheten har ökat från början av 2000-talet och nu utgör de arbetslösa en betydande reserv av outnyttjad arbetskraft. Sedan krisen på 1990-talet spelar kommunerna en viktig roll avseende arbetsmarknadspolitiska åtgärder på lokal nivå.

I Göteborgs stads arbetsmiljöpolicy står det att Göteborg eftersträvar en högre standard för god arbetsmiljö än minimikraven att följa lagar och föreskrifter. Enligt arbetsmiljöpolicyen krävs bland annat tydliga verksamhetsmål och resultatkrav som följs upp och utvärderas, det behövs även en arbetsorganisation som är väl fungerande, med motiverade medarbetare och ledare som samverkar, personalen skall göras delaktiga och ha rätten att påverka sin arbetssituation samt få medverka vid förändrings- och utvecklingsarbete. (Göteborgs stad, 2013c)

Ledningsfilosofin i Göteborgs stads ledarskapsidé innebär att de politiska målen skall omsättas till en effektiv verksamhet, att styrsystemen för verksamhetsplanering, uppföljning och utvärdering skall vara enkla, samt att målstyrning och prioritering av verksamheten genomförs konsekvent och grundar sig på göteborgarnas önskemål och behov. (Göteborgs stad, 2013d)

Med tanke på samhällsutvecklingen och situationen på arbetsmarknaden där allt fler hamnar utanför det sociala skyddsnätet, trots att regeringen inser att den framtida försörjningsfrågan för samhällsmedborgarna utgör en stor utmaning, anser jag att ett preventivt arbete för god måluppfyllelse av verksamhetsmålen jämte god psykosocial arbetsmiljö är att föredra inom såväl privata som offentliga verksamheter. På Arbetsmiljöverkets hemsida finns exempel på verksamheter som kommit till insikt om att systematiskt arbetsmiljöarbete är lönsamt (Arbetsmiljöverket, 2013b).

Jag har ett stort intresse för psykosocial arbetsmiljö och hur man kan arbeta preventivt inom varje enskild enhet för att uppnå friska arbetsplatser med friska och välproducerande medarbetare som genererar nöjda kunder och lönsamma verksamheter. Jag anser att preventivt arbetsmiljöarbete har goda kopplingar till fältet för socialt

arbete, genom att förebyggande åtgärder som vidtas av arbetsgivare kan minska risken för utslagning från arbetsmarknaden, vilket i sin tur kan leda till minskad risk för social utslagning. Det är min övertygelse att förebyggande insatser på organisationsnivå ger positiva effekter för såväl enskilda individer som samhället i stort.

Rent metaforiskt kan den psykosociala arbetsmiljön ses som ett pussel där de olika pusselbitarna behöver finna sig till rätta i arbetsmiljöpusslet. De olika frågorna i intervjuguiden (Bilaga B) kan liknas vid dessa pusselbitar. Jag kommer i denna uppsats redovisa om pusselbitarna funnit sina kamrater eller om pusselbitarna behöver lite hjälp på traven för att undersköterskorna och deras enhetschef skall uppnå en gemensam målbild.

1:2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna kvalitativa studie är att undersöka om undersköterskorna på ett äldreboende i Göteborgs stad arbetar mot samma mål, om undersköterskorna upplever att det finns hinder eller möjligheter som påverkar deras förmåga att arbeta utefter målen, samt vilken betydelse den psykosociala arbetsmiljön har för att verksamheten skall uppnå Målmatchning.

1. Har medarbetarna inom verksamheten en gemensam målbild?
2. Hur kan medarbetarna ta till sig och arbeta enligt verksamhetens uppsatta mål?
3. Vilken betydelse har den psykosociala arbetsmiljön för verksamhetens måluppfyllelse?

1:3 Förförståelse

Min förförståelse kring ämnet psykosocial arbetsmiljö består dels av egenupplevda händelser i arbetslivet men är framför allt bestående av ett flertal utbildningar inom såväl fysisk- som psykosocial arbetsmiljö samt konflikthantering. Mina praktiska erfarenheter består bland annat i förtroendeuppdrag som huvudskyddsombud och facklig klubbordförande på en större arbetsplats inom privat sektor.

Mina erfarenheter inom äldreomsorgen är begränsade till en termin verksamhetsförlagd utbildning på ett kommunalt äldreboende i Göteborgs stad. Under de tjugo veckor jag

följde enhetschefen för att få en inblick i hennes arbete, upplever jag dock att jag fick en fördjupad kunskap om förutsättningarna för att utöva ledarskap inom äldreomsorgen i Göteborgs stad. Förutom deltagande i en mängd olika mötesforum deltog jag även i en arbetsgrupp i arbetsmiljö, bestående av representanter från HR, enhetschefer och fackliga företrädare. Jag genomförde intervjuer med de boende på enheterna och samtalande med anhöriga. Jag har haft motiverande och stödjande samtal med flera medarbetare samt med en av de boende. Jag fick även genomföra en intervjustudie i stadsdelen, på temat jämställdhet. Jag studerade personalgruppernas psykosociala arbetsmiljö genom observationer och samtal med medarbetarna. Det gavs många tillfällen att observera personalens interagerande med varandra, med de boende, anhöriga, enhetschefen samt med sjuksköterskor och övrig personal. Mitt fokus var ständigt inställt på psykosocial arbetsmiljö kopplat till verksamhetens styrning och mål. Jag gjorde noteringar löpande och sammanställde och analyserade mina tankar och funderingar kring verksamheten. Jag tillbringade mycket tid på främst en av enheterna.

Kvale (2009) beskriver fördelarna med att skaffa sig kännedom om dagliga rutiner, maktstrukturer etc. genom att vistas i den miljö som skall undersökas. På grund av en hastigt genomförd omorganisering på de enheter jag praktiserat föll det sig olämpligt att göra intervjustudien där. Min förförståelse från praktiktiden visade sig emellertid vara mycket värdefull då jag genomförde intervjuerna på det andra äldreboendet, eftersom jag var väl förtrogen med alla begrepp och rutiner kring kommunal äldreomsorg i Göteborgs stad. Alla dessa olika kunskaper och erfarenheter har varit till gagn vid arbetet med denna uppsats.

Den egna förförståelsen består av aha-upplevelser då man går från klarhet till klarhet. Jag ser utbildningstillfällen i psykosocial arbetsmiljö varvat med praktiska erfarenheter från arbetslivet som grunden till ständig egenutveckling och fördjupad förståelse. Man kan således inte komma tillbaka till samma utgångspunkt eftersom varje nyförvärvad kunskap och självupplevd erfarenhet leder vidare mot nya vyer. De förförståelseglasögon, genom vilka man ser sin omvärld, slipas ständigt om till ett bättre anpassat skärpdjup.

1:4 Begreppslista

Inom äldreomsorgen i Göteborgs stad förekommer en mängd olika begrepp. Nedan följer en lista i alfabetisk ordning där Du som läsare får möjlighet att bekanta Dig med dessa begrepp.

APT: Arbetsplatsträff som skall hållas på varje enhet med jämna mellanrum. Enhetschefen och personalgruppen går tillsammans igenom ekonomi, avvikelser och planering på dessa möten. Alla i personalen ges möjlighet att föreslå dagordningspunkter.

Anhörig/närstående: Anhörig/släkt till den boende. Idag används ordet närstående allt mer då familjeuppsättningarna ser annorlunda ut jämfört med tidigare. Närstående kan vara en granne eller god vän till den boende som han eller hon anser stå sig närmast.

Avvikelse: Händelse som inträffat då exempelvis inte rutiner följts. Detta skall anmälas genom att personalen skriver en ”avvikelse rapport”. Det kan gälla mediciner man glömt ge den boende, omvårdnad som avviker från den boendes genomförandeplan, exempelvis att den boende nekar att ta emot hjälp med duschning eller liknande, eller något annat som avviker från vad som anses vara god omvårdnad. Avvikelsen skrivs av den personal som upptäckt bristen/felet och lämnas sedan till enhetschefen som utreder det inträffade.

Basavdelning: Den avdelning/enhet där man är hemmahörande.

Bemanningsenheten: En resurspool som fördelar ut resurspassen samt även har hand om timanställda och vikarier.

Delegering: Det är vanligt förekommande att sjuksköterskan delegerar ansvaret för medicinöverlämnande till undersköterskan. Man kan även få delegering att exempelvis ge insulin, spola katetrar eller för att göra såromläggningar. Före delegering ges det sjuksköterskans ansvar att tillse att undersköterskan klarar av uppdraget. Delegeringen undertecknas sedan av undersköterskan, sjuksköterskan och närmaste chef.

Diffa: När önskeschemat är lagt av all personal ges vanligtvis 2 veckor där personalen kan ”diffa”. Detta innebär att personalgruppen under dessa veckor flyttar sina tider i schemat så att de stämmer överens med hur behovet ser ut. Detta medför att de önskningar en medarbetare har lagt in i schemat kanske inte blir uppfyllda. Programmet Time Care håller även reda på hur flexibel varje medarbetare är genom att byta sina tider i Time Care så att de anpassas efter verksamhetens behov.

Dokumentation: Dokumentation är idag ett begrepp som används mycket inom äldreomsorgen. Det handlar om att dokumentera allt som avviker från den boendes genomförandeplan. Personalen dokumenterar till exempel om den boende blivit sjuk eller allmänt försämrad.

Genomförandeplan: Varje boende skall, om den boende inte vägrar, ha en genomförandeplan där bakgrund, historik och behov finns dokumenterat. I genomförandeplanen skall det finnas en planering för *vad* som skall göras och information om *hur* det skall utföras. Planen skall ständigt hållas aktuell och uppdateras när förändringar hos den boende uppstår.

God omvårdnad: Att ge god omvårdnad innebär att se helhetsbilden av den boende. Att hjälpa till med det som personen inte klarar själv, men framför allt att stötta personen så att han/hon kan behålla sina livsfunktioner så länge som möjligt.

Kontaktmannaskap: Kontaktpersonen skall vara en extra resurs för den boende. Kontaktmannaskapet ser lite olika ut på olika äldreboenden, men går i stort ut på att det är kontaktpersonen som skall hålla mest kontakt med närstående och hjälpa den boende med praktiska detaljer som hör livet till. Kontaktmannaskap är inget godmanskap utan mer som ett extra socialt stöd.

Ombudsroller: Ombudsroller finns inom alla äldreboenden och innebär extra uppdrag som personalen tilldelas. Det kan vara ansvar för schemaplaneringen (Time Care ansvarig) eller ansvar för brandskydd, kultur, hygien etc.

Omställning: En verksamhet läggs ner eller omformas och medarbetarna erbjuds möjlighet att söka nya tjänster.

Optimerad Bemanning: Göteborgs namnval av systemet som går ut på att alla idag har rätt till heltid. På grund av detta blir det idag ”för mycket” personal inne samtidigt om man ser till behovet. Detta har man löst genom att skära ner på vikarier/timanställda och istället låta ordinarie personal arbeta på andra enheter i sin stadsdel än den enhet de är ordinarie anställda på.

Resurspass: De arbetspass som i schemat är inlagda som resurspass innebär att personalen får bokas till en annan enhet. Skall det till exempel vara fyra personal inne en morgon enligt behovet, men det är fem personal insatta, innebär det att en personal får resurspass och kan bokas där behovet finns. I stadsdelarna använder man sig av programmet Time Care Pool som håller reda på vilka resurspass som finns tillgängliga. Varje enhet skickar dessa uppgifter via Time Care vid varje schemaperiods början. Resurspassen bokas in först och därefter bokas timanställda in.

Salutogent arbetssätt: Inom äldreomsorgen i Göteborgs stad skall man arbeta salutogent, vilket innebär att se till det friska (det salutogena). Begreppet kommer från Aron Antonovsky's KASAM, känsla av sammanhang. (Antonovsky, 2005)

Skuggpass: Resurspass som görs på den egna enheten om man inte blivit bokad av någon annan enhet. Däremot kan man tvingas inställa sig på en annan enhet med kort varsel om behov uppstår.

Time Care: System för att sköta schemahantering. Används idag inom stora delar av kommuner och landsting.

V-resurs: Ett internt resurspass, som kanske bara är några få timmar och som inte skickas iväg till stadsdelens gemensamma resurspool.

Önskeschema: Personalen lägger in sitt önskeschema i Time Care och väljer hur de vill arbeta under den aktuella perioden. Där skriver man även in om man önskar ha semester/ledighet.

Begreppen ovan är förklarade och beskrivna av medarbetare inom äldreomsorgen i Göteborgs stad.

2 Tidigare forskning

Det finns en hel del forskning på arbetsmiljöområdet, främst vad avseende den fysiska arbetsmiljön. Sen finns det även en del forskning kring den psykosociala arbetsmiljön och även motivationsforskning kring hur man får medarbetare att prestera bättre. Men inte lika många undersökningar som försöker koppla samman den psykosociala arbetsmiljöns betydelse med verksamhetens grad av måluppfyllelse för att uppnå bättre fungerande verksamheter. Forskare inriktar sig oftast på antingen det ekonomiska perspektivet eller det sociala perspektivet. Tar man tanken ett steg längre mot att det kanske kan finnas samband mellan friska företag, friska medarbetare och god lönsamhet för såväl företaget som individen och samhället, då är man i forskningssammanhang oftast försiktig med superlativen. I detta kapitel presenteras forskning, litteraturstudier och kunskapsöversikter vilka jag finner relevanta i förhållande till denna studies syfte och frågeställningar. Jag avslutar kapitlet med en sammanfattning av forskningsläget.

2:1 Samhällsekonomiska aspekter

I artikeln *One hundred years of inertia. An exposé of the concept of the psychosocial work environment in Swedish policy and research*, framhäver Abrahamsson och Johansson (2013) det samhällsekonomiska perspektivet som en viktig drivkraft, eftersom utslagning från arbetsmarknaden, vård, omskolning, sjukskrivning och rehabilitering medför betydande kostnader för samhället.

I arbetspolitiska kunskapsrådets rapport *God arbetsmiljö – en framgångsfaktor?* (2009) framgår det att det är ovanligt att arbetslivet studeras ur ett hälsofrämjande perspektiv. I rapporten framhävs vikten av att varje samhälle bör forma arbetsmiljöer som stärker medarbetares hälsa, i syfte att samhällsmedborgarna skall kunna bidra till sin egen försörjning istället för att ligga samhället till last. Svensk forskning har kommit fram till att organisationer med gott ledarskap, gott medarbetarskap, gemensamma värderingar, god kommunikation, god fysisk miljö samt ett organisationsklimat som innefattar rimliga krav, bidrar till att stärka individen. Detta i sin tur förmodar man kan leda fram till ökat välbefinnande i såväl organisationen som samhället i stort.

Dessa tankebanor redovisas även i Arbetsmiljöverkets rapport *Samhällsekonomiska kostnader för arbetsmiljöproblem* (2010) där man belyser att arbetsmiljöproblem orsakar samhällsekonomiska kostnader. Rapporten vittnar om den relativt begränsade nationalekonomiska forskningen på området. De olika kostnadsposterna är många och skiftande. Det nämns bland annat produktionsbortfall och medicinsk rehabilitering, där den offentliga sektorn svarar för en avsevärd del av kostnaderna. Det är emellertid problematiskt att få en fullständig bild, då en mängd olika kostnader sprids ut på så många olika aktörer, vilket medför svårigheter att faktiskt följa upp vad varje enskild arbetsmiljöbrist verkligen kostar. Rapporten föreslår flera olika möjliga lösningar, såsom att öka kunskapsläget på området. I rapporten framhävs betydelsen av att skapa tydliga incitament för såväl arbetsgivare som arbetstagare, för att fokusera på arbetsskadeprevention.

2:2 Företagsekonomiska aspekter

Danna och Griffin (1999) har i artikeln *Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature*, funnit att lågt välbefinnande framleder till lägre produktivitet, sämre beslut och högre sjukfrånvaro. Således är det viktigt att arbeta systematiskt och kontinuerligt med hälsa och välbefinnande, för att undvika negativa konsekvenser för medarbetare och organisation.

Lönsam friskvård – effektivare företag, Andersson, Malmgren och Johrén (2000) drar slutsatsen att tidiga, förebyggande insatser är betydligt mer lönsamma för arbetsgivaren än sena rehabiliteringsinsatser. De kommer fram till följande ekonomiska argument: Tidiga insatser är inte lika omfattande eller kostsamma. Värdet för en arbetsgivare att få tillbaka en långtidssjukskriven anställd är för det mesta avsevärt mindre än värdet att bibehålla god hälsa och hög effektivitet hos en anställd som redan presterar ett fullgott arbete. Det är således svårt att finna incitament för arbetsgivaren att bereda plats och ta tillbaka en långtidssjukskriven anställd, eftersom kostnaderna för korttidsfrånvaro, effektivitetsminskning och upplärning av ersättningspersonal redan är tagna. Möjligheterna att få personal att inte tappa i effektivitet på grund av ohälsa är större än möjligheterna att få tillbaka dem med hög frånvaro och långvarig dålig hälsa. (Andersson, Malmgren & Johrén, 2000)

Att skapa effektiva team – en handledning för ledare och medlemmar, Wheelan (2010) ger tio nycklar till produktivitet:

- *Mål*. I högpresterande team har medlemmarna en klar bild av teamets mål. De är överens om målen och anser att de är förnuftiga, viktiga, att de är möjliga att uppnå samt att de gagnar såväl teamet som organisationen.
- *Roller*. Då gruppmedlemmarna klargjort och enats om gruppens mål, kan de organisera sig för att uppnå målen. Det görs vanligen genom att de beslutar vad som skall göras, vem som skall utföra uppgiften och att dessa roller fördelas. Det är oerhört viktigt att varje medlem inser och accepterar sin roll, att *förväntningarna* är tydliggjorda samt att medlemmen har kvalifikationer för att utföra uppgiften.
- Ett *ledarskap* som anpassas och förändras i takt med att gruppen utvecklas.
- En öppen *kommunikation* och regelbunden, konstruktiv *återkoppling* på individuella prestationer.
- *Struktur*.
- Ett *ömsesidigt beroende* mellan medlemmarna i gruppen, för att arbeta tillsammans mot måluppfyllelse.
- *Diskussion, beslut och planering*.
- *Implementering och evaluering*. I högpresterande team implementeras lösningar och beslut som fattats av medlemmarna. Sedan följer utvärdering och korrigerande av felaktiga beslut.
- *Normer och individuella olikheter*.
- *Samarbete och konflikthantering*.

The perceived importance and the presence of creative potential in the health professional's work environment. Lukersmith och Burgess-Limerick (2013) belyser värdet av kreativa medarbetare för en organisations tillväxt och innovativa utveckling. Men kreativa medarbetare är även betydelsefullt för verksamhetens produktivitet, kvalitet och hållbarhet. I studien undersöktes hur vårdpersonal upplevde sambandet mellan kreativitet och arbetsmiljöfaktorer och om dessa faktorer var realiserade i arbetsmiljön. Arbetets utformning med tanke på utmaningar, arbetsgrupper, arbetsrotation och autonomi, samt om ledarskapet var coachande, om det fanns utrymme för reflektion, kreativa verksamhetsmål, erkännande och incitament för

kreativa idéer och resultat, uppfattades som de viktigaste faktorerna för att stimulera kreativitet. Respondenterna upplevde att det fanns utrymme för förbättringar av dessa arbetsmiljöfaktorer. Många aspekter av den fysiska arbetsmiljön var mindre viktigt. Privata arbetsgivare såväl som den offentliga hälso- och sjukvårdssektorn bör anta hållbara strategier som riktar in sig på de viktiga arbetsmiljöfaktorerna för att stödja anställdas kreativitet och därigenom förbättra såväl kvalitet och produktivitet som resultat och tillväxt. Kreativa medarbetare är viktiga för en organisations innovation, produktivitet och hållbarhet. Undersökningen identifierade vårdpersonalens upplevelser av ett behov att se över både arbetets utformning och ledarskapsfaktorerna i arbetet för att förbättra och stödja anställdas kreativitet. Det finns således anledning för organisationer att undersöka den kreativa potentialen i arbetsmiljön. (Lukersmith & Burgess-Limerick, 2013)

2:3 Tydliga mål och förväntningar

Psychosocial work conditions and aspects of health. Reineholm (2013) menar att tidigare forskning främst skett i stabila organisationer och att hänsyn inte tagits till förändringar i organisationerna. Tydliga mål och förväntningar kan förbättra arbetsvillkoren på det psykosociala planet vilket leder till såväl förbättrad arbetsförmåga som arbetsprestation. Villkoren inom organisationen och på det egna arbetsstället sätter förutsättningarna för om den anställde skall kunna använda sina resurser och sin handlingsförmåga.

Att skapa effektiva team – en handledning för ledare och medlemmar, Wheelan (2010) identifierar *mål* som den viktigaste nyckeln till produktivitet och högpresterande team. Gruppens medlemmar måste ha en tydlig bild av och vara eniga om teamets mål. Men även om gruppens medlemmar tycks ha målen klart för sig kan de ha olika uppfattning om hur de skall uppnås. Till och med om människor använder samma ord, så bör man vara observant på att ett och samma ord kan ha olika innebörd för olika individer. Det är betydelsefullt att teamets medlemmar är överens om och anser att målen är viktiga, möjliga att uppnå och att målen gagnar såväl teamet som organisationen. Vissa mål kan vara mindre attraktiva att anamma än andra, exempelvis budgetnedskärningar eller schemaförändringar. Poängen är dock att gruppmedlemmarna måste ha förståelse för målens relevans för att teamet skall bli framgångsrikt.

Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. Att vara proaktiv handlar, enligt Parker, Bindl och Strauss (2010) om att få saker att hända, att förutse och förebygga problem och ta tillfället i akt. Det innebär att vidta självinitierade åtgärder för att åstadkomma förändring i arbetsmiljön och/eller med sig själv för att uppnå en önskad framtida utveckling. Författarna utvecklade befintliga perspektiv på detta ämne genom att identifiera proaktivitet som en måldriven process, vilken omfattar både fastställande av ett proaktivt mål (proaktiv målgenerering) men även strävar efter att uppnå detta proaktiva mål (proaktiv måluppfyllelse). Författarna identifierar ett antal proaktiva mål som individer kan sträva efter att uppnå inom sina organisationer. Dessa finns i två varianter: Ett önskat framtida tillstånd genom att uppnå en bättre personlig anpassning för varje enskild individs arbetsmiljö, förbättra organisationens interna funktion, eller förbättra organisationens strategiska anpassning till omgivningen, samt proaktiva mål vid förändrade förutsättningar. Författarna urskiljer möjligheter, orsaker och boostande faktorer som motiverar skapandet och upprätthållandet av proaktiva mål. Motivation kan uppstå från uppfattningar om effektivisering, kontroll och kostnadsmedvetenhet. Anledningen till varför någon är proaktiv bottnar i individens inneboende, integrerade och identifierade motivation. Motivationsförstärkande effekter avser aktiverandet av positiva känslotillstånd som gynnar proaktiva målprocesser. Författarna pekar på mer distala egenskaper, såsom individuella skillnader i personlighet, värderingar, kunskap och förmåga, men även kontextuella variationer i ledarskap, arbetsfördelning och det mellanmänniska klimatet. Dessa motivationsförhållanden påverkar utfallet genom att förstärka eller hämma de proaktiva målprocesserna. (Parker, Bindl & Strauss, 2010)

2:4 Stress och psykosociala förutsättningar

I Arbetsmiljöverkets rapport *Inspektionskampanj SLIC 2012 – psykosociala riskbedömningar* (2013b) redovisas en tillsynskampanj där hälso- sjukvård och omsorg uppvisade en stor mängd brister i arbetsmiljön. Av 184 inspekterade arbetsställen inom sektorn inrapporterades 455 brister. Här toppar bland annat hög arbetsbelastning och stress.

Ur balans. Enligt stressforskaren Aleksander Perski (2002) krävs balans mellan ett flertal motpoliga påverkansfaktorer. För att människan skall må bra krävs att hon upplever en rådande balans mellan de belastningar hon utsätts för och hennes tillgängliga resurser. Vid stress råder obalans mellan krav och resurser. För att hantera stress kan människan handla på olika sätt: Genom konfrontation, distansering, självbehärskning, att söka socialt stöd, ta på sig ansvaret, hoppas på underverk, följa sin egen handlingsplan eller genom att värdera erfarenheten positivt. Enligt Perski (2002) är det av största betydelse att lyssna till sin kropps varningssignaler och sätta in åtgärder i tid, eftersom kronisk stressexponering kan framleda till hälsosammanbrott och sjukdom. Perski beskriver dessutom sambanden mellan upplevd maktlöshet, högt ställda krav, frånvaro av kontroll över sin livs- eller arbetslivssituation och ökad risk för allvarliga somatiska sjukdomar och psykisk ohälsa. Goda hälsoförutsättningar kan skapas och bibehållas genom egenkontroll. För detta krävs god framförhållning, deltagande i beslutsprocesserna, förfogande över medel och resurser att utföra uppgifterna, egen budget, konstruktiv återkoppling från närmaste medarbetare och chefer, regelbunden handledning, god utbildning, kontinuerlig fortbildning och kompetensutveckling samt färdigheter anpassade till arbetsuppgiften. (Perski, 2002)

2:5 Sammanfattning av forskningsläget

Som jag inledningsvis nämnde i detta kapitel anser jag att tvärvetenskapliga studier kring sambanden mellan psykosociala arbetsmiljöfaktorerers påverkan på organisationers medlemmar och verksamheters ekonomiska lönsamhet, inte är tillräckligt väl representerat i forskningssammanhang. Min intention har varit att belysa dessa samband genom att presentera forskning, litteraturstudier och kunskapsöversikter som tar upp dessa ämnen. Eftersom psykosocial arbetsmiljö finns i alla verksamheter likväl som en strävan att uppnå måluppfyllelse och ekonomisk lönsamhet, har min selektion fokuserats på forskning kring dessa kombinationer framför forskning enbart inom äldreomsorgen. Jag har således främst inriktat mig på studier som undersökt kopplingar mellan det psykosociala arbetsmiljöperspektivet och ett lönsamhetsperspektiv.

Utifrån ett samhällsekonomiskt perspektiv finns fördelar med att utforma arbetsmiljöer som stärker medarbetares hälsa, eftersom arbetsmiljöproblem orsakar samhällsekonomiska kostnader inte minst för den offentliga sektorn. Sett ur ett företagsekonomiskt perspektiv är tidiga, preventiva arbetsmiljöinsatser avsevärt mer lönsamma än sena rehabiliteringsinsatser. Medarbetare som inte trivs på sin arbetsplats producerar sämre och är oftare sjuka, varför det är betydelsefullt att arbeta systematiskt med hälsa och välbefinnande. Ur produktivitetperspektiv är det även viktigt att bejaka kreativiteten hos medarbetarna. Vidare är det angeläget att alla inom en arbetsgrupp är överens om målen samt att roller och förväntningar är klargjorda. Det krävs även ett situationsanpassat ledarskap med god kommunikation samt att verksamheten utvärderas. För att människan skall må bra krävs balans mellan krav och resurser. Hög arbetsbelastning och stress är vanligt förekommande inom hälso- sjukvård och omsorg.

3 Teoretiskt perspektiv

I denna studie är det mina respondenters berättelser som identifierat vilka utmaningar de upplever i sin arbetssituation. Deras utsagor skall tolkas utifrån begreppen, *psykosocial arbetsmiljö/god arbetsmiljö* och *mål/verksamhetsmål* vilka utgör basen för mitt syfte och mina frågeställningar i denna studie. Inom ramen för syfte och frågeställningar ryms även arbetsgruppens förmåga att sträva mot samma mål, vilket är beroende av hur väl gruppens medlemmar lyckas samarbeta med varandra. Då jag identifierade utmaningar också på detta område valde jag att även tolka respondenternas utsagor utifrån begreppet *grupputveckling*.

3:1 Teori om god psykosocial arbetsmiljö

Psykosocial arbetsmiljö utgörs av samspelets kvalitet på det sociala och känslomässiga planet mellan medlemmarna i en organisation. Kultur, klimat och värderingar är begrepp som kan beskriva de stämningar i en organisations inre liv som tar sig uttryck i atmosfären på arbetsplatsen. Det kan emellertid ta lång tid innan man lyckas identifiera de strömningar vilka utgör själva grundvalen för arbetsmiljön eftersom det rör sig om sådana svårdefinierbara förhållanden. (Kaufmann & Kaufmann, 2010)

Kunskapen kring vad som kännetecknar en god arbetsmiljö är omfattande och har under decennier framvuxit på flera olika forskningsfält och präglats av tvärvetenskapliga inslag. Forskningen presenterar en överensstämmande bild och praktiskt användbara riktlinjer för goda arbetsvillkor, där den psykosociala arbetsmiljön utgör en viktig aspekt. (Abrahamsson & Johansson, 2011)

”God arbetsmiljö är ett multifaktoriellt förhållande, där olika faktorer var och en enskilt och i samverkan bidrar till att skapa den goda arbetsmiljön” (Lindberg & Vingård, 2012, s. 7).

Enligt Abrahamsson och Johansson (2011) är psykosocial arbetsmiljö ett mångfacetterat begrepp. Inom såväl forskning som den vardagliga praktiken återfinns tre olika perspektiv, vilka vävs samman och berikar varandra. Det förekommer emellertid även parallella diskussioner kring arbetsmiljöns olika perspektiv som ibland rent av kan förvirra och uppfattas motsägelsefulla.

1. Perspektivet *hälsa/ohälsa* har fokus på ohälsoproblem som kan åtgärdas. Vanliga teman inom detta område är stress, individens behov och motivation. Här förs diskussioner kring bland annat kroppens alarmsystem, stressorer, coping och känsla av sammanhang. På senare år har intresset för individens hälsa och välbefinnande ökat och därför söker man efter friskfaktorer i arbetslivet. Inom större verksamheter är det vanligt med årligt återkommande mätningar av bland annat ”nöjd medarbetarindex” i form av medarbetarenkäter.
2. Perspektivet *styrning och utveckling* har fokus på vilka möjligheter som står till buds för att styra och utveckla organisationer, grupper och individer. Ett tema inom detta område är arbetsgrupper, hur de ser ut och fungerar. Alla individer i en arbetsgrupp är med och bidrar till hur arbetsmiljön i gruppen faller ut, eftersom vi är varandras arbetsmiljö. Här förs diskussioner kring samarbete, grupprocesser, olika typer av grupper, men även roller, konflikter, normer och kränkande särbehandling. Ett annat tema inom detta område är ledarskap, där diskussionen rör ledarstilar, egenskaper, manipulation, maktutövande och reaktioner.
3. Perspektivet *problematiserande* handlar mer om att ifrågasätta och kritiskt analysera hur den psykosociala arbetsmiljön ter sig. Men det innebär även att söka alternativa och kompletterande förklaringar till de olika fenomenen inom den psykosociala arbetsmiljön, så som alienation, ojämställdhet och motstånd. Vari ligger orsakerna till de svårigheter som framkommer vid försök att genomföra arbetsmiljöförbättringar? Här diskuteras fördomar, sociala konstruktioner, myter, genus, diskurser, yrkesidentitet och företagskultur. Här problematiseras ideologier, politik, styrning och tekniska system.

Dessa tre perspektiv eller områden har genom åren i varierande grad funnits med i diskussioner kring begreppet psykosocial arbetsmiljö. (Abrahamsson & Johansson 2011)

3:2 Perspektiv på verksamhetsmål

I denna uppsats fokuseras på verksamhetsmålen som finns på den operationella nivån i organisationen, det vill säga på medarbetarnivå inom en arbetsgrupp på ett kommunalt äldreboende i Göteborgs stad. Dock är det betydelsefullt att få full förståelse för hur mål sätts och varför, samt även vilka konsekvenserna kan bli om inte alla inom organisationen lyckas ta till sig och arbeta utefter de uppsatta målen.

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) kan begreppet mål generellt beskrivas som ett önskat framtida tillstånd. Mål kan vara mer eller mindre realistiska att uppnå och ha olika grad av realism beroende på hur de utformats. Därtill kan mål ha olika tidsperspektiv utifrån om de är tänkta att nå uppfyllelse inom en snar framtid eller ett längre tidsperspektiv. För att strukturera bilden över målen kan man använda sig av en målhierarki. Överst i hierarkin återfinns syftet med verksamheten som beskriver varför organisationen är kreerad, efterföljt av visionen för verksamheten som skildrar de (ibland ganska högtflygande) tankar som organisationen på sikt vill uppnå med sin verksamhet. Utifrån visionen formuleras sedan ett eller flera huvudmål vilka åtföljs av ett eller flera delmål. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Organisationer sätter upp verksamhetsmål som beskriver vad de vill uppnå och utarbetar strategier för hur målen skall nås. Formella organisationer skapas för att de skall fylla en funktion, lösa en uppgift samt nå de uppsatta verksamhetsmålen. Hur väl en organisation når måluppfyllelse brukar starkt förknippas med effektivitet och med hur bra eller dåligt organisationen fungerar. För att öka graden av måluppfyllelse kan man sätta in effektivitetshöjande åtgärder. Det kan innebära att man vidtar åtgärder som leder till kapacitetsökning att kunna ta emot fler brukare eller en kvalitetsökning som säkrar omsorgskvaliteten på ett sådant sätt att avvikelser och klagomål minimeras. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Enligt Norrby (2003) innebär det traditionella sättet att arbeta med verksamhetsmål att ledningen beslutar om målen och sedan trattas de ner genom organisationen för att till slut nå medarbetarnivån. Arbetsgången är många gånger den att varje chefsled i organisationen får verksamhetsmålen presenterade för sig och skall besluta om de kan godkänna målen. Verksamhetsmålen förankras led efter led och på varje chefsnivå erbjuds möjlighet till delaktighet kring besluten. Normalt sett är invändningarna mot verksamhetsmålen få. Kanske kan det finnas bakomliggande orsaker till detta villkorslösa ja-sägande på målens resa genom chefsleden.

En anledning kan vara ”management by fear”, vilket innebär att man inte vågar ifrågasätta beslut som kommer uppifrån av rädsla att själv hamna i dålig dager. Ett annat skäl kan vara ”management by career”, där den egna karriärmöjligheten känns viktigare än om man känner sig bekväm med verksamhetens mål eller inte. Först när målen når den operationella nivån och de skall omsättas till praktik uppstår frågeställningar och ifrågasättanden kring målens utformning. Men även om medarbetarna framför sina synpunkter till närmsta chef är det sällsynt att klagomålen når längre upp i organisationen. Vad kommer det sig att personalens synpunkter stannar på vägen, istället för att vandra tillbaka samma väg som de kommit? Förmodligen för att målen redan förankrats genom organisationens olika led och ett erkännande om att beslut som tagits inte varit genomtänkta skulle innebära en prestigeförlust. Eftersom det är vattentäta skott uppåt i organisationen når inte informationen om brister i verksamhetsmålen fram till beslutsfattarna i den högsta ledningen. Målen står således fast och ledningen förväntar sig att personalen på golvet skall lösa uppgiften med att nå verksamhetsmålen. Då det förväntade resultatet uteblir eller drar ut på tiden, kanske organisationens ledning ifrågasätter personalens kompetens. (Norrby, 2003)

Kaufmann och Kaufmann (2010) skriver att viljan att arbeta mot ett uppsatt mål utgör en mycket stark motivationskraft. Specificerade mål främjar prestationen bättre än generella mål, svåra mål kan uppnås om de är accepterade och återkoppling är gynnsamt som prestationshöjare. En individs självförmåga innebär att personen har en tro på sin egen förmåga att lyckas med en uppgift eller nå ett mål. Personer med låg självförmåga tenderar att sänka målen eller helt kapitulera, till skillnad från individer med hög självförmåga som sporrar sig själva att ro iland svåra utmaningar. I arbetet med motivationshöjning bland medarbetarna är det betydelsefullt att beakta individuella skillnader mellan olika personers självförmåga. Den som har hög självförmåga har även möjlighet att ta emot negativ återkoppling och vända det till något positivt. Personer med låg självförmåga reagerar ofta negativt och går i försvarsställning då de får negativ återkoppling. (Kaufmann & Kaufmann, 2010)

3:3 Perspektiv på grupputveckling

Susan Wheelans modell för hur grupper utvecklas kan liknas vid en trappa i fyra steg. Det första stadiet präglas av låg produktivitet eftersom medlemmarna söker grupptillhörighet och är beroende av ett tydligt ledarskap. I det andra stadiet råder skenbart oberoende, revirmarkeringar, rollsökande och konflikter, eftersom ”smekmånaden” är slut. Tredje stadiet präglas av tillit, struktur, ömsesidigt beroende och återkoppling. Först i det fjärde stadiet uppnås trygghet i sådan omfattning att produktivitet och effektivt samarbete uppnås, tack vare förtroendefullt klimat med god kommunikation och effektiv konflikthantering. Då gruppen nått upp till det fjärde och översta trappsteget innehar gruppmedlemmarna tydliga roller, de känner sig uppskattade och använder gemensamma resurser för att lösa gruppens uppgifter. Ett femte och avslutande stadie utgör gruppens upplösning, vilket berör tillfälliga grupper som exempelvis projektgrupper. Det är emellertid inte alla grupper som uppnår optimal produktivitet. Vissa grupper fastnar på något av trappstegen. Grupputvecklingens sårbarhet står i förhållande till vilket stadie gruppen befinner sig i. En grupp belägen på tredje eller fjärde trappsteget har således bättre förutsättningar att klara svårigheter än de grupper som inte kommit lika långt i sin utveckling. Om fler än hälften av gruppens medlemmar byts ut under kort tid, halkar gruppen ner till det första trappsteget, oavsett var i trappan de befann sig innan förändringen. (Wheelan, 2005, 2010; Hamréus & Kock, 2008).

Omfattande personalomsättning eller bemanningsförändringar påverkar således produktiviteten negativt. Wheelan ser gruppen som ett system vilket är beroende av medlemmarna, ledaren och yttre förhållanden. Gruppens framgång eller motgång beror därför inte enbart på ledaren. (Wheelan, 2005)

3:4 Val av teoretiska perspektiv

Jag har i denna studie valt att utgå från ett induktivt perspektiv och som analysmetod valde jag empiristyrd tematisk analys. Som jag nämnde inledningsvis i detta kapitel utgick jag först ifrån begreppen, *psykosocial arbetsmiljö/god arbetsmiljö* och *mål/verksamhetsmål* vilka utgör basen för mitt syfte och mina frågeställningar i denna studie. Därefter identifierade jag behovet av att även analysera mina respondenters utsagor utifrån begreppet *grupputveckling*. Psykosocial arbetsmiljö är ett mångfacetterat begrepp, varför jag valt att presentera begreppet på ett sätt jag anser relevant i förhållande till min empiri. Även begreppet *mål* kan uppfattas som så självklart att det blir svårt att sätta ord på. Man tror sig ha fullständig klarhet i vilka mål som skall uppnås på den enhet man arbetar, men likväl blir det abstrakt och ogripbart då målen skall beskrivas. Målen kan vara små eller stora, de finns på olika nivåer inom organisationen och dessutom kan mål värderas och prioriteras olika av organisationens medlemmar.

Den huvudsakliga analysen gjorde jag då jag tematiserade alla mina intervjuutskrift. Därefter relaterade jag mina tematiserade data till min teoretiska tolkningsram, men även till det befintliga kunskapsläget i tidigare forskning. Mina tre utvalda teoretiska perspektiv har flertalet underliggande begrepp som passar in på den tematiserade empirin. Jag har således förhållit mig induktivt till min teoretiska tolkningsram och låtit mina empiriska data styra vilka begrepp som selekterats.

4 Metod

Metod betyder vägen till målet. Man måste klargöra *varför*, *vad* och därefter *hur* man skall ta reda på något, Kvale (2009). I denna studie utgörs *varför* av de bakomliggande faktorerna ekonomiskt och mänskligt lidande samt att psykisk ohälsa ökar i samhället. På frågan *vad* undersöker jag om undersköterskorna upplever att det i den psykosociala arbetsmiljön finns hinder eller möjligheter som påverkar deras förmåga att arbeta utefter verksamhetsmålen. Slutligen *hur*, som innebär att en lämplig arbetsgrupp identifieras, varav några gruppmedlemmar intervjuas och resultatet tolkas utifrån gällande beskrivningar.

4:1 Val av ansats och metod

Jag har i denna studie utgått från ett induktivt perspektiv, vilket innebär att teorin genereras utifrån praktiken (Bryman, 2011) och jag valde kvalitativ metod där jag med hjälp av semistrukturerade intervjuer ombad fem undersköterskor och deras enhetschef, på ett kommunalt äldreboende i Göteborgs stad, att beskriva sin arbetssituation.

Syftet med kvalitativa metoder är att finna beskrivningar, kategorier eller modeller vilka bäst beskriver ett fenomen eller sammanhang i omvärlden eller i individens egen livsvärld. Genom informationsinsamlingen vill man upptäcka olika mönster. Med kvalitativa metoder erhåller man många upplysningar om få enheter och fokus ligger ofta på det unika. (Olsson & Sörensen, 2011)

Fördelarna med det kvalitativa tillvägagångssättet övervägde framför det kvantitativa, eftersom frågorna bland annat handlade om respondenternas upplevelser av sin psykosociala arbetsmiljö och förutsättningar för måluppfyllelse. Genom kvalitativ undersökning med intervjuer har man möjlighet att ställa följdfrågor, vilket är svårt i en enkätundersökning där respondenterna är anonyma. Kvalitativ metod innebär inte heller så stora risker för bortfall som vid kvantitativ metod. (Bryman, 2011)

En kvalitativ forskningsintervju söker kvalitativ kunskap – inte kvantifiering. Målet är att erhålla nyanserade beskrivningar av olika aspekter i respondenternas livsvärld. En kvalitativ forskare arbetar med ord – inte siffror. Därmed inte sagt att den kvalitativa metoden skulle innebära en mindre grad av exakthet bara för att respondenternas upplevelser beskrivs med ord istället för siffror. (Kvale, 2009)

Kvalitativt inriktade forskare har kritiserat den kvantitativa forskningsmetoden, då de uppfattar att en naturvetenskaplig modell inte lämpar sig vid studier av den sociala verkligheten (Bryman, 2011). Individens upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön torde därmed bäst tolkas med kvalitativ metod. För att skapa kvalitativa forskningsintervjuer av god kvalitet krävs bland annat personliga färdigheter, vilka inte kan reduceras till metodregler (Kvale, 2009).

4:2 Undersökningens urval

Eftersom jag i förväg hade formulerat syfte och frågeställningar anpassade för ett äldreboende i Göteborgs stad blev det aktuellt med ett målinriktat urval (Bryman, 2011). Jag skickade ut förfrågningar via mejl till samtliga tio sektorschefer inom äldreomsorgen i Göteborgs stad, där jag förklarade syfte och omfattning av undersökningen. Jag fick fem svar, varav två avböjde ett deltagande och tre sektorschefer mejlade vidare frågan till sina områdeschefer att ta ställning till ett eventuellt deltagande. Av dessa tre områdeschefer var det endast en som svarade på mejlet och hon vidarebefordrade mitt mejl till sina enhetschefer i stadsdelen där hon är verksam. Då ingen av enhetscheferna antog erbjudandet att delta i en intervjustudie gjorde jag ett nytt försök genom att fråga områdeschefen vilka äldreboenden hon ansåg vara mest lämpade eller intressanta att undersöka. Jag fick då fyra namn på enhetschefer som jag fick lov att ringa till. Av dessa fyra var det två jag lyckades få kontakt med. Båda dessa enhetschefer avböjde dock ett deltagande. En av de enhetschefer jag talade med föreslog emellertid ytterligare en annan enhetschef i samma stadsdel, som hon ansåg vara lämplig att kontakta. Detta eftersom det äldreboende hon hänvisade till, enligt hennes uppfattning hade en väl fungerande verksamhet, till skillnad från upplevelsen av otillräcklighet i sin egen arbetssituation. Jag frågade först områdeschefen om tillåtelse att kontakta den enhetschef jag fått tips om och med samtycke från både områdeschefen och enhetschefen initierades intervjustudien. Det visade sig att enhetschefen som tackat ja till ett deltagande i denna undersökning, sedan tidigare hade uttryckt önskemål om att utvärdera och utveckla verksamheten genom att låta sin personal delta i en undersökning. Mitt syfte och mina forskningsfrågor matchade väl de tankar och önskemål som enhetschefen hade, vilken utgjorde ett lyckosamt sammanträffande.

Jag ombad enhetschefen välja ut vilken arbetsgrupp hon önskade skulle medverka i studien. Hon valde den personalgrupp som hon ansåg ha störst utmaningar i samarbete.

Jag formulerade ett informationsbrev riktat till undersköterskorna som skulle delta i undersökningen och deras enhetschef vidarebefordrade detta brev till samtlig personal i den aktuella arbetsgruppen, med förfrågan om vilka som var intresserade att medverka.

Undersköterskorna i intervjugruppen återspeglar väl sin personalgrupp, med tanke på kön, åldersfördelning, omsorgserfarenhet, etnicitet och tidigare arbetsplatser.

Respondenterna i denna studie har fleråriga erfarenheter av omorganisationer och omställningsprocesser inom äldreomsorgen i Göteborgs stad, från såväl tidigare arbetsplatser som på det äldreboende som utgör deras nuvarande arbetsställe.

4:3 Undersökningens genomförande

Enhetschefen och jag hade bokat tid för intervju på morgonen och i direkt anslutning till intervjun fick jag även information om verksamheten. Därefter följde enhetschefen med mig till de enheter som skulle ingå i undersökningen och jag blev presenterad för personalen som var i tjänst. Det visade sig att det fanns fem undersköterskor som var villiga att medverka och att alla fem var i tjänst. Dock hann jag endast med att intervjua fyra av undersköterskorna denna dag, varför jag återvände ett par dagar senare för att intervjua den femte undersköterskan.

På äldreboendet finns inga mötesrum som erbjuder optimala förhållanden i intervjusammanhang avseende att få sitta ostört och osedd, men varje undersköterska fick själv välja var vi skulle sitta för att känna sig så bekväm som möjligt i intervjusituationen.

Intervjuerna, som spelades in med diktafon, inleddes med att jag förklarade att deltagandet var frivilligt och att de när som helst under intervjun kunde avböja att svara på någon fråga eller avsluta intervjun. Jag förklarade även att frågorna i min intervjuguide endast utgjorde ett stöd för att nå fram till syftet med undersökningen och att mina respondenter därför skulle känna sig fria att prata fritt om de ville flika in något. Det visade sig även lämpligt att jag förtydligade begreppen mål, arbetsmiljö och psykosocial arbetsmiljö, för att respondenterna skulle känna sig trygga med vad dessa begrepp innebär.

I intervjusituationerna hade jag stor nytta av min förförståelse kring begrepp, förkortningar, rutiner och arbetssätt inom äldreomsorgen i Göteborgs stad. Det gjorde att jag utan problem kunde hänga med i de resonemang mina respondenter förde – utan att behöva avbryta för att jag inte förstod någon term i samtalet. Jag kunde istället fokusera på orden, kroppsspråket, skiftningar i ansiktsuttryck och tonläge och på den bakomliggande underton jag kunde förnimma. Man kan säga att jag ”lyssnade mellan orden” och att det innebar att min analys tog sin början redan under intervjun.

Bryman (2011) vill varna för det potentiella problemet att kontexten kan gå förlorad i det som sagts då man klipper och klistrar bland textstycken från sin insamlade empiri. För att undvika detta var jag noga med att hålla reda på varifrån mina textstycken härstammade, vilket ämnesområde och vilken frågeställning de sammanhörde med.

4:4 Analysmetod

Då min avsikt var att låta mina respondenters upplevelser träda fram valde jag att arbeta med tonvikten på induktiv, empiristyrd tematisk analys, där teman framväxer ur empirisk data. Det som skiljer en empiristyrd tematisk analys från en deduktiv, teoristyrd tematisk analys är att undersökningen utgår från det empiriska datamaterialet och inte från teorier. (Langemar, 2008)

Jag gick igenom det transkriberade intervjumaterialet flertalet gånger i sökandet efter teman som var framträdande. Vissa teman var mer vanligt förekommande än andra och jag fann även att vissa teman hade underteman. Jag sorterade materialet för att utskilja icke sammanhörande teman från dem med tydliga samband. Jag namngav de huvudteman som utkristalliserat sig ur det empiriska materialet och dessa återfinns under respektive rubrik i resultat- och analyskapitlet med belysande citat för att åskådliggöra dem.

Jag har dock valt att presentera undersköterskornas svar utan att skilja på om det var respondent 1, 2, 3, 4 eller 5 som citaten kommer ifrån, för att de inte skall känna sig så utlämnade. Jag hoppas det inte skall minska trovärdigheten för denna studie, men det förtroende som mina respondenter givit mig känns oerhört betydelsefullt att jag förvaltar på ett respektfullt sätt.

Jag lyssnade på de inspelade intervjuerna många gånger och slogs av att den känsla jag hade under intervjutillfället blev så annorlunda när jag endast fick använda hörseln som intryck. Helheten med mina respondenters kroppsspråk och ansiktsuttryck gick förlorat via diktafonen. När jag sedan läste igenom mina utskrifter av intervjuerna gick även röstläge och tonfall förlorat. Kvale (2009) belyser kroppsspråkets betydelse.

En kvalitativ analys görs av olika koder i förhållande till varandra, till kontexten, och handlingskonsekvenserna. Datastyrd kodning innebär att forskaren utvecklar koder genom tolkning av materialet. Intervjumaterialet kodas grundligt och varje kod beskriver den handling eller erfarenhet som respondenten berättat om. Utifrån koderna utvecklas teman som fångar dessa erfarenheter och handlingar. Forskaren gör ständiga jämförelser för att finna likheter och skillnader, vilket leder till nya urval, data och teoretiska noteringar. Därefter fördjupas kodning och analys från deskriptiv till teoretisk nivå. (Kvale, 2009)

4:5 Etiska överväganden

Forskningsetikens fyra huvudprinciper:

- *Informationskravet* innebär att forskaren skall ge information till de personer som berörs, kring vilket syfte undersökningen har, att de deltar på frivillig basis och att de har rätt att avbryta samarbetet när helst de önskar. Forskaren skall även informera om vilka moment den aktuella undersökningen omfattas av.
- *Samtyckekravet* innebär att deltagarna själva bestämmer över sin medverkan i undersökningen. Skall man intervjua minderåriga krävs vårdnadshavares samtycke.
- *Konfidentialitetskravet* innebär att alla uppgifter om de personer som undersökningen omfattar skall behandlas på ett sådant sätt att största möjliga konfidentialitet beaktas. Personuppgifter skall förvaras oåtkomligt för obehöriga.
- *Nyttjandekravet* innebär att de uppgifter som insamlats om enskilda personer enbart får användas för det aktuella forskningsändamålet. (Bryman, 2011)

De fyra kraven ovan är uppfyllda genom att respondenterna informerats om uppsatsens syfte och vad deltagandet skulle innebära för dem. Undersköterskorna fick även veta att de svarade fullständigt anonymt på enkäten, detta för att de skulle känna sig trygga.

Dock har emellertid respondenternas chef vetskap om vilka av undersköterskorna som intervjuades, eftersom hon anvisade mig till det våningsplan där hon önskade att studien skulle genomföras. Med tanke på detta har jag valt att inte redovisa undersköterskornas citat utifrån vem som sagt vad, för att det skall bli svårare för chef och arbetskamrater att peka ut respondenterna. Det skulle kunna finnas en potentiell risk att respondenterna väljer att svara i mer positiva ordalag än vad som överensstämmer med deras egentliga uppfattning, då chefen känner till deras deltagande. Utifrån min egen förförståelse bedömer jag dock deras svar som rimligt trovärdiga och inte alls förskönande. För att ytterligare säkra mina respondenters anonymitet har jag även valt att inte alls redovisa viss information som framkommit, då jag gjort bedömningen att det skulle kunna skada berörda parter. För enhetschefens del innebär anonymiteten att endast områdeschefen och de övriga respondenterna har vetskap om hennes deltagande i studien.

Respondenterna blev informerade om sina rättigheter; att det var frivilligt att delta och att det inte var ett krav att svara på alla frågorna, men att det skulle vara till stor hjälp för genomförandet av uppsatsen om de deltog i undersökningen. Den information som framkommit i intervjuerna har behandlats med största respekt för att inte röja respondenternas identitet. Materialet kommer endast att användas för vetenskapliga ändamål. Förutom den muntliga information respondenterna fick i samband med intervjutillfället, gavs även en skriftlig förklaring av syfte och tillvägagångssätt i den inbjudan jag mejlat ut, där jag även lämnade mina kontaktuppgifter för att kunna besvara frågor kring eventuella oklarheter. (Se bilaga A)

4:6 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Att producera forskningsresultat är ett hantverk vilket kräver såväl erfarenhet som fallenhet för att uppnå ett lyckat resultat. Forskarens verktygslåda kan vara stor och innehållsrik, men det innebär emellertid inte per automatik att slutprodukten varken blir vacker eller funktionell. En slavisk tillämpning av metoder ger således inga garantier för att kunskapsgenereringen skall vara varken objektiv, reliabel, valid eller generaliserbar. Med en uppsats validitet avses om forskaren tar reda på det som från början avsågs att undersöka. Validitet kan ses som en kvalitetskontroll, vilken kontinuerligt genomförs under hela den tid som kunskapsproduktionen fortgår. I kvalitativ forskning talar man inte om att mäta utan snarare om i vilken utsträckning man undersöker det man föresatt sig att undersöka. (Kvale, 2009)

För att ett forskningsresultat skall få hög reliabilitet krävs att undersökningen genomförts på ett korrekt och seriöst sätt (Bryman, 2011). I denna uppsats redovisar jag fullständigt hur jag gått till väga genom alla steg i forskningsprocessen.

Angående generaliserbarheten skriver Bryman (2011) att kritiker anser att kvalitativa forskningsresultat kan vara svåra att generalisera utanför den kontext där de producerats, på grund av det ringa antalet respondenter. Kvalitativa forskningsresultat bör därför inte generaliseras till population utan till teori. Det är således de teoretiska slutsatsernas kvalitet, vilka formulerats utifrån kvalitativa data som är betydelsefullt vid bedömningen av generaliserbarheten.

Syftet med denna kvalitativa studie är att undersöka om undersköterskorna på ett äldreboende i Göteborgs stad arbetar mot samma mål, om undersköterskorna upplever att det finns hinder eller möjligheter som påverkar deras förmåga att arbeta utefter målen, samt vilken betydelse den psykosociala arbetsmiljön har för att verksamheten skall uppnå Målmatchning. Min avsikt är att illustrera förutsättningarna inom den undersökta verksamheten genom att redogöra för mina respondenters tankar kring ämnet. Den Målmatchningsmodell som vuxit fram ur empirin i denna studie kan möjligen utgöra en generaliserbar modell. Detta spørsmål torde emellertid bäst besvaras av undersköterskor verksamma vid andra enheter inom äldreomsorgen i Göteborgs stad.

Huruvida Målmatchningsmodellen är generaliserbar utanför äldreomsorgen bör givetvis undersökas empiriskt innan sådana slutsatser dras. Jag kan emellertid, utifrån mina tidigare samlade arbetslivserfarenheter, ana att Målmatchningsmodellen är applicerbar även på andra verksamheter och branscher än äldreomsorgen. Men en konklusion av det slaget måste som sagt fastslås genom empiriska studier.

4:7 Sökning i databaser och urval av litteratur

För att få en överblick av tidigare forskning gjordes sökningar i databaser. Jag använde mig av Göteborgs universitetsbibliotek och gjorde sökningar i ett flertal olika databaser under socialt arbete och ekonomi, men även PubMed och Scopus. Jag sökte på psykosocial arbetsmiljö, arbetsmiljö, arbete, förväntningar, motivation, mål, samarbete, verksamhet. Engelska sökord var bland annat goals och psychosocial work environment. Jag fann förvånansvärt lite av relevans för min egen undersökning. De flesta undersökningar jag fann intressanta kom från våra nordiska grannländer.

Jag vågar mig på en försiktig gissning att vi här uppe i norr kommit längre än många andra delar av världen när det handlar om forskning kring psykosocial arbetsmiljö. Förutom ovan nämnda sökningar har jag även googlat fram relevanta avhandlingar, rapporter, tillsynsrapporter, informationsmaterial från bland annat Sveriges kommuner och landsting, Framtidskommissionen, Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering, Länsstyrelsen och Arbetsmiljöverket.

Jag har sökt på Gunda, Göteborgs universitetsbibliotek, bland tidigare uppsatser om arbetsmiljö, mål, styrning och funnit ett flertal uppsatser av relevans, främst från Handelshögskolan. Jag sökte även på Gotlib, Folkbiblioteken i Göteborg, efter passande faktaböcker och fann ett flertal böcker av relevans.

Jag har även använt mig av mitt privata referensbibliotek. Jag har noga granskat referenslistor i såväl artiklar som böcker för att på så vis finna intressant litteratur till denna uppsats.

4:8 Metoddiskussion

Jag valde en induktiv ansats eftersom jag ville att mina respondenters upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön skulle vara det styrande för det empiriska utfallet (Bryman, 2011). Genom att använda kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer blev det möjligt att låta respondenterna berätta fritt om sina upplevelser. Följaktligen behövde jag endast tillse att mina forskningsfrågor blev besvarade och att undersökningens syfte uppfylldes. Frågorna i min intervjuguide utgjorde därmed endast ett vägvisande underlag, vilket jag under varje pågående intervju beaktade så att alla viktiga delar berördes.

Olsson och Sörensen (2011) poängterar betydelsen av att intervjuaren är förutsättningsmedveten och därför inte utgår strikt från färdigformulerade frågeguider. Sålunda skall man som intervjuare inta ett kritiskt förhållningssätt gentemot sina egna förutsättningar. Ett stort mått av lyhördhet och öppenhet är därför av största betydelse.

Bryman (2011) talar om intervjuareffekten vilket innebär intervjuarens möjliga påverkan på respondenterna. Det finns risk att jag som intervjuare har en påverkan på mina respondenter så att de svarar vad de tror att jag vill höra. Det kan även finnas en inbyggd maktobalans mellan intervjuare och respondent, vilket skulle kunna färga intervjuaren. Enkäter däremot är visserligen anonyma men dessvärre väldigt onyanserade och därigenom anser jag att det föreligger en större risk att forskaren tolkar de skrivna enkätsvaren utifrån den egna förförståelsen. Därmed föll det sig naturligt att jag valde kvalitativ metod.

Jag upplevde emellertid svårigheter att få tag på en enhetschef som var villig att delta i undersökningen, vilket utgjorde ett stressmoment då stor del av min tid gick åt till att finna respondenter. Jag befarar att första linjens chefer känner sig hårt pressade av hög arbetsbelastning och tidspress, vilket kan ha bidragit till det återhållsamma intresset att delta. Därtill har jag en tanke om att ämnet psykosocial arbetsmiljö kan upplevas en smula obekvämt att kartlägga, eftersom man kanske inte vill veta hur det egentligen är ställt inom verksamheten. Därför vill jag gärna poängtera att jag anser mina respondenter visar ett stort mod genom att vilja dela med sig av sina innersta känslor och personliga upplevelser i denna studie. Varje ny undersökning som sätter fingret på hur man upplever sin arbetsmiljö är betydelsefull för såväl folkhälsan som samhällsekonomin.

I en rapport från Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (2012) framhåller författarna problemet med att det endast finns ett fåtal longitudinella studier som undersöker psykosociala arbetsmiljöfaktorers inverkan på medarbetarnas hälsa och organisationers produktivitet. (Lohela Karlsson, Björklund & Jensen, 2012)

Denna studie är tyvärr inte longitudinell, eftersom det inte ryms inom ramen för vad som är rimligt i kandidatuppsatssammanhang.

5 Resultat och analys

Frågeställningarna i denna studie rör medarbetarnas målbild, medarbetarförmåga att anamma verksamhetens mål samt den psykosociala arbetsmiljöns betydelse för måluppfyllelse. Med utgångspunkt i dessa områden formulerades en intervjuguide. Varje respondent bidrog med sin unika beskrivning av den egna upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön. I detta kapitel presenteras resultat och analys av den empiri som framkom i denna studie. Det empiriska materialet har tematiserats och varje tema presenteras här under en egen rubrik med tillhörande analys. Kapitlet avslutas med en Målmatchningsmodell och en sammanfattning. Målmatchningsmodellen utgör huvudresultatet i denna studie.

5:1 Förväntningar

Under intervjuerna, men framför allt då jag tematiserade empirin, framträdde begreppet förväntningar som den kanske klarast lysande stjärnan. Jag uppfattade mina respondenters förväntningar på varandra som den mest grundläggande utmaningen för samarbete och därmed även måluppfyllelse. Men lik väl som de hade förväntningar på vad kollegor, chef, ledning, de boende och deras anhöriga skulle göra eller hur de skulle vara, så fanns där även ett slags icke-förväntningar. Thomassen (2007) beskriver vår förväntningshorisont, vilken består av en referensram som den enskilda individen inte är medveten om, men som styr, strukturerar och lägger grunden för våra möjligheter att uppfatta omvärlden. Med risk för att bli allt för filosofisk tänker jag mig att icke-förväntningar också är ett slags förväntningar. Alltmedan förväntningar är vad man förväntar sig skall inträffa, så träder icke-förväntningarna in då man resignerat och inte längre förväntar sig något av motparten. Men även då man slutat förvänta sig något så innebär det ju ändå ett slags förväntan. En förväntan att man inte längre har några förväntningar. Thomassen (2007) skriver att vår erfarenhet struktureras utifrån medfödda reaktioner och förväntningar i mötet med världen och att våra antaganden om samband i det vi erfar kanske inte är riktiga, varför vi kritiskt bör pröva våra förväntningar med hjälp av förnuftet.

Undersköterskorna uttrycker att de har förväntningar och önskemål om hur deras chef skall vara och vad hon skall göra eller säga.

”Får vi en trivsel så skapar det ju bättre stämning på arbetsplatsen. Hon måste bry sej om sin personal så dom mår bra. Det kan jag tycka. Som chef så ska man bry sej om sina anställda – det är viktigt. Visa omtanke. Det ska inte komma från mej!”

Hur skall enhetschefen kunna veta vad personalen har för förväntningar på henne om de inte talar om det för henne?

Det blir väldigt tydligt när de berättar om APT. Enhetschefen har en klar bild av att APT är ett mötesforum där man lyfter frågor till diskussion och fattar gemensamma beslut. Hon upplever att personalen känner en osäkerhet och att de inte vill lyfta frågor inför gruppen, troligen för att de har en dålig tidigare erfarenhet från APT. Istället så ”fångar de henne i flykten” då hon går runt på enheterna och kommer med allehanda förslag på förbättringar i verksamheten.

”När jag går runt på enheterna och pratar, då fattar vi inga beslut. Vi kan inte fatta beslut så, när det gäller rutiner. Och då tänker jag; vad har man för erfarenheter från tidigare? För mej är detta självklart, för det blir mycket tryggare om man vet att på APT, där fattas det beslut.”

En undersköterska berättar om den olustkänsla hon upplever då hon tar mod till sig att lyfta något problem på APT. Hon har då i förväg kommit överens med kollegor att de skall stötta varandra när de lyfter frågan på APT, men på APT är det kanske bara en som är modig och vågar säga något. Ingen annan hjälper till eller bekräftar problemet.

”Då tappar man ansiktet när chefen tittar runt på dom som är med på APT och undrar om det är nån mer som tycker såhär. Det känns lite pinsamt.”

Undersköterskorna har en varierande grad av förmåga att hantera sin arbetssituation. Samtliga respondenter har erfarenheter av omställning och omorganisationer, vilket beskrivs som en sorgprocess. De upplever även att det är ständiga förändringar på den nuvarande arbetsplatsen.

En undersköterska uttrycker att hon tycker hennes kollegor har en negativ inställning på grund av alla omställningar och förändringar i stadsdelen de senaste åren, vilket hon ibland upplevt;

”...som att jobba i en uppförsbacke. Det är ett gnälligt gäng. Jag tycker jättemycket om dom – men dom är gnälliga. Det är inte mer synd om dom.

Jag har varit med om det jag med, men jag blev inte bitter för det. Man får gnälla i rätt forum tycker jag. Vi har ju APT – det är ett bra gnällforum.”

Hon berättar vidare att ibland säger hon till sina kollegor när hon tycker det blir för mycket gnäll – men ibland går hon bara iväg. Hon säger att hon kanske borde lyssna mer på vad hennes kollegor säger och försöka komma fram till något konstruktivt, istället för att bara stänga av för att hon inte orkar lyssna. Gnället är till största del riktat mot Göteborgs stad och hur arbetssituationen ser ut.

”Det gnälls mycket om Time Care – men det är ju ett beslut som Göteborgs stad tagit. Det kan vi inte göra så mycket åt.”

Flera av undersköterskorna tillstår att de sällan eller aldrig skriver avvikelser för att de anser att de inte hinner med.

”Jag prioriterar att hjälpa dom gamla istället. Om jag skulle skriva alla gånger det inte fungerar skulle jag inte leverera det som min chef förväntar sig. Då kanske hon tycker det är bara jag som gnäller. Så vad ska man göra?”

Enhetschefen berättar att hon brukar tala om för personalen att de måste återkoppla till henne om de inte hinner med att utföra sina arbetsuppgifter. Hon säger att det är hennes ansvar om de inte hinner tillgodose allt enligt genomförandeplanerna. Men personalen kommer aldrig med några avvikelser till chefen så då säger hon till dem:

”Här är ju inte för lite folk, för jag har ju inte fått ner nåt.”

Det är ju naturligtvis väldigt provocerande för personalen att chefen säger att de inte är underbemannade, när det är just kort om personal de upplever sig vara. Problemet är att om personalen bortprioriterar att skriva avvikelser så blir det en ond spiral, eftersom enhetschefen inte kan lyfta ett problem som inte är dokumenterat. Hon förklarar att då personalen skall dokumentera avvikelser måste de koppla det till genomförandeplanen, vad de inte hann med och varför. Det är så det måste gå till. Hon säger att hon tror att omsorgspersonalen inte har grepp om vilka förväntningar ledningen har på dem.

Att arbeta med gamla innebär att arbeta nära döden. När en boende går bort är det inte bara de närstående som går igenom en sorgprocess. Det förväntas att undersköterskorna skall agera professionellt, men de är ju också mänskliga kännande individer som naturligtvis inte står oberörda då de boende går bort. En av

respondenterna beskriver hur mycket hon uppskattar när anhöriga frågar hur personalen mår då det inträffat ett dödsfall. Men tyvärr är det ovanligt att anhöriga tänker på att personalen kan känna sorg. Vi talar ju inte om döden i vårt samhälle så det är inte en naturlig del av vår vardag. Inom äldreomsorgen i Göteborgs stad skall man ju arbeta salutogent, alltså se till det friska och inte till det patogena. De gamla som beviljas en plats på ett äldreboende nu för tiden är många gånger multisjuka och har därför ingen möjlighet att bo kvar hemma. Men likväl skall personalen på äldreboendena bortse från det sjuka. Kanske bör de inte ens tala om döden trots att det faktiskt är så att undersköterskorna är omgivna av gamla människor som inte flyttar därifrån utan faktiskt dör. Det blir en skillnad mot hospis där det är fokus på värdig vård i livets slutskede, men egentligen är det ju vård i livets slutskede även på ett äldreboende.

”När dom går bort många i taget...det kan va tungt att jobba med den biten.”

Undersköterskor upplever att enhetschefens kommunikation är otydlig. De tar ibland med sig en kollega för att få klarhet i vad som egentligen blivit sagt eller beslutat.

”Hon är ganska rak...men lite flummig. Jag tycker jättemycket om henne. Men ibland så vet man inte riktigt vad vi kom fram till.”

För att komma åt problem med förväntningar måste man kommunicera med varandra. Eide och Eide (2006) beskriver betydelsen av att skapa en god arbetsrelation, för att uppnå en ömsesidig positiv inställning vilket ger utrymme för såväl positiva som negativa känslor. En god och tydlig kommunikation är således av stor vikt för möjligheten att utveckla ett bra arbetsklimat.

Wheelan (2010) hävdar att högpresterande team har en öppen kommunikationskultur som tillåter varje medlem att komma till tals, vilket är gynnsamt för produktiviteten. Ett annat karakteristiskt drag för högpresterande team är att medlemmarna ger varandra konstruktiv återkoppling vilket gynnar den individuella utvecklingen men även måluppfyllelsen. Enligt Wheelans modell för grupputveckling bedömer jag att arbetsgruppen i denna studie befinner sig i gränslandet mellan första och andra stadiet, vilket innebär att de är i behov av ett tydligt ledarskap. Ironiskt nog är det just enhetschefens brist på tydlighet som framkommit ur empirin, varför det är extra viktigt att hon blir medveten om hur hon uppfattas så att kommunikationen med personalen blir mer tydlig.

Enligt Abrahamsson och Johansson (2011) är vi alla varandras arbetsmiljö och alla individer i en arbetsgrupp är med och bidrar till hur arbetsmiljön i gruppen faller ut, vilket visar sig i gruppens förmåga att samarbeta. Angående den psykosociala arbetsmiljöns betydelse för måluppfyllelse är det viktigt att alla verkligen bjuder in och försöker vara lyhörda gentemot både kollegor och chef för att tillgodose behoven på såväl den individuella nivån som för gruppen som helhet.

I personalgruppen som ingår i denna studie finns uttalade förväntningar som behöver kommuniceras till berörda parter. Klargjorda förväntningar mellan berörda parter utgör den grundläggande nivån i Målmatchningsmodellen och därmed det första som gruppen bör fokusera på för att komma vidare i processen mot en gemensam målbild.

5:2 Verksamhetsmål

Förmågan att sätta ord på verksamhetens mål var emellertid inte helt enkelt för alla respondenter och ett visst mått av prestationsångest uppstod.

”Jag får gå in och läsa på, så kan jag sitta och rapa upp dom här målen.”

Jag som intervjuare förklarade raskt att detta inte på något sätt var ett husförhör.

”Jag är här för dom boende. Fast ibland känns det som att man är här för dom anhöriga. Det är svårt vara anhöriga till lags.”

Undersköterskorna ser sig som spindeln i nätet, som skall hålla reda på alla trådar och få allt att fungera i det dagliga arbetet. Undersköterskorna säger sig visserligen uppfatta att de arbetar mot samma mål i personalgruppen, men enhetschefens uppfattning är att;

”det spretar nog lite för mycket för jag tror man definierar detta på så mycket olika sätt”.

Undersköterskorna beskriver några av målen: Att de skall arbeta salutogent, mycket fokus på aktivering, kontaktmannaskap och genomförandeplaner. De flesta respondenterna lyfter fram genomförandeplanerna som viktiga verktyg för att arbeta enligt målen.

”Hjälpa våra äldre att få leva sitt liv som dom vill. Göra deras tillvaro så personlig som möjligt, så dom kan ha kvar sina vanor och sina rutiner. Vi

ska bara stötta upp i det som dom behöver hjälp med. Det handlar om att fånga dom där dom är.”

En av undersköterskorna beskriver sin strategi för att skapa samsyn och gemensamt arbetssätt:

”Vi arbetar mot samma mål, men ibland kanske vi använder olika metoder som fungerar bra eller mindre bra. Är genomförandeplanen bra, vilket dom ofta är, kan man hänvisa till den och säga: Du, jag läste det här – har du läst det? Då blir det inte ett personligt angrepp.”

Enhetschefen formulerar det viktigaste målet:

”Den äldres delaktighet ska öka, tillsammans med närstående. Det finns dom som är med och ser uppdraget, men det är många som är osäkra på vad det innebär.”

Enhetschefen säger att alla i personalen vill det bästa, men olika arbetssätt kan leda till oro bland de äldre. Därför behövs ett gemensamt synsätt och en gemensam målbild.

”Vi är egentligen på väg åt samma håll, men vi tar lite olika vägar dit.”

Enhetschefen berättar att hon ibland sett undersköterskor som haft en helt annan bild av uppdraget än det hon själv vill stå för. Det arbetssätt som någon undersköterska kan uppfatta som gångbart, kan enhetschefen uppleva som ett kardinalfel. Målbilden är således inte helt synkroniserad.

Wheelan (2010) identifierar *mål* som den viktigaste nyckeln till produktivitet och högpresterande team. Gruppens medlemmar måste ha en tydlig bild av och vara eniga om teamets mål. Men även om gruppens medlemmar tycks ha målen klart för sig kan de ha olika uppfattning om hur de skall uppnås. Till och med om människor använder samma ord, så bör man vara observant på att ett och samma ord kan ha olika innebörd för olika individer. Det är betydelsefullt att teamets medlemmar är överens om och anser att målen är viktiga, möjliga att uppnå och att målen gagnar organisationen. Vissa mål kan vara mindre attraktiva att anamma än andra, exempelvis budgetnedskärningar eller schemaförändringar. Poängen är dock att gruppmedlemmarna måste ha förståelse för målens relevans för att teamet skall bli framgångsrikt.

De äldres genomförandeplaner lyfts fram som bra redskap för att nå målen. De kan även användas för att skapa gemensamma arbetssätt. Arbetet som undersköterska beskrivs

som tungt både fysiskt och psykiskt. De arbetar med döden nära inpå och det kan upplevas svårt när de gamla går bort. Enhetschefen säger att hon;

”har stor respekt för undersköterskors kompetens. Alla sliter och gör ett bra jobb”.

Mål kan uppfattas som så självklara att de blir svåra att sätta ord på. Man tror sig ha fullständig klarhet i vilka mål som skall uppnås på den enhet man arbetar, men likväl blir det abstrakt och ogripbart då de skall beskrivas. En organisation har ju mål på flera olika nivåer och det finns ekonomiska mål och en hel uppsjö med andra typer av små och stora mål som dessutom värderas och prioriteras olika av organisationens medlemmar. Jacobsen och Thorsvik (2008) beskriver mål som ett önskat framtida tillstånd. Men visst vore det trevligt att få uppleva känslan att uppnå målen och inte bara ha dem dinglande som en knippa morötter framför mulen. Enligt Kaufmann och Kaufmann (2010) utgör viljan att arbeta mot ett uppsatt mål en mycket stark motivationskraft. Specificerade mål främjar prestationen bättre än generella mål, svåra mål kan uppnås om de är accepterade och återkoppling är gynnsamt som prestationshöjare.

En av undersköterskorna beskriver hur hon upplever sin arbetsituation:

”Vi ska göra så mycket... och vi gör ju aldrig nånting bra. Människan är ju...tar fram det negativa hela tiden. Men det positiva är vi inte bra på. Vi kan kritisera väldigt mycket. När man bara får negativt hela tiden...från så många olika håll...då känner man liksom att...näääää. Är det ingenting som är bra? Det blir för mycket.”

En individs självförmåga innebär att personen har en tro på sin egen förmåga att lyckas med en uppgift eller nå ett mål. Personer med låg självförmåga tenderar att sänka målen eller helt kapitulera, till skillnad från individer med hög självförmåga som sporrar sig själva att ro iland svåra utmaningar. I arbetet med motivationshöjning bland medarbetarna är det betydelsefullt att beakta individuella skillnader mellan olika personers självförmåga. Den som har hög självförmåga har även möjlighet att ta emot negativ återkoppling och vända det till något positivt. Personer med låg självförmåga reagerar ofta negativt och går i försvarsställning då de får negativ återkoppling. (Kaufmann & Kaufmann, 2010)

Så snart personalgruppen i denna studie kommunicerat och klargjort förväntningarna mellan berörda parter, kan arbetsgruppen börja fokusera på att tillgodose behovet av positiva psykosociala arbetsmiljöfaktorer. Dessa förutsättningar för att medarbetarna skall nå en gemensam målbild finns beskrivna i Målmatchningsmodellen. Varje enskild individs upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön har stor betydelse för graden av måluppfyllelse i verksamheten. Medarbetarnas förmåga att ta till sig och arbeta utefter verksamhetens uppsatta mål beror på om personalgruppen följer receptet i Målmatchningsmodellen.

5:3 Otillräcklighet/maktlöshet

Något som genomsyrar undersköterskornas upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön är en ständig känsla av otillräcklighet. Varje enskild boende har en genomförandeplan där det finns dokumenterat vad den boende har för önskemål och behov av stöd och hjälp i sin dagliga livsföring. Målen matchar emellertid inte förutsättningarna för att uppnå dem.

Undersköterskorna upplever otillräcklighet inför sitt uppdrag.

”Vi är så... för lite personal. Det blir en stressfaktor för att man kanske inte alltid kan jobba så som man... man vill uppnå målen bättre än vad man kan göra. Flera som vill gå ut och gå varje dag, men det funkar ju inte alltid att man kan göra det. Det är den stimulansen som dom inte alltid får riktigt.”

Enligt enhetschefen lägger personalen sin ambitionsnivå på en nivå som är orimligt hög. De vill så oerhört mycket och har hela tiden fokus på pensionärerna. Personalen känner en frustration och de kan fråga sin chef:

”Hur menar du att vi ska hinna med detta?”

Hon förstår att det inte riktigt går ihop och uppmanar sin personal att komma till henne när det känns svårt och man inte mår med. Såväl enhetschef som personal är eniga om att det är en stor mängd arbetsuppgifter som skall utföras men att tiden sällan räcker till. När någon i personalen går undan för att dokumentera eller utföra sitt ombudsuppdrag kanske personen ifrågasätts.

”Ska du gå NU? Vi är ju inte klara!”

Det innebär en inre stress både för personen som behöver gå ifrån en stund och för den som blir kvar på enheten. Förmågan att hantera situationen ser olika ut för olika medarbetare. Det blir sårbart när det är lite personal. Även om den som går iväg tar med sig två gamla på promenad, så ser man inte att personen tar med sig ett par pensionärer, utan man ser att det är en personal som försvinner iväg. Man ser bara problemen.

Undersköterskorna känner över lag en maktlöshet över beslut som fattas över deras huvuden. Optimerad Bemanning, Time Care, resursspass och att delegering endast gäller då man arbetar på det äldreboende där man har sin basavdelning, är sådant som respondenterna talar mycket om.

”Jag förstår att resursspass har med rätten till heltid att göra, men det är ett jäkligt högt pris att betala. Förr hade man sitt schema, men nu kan man inte planera sitt liv mer än några veckor framåt. Rätten att planera sitt liv, den försvinner ju...”

”Och dom här resursspassen ställer ju också till det. Jag vet inte hur jag jobbar. Det kanske jag inte vet förrän dan innan, eller om jag jobbar kväll eller dag. Ensamstående med barn. Det är inte superduper att ens behöva säga det till barnens pappa att jag inte vet hur det blir nästa torsdag, om jag jobbar kväll eller dag. Det är helt värdelöst såklart.”

”Det står önskeschema, men det blir aldrig som man önskar.”

”Nån får 18 kvällar och nån får bara 8 kvällar. Det är inte snällt.”

En respondent beskriver känslan av att komma ut på resursspass:

”Du kanske placeras ensam på en avdelning och vet inte hur spisen fungerar, men du ska fixa mat om en timme till personer som du inte vet vad dom heter. Så helt plötsligt är man 15 år och är på sin första PRAO-plats! Det är precis den känslan. Man känner sej helt kokt liksom.”

Jag tänker att det naturligtvis måste kännas väldigt jobbigt att arbeta under de här förhållandena, men mina tankar går även till de boende som ständigt får nya ansikten som kommer och skall sköta deras personliga hygien och känna till vilka behov och önskemål varje pensionär har. Respondenterna vittnar även om att det är svårt att hinna läsa genomförandeplaner då man kommer som ny till en enhet och då är det lätt hänt att personalen missar något som skall utföras enligt genomförandeplanerna.

En undersköterska belyser problemet med att beslut som fattas högt upp i organisationen kan få negativa konsekvenser för såväl den psykosociala arbetsmiljön som för de boende.

”Förr hette det att det var viktigt för dementa med samma ansikte. Nu är det inte det längre. Nu jobbar vi med genomförandeplaner och då ska det inte spela någon roll. Det blir totalkatastrof när det är två nya personal – och dom är jätteduktiga, det är inte det – men dom gamla blir jätteoroliga.”

Norrby (2003) beskriver de vattentäta skotten uppåt i organisationen som gör att information om brister i verksamheten inte når fram till beslutsfattarna i den högsta ledningen. Verksamhetsmålen står fast och ledningen förväntar sig att personalen på den operationella nivån skall lösa uppgiften med att nå verksamhetsmålen. Då det förväntade resultatet uteblir eller drar ut på tiden, kanske organisationens ledning ifrågasätter personalens kompetens.

Frustrationen över Optimerad Bemanning och Time Care är tydlig:

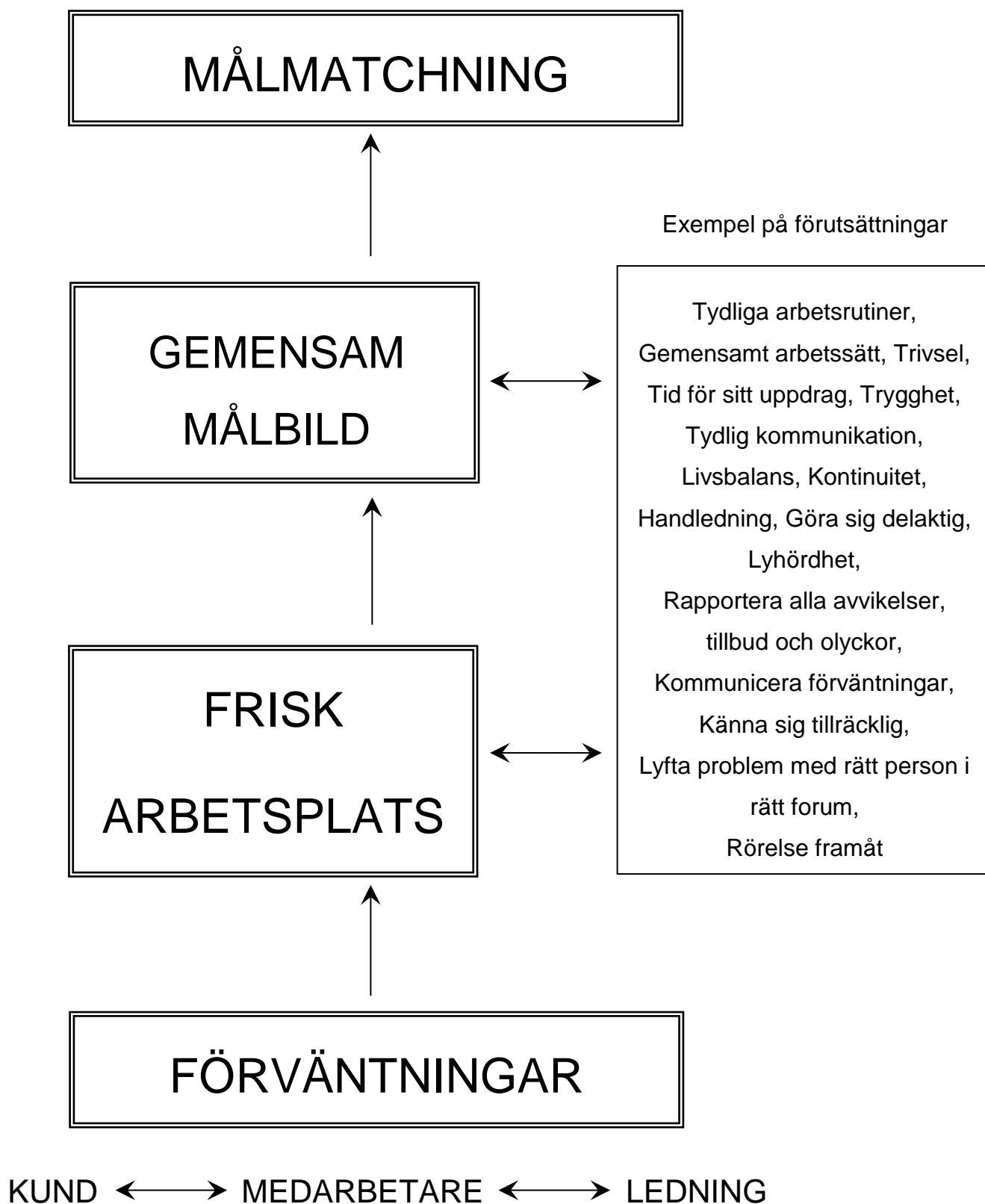
”Man har känt till och analyserat konsekvenserna för dåligt. Dom som har tagit stryk av detta är personalen.”

”Hur ska man kunna ratta en verksamhet som skiftar från en mätning till en annan. Det kan vara fråga om en skillnad på 6-7 årsarbetare mer eller mindre beroende på hur verksamheten ser ut på mätdagen. Det är klart att budgeten påverkas av detta. Bemanningskravet ändras och det blir en otrolig frustration.”

Enligt Abrahamsson och Johansson (2011) är psykosocial arbetsmiljö ett mångfacetterat begrepp ur vilket de identifierat tre olika perspektiv varav *problematiserande* handlar om att ifrågasätta och kritiskt analysera hur den psykosociala arbetsmiljön ter sig. Men det innebär även att söka alternativa och kompletterande förklaringar till de olika fenomenen inom den psykosociala arbetsmiljön. Jag vill här lyfta fram fenomenet *alienation*, vilket bland annat betyder förfrämligande, meningslöshet eller känsla av maktlöshet. Begreppet alienation är således en motpol till Antonovsky's KASAM, känsla av sammanhang (Antonovsky, 2005).

Det framgår av respondenternas utsagor att de upplever maktlöshet kring sin arbetssituation på grund av beslut som fattas högt ovanför deras huvuden. Upplever man att de påverkansmöjligheter som står till buds är små, så är även utrymmet för psykosocialt välmående starkt begränsat. Den individ som inte mår bra kan heller inte prestera ett fullgott arbetsresultat. Bland exemplen på förutsättningar i min Målmatchningsmodell finns bland annat; *göra sig delaktig*. Jag menar att man inte kan sitta och vänta på att andra skall bjuda in till delaktighet och samarbete, utan att man själv bör ta det första klivet i rätt riktning.

5:4 Målmatchningsmodellen



Målmatchningsmodellen är konstruerad av Emma Söderberg

Resultatet som genererats ur denna studies empiri är här presenterad i en figur. Jag har själv konstruerat Målmatchningsmodellen utifrån de utsagor som framkommit och utifrån de teoretiska begrepp jag använt för att tolka empirin. Enligt figuren är förutsättningarna för att uppnå en frisk arbetsplats (en hälsosam psykosocial arbetsmiljö) de samma som förutsättningarna för att uppnå en gemensam målbild. Nederst i figuren återfinns kund, medarbetare och ledning. Med kund avses pensionärerna som bor på äldreboendet, med medarbetare avses undersköterskor och vårdbiträden på äldreboendet och med ledning avses enhetschefen, områdeschefen och sektorschefen.

Pilarna mellan kund \longleftrightarrow medarbetare och mellan medarbetare \longleftrightarrow ledning visar hur förväntningarna vandrar växelvis fram och åter i organisationen. Förväntningar visade sig vara den mest grundläggande egenskapen som framkom i studien. Egentligen skulle figuren kunna byggas på ytterligare med anhöriga/närstående samt tvärprofessioner, eftersom även dessa aktörer ingår i den aktuella verksamheten. Jag valde dock att hålla figuren enkel för att den lättare skall kunna appliceras även på andra typer av verksamheter och branscher.

När förväntningarna är klargjorda mellan alla parter landar de på arbetsplatsens plattform. I rutan längst till höger finns de olika ingredienser som behövs för att skapa goda förutsättningar att uppnå en frisk arbetsplats med gemensam målbild. Följande förutsättningar identifierades ur respondenternas utsagor: Ett behov av tydliga arbetsrutiner och ett gemensamt arbetssätt, respondenterna önskar sig trivsel, trygghet, livsbalans, kontinuitet och de önskar även tid för sitt uppdrag. Såväl medarbetare som enhetschef behöver vara tydliga i sin kommunikation gentemot varandra. Undersköterskorna behöver göra sig delaktiga och rapportera alla avvikelser, tillbud och olyckor. De har även en önskan om att få känna sig tillräckliga. Såväl respondenterna som deras övriga kollegor behöver kommunicera vilka förväntningar var och en har på varandra. De måste lyfta problem med rätt person i rätt forum, det vill säga att tala direkt med den person det berör. Alla dessa parametrar genererar en rörelse framåt, mot en frisk arbetsplats och en gemensam målbild.

Ingredienserna i rutan är anpassade för den personalgrupp som ingår i studien, men givetvis kan komponenterna bytas ut och anpassas till den arbetsgrupp man avser applicera Målmatchningsmodellen på. Då alla de önskvärda kriterierna är uppfyllda kan verksamheten ta klivet upp till en total Målmatchning, där alla parter som omfattas känner tillfredsställelse och motivation.

5:5 Sammanfattning

I denna studie har framkommit att undersköterskorna och deras enhetschef upplever utmaningar i sin arbetssituation, främst på grund av beslut kring budget, Optimerad Bemanning och Time Care, som fattats högre upp i organisationen. Dessa påverkansfaktorer har negativ inverkan på såväl den psykosociala arbetsmiljön som deras förmåga att uppnå verksamhetens mål. Den gemensamma målbilden behöver förtydligas. Även de förväntningar som verksamhetens alla olika parter har på varandra måste tydliggöras. Undersköterskorna beskrev många svårigheter i sin arbetssituation, såsom stress, otillräcklighet, ouppfyllda förväntningar och bristande livsbalans. De ansåg själva att de arbetar mot ungefär samma mål, men att de väljer olika vägar att nå verksamhetsmålen. Enhetschefen anser att personalens målbild inte är enhetlig och att olika individer har olika arbetssätt. Genomförandeplaner är ett betydelsefullt verktyg för att arbeta mot samma mål. Det är emellertid svårt för personalen att ta till sig och arbeta utefter verksamhetsmålen eftersom det finns allvarliga brister i den psykosociala arbetsmiljön.

6 Diskussion

Upprinnelsen till varför jag initierade denna studie bottnar dels i samhällsdebatten, dels i mina erfarenheter som fackligt aktiv, men även i mina egna arbetslivserfarenheter från olika branscher. Det talas om att den enskilda individen skall finna incitament att ordna upp sin livs- och arbetslivssituation. Däremot är det sällsynt att arbetsgivare tar sitt arbetsmiljöansvar fullt ut. Jag anser det inte tillräckligt att arbetsgivare har fina dokument som beskriver hur de skall arbeta, om inte dokumentens innehåll erkänns och efterlevs av alla medlemmar i en verksamhet och på alla nivåer i organisationen. Detta gäller såväl privata företag som offentliga verksamheter.

I kapitlet om tidigare forskning tar jag upp en verksamhet som arbetar proaktivt (Parker, Bindl & Strauss, 2010). Jag vill gärna rekommendera Göteborgs stad att arbeta proaktivt med såväl arbetsmiljöfrågor som brukarfrågor, så att de verksamheter som riskerar att stöta ihop med ett isberg ges möjlighet att ändra kurs i tid. Jag är väl medveten om att förebyggande satsningar på arbetsmiljö och hälsa bland medarbetare och chefer kan vara svårt att motivera i budgetsammanhang. Den lövtunna budgetkakan mättar ju inte ens de hungrande verksamheter den är tänkt att mätta. Men som den observante läsaren av denna uppsats knappast kunnat undgå, är det lönsammare att satsa på förebyggande åtgärder. Därmed blir förebyggande satsningar på personalens arbetsmiljö lättare att motivera både ur ett ekonomiskt och humant perspektiv.

Under alla de år jag haft fokus på arbetsmiljöfrågor och hur människor mår på sina arbetsplatser, har jag förvånats över det återhållsamma intresset för att faktiskt förbättra arbetsförhållandena för sina medarbetare och chefer.

Ämnet jag valt att skriva om både rör och berör. Det kan därför uppfattas obekvämt att undersöka hur människor upplever samspelet i de mellanmännsliga processerna på arbetsplatsen. Min intention är att analys och resultat av undersökningen skall användas av chef och medarbetare, för att gemensamt utarbeta en handlingsplan att bygga vidare på ett förtroendefullt samarbete med fokus på en gemensam målbild och ett gott psykosocialt arbetsmiljöklimat. De enskilda medarbetarnas svar utgör en del av helheten i det gemensamma arbetsklimatet på arbetsplatsen.

Syftet med denna kvalitativa studie är att undersöka om undersköterskorna på ett äldreboende i Göteborgs stad arbetar mot samma mål, om undersköterskorna upplever att det finns hinder eller möjligheter som påverkar deras förmåga att arbeta utefter målen, samt vilken betydelse den psykosociala arbetsmiljön har för att verksamheten skall uppnå Målmatchning.

1. Har medarbetarna inom verksamheten en gemensam målbild?
2. Hur kan medarbetarna ta till sig och arbeta enligt verksamhetens uppsatta mål?
3. Vilken betydelse har den psykosociala arbetsmiljön för verksamhetens måluppfyllelse?

Hur ser då det psykosociala arbetsmiljöpusslet ut i den arbetsgrupp som intervjuats i denna studie? Har de olika pusselbitarna funnit sina kamrater och sina rätta platser i helheten, eller behöver pusselbitarna lite hjälp på traven för att undersköterskorna och deras enhetschef skall uppnå en gemensam målbild?

Undersköterskorna beskrev många svårigheter i sin arbetssituation, såsom stress, otillräcklighet, ouppfyllda förväntningar och bristande livsbalans. De ansåg själva att de arbetar mot ungefär samma mål, men att de väljer olika vägar dit. Enhetschefen anser att personalens målbild inte är enhetlig och att olika individer har olika arbetssätt. Genomförandeplaner är ett betydelsefullt verktyg för att arbeta mot samma mål. Det är emellertid svårt för personalen att ta till sig och arbeta utefter verksamhetsmålen eftersom det finns allvarliga brister i den psykosociala arbetsmiljön. I denna studie har framkommit att undersköterskorna och deras enhetschef upplever utmaningar i sin arbetssituation, främst på grund av beslut kring budget, Optimerad Bemanning och Time Care, som fattats högre upp i organisationen. Göteborgs stad erbjuder sin personal rätten till heltid – men inte rätten att kunna planera sina liv. Dessa påverkansfaktorer har negativ inverkan på såväl den psykosociala arbetsmiljön som deras förmåga att uppnå verksamhetens mål. Den gemensamma målbilden behöver förtydligas. Även de förväntningar som verksamhetens alla olika parter har på varandra måste tydliggöras.

Denna studie har genererat en *Målmatchningsmodell* och förutom begreppet *Målmatchning* sammanbinds även begreppen *gemensam målbild*, *frisk arbetsplats* och *förväntningar*.

Som det framgår av Målmatchningsmodellen har en mängd olika förutsättningar framkommit ur empirin. Dessa förutsättningar är på intet sätt huggna i sten, utan måste uppdateras och hållas levande allteftersom de övergripande förutsättningarna inom organisationen förändras och arbetsgruppens medlemmar byts ut. Detta är inget arbete som kan bockas av då det är utfört, utan en ständigt pågående process som måste fortgå och hållas levande. För att en blomma inte skall vissna och dö måste den skötas om på ett sådant vis att den trivs. Alla olika sorters blommor har olika önskemål för att just de skall trivas, växa och må bra. Detta gäller även för enskilda individer och för organisationer.

Den aktuella arbetsgruppen har goda förutsättningar att nå lyckade resultat i sin strävan mot Målmatchning. En viktig del i detta är de enskilda gruppmedlemmarnas vilja att skapa gemensamma förutsättningar för en frisk arbetsplats och en gemensam målbild. En annan betydelsefull del är att enhetschefen har en stark vilja att få en väl fungerande arbetsgrupp och ökad måluppfyllelse i verksamheten. Ett sådant förbättringsarbete är inget som bara chefen eller några enstaka medarbetare kan frambringa, utan detta är något som alla i arbetsgruppen gemensamt måste utarbeta och enas om för att lyckas. Jag ser fram emot att finnas tillgänglig för personalgruppen genom denna process, för att locka fram kreativiteten och arbetsglädjen på väg mot en fulländad Målmatchning.

6:1 Vidare forskning

Jag efterlyser tvärvetenskaplig forskning som undersöker sambanden mellan en gemensam målbild, gynnsamma hälsoeffekter, enskilda individers livsförutsättningar, psykosociala arbetsmiljöfaktorer, ökad effektivitet/produktivitet och ekonomisk lönsamhet/minskade kostnader för organisationer, företag och samhället i stort.

Det är enligt min mening högst troligt att den Målmatchningsmodell jag konstruerat utifrån denna studies empiri, är fullt möjlig att applicera på andra verksamheter och branscher. Det vore därför intressant att ta del av framtida studier inom olika typer av verksamheter, där forskare väljer att använda sig av Målmatchningsmodellen.

Källförteckning:

- Abrahamsson, Lena & Johansson, Jan (2013): One hundred years of inertia. An exposé of the concept of the psychosocial work environment in Swedish policy and research. *Nordic journal of working life studies*. Volume 3, Number 1, February 2013. [Elektronisk]. Tillgänglig: <<http://www.google.se/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDAQFjAA&url=http%3A%2F%2Frossy.ruc.dk%2Ffojs%2Findex.php%2Ffnjwls%2Farticle%2Fdownload%2F2518%2F825&ei=eXSXUufHB4S64ASXmYDQBw&usg=AFQjCNGNuxJpvulFDViiOGJYk37KMVzduw>>[2013-11-14]
- Andersson, Gunnar, Malmgren, Sture & Johré, Anders (2000): *Lönsam friskvård – effektivare företag*. Stockholm: Arbetskyddsnämnden.
- Anderstig, Christer (2012): Försörjningskvoten i olika delar av Sverige – scenarier till år 2050. Underlagsrapport nr 8 till Framtidskommissionen, Stockholm.
- Antonovsky, Aaron (2005): *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och kultur.
- Arbetsmiljöpoliciska kunskapsrådet (2009): *God arbetsmiljö – en framgångsfaktor?* (SOU 2009:47) Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.
- Arbetsmiljöverket (2010): *Samhällsekonomiska kostnader för arbetsmiljöproblem*. (Rapport2010:2). [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.av.se/dokument/aktuellt/kunskapsoversikt/RAP2010_02.pdf >[2013-11-14]
- Arbetsmiljöverket (2013a): Exempel på lönsam arbetsmiljö. [Elektronisk]. Tillgänglig: <<http://av.se/sam/exempel/>>[2013-11-14]
- Arbetsmiljöverket (2013b): *Inspektionskampanj SLIC 2012 – psykosociala riskbedömningar*. (Rapport2013:6). [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.av.se/dokument/publikationer/rapporter/RAP2013_06.pdf >[2013-11-14]
- Bryman, Allan (2011): *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Danna, Karen & Griffin, Ricky (1999): Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*. 25, 357-384.
- Eide, Tom & Eide, Hilde (2006): *Kommunikation i praktiken – relationer, samspel och etik inom socialt arbete, vård och omsorg*. Malmö: Liber.
- Eklund, Klas (2010): *Vår ekonomi – en introduktion till samhällsekonomin*. Stockholm: Nordstedts
- Göteborgs stad (2013a): Göteborgs stads personalidé. [Elektronisk]. Tillgänglig: http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/planer-styrdokument/styrande-dokument-i-goteborgs/sok-styrande-dokument!/ut/p/b1/hctJkoIwAIXhs3gAKglDgGUiUxol2khr2FjIIAiInpQgp289gNVv96q-H8RAIh1WTaxrIEDiK_JozonQ9Vdk-b9Y3yUKdwaFBFoMMeALaioZ7ouCtE7EC8AP4zA_3rxAvpHYOpgBw5WomfLjo0Osc7x0akGSe3bSChRqJY282vGzbadJaEZpTWO-UMfbUOf_dwx8pNjIHBIDWGLjm7yimzuq2k6svaFg9BIJpa3_2hmNRyWvM0jOvITXVQkLljwD2e3RqTTI6F8WUfUac7FevWXfW0mC_PZoa-

5AmmPviJv0k93zVz4zwIdf8TIJQwktTKaanx7SvtN6E_v1IxsUCBF7X5qCNGwMZZP_EHJ-Qz3w!!/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/ [2013-11-25]

Göteborgs stad (2013b): Kompetensmodellen. [Elektronisk]. Tillgänglig: http://goteborg.se/wps/wcm/connect/0d30610042c96648953cbf1f4c55ca0a/Tidplan_inf%C3%B6rande_Kompetensmodellen_100125.doc?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=URL&CACHEID=0d30610042c96648953cbf1f4c55ca0a [2013-11-25]

Göteborgs stad (2013c): Göteborgs stads arbetsmiljöpolicy. [Elektronisk]. Tillgänglig: <[Göteborgs stad \(2013d\): Göteborgs stads ledarskapsidé. \[Elektronisk\]. Tillgänglig: \[http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/planer-styrdokument/styrande-dokument-i-goteborgs/sok-styrande-dokument!/ut/p/b1/hctbcoIwAIXhtbgAJhfl9phUBQKhaNAiL51Y5TKIUBGlrL66AKfn7cx8P0jBAUHDxNg2sA4SkF7IUObYXjZxeXn91PjGFG4sigi0vLUFvTCkru04SKBXC_HgC-GYE_tcfnsB8C2wTxCBZ_qjgo_PGFVluurnYHmPO1N12jj7P10QEea_Lam40tbgy4WuDOdJo6ONgty235u3kR3lWn4VNxsDrWK-xbNerSecJX50epG77JGoXxSPCUCqbBfrPTvJkUeuH-8Liz0cekFBtSCTknqhChUzjWQGZINAFN8nH6PPdufXEBdHj6S_mPMmu5mhKzTVWV0-uUHU0S8NVnKczUDoNvUZ1OnFQhaZ_QFc3BzZ/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/\]\(http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/planer-styrdokument/styrande-dokument-i-goteborgs/sok-styrande-dokument!/ut/p/b1/hctbcoIwAIXhtbgAJhfl9phUBQKhaNAiL51Y5TKIUBGlrL66AKfn7cx8P0jBAUHDxNg2sA4SkF7IUObYXjZxeXn91PjGFG4sigi0vLUFvTCkru04SKBXC_HgC-GYE_tcfnsB8C2wTxCBZ_qjgo_PGFVluurnYHmPO1N12jj7P10QEea_Lam40tbgy4WuDOdJo6ONgty235u3kR3lWn4VNxsDrWK-xbNerSecJX50epG77JGoXxSPCUCqbBfrPTvJkUeuH-8Liz0cekFBtSCTknqhChUzjWQGZINAFN8nH6PPdufXEBdHj6S_mPMmu5mhKzTVWV0-uUHU0S8NVnKczUDoNvUZ1OnFQhaZ_QFc3BzZ/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/\) \[2013-11-25\]](http://goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-politik/planer-styrdokument/styrande-dokument-i-goteborgs/sok-styrande-dokument!/ut/p/b1/hctJkoIwAIXhs3gAKiFCgGUYYYwdBBmXYWAgWImC0RVBO33oAq9_uVX0_yEEmQqwgpGEkxTk12Js6mJo-KXoPj_He6TDQNVFAtWVrcKV5-IUcxwxEj9B9gbwywj8r8_eQPkKNAXEIDLuTL4arKJWed7uxkEfF-zx4GxMjAsO2rpcZ5D7S6rJzQNx1GZLAGVv017FQI6VsXYHno5OpHJvT2SmAcPSTFaK7tkpGv1OLwfNpPUPNd-GeWtwSVb9Cpn8nzbD_ne5_gcVGPoMqOB-tDHJkVkJV5pv3RrfGXMjYsd7XY3CyWpHDgv86fC3vI6nM9bbSPj02vW_G0nPDMm0XqxAB7l_RH0eaeKKln8AYYoBEQ!/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/> [2013-11-25]</p></div><div data-bbox=)

Hamréus, Oscar & Kock, Kristoffer (2008): *Gammalt och nytt i UGL 2000 vs. 2009 – en jämförande studie*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <<http://uglakademin.se.preview.binerose.se/wp-content/uploads/UGL2000-vs-UGL2008.pdf>> [2014-04-02]

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

Jacobson-Libietis, Vivi (2011): *Kommunerna och arbetsmarknadspolitiken. En redogörelse för aktuell lagstiftning och samverkansformer*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.

Karlson, Nils & Skånberg, Ola (2012): Matchning på den svenska arbetsmarknaden. Underlagsrapport nr. 9 till Framtidskommissionen, Stockholm.

Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid (2010): *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, Steinar (2009): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

- Langemar, Pia (2008): *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi – att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber.
- Lindberg, Per & Vingård, Eva (2012): Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer. (Rapport 2012:7). Stockholm: Arbetsmiljöverket
- Lohela Karlsson, Malin, Björklund, Christina & Jensen, Irene (2012): Sambandet mellan psykosociala arbetsmiljöfaktorer, anställdas hälsa och organisationers produktion. (Rapport 2012:8). Uppsala: Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering.
- Lukersmith, Sue & Burgess-Limerick, Robin (2013): The perceived importance and the presence of creative potential in the health professional's work environment. *Ergonomics*. 56:6, 922-934. Published online: 04 Apr 2013.
DOI: 10.1080/00140139.2013.779033 To link to this article:
<<http://dx.doi.org/10.1080/00140139.2013.779033> >[2014-04-14]
- Löfgren, Ingalill (2013, 21 oktober): Stressjukdomar ökar alarmerande. Göteborgs-Posten, nr.294, sid.30.
- Norrby, Bo (2003): *Leda med mål – om ledarskap och hur man framgångsrikt styr en verksamhet*. Uppsala: Uppsala publishing house
- Olsson, Henry & Sörensen, Stefan (2011): *Forskningsprocessen – kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber.
- Parker, Sharon, Bindl, Uta & Strauss, Karoline (2010): Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management* 2010 36: 827. Originally published online 14 May 2010. The online version of this article can be found at:
DOI: 10.1177/0149206310363732 Published by:< <http://www.sagepublications.com> >[2014-03-10]
- Perski, Alexander (2002): *Ur balans*. Stockholm: Bonnier fakta.
- Reineholm, Cathrine (2013): Psychosocial work conditions and aspects of health. Linköping university medical dissertations no. 1366. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:636209/FULLTEXT01.pdf> [2013-11-25]
- Socialdemokraterna (2013): Socialdemokraternas partiprogram. [Elektronisk]. Tillgänglig:<<http://www.socialdemokraterna.se/upload/Kongresser/Kongress2013/Ett%20program%20for%20forandring.pdf> >[2013-11-25]
- Thomassen, Magdalene (2007): *Vetenskap, kunskap och praxis: introduktion till vetenskapsfilosofi*. Malmö: Gleerups utbildning.
- Wheelan, Susan (2005): *Creating effective teams: a guide for members and leaders*. Newbury Park, CA: Sage.
- Wheelan, Susan (2010): *Att skapa effektiva team – en handledning för ledare och medlemmar*. Lund: Studentlitteratur.

A. Missiv.

Brev till sektorschefer.

Hej!

Jag är student och läser sjätte terminen på Socionomprogrammet vid Göteborgs universitet och jag skriver just nu min C-uppsats. Min handledare på Institutionen för Socialt Arbete heter Per Olof Larsson. Han är socionom och universitetsadjunkt.

Jag har ett stort intresse för verksamhetsstyrning kopplat till arbetsmiljö. Genom denna studie vill jag synliggöra hur viktigt det är att alla inom verksamheten har samma målbild.

Syfte:

Syftet med denna kvalitativa studie är att undersöka om undersköterskorna på ett äldreboende i Göteborgs stad arbetar mot samma mål, om undersköterskorna upplever att det finns hinder eller möjligheter som påverkar deras förmåga att arbeta utefter målen, samt vilken betydelse den psykosociala arbetsmiljön har för att verksamheten skall nå Målmatchning.

Jag vill även ta reda på varför undersköterskorna valt att arbeta på just det här äldreboendet och vad de personligen bidrar med för att uppnå verksamhetens mål.

Intervjuer:

För att uppnå syftet vill jag komma i kontakt med en enhetschef på ett äldreboende som är intresserad av att delta i denna undersökning. Jag vill intervjua 5 undersköterskor som arbetar på samma enhet och jag vill även intervjua deras enhetschef. Jag beräknar att varje intervju tar högst 45 minuter. Medverkan i undersökningen är frivillig och kan när som helst avbrytas. De uppgifter respondenterna lämnar behandlas med största konfidentialitet för att säkerställa deras anonymitet. Materialet kommer endast att användas för forskningsändamål. C-uppsatsen kommer att publiceras av Göteborgs universitet.

Jag tar tacksamt emot kontaktuppgifter till den enhetschef som ansvarar för det äldreboende där Du anser det mest intressant att jag genomför intervjustudien.

Intervjuerna behöver genomföras under vecka 44-45, alltså inom perioden 28/10-8/11 2013. Jag är därför mycket tacksam för svar inom kort.

Denna inbjudan till samarbete skickas ut till flera stadsdelar. Jag kommer emellertid endast genomföra intervjuer på *ett* äldreboende, så först till kvarn...

Varmt välkommen att höra av Dig med information om vilken enhet jag kan kontakta. Tveka inte heller att höra av Dig med frågor om Du vill att jag förtydligar något.

Jag ser fram emot ett samarbete med Er.

Vänliga hälsningar, Emma

Namn.

Adress.

Tel.

Mobil.

Mejl.

Brev till undersköterskor.

Hej!

Jag är student och läser sjätte terminen på Socionomprogrammet vid Göteborgs universitet och jag skriver just nu min C-uppsats. Min handledare på Institutionen för Socialt Arbete heter Per Olof Larsson. Han är socionom och universitetsadjunkt.

Jag har ett stort intresse för verksamhetsstyrning kopplat till arbetsmiljö. Genom denna studie vill jag synliggöra hur viktigt det är att alla inom verksamheten har samma målbild.

Syfte:

Syftet med denna kvalitativa studie är att undersöka om undersköterskorna på ett äldreboende i Göteborgs stad arbetar mot samma mål, om undersköterskorna upplever att det finns hinder eller möjligheter som påverkar deras förmåga att arbeta utefter målen, samt vilken betydelse den psykosociala arbetsmiljön har för att verksamheten skall nå Målmatchning.

Intervjuer:

Jag vill intervjua 5 undersköterskor som arbetar på samma enhet och jag vill även intervjua deras enhetschef. Jag beräknar att varje intervju tar högst 45 minuter. Medverkan i undersökningen är frivillig, det står respondenten fritt att avböja att svara på frågor och intervjun kan när som helst avbrytas av respondenten. De uppgifter respondenterna lämnar behandlas med största konfidentialitet för att säkerställa deras anonymitet. Materialet kommer endast att användas för forskningsändamål. Det kommer inte att framgå i uppsatsen vilken stadsdel eller vilket äldreboende som deltagit i undersökningen. C-uppsatsen kommer att publiceras av Göteborgs universitet.

Intervjuerna behöver genomföras under vecka 44-45, alltså inom perioden 28/10-8/11 2013. Jag är därför mycket tacksam för svar inom kort.

Tveka inte heller att höra av Dig med frågor om Du vill att jag förtydligar något.

Vänliga hälsningar, Emma

Mobil.

Mejl.

Forskningsetikens fyra huvudprinciper:

- *Informationskravet* innebär att forskaren skall ge information till de personer som berörs, kring vilket syfte undersökningen har, att de deltar på frivillig basis och att de har rätt att avbryta samarbetet när helst de önskar. Forskaren skall även informera om vilka moment den aktuella undersökningen omfattas av.
- *Samtyckekravet* innebär att deltagarna själva bestämmer över sin medverkan i undersökningen. Skall man intervjua minderåriga krävs vårdnadshavares samtycke.
- *Konfidentialitetskravet* innebär att alla uppgifter om de personer som undersökningen omfattar skall behandlas på ett sådant sätt att största möjliga konfidentialitet beaktas. Personuppgifter skall förvaras oåtkomligt för obehöriga.
- *Nyttjandekravet* innebär att de uppgifter som insamlats om enskilda personer enbart får användas för det aktuella forskningsändamålet. (Bryman, 2011)

B. Intervjuguide, undersköterskor, enhetschef.

1. Hur länge har du arbetat som undersköterska/enhetschef?
2. Hur länge har du arbetat på denna enhet?
3. Vad var det som gjorde att du valde just den här arbetsplatsen?
4. Kan du beskriva målen för verksamheten på din enhet?
5. Upplever du att målen är klara och tydliga?
6. Hur fick du information om vilka mål som gäller för verksamheten?
7. Får du löpande information vid förändringar?
8. Upplever du att du och dina kollegor arbetar mot samma mål?/Upplever du att du och din personal arbetar mot samma mål?
9. Upplever du att *alla* i personalen arbetar mot samma mål?
10. Kan du nämna något i din arbetsmiljö som gör det lättare att arbeta mot målen?
11. Finns det något i din arbetsmiljö som gör det svårare att arbeta mot målen? Är det arbetsrelaterat? Är det av privat karaktär? Är det något du vill nämna här?
12. Finns det något du skulle önska att din chef/personal bidrog med? I så fall vad?
13. Upplever du att du får det stöd du behöver av din chef? Beskriv vad din chef gör som är bra respektive mindre bra.
14. Upplever du att din chef är tillräckligt tillgänglig? Hur önskar du att det skulle vara?
15. Finns det något du skulle önska att dina kollegor bidrog med? I så fall vad?
16. Vad bidrar du själv med för att din enhet skall uppnå verksamhetsmålen?
17. Finns det något mer du skulle kunna göra för att underlätta måluppfyllelsen?
18. Vad bidrar du själv med för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö?
19. Finns det något mer du skulle kunna göra för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö?
20. Vilken roll har du i arbetsgruppen?/Vilken typ av ledare är du? Beskriv.
21. Anser du att alla i arbetsgruppen har tydliga roller? Förekommer informellt ledarskap inom arbetsgruppen?
22. Hur väl fungerar det tvärprofessionella samarbetet med sjuksköterskor, arbetsterapeuter, sjukgymnaster, MAS, MAR, m.fl. på enheten?
23. Upplever du att det finns ett väl fungerande samarbete mellan medarbetarna (undersköterskor och vårdbiträden) i det dagliga arbetet på din enhet?

24. Anser du att det finns bra forum för diskussion och reflektion kring hur ni gemensamt skall nå måluppfyllelse?
25. **Fråga endast till enhetschefen:** Har du tillsammans med personalen gjort en produktionsplanering? Hur fungerar det?
26. **Fråga endast till enhetschefen:** Om du tänker dig att du gör en produktionsplanering för dina *egna* arbetsuppgifter; får du i så fall tiden att räkna till för ditt uppdrag?