

Motivation att leda

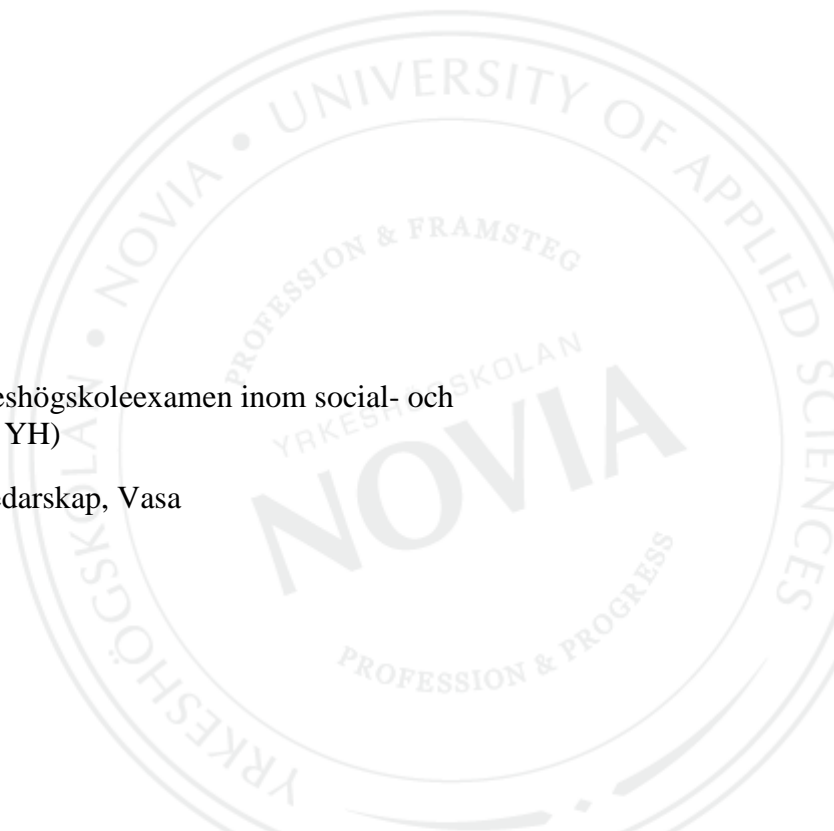
- vilka faktorer påverkar motivationen hos ledarna inom psykiatriskt vårdarbete

Britt-Marie Hakala

Examensarbete för högre yrkeshögskoleexamen inom social- och hälsovård, sjukskötare (högre YH)

Utbildning: Utveckling och ledarskap, Vasa

Vasa 2017



EXAMENSARBETE

Författare: Hakala Britt-Marie

Utbildning och ort: Social- och hälsovård, högre YH, Vasa

Inriktningsalternativ/ Fördjupning: Utveckling och ledarskap

Handledare: Glasberg Ann-Louise

Titel: Motivation att leda – Vilka faktorer påverkar motivationen hos ledare inom psykiatriskt vårdarbete

Datum: Juli 2017 Sidantal: 85

Bilagor: 3

Abstrakt

I dagens samhälle förändras och utvecklas vårdorganisationerna i snabb takt. Den psykiatriska vården har under senaste tid aktivt varit uppe i diskussion på många forum genom att enheter stängts. Som ledare inom organisationen innebär det att följa och uppnå organisationens krav, men även att orka leda sin personal gentemot målen. För ledarna är arbetsbilden bred och tempot högt.

Syftet med detta examensarbete var att undersöka vad som avdelningssköterna inom psykiatri upplever att motiverar dem i sitt heltäckande arbete som ledare inom den kontinuerligt föränderliga organisationen. Studien gjordes för att ge kunskap åt ledarna om hur de själva kan påverka och uppehålla sin motivation för arbetet. I studiens bakgrund presenteras teori om ledarskap och motivation. Som teoretiska utgångspunkter användes teorin av Maslows behovshierarki och Antonovskys teori om KASAM. Studien har byggts upp genom en litteraturstudie kombinerat med semi-strukturerade intervjuer. Det insamlade materialet analyserades genom innehållsanalys.

Studiens resultat visar att både inre och som yttre faktorer påverkar motivationen hos ledarna. De inre och yttre faktorerna har ofta en inverkan på varandra och utesluter således inte varandra. Det framkommer att känslan av samhörighet är av stor betydelse.

Språk: Svenska

Nyckelord: Motivation, drivkraft, ledarskap, samhörighet

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Hakala Britt-Marie

Koulutus ja paikkakunta: Sosiaali- ja terveysala, Ylempi AMK , Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto/Syventävät opinnot: Kehittäminen ja johtaminen

Ohjaaja: Glasberg Ann-Louise

Nimike: Motivoitunut johtamaan - Mitkä tekijät vaikuttavat psykiatrisen hoitotyön johtajien motivaatioon

Päivämäärä: Heinäkuu 2017

Sivumäärä: 85

Liitteet 3

Tiivistelmä

Nykyisessä yhteiskunnassa hoidolliset organisaatiot muuttuvat ja kehittyvät nopeasti. Psykiatrinen hoito on viime aikoina monellakin foorumilla noussut keskusteluun kun yksiköitä suljetaan. Johtajana joudut seuraamaan ja toteuttamaan organisaation vaatimuksia, mutta myös henkilökunnan johtaminen kohti tavoitteita on jaksettava hoitaa. Johtajien työnkuva on laaja ja työtahti on kiireinen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia mitkä tekijät motivoivat psykiatrisen hoitotyön osastonhoitajia heidän kokonaisvaltaisessa työssään johtajina jatkuvasti muuttuvassa organisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on myös antaa tietoa, miten johtajat itse pystyvät vaikuttamaan motivaatioonsa sekä ylläpitämään sitä.

Tutkimuksen taustana esitetään teoria johtamisesta ja motivaatiosta. Tutkimuksen teoreettisina lähtökohtina ovat Maslowin tarveteoriat sekä Antonvskyn KASAM- teoria.

Opinnäytetyö on yhdistetty kirjallisuustutkimus ja semistrukturoitu haastattelu. Kerätty materiaali on analysoitu sisällönanalyysin menetelmin.

Tuloksessa nousee esille, että sekä sisäiset että ulkoiset tekijät vaikuttavat motivaatioon. Sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat usein toisiinsa eivätkä tällöin sulje pois toisiaan. Näyttää siltä että yhteisöllisyydellä on suuri merkitys.

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: Motivaatio, voima, johtaminen, yhteisöllisyys

MASTER'S THESIS

Author: Hakala Britt-Marie

Degree Programme: Social and health care, Master degree, Vaasa

Specialization: Development and leadership

Supervisor: Glasberg Ann-Louise

Title: Motivated to lead- What factors affect the motivation of leaders in psychiatric care work

Date: July 2017

Number of pages: 85

Appendices: 3

Summary

In today's society, care organizations are changing and developing rapidly. Psychiatric care is often discussed in different media because of so many units being closed. As a leader in the organization, it means following and achieving the organization's requirements, but also to drive the staff towards the goals. For the leaders, the work picture is wide and the pace is high.

Aim of the study was to investigate what department administrators in psychiatry experience motivate them in their comprehensive work as leaders within the continuously changing organization. The study was conducted to give managers knowledge of how they themselves can influence and maintain their motivation for the work.

In the background of the study, theory of leadership and motivation are presented. As theoretical framework Maslows theory of needs and Antonovskys theory of KASAM was used.

The study has been conducted through a literature study combined with semi-structured interviews. The collected material has been analyzed by contentanalysis.

The study results show that both internal and external factors affect the motivation of leaders. The internal and external factors often have an impact on each other and thus do not exclude each other. It appears that the feeling of belonging is of a great importance.

Language: Swedish

Key words: Motivation, force, leadership, togetherness

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
2	Teoretiska utgångspunkter.....	3
2.1	Grundläggande motivationsbehov	3
2.1.1	Intern och extern tillfredsställelse.....	6
2.1.2	Den självförverkligande människan	7
2.1.3	Maslow och ledarskap	8
2.2	Känslan av sammanhang	9
2.2.1	Sammanhang och samhörighet.....	13
2.2.2	Ledarens kasam	14
3	Bakgrund	16
3.1	Ledarskap.....	16
3.1.1	Ledarens arbetsuppgifter	17
3.1.2	Ledarens kompetens	18
3.1.3	Ledarens självkänedom och samhörighet.....	19
3.2	Organisations förändringar	20
3.3	Motivation.....	23
3.3.1	Inre och yttre motivationsfaktorer	25
3.3.2	Ledarskapets motivationsfaktorer.....	26
4	Syfte och problemprecisering.....	30
5	Metod.....	31
5.1	Litteraturstudie och urval av litteratur	31
5.2	Intervju och urval av informanter	33
5.3	Innehållsanalys som dataanalysmetod	35
5.4	Etiska överväganden	36
6	Resultatredovisning	37
6.1	Resultat av litteraturstudie	37
6.1.1	Själva arbetet	37
6.1.2	Att känna samhörighet och bli bekräftad.....	40
6.1.3	Att ha en balans i livet	42
6.2	Resultat av intervjuerna	42
6.2.1	Själva arbetet	43
6.2.2	Att känna samhörighet och gemenskap.....	47
6.2.3	Att ha en balans i livet	51
6.2.4	Faktorer som kan bidra till att förstärka motivationen	53
7	Resultatdiskussion	57
7.1	Motivationsfaktorerna.....	57

	6
7.2 Förstärkande av motivationen.....	60
8 Kritisk granskning	63
8.1 Trovärdighet.....	63
8.2 Forskningsetiska aspekter	64
8.3 Riskanalys	66
9 Konklusion	66
Källförteckning.....	68

Figurförteckning

Figur 1. Maslows behovshierarki	3
Figur 2. Känsla av sammanhang	10
Figur 3. Sammanhang på olika nivåer	13
Figur 4. Ledarskapets uppgifter	17
Figur 5. Olika sätt att förklara motivation.....	24
Figur 6. De fyra arketyperna för högspecialiserade kreativa medarbetare.....	27
Figur 7. Motivationsfaktorernas påverkan.	58

Tabellförteckning

Tabell 1. Sammanfattning av Maslows teori	7
Tabell 2. Dynamiska samband mellan komponenterna i KASAM	12
Tabell 3. Kategorisering av ledarskapsuppgifter	18
Tabell 4. Litteratursökning	32
Tabell 5. Kategorisering av intervju resultat.....	43

Bilagor

- Bilaga 1. Sammanställning av genomgångna artiklar
- Bilaga 2. Inbjudan till intervju
- Bilaga 3. Intervjufrågor

1 Inledning

I detta nu när samhället snabbt förändras ställs avdelningsskötare inom hälso- och sjukvård inför allt större utmaningar. Genom kontinuerliga förändringar ökas kraven på ledarskapet. Ledarskapet kan vara stimulerande, utmanande och ge energi men kan även kännas krävande och ensamt. För att ledaren skall klara av sitt arbete och må bra i sitt ledarskap är det viktigt att denne upplever sig motiverad för sitt arbete. Att må bra psykiskt och fysiskt, att ha en balans i livet bidrar till ökad motivation. (Hanson, 2010, s. 23, 24-27) Genom att hitta meningen i livet som ger oss ork kan människan förutom att vara mer produktiv även känna arbetet motiverande. (Wilson, 2009)

Det finns en del teorier som berör begreppet motivation inom ledarskap. Motivationen handlar om vilka drivkrafter som får oss att handla. Drivkraften skapar en förutsättning till att människan känner en brinnande känsla för att vilja nå olika mål i livet. Drivkraften, som ytterligare kan indelas i inre och yttre drivkrafter, är en mycket stark framgångsfaktor som kan utveckla olika talanger och ger energi ifall den ges möjlighet att växa. (Kaufman & Kaufman, 2010, s. 51; Angelöw, 2013, s. 60-61)

Inom social- och hälsovården har det inom psykiatriens enheter skett stora förändringar sedan mitten av 1980-talet. Psykiatrin har gått mot att skära ner avdelningsvård och inrikta sig allt mera mot öppenvård. Förändringarna har upplevts ske i snabb takt för personal, patienter och anhöriga. Problem och oro som förändringarna orsakat har vi alla under senaste år till stor del fått ta del av. Vi kan läsa artiklar ur flera dagstidningar som berört och fortsättningsvis berör ämnet en lång tid framöver. Förändringsarbetet medför ett större ansvar och mera arbete för avdelningsskötarna. Förutom att avdelningsskötaren bör arbeta för organisationens mål bör de även motivera personalen mot samma riktning. Förändringsarbetet kan tidvis kännas arbetsamt med tanke på allt det innebär och för avdelningsskötaren kan det tidvis kännas svårt att hitta samt att uppehålla motivation för sitt eget arbete. Enligt Laaksonen m.fl. (2012, s. 3- 4) är det viktigt att ledaren iakttar sitt mående samt motivationen för arbetet eftersom ingenting är så stadigvarande som förändring.

Innan jag skrev mitt examensarbete kunde jag i mitt arbete inom psykiatrin känna av stressen och oron från olika håll, inte bara från patienterna och anhöriga utan även från arbetskollegor inom olika yrkeskategorier. Jag klarade studierna inom ledarskap på

fortbildningsnivå julen 2014. I examensarbetet studerade jag förändringsledarskap ur personalens synvinkel om hur ledaren motiverar sin personal. Kvar lämnade frågan vad som motiverar ledaren och hur denne uppehåller motivationen i sitt arbete.

Metoden för detta utvecklingsarbete är att genom en kvalitativ litteraturstudie kombinerat med intervjuer få till stånd ny tillämpningsbar kunskap hur man ökar professionaliteten och effektiverar motivationen inom ledarskapet. Detta görs genom att reda ut vad som motiverar ledaren i sitt arbete. Trots att denna studie berör avdelningsskötare inom psykiatrin, är studien inte enbart för psykiatriområdet, utan kan även nyttjas av ledare inom andra specialområden. I teoridelen beskrivs i sin korthet ledaren, ledarskapet och organisationen. Eftersom motivationen inom ledarskapet handlar om hur människan mår både i sitt arbete samt utanför det valdes Maslows teori samt Antonovskys teori om KASAM som teoretisk utgångspunkt.

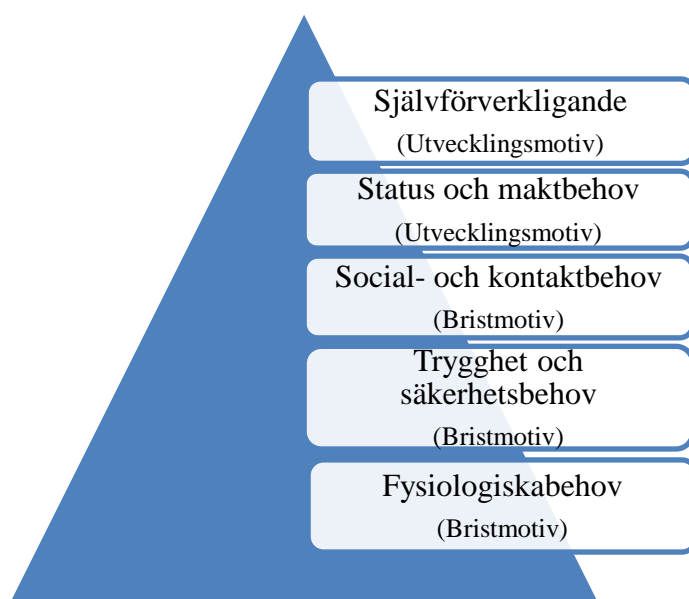
Respondenten har under studiens gång valt att använda begreppet *ledare* för rollen som avdelningsskötare.

2 Teoretiska utgångspunkter

För att ge en förförståelse till vad motivation innebär och vilka faktorer som kan påverka drivkraften hos ledare presenteras i detta kapitel de teoretiska utgångspunkterna i studien. Respondenten har valt utgå från Maslows teori om människans behovshierarki samt Antonovskys teori om modellen KASAM, känsla av sammanhang.

2.1 Grundläggande motivationsbehov

I mitten av 1950-talet utvecklade Abraham Maslow sin teori om behovshierarkin. Teorin bygger på att vartefter människan mognar sker en utveckling av de behov som denne strävar efter och vill tillfredsställa. Av teorin har utformats behovshierarki (även kallad behovstrappa), vilken har fått en stor betydelse gällande faktorer som är gynnsamma för att främja en positiv motivation. Enligt Maslow kunde mänskliga behov delas in i fem behovsklasser med två huvudkategorier, bristmotiv och växtmotiv. Växtmotiv står för de grundläggande motivationsfaktorerna som ökar den personliga kompetensen. Bristmotiv innebär individens fysiologiska behov samt trygghets- och kontaktbehovet. För att de högre behoven (växtmotiven) skall kunna aktiveras bör först de lägre behoven (bristmotiven) tillfredsställas. (Kaufman & Kaufman, 2010, s. 56-57) För att få en bild av hur Maslows teori är uppbyggd när det gäller hur han såg på människans grundläggande behov och motivationen ställde han upp en hierarkisk trappa.



Figur 1. Maslows behovshierarki (Kaufman 2010, s. 57)

Längst ner i Maslows behovshierarki (figur 1) beskrivs de fysiologiska behoven, dvs. fysiska behov av organismens biologiska drifter. Dessa behov skapas utgående från en homeostatisk process, en lust eller längtan efter det som kan uppfylla behovet hos människan. Dessa är de mest grundläggande fysiologiska behoven för individens överlevnad och anpassning. Enligt Maslow kan behoven inte formuleras till en lista eftersom de i hög grad är beroende av specificeringsgraden. Exempel på behoven kan vara sömn, vila, hunger, törst, värme och sexualitet. Det som utmärker de fysiologiska behoven är förhållandevis isolerbara och somatiskt lokalisierbara. Innan individen kan förflytta sig uppåt i trappan måste de grundläggande behoven vara tillfredsställda eftersom de är nödvändiga för individens överlevnad. En människa som saknar både mat, trygghet, kärlek och uppskattning kommer att vara helt fokuserad på och koncentrera allt sitt handlande på att få något att äta. Receptorer, effektorer, intelligens, minne och vanor kommer att vara bestämda som hungerstillande redskap. Ifall inga av behoven är tillfredsställda kommer människan att vara dominerad av de fysiologiska behoven och alla andra behov hamnar i bakgrunden eller upphör att existera. Först då behovet som ex. hunger är tillfredsställt kan ett nytt behov komma fram. Alla kognitiva processer och allt handlande kommer då att koncentreras på det nya behovet. Då de fysiologiska behoven är konstant tillfredsställda kommer de att upphöra att existera som avgörande faktorer för beteendet, men de finns kvar som latent ifall behovet åsidosätts för länge. Maslow påpekar att det civiliserade samhällets uppgifter är att se till att människor inte upplever extrema former av otillfredsställda fysiologiska behov. Ur ledarens synvinkel kan de fysiologiska behoven vara raster, pauser och lönevillkor. (Kaufman & Kaufman, 2010, s. 53; Hein, 2012, s. 70 - 71)

När de fysiologiska behoven är tillfredsställda i tillräckligt hög grad aktiveras ett nytt behov, nämligen behov av trygghet och säkerhet (figur 1). Dessa innehåller behov av stabilitet, trygghet, frihet, säkerhet och skydd från faror, struktur, gränser samt existens av lag och ordning. Människan kan vid trygghetsbehoven vara helt dominerande av dessa behov. Precis som vid de fysiologiska behoven hör det till det moderna samhällets uppgifter att se till befolkningens behov av trygghet och säkerhet. Ur ledarens synvinkel kan detta behov tryggas genom att skapa en tydlig arbetsroll som kan ge trygghet i gemenskapen och genom att utveckla grundläggande säkerhetsåtgärder i den fysiska miljön, samt som en önskan om fast anställning.

Maslow påpekar att behovet av trygghet gör att människan har en tendens att söka det säkra och det välkända framför det osäkra och okända. (Kaufman & Kaufman, 2010, s. 53-54; Hein, 2012, s. 71- 72)

Tredje nivån av behovstrappan (figur 1) handlar om sociala behov. När människans fysiologiska behov och trygghetsbehov är uppfyllda i tillräckligt hög grad kommer behov av gemenskap och kärlek att växa fram. Behoven på denna nivå handlar om att ge och få ömhet och tillgivenhet ss. vänskap, kärlek och nära relationer med människor i allmänhet men särskilt med en partner, barn och vänner. Människor som är obenägna att tillfredsställa dessa behov kommer att känna sig ensamma och utfrysta. Strävan efter en gemenskap eller tillhörighet blir viktigare än något annat. Förutom de mera personliga relationerna till familj och vänner nämner Maslow också grupper och grupperingar som kan tillföras av kontakt, intimitet och tillhörighet. För ledaren kan detta innebära behovet av att känna en samhörighet med kollegor. (Kaufman & Kaufman, 2010, s. 54; Hein, 2012, s. 72)

Det fjärde steget i behovshierarkin (figur 1) kallas för status- och maktbehov och berör behovet av självkänsla och uppskattning. Denna kännetecknas av behov som inte är inriktade på att minska bristen på faktorer som de föregående, utan istället handlar dessa om människans möjlighet till personligt växande, som ex. att utveckla de personliga egenskaperna som självkänsla, självrespekt och att bli respekterad. Behovet av uppskattningen har av Maslow uppdelats i två dimensioner. Den inre dimensionen handlar om en önskan om lämplighet, skicklighet, styrka, prestation, tillit, oberoende och frihet. Den yttre dimensionen består av en önskan om erkännande, uppmärksamhet, betydelsefullhet, prestige, status, berömmelse, dominans, värdighet och uppskattning. När behovet av självaktning är uppfyllt leder det till en känsla av självförtroende, styrka, kompetens och duglighet samt en känsla av att man är viktig och nyttig. Om behovet av självaktning är otillfredsställt kan det skapa en känsla av att vara otillräcklig, mindre värd, svag eller hjälplös. Maslow påpekar att det finns en risk med att basera självaktningen på andras åsikter snarare än på verkliga kompetenser. Den mest stabila och även sunda självaktningen bygger därför på en förtjänad respekt från andra och inte på yttre berömmelse eller oförtjänt smicker. För ledaren kan behovet innebära möjligheter t.ex vidareutbildning och fortbildning. Den grundläggande kärnan i detta behov för ledaren är att känna status, makt, bekräftelse och uppskattning. (Kaufman & Kaufman, 2010, s. 54; Hein, 2012, s. 73)

Den högsta och sista nivån i Maslows behovshierarki (figur 1) är behoven av självförverkligande. Även om de nedersta fyra behoven i behovshierarkin är uppfyllda kan det ändå finnas en malande otillfredsställelse eller rastlöshet som kommer att försvinna när människan förverkligar sig själv. För Maslow innebär självförverkligande att vara trogen sig själv och göra det man är bäst på, dvs. att bygga på möjligheten att kunna frigöra kapacitet för att utveckla de anlag, förmågor och egenskaper människan innehar, dvs. att kunna förverkliga sina potentialer. ”*What humans can be, they must be*” Maslow (1987). Behovet av självförverkligande är inget behov som försvinner och slutar dominera människan när det väl uppfyllts, tvärtom vill man ha mer av det ju mer det tillfredsställs. Maslow upplever den självförverkligande människan som den yppersta och mognaste människan som i regel har uppfyllt de fyra nedersta behoven i tillräckligt hög grad och därför framstår som speciellt frisk människa. Deras frihet att koncentrera sig på att utveckla och konkretisera sin fulla potential gör dem till enastående människor med unika värden och egenskaper. Som ledare kan t.ex. finnas behovet av att få växa och utvecklas inom sitt område. (Kaufman & Kaufman, 2010, s. 54- 55; Hein, 2012, s. 73- 74)

2.1.1 Intern och extern tillfredsställelse

Enligt Maslow är behoven hierarkiskt organiserade, vilket innebär att det finns en systematisk rangordning mellan motiven, från det lägsta till det hösta behovet. Grunden till att indelningen ser ut såhär är att de högre behoven ger intern tillfredsställelse och de lägre behoven ger extern tillfredsställelse, som t.ex. lön, grundtrygghet och social miljö. För att komma till nästa nivå måste de lägre behoven vara nästan helt tillfredsställda innan man går vidare. Med hjälp av Maslows teori är det möjligt att få en förståelse för vilka behov som styr och motiverar beteenden; den förklarar också varför människor upplever olika sidor av arbetet som viktiga för den egna behovstillfredsställelsen (tabell 1). Maslow menar vidare att en hungrig människa mycket väl kan fås att arbeta med löftet om mat. Men om de fysiologiska behoven redan är tillfredsställda har ett löfte om mera mat knappt någon betydelse. (Kaufman & Kaufman, 2010, s. 56- 57)

Kategori av behov	Motiv	Nivåer som måste förser	Förutsättning
Fysiologiska behov	Bristmotiv	Basbehov, rast/paus, mat och dryck, vila	Överlevnad
Säkerhets behov	Bristmotiv	Fysisk trygghet, roll och ansvar	Miljö
Social- och kontaktbehov	Bristmotiv	Uppskattning, trygghet, gemenskap	Samhörighet
Status och maktbehov	Växtmotiv	Självkänsla	Bekräftelse och respekt
Självförverkligande	Växtmotiv	Personliga mål, utveckling, prestationer	Karriärutveckling

Tabell 1. Sammanfattning av Maslows teori

2.1.2 Den självförverkligande människan

Maslow har senare vidareutvecklat behovsnivån av självförverkligande eftersom han anser att den har en central roll i motivationsteorin och att det är de självförverkligande människorna som vi bör lära oss av. Maslow anser självförverkligade människor kännetecknas av en hög grad av självständighet och en mer effektiv och realistisk verklighetsuppfattning. Detta kommer fram bland annat genom att de har en exceptionell förmåga att bedöma andra människor samt att upptäcka opålitlighet och ärlighet. De låter sig heller inte manipuleras eller förföras, men upplevs ha arvsanlag för bra gemenskap och ett sinne för humor i förhållande till andra människor. Maslow menar vidare att självförverkligande människors lycka, inspiration och styrka kommer från livets basala upplevelser. De tar ingenting för givet och uppskattar de små men grundläggande sakerna i livet. Dessutom upplevs självförverkligande människor vara lugna sig själva och bekymrar sig inte i onödan om sina brister. De känner ingen överdriven skam, ångest, sorg eller vrede. Eftersom dessa människor verkar ha en klarare syn på verkligheten betraktar de människan såsom denne är, inte såsom de skulle önska denne vara. De känner även en djup gemenskap och släktskap med mänskligheten i stort, inte enbart med sin närmaste familj. Självförverkligande människor strävar inte heller efter materiella ting. Motiverande är att utvecklas och att kunna uttrycka sin sanna karaktär. Med andra ord strävar de inte efter att bli något speciellt utan bara efter att vara.

Självförverkligande människor genomsyras av en stark etisk anda och de har en särskild etisk värdegrund som de handlar utifrån. De klarar moraliska normer och tvivlar sällan på vad som är rätt eller fel. (Hein, 2012, s. 84-87) I sin syn på världen och arbetet gör självförverkligande människor en klar åtskillnad mellan mål och medel och de är generellt mer fokuserade på målet än medlet, dvs. att medlen är underordnade målen. För många av dessa människor är aktiviteter och processer inte medel, utan mål och de njuter ofta lika mycket på vägen till målet som när de når målet. I kreativiteten kommer även spontaniteten till uttryck. Maslow påpekar att det är viktigt att skilja mellan den kreativitet som är knuten till den briljanta talangen och den form av kreativitet som naturligt kommer till uttryck genom självförverkligande. Maslow fortsätter med att det är en speciell anda och inställning som avspeglas i personernas handlingar och det sätt på vilket de utför sitt arbete. (Hein, 2012, s. 87- 89) Maslow anser självförverkligande människor vara strakt fokuserade på problem som ligger utanför dem själva. De är problemcentrerade och inte egocentrerade. Självförverkligande människor är autonoma i ordets alla bemärkelser. De har ett större behov av ensamhet, bildar sina egna uppfattningar, är självgående och tar ansvar för sitt öde. De är självstyrande och självdisciplinerade. Dessutom är de relativt oberoende av den fysiska och den sociala omgivningen. De tar ansvar för sin egen motivation, för sin utveckling och fortsatta mognad och är inte särskilt beroende av miljön, av andra människor eller av yttre faktorer. (Hein, 2012, s. 89- 91)

2.1.3 Maslow och ledarskap

Maslows intresse för arbetslivet väcktes relativt sent. Han upptäckte att hans teorier var relevanta för ledare inom arbetslivet och att det på detta område fanns en del självförverkligande människor. Enligt Maslow leder den självförverkligande processen till största möjliga effektivitet. En förutsättning för detta är dock att man utvecklar en ledarskapspraxis som bygger direkt på den humanistiska psykologins tankar om människan. Denna utgår från människans holistiska natur och fokuserar på att utvecklingen av den mänskliga potentialen kan vara ekonomiskt lönsam. Utgångspunkterna finns i medarbetarnas behov av att prestera och förverkliga sig själva, att de föredrar att känna sig betydelsefulla, nödvändiga, framgångsrika, användbara, stolta och respekterade, pålitliga osv. Gemensamt för alla dessa är ett ledarskap med gemensamt beslutsfattande, ömsesidig tillit, närhet, omsorg, samarbete och personlig utveckling, uppskattning och ett högre organisatoriskt syfte.

Enligt Maslow kan arbete och arbetsmarknaden fungera som en slags psykoterapi, ”*En plats där människan kan förverkliga sig själv och uppnå större insikt om sig själv, sitt psykologiska hälsotillstånd och de faktorer som påverkar det*”. (Maslow 1987) (Hein, 2012, s. 96- 97)

2.2 Känslan av sammanhang

Aaron Antonovsky (1923- 1994) var en känd professor och forskare inom medicinsk sociologi. Antonovsky upptäckte att vissa människor trots att de utsatts för fruktansvärda förhållanden behållit sin psykiska hälsa. Hans intresse för det salutogena synsättet väcktes 1969 då han tillsammans med några kollegor skrev en bok om hur fattigdomen stressar människor och medför ohälsa. Istället för att ställa frågan som så många andra innan honom ställt: Varför mår vissa människor psykiskt dåligt ställde han frågan: Hur lyckas vi behålla hälsan? Det salutogena sättet att ställa frågan gav nya kunskaper om vad som förklarar att hälsan består trots allt. Vilket också medförde att svaret oftare söks i det unika sammanhanget hos varje människa. Där av det aktuella begreppet om det salutogena ledarskapet, som innebär att vi möter varje människa med tanke på att denne bär på resurser, förmåga och vilja att bidra till det som ger mening. (Hanson, 2010, s. 30- 39)

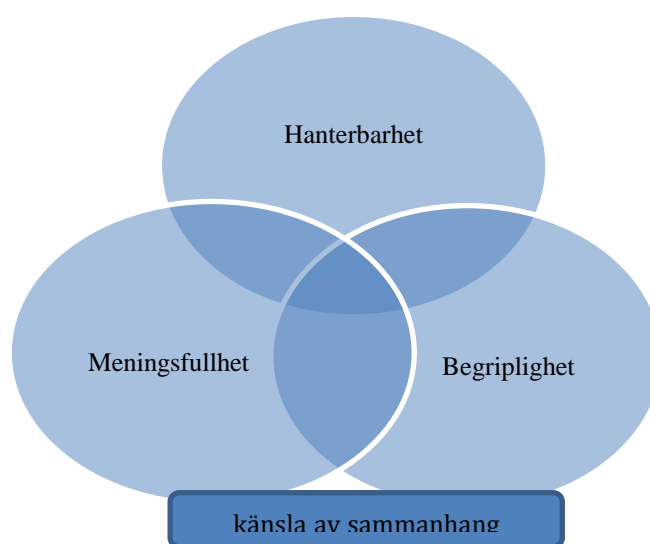
Antonovsky önskade beskriva en bild där både hälsa och ohälsa finns hos alla människor hela tiden, det tillhör livet. Organismen påverkas av både uppbyggande och nedbrytande faktorer och summan av deras inverkan kan avgöra om hälsotillståndet rör sig mot mer eller mindre hälsa. Det som Antonovsky utmanades av och ville ta sig an var just frågan om vad som kan bidra till att man rör sig mot ökad hälsa vilket han nämnde hälsans mysterium. (Antonovsky 2003, s. 7; Hanson, 2010, s. 35- 36)

Genom att studera kvinnor som suttit i koncentrationsläger kom han så småningom fram till att det fanns tre begrepp som verkade vara viktiga för människan för att denne skall kunna uppleva hälsa trots påfrestande situationer i livet. Dessa var *begriplighet*, *hanterbarhet* och *meningsfullhet*. Dessa tre begrepp visade sig utgöra en gemensam helhet och samverka på många sätt. Teorin har fått namnet sense of coherence (SOC); översatt till svenska = känsla av sammanhang (KASAM). (Antonovsky, 2003, s. 11- 14)

Antonovsky (2003, s. 41) definierar KASAM enligt följande:

”Känslan av sammanhang är en global hållning som uttrycker i vilken utsträckning man har en genomträngande och varaktig men dynamisk tillit till att (1) de stimuli som härrör från ens inre och yttre värld under livets gång är strukturerade, förutsägbara och begripliga, (2) de resurser som krävs för att man ska kunna möta de krav som dessa stimuli ställer på en finns tillgängliga, och (3) dessa krav är utmaningar, värda investering och engagemang.”

Känslan av sammanhang är uppbyggd av tre centrala beståndsdelar (figur 2). De tre begreppen beskriver människans upplevelse på tre olika plan, det kognitiva, intellektuella (begriplighet), det praktiska, instrumentella (hanterbarhet) och det mer känslomässiga, affektiva (meningsfullhet). På så vis blir KASAM mer av en total upplevelse av hur tillvaron är. (Hanson, 2010, s. 66- 67)



Figur 2. Känsla av sammanhang

Begriplighet utgör enligt Antonovsky (2003, s. 39) den väldefinierade och uttalade kärnan i den ursprungliga definitionen. Denna kognitiva uppfattning syftar på i vilken utsträckning människan upplever och förmår hantera inre och yttre stimuli. I vilken utsträckning stimuli upplevs som förnuftsmässigt gripbar, strukturerad och tydlig. I denna sociala process utvecklar människor sin förståelse genom att vara i interaktion med varandra. En människa med stark begriplighet ser tillvaron som förnuftsmässigt begripbar.

Enligt Hanson (2010, s. 67) mår människan bra av struktur och regelbundenhet i sitt liv. Människan vill kunna förutsäga händelser, även om något överraskar människan så vill denne ändå kunna förklara det. Människan som är bra på att göra händelser i livet begripliga förblir i högre utsträckning friska.

Den andra centrala komponenten i KASAM är *hanterbarhet*. Denna handlar om de subjektiva upplevelsen av hur människan klarar påfrestande situationer i livet och i vilken utsträckning denne uppfattar sig ha eller sakna resurser för detta. Resurserna kan kontrolleras av egen kraft, inre resurser eller andra yttre resurser, dessa kan vara maka/make, familj, släkt, vänner, kollegor eller religiös övertygelse. Med andra ord någon eller något man känner att man kan förlita sig på. När omvärlden ställer krav på människan eller om olyckliga händelser inträffar är det viktigt att människan inte ser sig som hjälplös offer. Hanterbarhet handlar om att kunna möta utmaningar, ha vissa resurser under kontroll och kunna lita på sina egna samt andras resurser. Om man har en hög känsla av hanterbarhet känner man sig inte som ett offer för omständigheterna eller tycker man ständigt blir utsatt för orättvis behandling. Människor som upplever att de kan hantera livet blir mer motståndskraftiga emot ohälsa, enligt deras mening kan olyckliga saker som sker i livet redas ut och de lämnar inte och sörja. (Antonovsky, 2003, s. 40)

Meningsfullhet anses kanske vara den viktigaste komponenten och den kopplas av Antonovsky (2003, s. 41) samman med begreppet motivation. Meningsfulla är saker som är betydelsefulla och inneburit en investering av känslor. För att människan skall må bra är det viktigt att hen upplever de utmaningar hen ställs inför som värda att investera energi i. Människor med hög känsla av meningsfullhet upplever att det finns en mening i olyckliga situationer och att hen kommer att ta sig ur en kris med sin värdighet i behåll. En människa som försöker hitta en mening i de olyckliga händelserna hen ställs inför mår bättre än de som inte gör det. (Antonovsky, 2003, s. 41)

Antonovsky menar att begripligheten är först i ordning och är en förutsättning för både hanterbarheten och meningsfullheten. Samtidigt är meningsfullheten avgörande för de två andra. Varken begriplighet eller hanterbarhet förblir långvarig utan meningsfullhet, motivationen måste alltid finnas med. Han menar vidare att människor som upplever mening är engagerade och bryr sig och hittar därför oftast vägen till ökad begriplighet och hanterbarhet. (Hanson, 2010, s. 67)

Specificeringen av de tre komponenterna i KASAM betraktas som en helhet i förhållande till hur de förhåller sig till varandra. Enligt Antonovsky kan människan placera sig i olika grader i komponenterna. Ett exempel som Antonovsky lyfter fram är medelklassens hemmafru. Människan kan t.ex. befinna sig i en social roll, även om den skapar livserfarenhet som utmärks av entydighet och en rimlig balans mellan över- och underbelastning, men som inte ger någon upplevelse av delaktighet i att forma resultat eftersom ens förmågor negligeras. Att befinna sig i denna roll med dess erfarenhet innebär att man placeras högt på komponenterna begriplighet och hanterbarhet men lågt på meningsfullhet. För att tydliggöra kombinationen och resultatet av de olika komponenterna har Antonovsky gjort en tabell (tabell 2). (Antonovsky, 2003, s. 41- 42)

<i>Typ</i>	<i>Begriplighet</i>	<i>Hanterbarhet</i>	<i>Meningsfullhet</i>	<i>Sannolikt resultat</i>
1	Hög	Hög	Hög	Stabil
2	Låg	Hög	Hög	Ovanlig
3	Hög	Låg	Hög	Press uppåt
4	Låg	Låg	Hög	Press uppåt
5	Hög	Hög	Låg	Press nedåt
6	Hög	Låg	Låg	Press nedåt
7	Låg	Hög	Låg	Ovanlig
8	Låg	Låg	Låg	Stabil

Tabell 2. Dynamiska samband mellan komponenterna i KASAM (Antonovsky, 2003, s. 43)

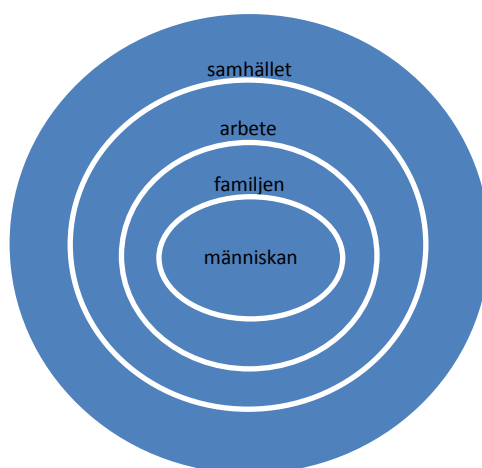
Enlig Antonovskys tabell framkommer att människor som ligger högt eller lågt på alla tre komponenter, dvs. typ 1 och 8 ser antingen en hög eller låg grad sammanhang i världen och deras mönster kan väntas vara stabila. Relativt ovanliga är typerna två och sju som kombinerar låg begriplighet med hög hanterbarhet.

Enligt Antonovsky bör människan ha en klar bild av var i komponenterna denne står för att kunna ha resurser för att klara av de olika krav hen ställs inför. En hög känsla av begriplighet innebär inte alltid att man klarar sig bra. Detta visar sig i typerna 3 och 6. Hög begriplighet i kombination med låg hanterbarhet leder till ett starkt tryck mot förändring. I vilken riktning denna rörelse kommer att gå bestäms av känslan av meningsfullhet.

Om människan är starkt engagerad och tror sig förstå problemet hen ställs inför, finns det en stark motivation att söka efter resurser och människan ger inte upp innan hen hittat dessa. De två sista typerna visar den centrala betydelsen av graden av meningsfullhet. Typ 5 visar att även om man ligger högt både på begriplighet och hanterbarhet; känner t.ex. till spelets regler och tror de resurser som krävs för att lyckas står till förfogande, men inte bryr sig om det hela, så kommer man snart att missta mer och mer av sin förståelse och tappa kontrollen över resurserna. (Antonovsky, 2003, s. 43- 44) Som tidigare nämnts har alla tre komponenter betydelse för KASAM. Den motiverande komponenten meningsfullhet förefaller vara den viktigaste. Utan denna blir antagligen vare sig begripligheten eller hanterbarheten särskilt långvariga. (Antonovsky, 2003, s. 44)

2.2.1 Sammanhang och samhörighet

Sammanhang, som även innebär samhörighet, är avgörande för hur människan lyckas bevara eller förbättra sin hälsa. För att människan skall fungera väl i ett sammanhang bör hen vara både fysiskt och psykiskt närvarande. Sammanhangets storlek har ingen betydelse. Avgörande är att människan har åtminstone ett litet sammanhang som ger upplevelse av meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet. Då människan tillhör flera sammanhang som ger mening, begriplighet och hanterbarhet blir detta en resurs för denne. Storleken av och modellen för sammanhanget kan variera. För någon kan familjen vara det viktigaste sammanhanget, för någon annan upplevs skolan eller arbetet viktiga. En del människor håller sig till små sammanhang medan andra kommunicerar eller reser långt ut i världen och gör sina sammanhang stora. (Hanson, 2012, s. 68- 69)



Figur 3. Sammanhang på olika nivåer

Innanför sammanhanget finns ett flertal olika arenor (figur 3) som t.ex. familjen, arbetet och olika former i samhället som t.ex. hobbyn. På alla dessa arenor har människan möjlighet att uppleva en känsla av sammanhang. Den nutida människan har genom de stora sammanhangen en utblick i omvärlden och hen påverkas av sådant som ligger långt utanför det egna närområdet. Detta kan bli en tillgång genom att begripligheten kan bli stor, men detta kan också påverka upplevelsen av sammanhanget som kaotiskt och omöjlig att överblicka genom den stora värld vi lever i och ständigt tar intryck av. Eftersom betydelsen av sammanhang till stor del handlar om relationer och samspel med andra människor blir begreppet samhörighet viktigt. Genom att ha en plats eller en roll i ett samspel med någon annan har grunden för meningsfullhet lagts. Meningsfullheten stärkas ytterligare om människan befinner sig i ett sammanhang där ett mål eller en uppgift finns. (Hanson, 2012, s. 70- 71)

2.2.2 Ledarens kasam

Samtidigt med förändringar i samhället och arbetslivet förändras även människan. För att förbättra produktiviteten försöker vi anpassa organiseringen av arbetet och ledarskapet. Under förändringen prioriteras tyvärr inte ofta personalens förutsättningar att orka och må bra. Det framkommer att en väsentlig del av ohälsan inom arbetslivet kan härröras från de effekter införandet av management systemet fått. En allvarlig effekt hos ledarna verkar vara upplevelsen av att befinna sig i ett ekorrhjul där kraven varken har en början eller ett slut eller det inte finns någon som orkar eller hinner lyssna på förslag, krav eller protester. Många försöker hitta ett sätt att klara sig själva efter att ha sett att allt inte står rätt till. Tyvärr saknas ofta utrymme för återhämtning och eftertanke. Den salutogena idén innebär att skapa mening och ta tillvara medarbetarnas resurser. Ett ledarskap som medvetet verkar för att öka känslan av sammanhang och således även förstärka förutsättningen för medarbetarnas vilja, samt att kunna och orka utföra en uthållig arbetsinsats är förutsättningar. Riktningen mot ett salutogent tänkande börjar i små vardagliga sammanhang innan den sakta kan spridas att påverka allt mer i organisationens värderingar, beslutsfattande och kultur. (Hanson, 2012, s. 183- 187)

Enligt Hanson (2012, s. 23) kan KASAM definieras till tre viktiga förutsättningar ledaren behöver ha:

1. vilja att leda
2. kunskap om och förståelse för vad ledarskap går ut på
3. förmåga och mod att leda

Enligt Hanson (2010, s. 41) innebär det salutogena synsättet inom ledarskapet att se de tillgångar och de värden som varje människa har. Den salutogena tankemodellen har alltmera tagits med i utvecklandet av ledarskap, detta eftersom att ledarskap ska bidra till att människor mår bra och fungerar bra i sitt arbete. Ledarens uppgift blir då att fundera över vad som gör situationen begriplig, hanterbar och meningsfull. Med salutogens inom ledarskapet menas att man tar vara på det som fungerar och har värde för både människan och den verksamhet hen arbetar inom. Det är ett ledarskap där det mänskliga mötet är utgångspunkten för positiv energi och förändring som kan leda människor mot goda prestationer.

Enligt Hanson (2012, s. 172- 173) talas det mycket om ledarens ansvar för arbetsmiljön och hälsofrämjande ledarskapets betydelse för arbetstagarnas trivsel. Det finns dock ingen ledare som ensam kan åstadkomma optimala förutsättningar för att alla skall må bra. En bra grund är däremot att som ledare se till att själv må bra. Ledarens känsla av sammanhang och eget välbefinnande är en förutsättning för eget ledarskap. När ledaren upplever meningsfullhet i tillvaron blir det lättare att se fler källor som ger mening i arbetet och ledaren kan bli bättre på att inspirera och vägleda andra att hitta sin mening. När förståelsen är på en god plan har ledaren ett tryggare underlag att värdera nya intryck och fatta olika beslut. Ledaren har en koppling till förmågan att vara skapande, beslutsam och socialt kompetent. Hanterbarheten är den komponent i KASAM som dessutom till stor del avgörs av de villkor som finns i uppdraget och i sammanhanget. En positiv sida av ledarrollen och ledarskapet är de goda möjligheterna att få mer meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet i arbetet. Detta kan vara förklaringen till att ledarroll lockar. De är viktiga uppdrag, med andra ord meningsfulla. De ger större tillgång till information och överblick, alltså bättre begriplighet.

Den avgörande faktorn för att ledaren skall orka och må bra i sitt arbete verkar vara meningsfullheten. Det handlar bland annat om att ledaren upplever sig vara på rätt ställe och kan göra det som känns viktigt. Den som utses till ledare har antagligen en skaplig

känsla av sammanhang med sig i bagaget eftersom det är människor med drivkraft och kompetens som efterfrågas.

Ett ledarskap som ska uppmuntra och inspirera andra förutsätter att ledaren själv upplever mening, mår bra och har hyfsad ordning på sitt liv. Om meningsfullheten känns låg så rekommenderas ledaren ta en paus och bearbeta sin begriplighet. (Hanson, 2012,s.174, 180)

3 Bakgrund

I dagens samhälle ställs allt större krav på ledarna från olika håll. Kraven inom hälso- och sjukvården blir allt högre, samtidigt ändras kraven på ledningen av organisationen. Detta innebär att ledarna står inför tuffare utmaningar när det gäller olika situationer.

För att förstå vilka utmaningar ledaren står inför tas i den teoretiska bakgrunden upp vad ledarskap innebär. Eftersom psykiatrin genomgått stora förändringar som för ledaren innebär utmaningar tas i korthet upp vilka förändringar som skett inom psykiatrin. Eftersom studien baserar sig på ledarens motivation tas upp vad begreppet motivation betyder.

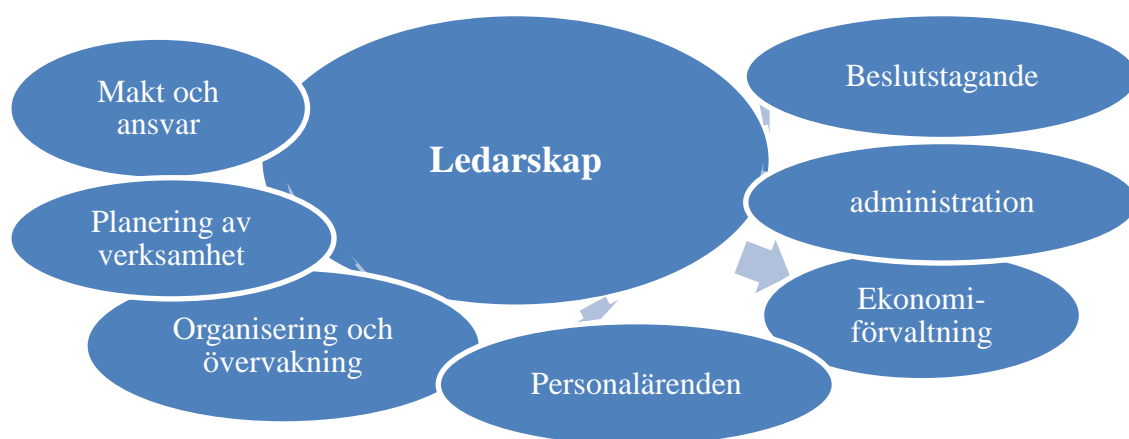
3.1 Ledarskap

Inom hälso- och sjukvården definieras ledare som avdelningsskötare eller biträdande avdelningsskötare inom sjukhuset eller som ledare för någon annan organisation. Ledaren ledsagar sin egen arbetsenhet vilket kan befinna sig antingen inom den privata eller offentliga sektorn. Ledarens huvudsakliga uppgift är att uppfylla hela organisationens strategi, för att kunna förstå och utveckla den egna enheten. En ledare bör kunna förstå och förverkliga den högre chefens uppdrag men samtidigt befrämja sin personals förmåner och ärenden. (Laaksonen m.fl., 2005, s. 10)

Som ledare inom vården utgår man från ett kritiskt förhållningssätt där vårdtagarens och närståendes behov av vård och omsorg är i fokus utifrån enhetens uppdrag och förutsättningar. (Rosengren, 2014, s. 155)

3.1.1 Ledarens arbetsuppgifter

Arbetsuppgifterna för ledaren är många och arbetsfältet är brett. Dessa kännetecknas bl.a. av att förstå organisationen och dess utveckling i form av förändringsarbete, följa organisationens mål och att i sin egen enhet uppnå dessa, planering, organisering, beslutsfattande, dirigering, personalhantering, säkerställning av värderingar och etik koordinering, rapportering och budgetering i både ekonomi som personalärenden. Arbetsbördan är växlande och tempot är ofta högt. Att ledaren har tillräckligt stor kunskap om ledarskap vad som gäller ledning och styrning har en stor betydelse för hur ledaren blir uppfattad. Även kunskap om målformulering och uppföljning, gruppdynamik och psykologi är viktiga att kunna hantera. Ledarens uppgifter är mångdimensionerade och framtidens framgång beror mycket på hur förberedelserna skett. Ledarens baselement bör vara klart definierade, uppnåbara, mätbara och uppföljbara. (Laaksonen m.fl., 2005, s. 10-11, 117)



Figur 4. Ledarskapets uppgifter

Thylefors (2016, s. 138) har genom att intervjua ledare identifierat följande huvudsakliga kategorier om de vanligaste arbetsuppgifterna:

Verksamhetsplanering	Målformulering, planering, organisering av verksamheten, resultatuppföljning och långsiktig bemanning
Arbetsledning	Fördelning, ledning och kontroll av arbetsuppgifter
Personsocialt arbete	Stöd, konflikthantering, individuell rehabilitering, insatser för ett bra arbetsklimat
Administration	Budgetarbete, löpande personaladministration, dokumentation
Utvecklings- och förändringsarbete	Förändrings- och utvecklingsarbete med avseende på individer, arbetsgrupper och hela verksamheten
Operativt arbete	Uppgifter relaterade till yrkes-, inte ledarrollen, ex. vård- och behandlingsarbete, undervisning, anhörigkontakter.

Tabell 3. Kategorisering av ledarskapsuppgifter

3.1.2 Ledarens kompetens

Enligt Nilsson (2005, s. 20- 22) krävs tre färdigheter av ledaren. Färdigheterna är tekniska, mellanmännsliga och kognitiva. Tekniska färdigheter behövs inom områden som ekonomi, informationsteknologi, forskning och utveckling, personal och omvårdnad. Mellanmännsliga färdigheter behövs inom personal- och patientrelationer, kommunikation och konflikter. Kognitiva färdigheter krävs för att förstå organisationen i sin helhet och för att kunna göra bedömningar. För ledaren inom organisationer har den kognitiva förmågan på vårdenheterna en stor betydelse, detta för att interaktionen aktörer emellan kräver förmåga att bedöma situationer och lösa problem. Ytterligare egenskaper som har betydelse för ledarens effektivitet är stresstolerans, självförtroende, tilltro till att själv kunna påverka resultat av sina handlingar, emotionell mognad, integritet, vilja att påverka, handlingskraft liksom behov av att känna samhörighet och att vara framträdande. Att leda i en atmosfär som genomsyras av tillit, att kunna lösa och hantera svårigheter vare sig de är organisatoriska eller kopplade till vårdandet, liksom stolthet över det arbete som utförs, är bidragande till en positiv arbetsmiljö och hälsoutveckling.

Enligt Angelöw (2013, s. 69) ägnar ledare allt mer tid åt pappersarbete och behöver mer administrativt stöd för att få tillräckligt tid för ledarskapsärenden. Enligt Angelöw (2013, s. 13) handlar ledarskap om på vilket sätt ledaren väljer utöva rollen. Ledarskapet kan enligt honom anses vara den viktigaste förutsättningen för att bli framgångsrik som ledare och det kan utvecklas. Förmågor som ledaren kan utveckla är självkänedom, personliga värderingar, styrkor och svagheter, drivkrafter, självkänsla och självförtroende.

3.1.3 Ledarens självkänedom och samhörighet

Ledarskapet kan beskrivas som en påverkandeprocess med syfte att motivera andra människor att arbeta för uppställda mål. Kraven för dagens ledare är höga. Dagens arbetsorganisationer kännetecknas av nedskärningar, förändringar och hög arbetsbelastning, vilket lätt skapar en grogrund för konflikter människor emellan. Ledare med intresse och kunskap för andra människor behövs. Ledaren skall ha visioner och kunna inspirera andra. För att leda andra bör ledaren i första hand kunna leda sig själv och tro på sig själv. Ledarskap är starkt kopplat till ledaren som individ och person. I ledarskapet är ledaren ett verktyg. Ledaren kan naturligtvis använda sig av olika dataprogram för att registrera, karriärstegar för att planera och kvalitetsindex för att mäta, men i slutändan är det ledaren det handlar om vid ledarskapet. Ledarskap betyder möjligheter, men ställer samtidigt stora krav på den som leder. För att ledaren skall kunna göra bra ifrån sig och inte bli utmattad av arbetet behöver ledaren kunna stärka sig själv. (Nilsson, 2005, s. 145; Bergengren, 2008, s. 127; Angelöw, 2013, s. 69) För att fungera som en bra ledare är det nödvändigt att man vill vara ledare och tycker om människor. Man måste vara intresserad av och nyfiken på människor. Att bara vara ledare för att det känns bra med den status som rollen ger blir inte bra i längden, vare sig för ledaren eller för dem som skall ledas. Ledarskapet är ofta en krävande utmaning och kan tidvis kännas ensamt. (Hanson, 2012, s. 24). Blennberger (2007, s. 29) påpekar att arbetslivet och yrkesidentiteten är relaterade till livet i övrigt och dess olika relationer, dvs. att yrkesrollen kan bli så stark för identiteten att livet formar sig till ett arbetsliv. Ledaren bör noga reflektera över arbetets betydelse och hur arbetet kan befrämja eller försämra livets övriga relationer.

Att man blir ledare innebär alltid en mer eller mindre förlust av arbetsgemenskapen. Speciellt för en ledare som lämnar sitt grundyrke från sjukskötare till ledare inom samma enhet blir ensamheten påtaglig. Som ledare är man både i och utanför gruppen. Det finns för- och nackdelar med att bli ledare inom sin egen enhet. Genom att stiga upp som ledare inom den egna enheten kan relationen till tidigare arbetskamrater som varit personliga kännas retsam ifall man måste avvisa förslag eller genomföra oönskade förändringar. Som positivt med att bli ledare inom den egna enheten kan nämnas ett ömsesidigt förtroende och en lojalitet ledare och personal emellan samt att kunskapen om verksamheten och personerna är en stor tillgång. (Thylefors, 2016, s. 244)

En väsentlig förutsättning för ledarskapet är att få tiden att räcka till samt att se till sitt mående. (Angelöw, 2013, s. 69). Enligt Thylefors (2016, s. 245- 249) har i Sverige gjorts en femårig undersökning där hälften av drygt 500 tillfrågade ledare kände sig deprimerade, tre fjärdedelar led av sömnproblem och ca hälften upplevde ohälsosam stress. En hel del tecken tydde på att de yngre ledarna hade en mer belastande arbetssituation och upplevde fler svårigheter i sitt arbete. Detta förklarades med att ett flertal av de yngre ledarna hade mindre erfarenhet och att stå inför nya krav och utmaningar ansågs ansträngande. Även som ledare behövs kompensation och stöd i ensamheten och belastningarna. Genom handledning skapas en paus i all brådska, en möjlighet att hämta andan, avlasta sig och få tid och möjlighet att reflektera över sitt eget samt andras ledarskap. Genom grupphandledning kan ett starkt kollegialt stöd skapas som ger behållning även utanför handledningstillfällena. Förutom ledaren och dess kolleger uppskattas handledningen även av familjen och vännerna. Den privata samvaron domineras inte på samma sätt av jobbiga bekymmer på arbetet om det finns ett forum för att behandla dem.

3.2 Organisations förändringar

Förändringar är i dagens samhälle ett viktigt och nödvändigt behov för utvecklingen av organisationer inom hälso- och sjukvården. För att tydliggöra en djupare förståelse av förändringars påverkan för ledarens motivation i arbetet kopplas motivationsteorin ihop med förändringens betydelse.

Arbetet med att integrera social-och hälsovårdens strukturer har pågått under de senaste åren. Social- och hälsovårdsministeriet initierade år 2007 utarbetandet av en mentalvårds- och missbruksplan på grundval av en motion från 106 riksdagsledamöter år 2005. Social-

och hälsovårdsministeriet i Finland tillsatte en arbetsgrupp för att utarbeta en plan för mental- och missbrukarvården. Arbetsgruppens uppgift var att utarbeta en plan för psykisk hälsa och missbruksarbete enligt ministeriets strategi för år 2015 och att ge förslag om användningen av god praxis samt angående utvecklingen av styrmedel inom social- och hälsovården. Arbetsgruppens förslag på åtgärder fram till år 2015 samlades i en nationell plan för psykisk hälsa och missbruksarbete. Ur planen framkommer att psykiska problem och missbruksproblem har en stor betydelse för folkhälsan. Planen ger för första gången en gemensam riksomfattande riktlinje gällande mentalvårds- och missbruksarbetet. I planen betonas att klientens ställning stärks, den psykiska hälsan och alkohol- och drogfrihet främjas, problem och skador förebyggs och mental- och missbrukarvård ordnas för alla åldersgrupper så att grund- och öppenvårdstjänster betonas. Vid utvecklandet av servicesystemet görs nya centrala linjedragningar i form av lågröskelprincipen. Styrmedel som behövs för att genomföra planen har framställts. (Social- och hälsovårdsministeriets rapporter, 2009:20, s. 13- 14)

Institutet för hälsa och välfärd (THL) stöder verkställandet till viss del men kommunerna ansvarar för att planen genomförs. Av staten har inte reserverats öronmärkta pengar för verkställandet av planen. Kommunernas utvecklingsprojekt stöds av Social- och hälsovårdens statligt finansierade utvecklingsprogram "Kaste". Projekten för psykisk hälsa och mot missbruk inom Kaste-programmet är de centrala instrumenten för verkställandet av planen. (Social- och hälsovårdsministeriet, 2016)

Under våren 2014 gjordes av ordförandena för Finlands största partier en överenskommelse om att ansvaret för social- och hälsovården överförs på fem social- och hälsovårdsområden. Organisationsformen för dessa är en samkommun. Primärkommunerna deltar fortsättningsvis i beslutsfattandet och finansieringen av samkommunernas verksamhet. Arbete med att utarbeta en reviderad strategi för sjukvårdsdistriktet pågår och det nya systemet torde träda i kraft 2017. Eftersom kommunernas försämrade ekonomi påverkar budgeten i fortsättningen gäller det även psykiatriska enhetens framtid. (Vasa sjukvårdsdistrikt, verksamhets- och ekonomiplan, 2015- 2018, s. 1) Ur samma plan kan även läsas att vårdkapaciteten och kostnadseffektiviteten bibehålls genom en styrning av verksamheten mot "åtgärdssjukhus" där den öppna vården står i fokus.

Finansministeriet publicerade 2016 en rapport där det framgår att kommunernas social- och hälsovårdstjänster står inför stora förändringar. Enligt många är läget med social- och

hälsovårdstjänsterna som kommunerna ansvarar för i Finland bra. Enligt många olika mått på vården hör hälso- och sjukvårdens kvalitet internationellt sett till de bästa bland OECD-länderna. Dock förekommer ännu stora regionala skillnader när det gäller social- och hälsovårdstjänsternas tillgänglighet, kvalitet och utgifter. Skillnaderna kan bero på befolkningens varierande servicebehov, tillgången på privat och offentlig service och verksamhetens effektivitet och effekt. ”Den pågående vårdreformens mål, som betonar klientorienterad integration av tjänster, mångsidig serviceproduktion, klienternas valfrihet och kontroll över kostnadsökningen, utmanar det nuvarande servicesystemets struktur.” (Social- och hälsovårdsministeriet, 2016)

På ett flertal sjukhus runt om i Finland har förändringar av olika slag skett, vilket kan medföljas via media. Till stort har avdelningsvård inom psykiatri skärts ner och öppenvården utvidgats och förstärkts. För centralsjukhuset i kommunen där denna studies praktiska genomförande utförts finns ett planeringsprogram där det nu inom arbetsgruppen planeras strategier och ramar för att kunna arbeta mot ett högklassigt och jourhavande sjukhus där även konkurrenskraften och kostnadseffektiviteten bör tas i beaktande. Som för de övriga specialområden innebär detta även för psykiatriens del en hel del förändringar. Förändringarna som sker på olika plan påverkar bl.a. att vårdavdelningstjänster där samarbete mellan olika specialiteter kunde löpa smidigare, verksamheten organiseras kostnadseffektivare, man minskar på behovet av avdelningsvård genom att utveckla verksamheten på de enheter som hör till vårdcentret.

Förändring är ett tillstånd som människan befinner sig i under hela sitt liv, vare sig det är i arbete eller privat. Förändring är ett tillstånd som saknar början, mitten och slut. En organisation befinner sig med andra ord ständigt i ett föränderligt tillstånd. Förändringsprocesserna är lättare att förstå och motivera sig i om man betraktar det kommande med nyfikenhet och öppenhet. Förändringsarbete och kritik hör ihop. Som ledare i en förändring bör man hålla ögonen och öron öppna och genom olika former stödja och motivera sin personal gentemot målen. (Ahrenfelt, 2008, s. 9, 294- 295)

3.3 Motivation

I vardagspråk kan begreppet motivation upplevas ganska oklart men inom dagens forskning handlar motivation som utgångspunkt mycket om att studera individens behov och drifter. Benämningen motivation används om allt från mänskliga drivkrafter, positiva och negativa verkningsmedel inom organisationer till positiva eller negativa emotionella och psykiska tillstånd. Begreppet motivation som härstammar från latinets *movere* betyder att röra eller flytta. (Hein, 2012, s. 8, 13). Eikeseth & Svartdal (2007, s. 73) beskriver motivation som en medveten eller omedveten inriktning hos en person att vilja utföra vissa handlingar. Inom psykologin förklaras motivation enligt Jerlang (2008, s. 275) som processer, faktorer och strukturer med en såväl aktiverande som styrande effekt, dvs. att motivation är den psykologiska grunden för att vi handlar som vi gör.

”Motivation är de faktorer hos en individ som väcker, kanaliserar och bevarar ett viss beteende gentemot ett givet mål”. (Hein 2012, s. 13)”

Det finns enligt Hein (2012, s. 15- 17) olika faktorer som skapar motivation. Dessa är utgående från olika motivationsteorier (figur 5). Motivation kan härstamma från förhållandet till den enskilde människan eller vara genetiskt bestämd och/eller formad i den tidiga barndomen. Enligt vissa motivationsteorier är behoven inte medfödda utan är något man lär sig av via erfarenheter som konsekvenser. Motivation kan även vara något som individen själv bestämmer över genom att sätta upp mål som kan leda till individens utveckling. Motivation beror också på förhållande till arbete, vilket har att göra med samhälleligt och instrumentellt syfte. Inom organisationen kan motivationen påverkas av både positiva som negativa självförstärkande processer. Även samhället kan ha sin påverkan i motivationen, så som nationella kulturer, värderingar i samtiden och konjunkturer.

1. Motivation beror på förhållanden hos den enskilda människan

1.1 Motivation är en fråga om grundläggande programmering:

- Gener och behov
- Uppfostran i den tidiga barndomen

1.2 Motivation är något man kan besluta sig för och förändra:

- Individens sätter upp sina mål i förhållande till den enskilda arbetsuppgiften
- man kan utveckla sig själv och bli mera motiverad

2 Motivationen beror på förhållanden inom företag

2.1 Motivation skapas av själva arbetet:

- Det är arbetsuppgifternas samhälleliga kvalitet och självständighet som skapar motivation

2.2 Motivation skapas av företagets villkor:

- Lön
- Förmåner
- Sociala möjligheter, anda och kultur
- Ledning

2.3 Motivation skapas av sociala processer i företaget:

- Självförstärkande processer som sätts igång ganska godtyckligt
- Sociala stereotyper

3 Motivation beror på förhållanden i samhället

3.1 Motivation skapas av samhället:

- Livssituation
- Kultur, religion
- Generationer
- Rådande diskurser

Figur 5. Olika sätt att förklara motivation. (Hein, 2012, s. 15)

3.3.1 Inre och yttre motivationsfaktorer

En klassik uppdelning av motivationsfaktorer görs i de inre- och de yttre motivationsfaktorererna. Människans motivation anses vara en funktion av både yttre och inre belöningar. (Thylefors, 2016, s. 110)

De inre motivationsfaktorererna skapas inifrån människan själv, dvs. när människan gör något utan tanke på belöning. Dessa kan vara knutna till en önskan om att prestera eller utvecklas. Dessa inifrån styrda beteenden upplevs i sig tillfredsställande, meningsfulla och ger upphov till positiva känslor som glädje och känsla av energifullhet. De inre motivationsfaktorererna grundar sig på individens behov som består av fysiska behov, trygghet, gemenskap, status och självförverkligande. Om de inre behoven uppmärksammas kan den inre motivationen utvecklas och ge en ökad tillfredsställelse. (Hein, 2012, s. 16) West (2001, s. 116) kompletterar med faktorer som verkar motiverande inifrån människan; beröm, bekräftelse, positiv feedback, professionell komplimang, uppskattning och att bli sedd. Enligt Ledford m.fl (2013) är källan till inre motivation stimulerande, meningsfulla och utmanande arbetsuppgifter. Det är den egna tillfredsställelsen i att behärska dessa som ger belöningen. (Thylefors, 2016, s. 110) Genom att inre motivation bygger på antagandet att varje människa har psykologiska behov kan enligt Jansson & Ljung (2012, s. 70) ses ett klart samband mellan inre motivation och Maslows behovspyramid.

De yttre motivationsfaktorererna är motsatsen till de inre. De yttre motivationsfaktorererna skapas utifrån och de ligger utanför människans kontroll. Yttre motivationsfaktorer beskrivs som en drivkraft där utgångspunkten är att uppnå ett visst mål, tillfredsställa ett behov eller att belönas genom yttre faktorer såsom ekonomisk belöning eller andra instrumentella belöningar. Individen kan reagera på de yttre motivationsfaktorererna men kan inte själv styra över om de är tillgängliga eller inte. Yttre motivationsfaktorer kan vara både positiva som negativa. Den som drivs av yttre eller instrumentell motivation förlitar sig på bedömningar utifrån och stimuleras av belöningar såsom lön, beundran och befördran. (Hein, 2012, s. 17; Thylefors, 2016, s. 110)

De inre drivkrafterna har starkare koppling till engagemang och prestationer än yttre drivkrafter i allmänhet. Många av de motiverande beteendena drivs inifrån människan men de yttre faktorerna har en stark påverkan på dessa. Dessa kan vara 1) upplevelsen av den egna kompetensen i situationen. När människan upplever sig kompetent mår hen som bäst och också presterar allra bäst. Människan är spontant nyfiken på sin omgivning och intresserad av att lära känna den. Människan dras till arbetsuppgifter där hen kan testa vad

hen klarar av och få uppleva att hen klarat det. 2) upplevelse av självbestämmande i situationen. Människans upplevelse av kompetens är starkt beroende av om man upplever självbestämmande eller inte. Om människan sysslat med något som drivits av en inre motivation ss genom en upplevd kompetens (ex. att klara av en arbetsuppgift) minskar motivationen om yttre belöningar skulle införas. Även genom hot eller bestraffning minskar den inre motivationen och ersätts istället av yttre faktorer, vilket i sin tur skulle leda till sämre prestationer. 3) upplevelse av samhörighet. Om människan känner samhörighet eller inte tycks ha ett samband med möjligheten av upplevd kompetens och självbestämmande. Då man känner sig trygg i relation till personerna runt sig ökar den inre motivationen för att utforska omvärlden, ex kan en ny ung kollega som ännu känner sig osäker på om denne accepteras i gruppen uppleva mindre inre motivation för att pröva lösa uppgifter i jämförelse med en äldre kollega. (Jansson & Ljung, 2012, s. 70- 74) Även Thylefors (2016, s. 111) påpekar att yttre belöningar som innehåller information om prestationer och som är kopplade till en upplevelse av den egna kontrollen och kompetensen kan höja på den inre arbetsmotivationen.

Ett flertal psykologiska experiment har påvisat att då människan får betalt för någonting kan detta leda till att hen på sikt får mindre glädje av aktiviteten. (West, 2011, s. 107) Enligt Kaufman & Kaufman (2010, s. 61) kan en samtidig fokusering på bonus och lön få människan att förlora blicken för den motivation som ligger för själva utförandet av ett intressant arbete. Enligt den kognitiva utvärderingsteorin kan en överfokusering på yttre belöning dra bort uppmärksamheten från glädjen i arbetsutförandet och således underminera den inre motivationen för arbetet. Likaså hävdar personlighetsforskare Chamorro - Premuzis att yttre belöningar som pengar, beröm eller andra positiva förstärkningar kan ha en negativ effekt på arbetsmotivationen när det gäller stimulerande uppgifter. (Thylefors, 2016, s. 110)

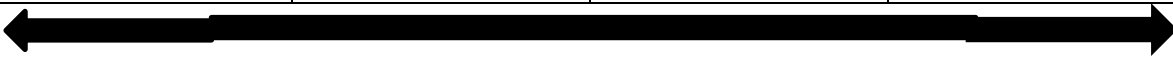
3.3.2 Ledarskapets motivationsfaktorer

I litteratur om sjukhusledning har man under de två senaste decennierna visat intresse för yrkesprofessionalitet. Traditionellt skiljer man mellan två olika perspektiv av motivation. Det första är det funktionalistiska perspektiv som ger en positiv bild av de yrkesprofessionella som styrs av sitt kall, det andra är det neo-weberianska perspektivet som i övervägande grad tecknar en kritisk bild av de yrkesprofessionella som styrda av

begär efter makt, monopolstatus, inflytande och privilegier. Med detta menas att yrkesprofessionella drivs eller motiveras av sitt kall enligt det funktionalistiska perspektivet, där kallet är riktat mot klienten. Med andra ord tjänar man ett högre mål och handlar med klientens bästa för ögonen. Enligt det neo-weberianska perspektivet motiveras de däremot primärt av makt- och prestigebehov och en önskan om att tillskansa sig så mycket resurser som möjligt. (Hein, 2012, s.191- 192)

Hein (2012, s. 197- 199) har utgående från tidigare motivationsteorier utvecklat en ny motivationsteori. Enligt Hein behövs en mera genomarbetad och empiriskt förankrad teori som fokuserar sig mera på den framförallt mera på högspecialiserade arbetarens motivationsprofil. Ur projektet framsteg fyra olika arketyper med olika motivationsprofiler. De fyra arketyperna har placerats på en skala (figur 7) som enligt Hein illustrerar villigheten att uppoffra sig.

Primadonnan	Prestationsjägaren	Pragmatikern	Löntagaren
<p>Styrs av ett kall och en önskan om att göra skillnad.</p> <p>Styrs av extremt starka värderingar och ideal.</p> <p>Den utåtriktade bekräftelsen är i sig inte motiverande utan används för att ge arbetet mening.</p> <p>Arbetet är en primär källa till tillfredsställelse och identitet.</p>	<p>Extrovert: styrs av den utåtriktade prestationen, av bekräftelse och av karriärmässig framgång.</p> <p>Introvert: styrs av den inåtriktade prestationen likt ”bergbestigaren”</p> <p>Ansluter sig visserligen till professionens värden som ”skådevärden”, men de verkligt styrande värdena handlar om den egna prestationen.</p>	<p>Har ett pragmatiskt förhållande till arbetet.</p> <p>Prioriterar och tänker i termer av work- life balance.</p> <p>Arbetet är inte den primära källan till tillfredsställelse och identitet.</p> <p>Delar professionens värden men är inte villig till stora uppoffringar.</p>	<p>Arbetet är en källa till resurser som kan användas till att söka tillfredsställelse utanför arbetet.</p> <p>Tänker i termer av bidrag-belöningsbalans.</p> <p>Ansluter sig till professionens värden bara om det är till personlig fördel och utan kostnader.</p> <p>Betraktas av primadonnan som ”kättare”.</p>



Stor vilja till uppoffringar Liten vilja till uppoffringar

Figur 6. De fyra arketyperna för högspecialiserade kreativa medarbetare.

Alltefter kraven inom sjukvårdsorganisationen ökar är det väsentligt att ledaren har passion för arbetet. Förutom att ledarna har utbildats, utvalts, befordrats och balanserats utifrån sina analytiska och kreativa färdigheter krävs att ledarna har en emotionell intelligens. Den emotionella intelligensen är en förutsättning för glöden i arbetet. Genom glöden för sitt arbete upplever både ledaren och personalen mera motivation för sitt arbete. (Piper, 2005)

Enligt Angelöw (2013, s. 60) påverkas ledarskapet av drivkrafter och motivationsfaktorer. Han nämner i sin bok om en studie där det tagits fram viktiga motivations- och drivkrafter hos ledarna. Dessa är stimulerande arbetsuppgifter, möjlighet att påverka verksamheten, möjlighet att skapa bra resultat, att utveckla andra, förväntningar från kolleger och ledning, att få styra över sin arbetstid, hög lön, bra anställningsförmåner, möjlighet att få bra jobb i framtiden, makt att bestämma, att kunna påverka, att arbeta med människor, att förbättra och utveckla verksamheten, att nå resultat och få verksamheten att fungera bra samt frihet under ansvar.

För att känna motivation för sitt arbete krävs att ledaren drivs av verksamhetens mål och visioner. Detta förutsätter förstås att dessa bör vara tydliga samt uppfattas som positiva. Det krävs även att verksamhetens visioner, strategier och mål är begripliga och kan härledas till värdegrunden. Även ledarens behov av t.ex. utvecklingsmöjligheter inom verksamheten upplevs viktigt och bör tillgodoses. Laaksonen m.fl. (2005, s. 121) påpekar att grunden till ett motiverat ledarskap är att ledaren kan leda sig själv. Ledaren bör kunna anpassa sin egen verksamhet för organisationens krav. Att leda sig själv bygger på självkänsla, kompetens, styrkor och svagheter, värderingar, motiv och förståelsen av olika behov. Det innebär även färdigheter i att kunna justera sina egna handlingar samt förmåga att känna igen sina egna behov av att utvecklas. Att leda sig själv innebär dessutom att ta hand om sitt välmående, arbetsförmågan, orken och motivationen samt att värna om sitt kunnande och fortsatta utveckling. Enligt Henriksen & Vetlesen (2013, s. 56- 57) kommer motivationen från att yrket ses som ett kall, alternativt som självförverkligande.

För att leda bör ledaren tro på sig själv och tro på att man har en positiv inverkan på andra. Ledaren bör vara övertygad om att dennes ord inspirerar och handlingar kan beröra. Ett bra ledarskap bygger på bra balans mellan självförtroende och självkänsla. Ledarens självkänedom är en viktig förutsättning för ett fungerande ledarskap.

Ledaren bör ha en god självkänsla för att veta vad denne vill och för att kunna göra misstag utan att känna sig misslyckad. Ett bra självförtroende hjälper till att tro på sig själv. (Angelöw, 2013, s. 55, 61)

Faktorer som kan uppmuntra till en starkare känsla av meningsfullhet och motivation i arbetet finns det gott om. Augner (2009, s. 40) nämner att dessa kan läggas i fyra nivåer: ledaren som person, ledarens arbetssituation, organisationen samt omvärlden utanför ledarens arbetsplats. Människan påverkas mycket av det som sker på fritiden och med familjen. Enligt Keller och Wallin (2000, s. 8) finns ofta en kombination av inre och yttre drivkrafter som gör att ledaren töjer på sina gränser inom arbetet. Ju bättre människan mår utanför arbetet desto mer energi och motivation i sitt arbete har personen. Om människan är inne i en jobbig livssituation återspeglar det sig i arbetet genom att stor del av energin går åt att grubbla och saker kan kännas meningslösa på arbetet.

Enligt Kaufman & Kaufman (2010, s. 51- 52) handlar motivation om vilka drivkrafter som får oss att handla. Motivationspsykologi handlar om att förklara beteendets riktning, det vill säga varför våra handlingar går i en viss riktning. Gällande motiverat beteende inom arbetet finns olika motivationsteorier att utgå ifrån. Behovsteorin har som ett centralt mål haft att finna en uppsättning grundläggande behov som kan förklara vad människan företar sig. Det salutogena perspektivet som fokuserar på faktorer som orsakar och vidmakthåller hälsa - hör till en viktig del av det hur människan upplever känslan av sammanhang genom faktorer som begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Enligt Hein (2012, s. 8) handlar motivation inte bara om det som sker då en ledare försöker röra eller puffa på sina medarbetare, utan även det som händer i ledaren själv när den genomgår rörelsen.

Enligt Hein (2012, s. 233- 234) har för ledare inom privata sektorn satsats mer på yttre motivations faktorer än vad det har gjorts för ledare inom offentliga sektorn. Förmåner kan ha varit hemdatorer, mobiltelefoner, medlemskort på gym osv.

4 Syfte och problemprecisering

Syftet med denna studie var att undersöka vad som avdelningsskötare inom psykiatri upplever motivera dem i deras heltäckande arbete som ledare inom den kontinuerligt föränderliga organisationen. Studien görs för att ge kunskap åt ledare om hur de själva kan påverka och uppehålla sin motivation för arbetet.

Examensarbetet görs i form av en kvalitativ studie. Studien uppbyggs som en litteraturstudie kombinerat med intervjuer av avdelningsskötare som har en längre tids arbetserfarenhet inom yrket.

De övergripande frågeställningar respondenten utvecklat och önskar få svar på genom arbetets gång är:

- Vilka faktorer påverkar avdelningsskötarens motivation i deras arbete?
- På vilket sätt kan motivationen förstärkas?

5 Metod

Studien genomförs som en kvalitativ litteraturstudie kombinerat med semi-strukturerade intervjuer med avsikt att ta reda på hur ledarna upplever motivation. Informanterna väljs genom ett subjektivt urval. Det insamlade datamaterialet analyseras med hjälp av innehållsanalys. Nedan följer noggrannare beskrivning av hur respondenten gått tillväga.

5.1 Litteraturstudie och urval av litteratur

En av metoderna som valdes var kvalitativ litteraturstudie med systematisk sökning av litteratur i form av dokument, vetenskapliga artiklar och avhandlingar. Med empirisk vetenskap menas kunskap som fås genom en erfaren observation av verkligheten. (Patel & Davidson, 2011, s. 18) I den kvalitativa studien eftersträvas en djupare förståelse och tolkning av olika fenomen och deras egenskaper. (Forsberg & Wengström, 2003, s. 125) För att skapa en översikt från tidigare empiriska studier kräver litteraturstudier att systematiskt söka, granska och analysera litteratur inom ett avgränsat område. (Forsberg & Wengström, 2003, s. 29- 30).

Vid en systematisk litteraturstudie baseras all data från primärkällor i form av publicerade vetenskapliga artiklar eller rapporter. En förutsättning för att man skall kunna utföra en systematisk litteraturstudie är att det finns ett tillräckligt antal studier av god kvalitet som kan utgöra underlag för bedömning och resultat. Den systematiska litteraturstudien innebär att valet av texterna görs systematiskt och att metoden är definierad. Den systematiska litteraturstudien bör innehålla en tydlig frågeställning och bör kunna beskriva den sökstrategi som använts för att identifiera artiklar och på vilka grunder artiklar inkluderats respektive exkluderats samt att en analys genomförts av de ingående artiklarnas resultat. De artiklar/rapporter som ingår i litteraturstudien bör ha kvalitetsgranskats. (Granskär & Höglund-Nielsen, 2008, s. 172- 173; Forsberg & Wengström, 2013, s. 30- 32)

För att få en djupare kunskap om teorier och tidigare forskningar som tangerar ämnet i arbetet påbörjades redan i planeringsstadiet av studien informationssökning i olika former. Litteratur söktes via facklitteratur och vetenskapliga artiklar. Litteratursökningarna gjordes på svenska, finska och engelska. Litteratur har sökts via internet, tidskrifter och bibliotekets databaser Chinal, Medic, PubMed och SweMed+. Olika begrepp som tangerar motivation och ledarskap har använts. Genom snöbollseffekten samt granskning av

källförteckningar i den litteratur som sökningarna resulterat i har ytterligare relevant litteratur letats. För att minska antalet träffar har inklusionskriterier som språk och årtal använts. Som urvalskriterier i litteraturprocessen har använts artiklar från år 2000 eller nyare samt litteratur som gått att finna i fulltext. Med det allmänna begreppet motivation som sökord framkom ett stort antal träffar. Då begreppet ledarskap tillsattes handlade forskningarna främst om hur ledaren motiverar sin personal, mera sällan om ledarens egen motivation eller drivkraft. Artiklar av värde, dvs. forskningar som ansågs någorlunda passande till syftet togs med i studien. Enligt Forsberg & Wengström (2013, s. 163) är resultatredovisningen vid litteratursökningen central. Resultaten bör presenteras tydligt och i logisk följd. Vid presentationen av den systematiska litteraturstudien bör följande fakta tas med: resultatet av databassökningen i form av redovisning av antal träffar respektive databas. Resultatet av den manuella sökningen genom redovisning av var och hur många artiklar som hittades samt redovisas för litteratur som valts bort (tabell 4).

Databas	Sökord	Antal träffar	Artikel av värde
Cinahl	Motivation, work, nursing	243	2
Cinahl	Motivating/ Leader	15	1
Cinahl	Motivation/ Managers	168	3
Cinahl	Motivation/ nurse/ manager	104	2
Cinahl	Passion/ Leader	40	1
Cinahl	Motives/ nursing/ value	11	1
Cinahl	Work-life/balance/ need	33	1
PubMed	motivation/ job satisfaction	51	0
PubMed	motivation/ nurse administrators	2	0
Medic	personel management/ motivation	3	0
Medic	job satisfaction/ motivation	16	0
SweMed+	motivation hos ledare	3	0
SweMed+	motivation i arbete	24	1

Tabell 4. Litteratursökning

För att det skall vara tydligare och lättare att följa med vilka artiklar och forskningar som resultatet byggts på presenteras de i en översiktlig del. Enligt Forsberg & Wengström (2013, s. 164) kan en översiktlig artikelpresentation göras antingen som en översiktstabell eller i löpande text. Efter att litteraturen presenterats bör varje artikel läsas och beskrivas. Vid beskrivningen bör nämnas författaren, titel, publicerings år, undersökningens frågeställning, datainsamlingsmetoder, resultatet och slutsatserna (bilaga 1).

5.2 Intervju och urval av informanter

Enligt Dahlberg (1997, s. 97) är intervju en metod som lämpar sig väl då kvalitativt präglade företeelser undersöks. Intervju är även den mest använda kvalitativa metoden vid empirisk forskning.

Huvudsyftet med intervju som en kvalitativ insamlingsmetod kan vara att försöka förstå undersökningsspersonens synvinkel av världen, utveckla mening ur deras erfarenheter och avslöja deras levda värld. Genom intervju kan man lättare förstå kategorier, beskrivningar eller modeller som beskriver fenomen eller sammanhang. Att intervjua i forskningssyfte innebär att man bygger på det vardagliga samtalet till en professionell nivå. Det är en intervju där kunskap konstrueras i inter-aktionen mellan intervjuaren och den intervjuade. En intervju som en forskningsmetod har en klar struktur och ett syfte, den är inte ett samtal mellan likställda parter eftersom forskaren definierar och kontrollerar situationen. Den som intervjuar introducerar ämnet för den intervjuade och följer noggrant upp svaren på frågorna. (Kvale & Brinkman, 2014, s. 17- 19). Patel & Davidson (2011, s. 120) skriver att den kvalitativa undersökningsmetoden ofta är tids- och arbetskrävande eftersom det insamlade materialet från intervjuer och textmaterial ofta är omfattande.

Intervjuns struktur varierar beroende på i vilken utsträckning sekvensen av frågor och svar håller sig strikt till den uppgjorda agendan. Vid semistrukturerad intervju har intervjuaren en färdig lista med frågor. Intervjuaren är flexibel vad gäller frågornas ordningsföljd och beredd att låta informanten utveckla idéer och berätta mer utförligt om de ämnen som intervjuaren tar upp. Svaren är öppna och betoningen ligger på informanten som utvecklar sina synpunkter. (Denscombe, 2016, s. 266)

Det finns enligt Denscombe (2009, s. 32- 33) flera olika typer av urvalstekniker som forskare använder sig av. Forskare står ofta inför det faktum att data inte kan samlas in på alla som ingår i undersökningskategorin. Därför hänvisas forskarna att hämta in uppgifter från en del av hela kategorin i hopp om att resultatet som framkommer överensstämmer med resten av populationen. För att tilltron till upptäckterna av urvalet överensstämmer med resten av undersökningskategorin bör urvalet göras omsorgsfullt. Urvalet beror på hurdan studie som görs. Sannolikhetsurvalet som respondenten använt sig av baseras på en föreställning om att de människor som ingår i urvalet har valts ut för att forskaren uppfattar dessa sannolikt utgöra ett representativt tvärsnitt av människorna i den studerade populationen.

Vid det subjektiva urvalet handplockas informanterna för studien. Denna term används då forskaren från tidigare har en viss kännedom om människorna som undersöks och forskaren medvetet valt vissa av dem eftersom det anses sannolikt att just dessa ger mest värdefull information. Dessa urval görs med ett speciellt syfte i åtanke som sedan återspeglar de utvalda informanternas särskilda kvaliteter och deras relevans för temat av studien, dvs. vem ger den bästa möjliga informationen gentemot bakgrunden av det som forskaren redan vet i sin studie. (Denscombe, 2009, s. 37)

Respondenten valde informanterna genom ett subjektivt urval. Fem avdelningsskötare handplockades och bjöds in för intervju på en gemensamt överenskommen plats och tidpunkt. Informanterna valdes ut på basen av deras kunskaper i att leda samt erfarenheter av förändringsarbete. I urvalet togs inte fasta på informanternas ålder, kön eller modersmål. De intervjuade hade som modersmål både svenska och finska. Innan intervjuerna verkställdes pilotiserades de halvstrukturerade intervjufrågorna som utformats utifrån litteratur som respondenten bekantat sig med, samt för att ge svar på studiens frågeställningar (bilaga 3). Piloteringen skedde genom att respondenten handplockat en biträdande avdelningsskötare från samma organisation. Genom intervjun av denne fick respondenten en bättre uppfattning om ledarens upplevelser och kunde genom testet omformulera frågorna för att bättre svara på syftet i studien. Som underlag för intervjuerna utarbetades en intervjuguide som respondenten hade synligt under intervjutillfällena. Under intervjuerna ställdes frågorna på svenska men informanten hade möjlighet att svara på sitt eget modersmål. Intervjuerna bandades in, renskrevs och kasserades efter att resultatet blev klart. I resultatet presenteras informanternas uttalanden så att de hålls anonyma.

De semistrukturerade intervjuerna med de fem avdelningsskötare ägde rum mellan september - december 2016. Intervjuerna (bilaga 3) skedde på svenska och finska beroende på informantens modersmål. För att hålla sjukhuset samt dess informatörer anonyma har respondenten valt att inte redovisa för noggrannare uppgifter.

5.3 Innehållsanalys som dataanalytisk metod

Efter att material för litteraturstudien och intervjuerna genomförts påbörjades bearbetningen och analysen av materialet. Genom en systematisk och strukturerad analys får man ut det mesta möjliga ur materialet. Med en kvalitativ undersökning fås en djupare kunskap än vad en kvantitativ metod kan ge. Det finns sällan enkla procedurer eller rutiner att tillämpa, eftersom det är vanligt att forskaren själv utformar och tillämpar egna varianter och tolkningar av kvalitativ metod. Därför finns sällan enkla tillvägagångssätt eller rutiner att tillämpa för den kvalitativa forskaren. Fördelar med detta är att metoden ger möjligheter för en djupare och bredare helhetsbild av situationen samt får möjlighet till flexibilitet inom datainsamlingen. Detta innebär att forskningen ständigt utvecklas och kan under processens gång förändras, vilket i sin tur kräver en ständig reflektion. Kvalitativ metod används ofta då man bearbetar texter ur böcker, artiklar eller texter ur en genomförd intervju. Kvalitativ bearbetning kan användas även vid video- eller ljudinspelning. Textmaterialet blir ofta omfattande vilket gör att kvalitativa undersökningar är tids- och arbetskrävande. (Patel & Davidson, 2011, s.119- 120)

Innehållsanalys som teknik används ofta vid analys av text inom kvalitativa metoder. Innehållsanalysens vetenskapliga utveckling har sina rötter i den kvantitativa ansatsen i logisk positivism och den kvalitativa ansatsen med rötter från hermeneutiken. Fokus vid kvalitativ innehållsanalys är att beskriva variationer genom att identifiera likheter och skillnader i textens innehåll. Till varje vetenskaplig metod hör etablerade begrepp. De följande delarna är väsentliga för förståelsen av tillvägagångssättet vid själva analysen: Analysenhet innebär all data som ingår i analysen, allt från att bestämma informant till det data som samlats. Domän avser område för analys och kan vara t.ex. delar av text i svar från intervjun, fler frågor kan ge fler domäner vilket innebär att domänen delas upp i fler områden. Meningsenhet består av ett antal ord, meningar och stycken som hör ihop genom ett gemensamt budskap, med andra ord det innehåll som är väsentligt för att textmassan kan kondenseras. Innehållet som är väsentligt utgör underlaget för kodning. Kod är en

etikett på en meningsenhet som kort beskriver dess innehåll. Koder är redskap som möjliggör att reflektera över data på ett nytt sätt. Kategori utgörs av ett flertal koder med liknande innehåll. Kategorierna bör inte gå in på varandra. (Henricson, 2012, s. 332- 333)

I studien har respondenten analyserat litteraturen samt intervjuerna genom innehållsanalys. Artiklarna söktes genom litteratursökning (tabell 4), varefter artiklar av värde valdes ut. För att tydliggöra resultatet gjordes en översiktsredovisning (bilaga 1). Innehållsanalysen av artiklarna gjordes stegvis: texten som analyserades lästes igenom ett flertal gånger. Utsagorna kodades varefter dessa kategoriserades till olika grupper för resultatet.

Intervjuerna bandades in och lyssnades igenom ett flertal gånger och transkriberades samtidigt. Efter att intervjuerna renskrivits kasserades de bandade intervjuerna. Därefter påbörjades resultatskrivningen genom att analysera innehållet i intervjuerna. Informanternas resultat jämfördes och övervägde gentemot litteraturen och de tidigare forskningarna.

5.4 Etiska överväganden

Medvetenhet om trovärdighet och kvalitet är en väsentlig del i hela forskningsprocessen. Forskaren bör gå igenom hela processen och tänka igenom studien utifrån syfte, frågor, design med urval till metoderna för datainsamling, analysprocessen och presentation av resultatet. När resultatet är klart är det lättare att se ifall man kunnat göra något annorlunda. (Henricson, 2012, s. 340- 341)

Fyra huvudprinciper utgör grunden för forskningsetiska koder. Samhällsforskare förväntas genomföra sina undersökningar på ett sätt som skyddar deltagarnas intressen, garanterar frivilligt deltagande och baserar på ett informerat samtycke, undviker falska förespeglningar och bedrivs med vetenskaplig integritet samt följer den nationella lagstiftningen. (Denscombe, 2016, s. 427- 428)

Respondenten har med stor respekt för informanterna och platsen där undersökningen genomfördes i god tid skriftligen ansökt om tillstånd att utföra undersökningen. Till informanterna sändes personligen ut en inbjudan om att delta i intervjun. I brevet fanns information om tillvägagångssättet samt om ämnet.

Deltagandet var frivilligt och kunde avbrytas om informanten så önskade. Intervjuerna bandades in men kasserades efter att materialet samlats till pappers. Ingen personlig data över informanterna kodades för att obehöriga inte ska identifiera personerna.

6 Resultatredovisning

Redovisningen har uppbyggts genom att presentera resultatet av litteraturstudierna och intervjuerna skilt. I de båda delarna har resultatet format kategorier och underkategorier som presenteras närmare under de aktuella redovisningarna.

6.1 Resultat av litteraturstudie

De tidigare forskningarna berör teman som motiverat ledare till att söka sig till denna karriärsstig, vilka faktorer som motiverar människan till att arbeta och må bra och betydelsen av balansen i arbete och socialt liv. Både inre som yttre faktorer bidrar till motivation och således utesluter de inte varandra. Eftersom ledarna som fungerat som informanter för studien har sjukskötarexamen berör en del av forskningarna sjukskötares motivation. Eftersom utbudet av lämpliga forskning var snäv har både kvalitativa och kvantitativa forskning använts.

Ur resultatet bildades följande kategorier: 1. Själva arbetet, med underkategorierna tillfredsställelse samt passion, 2. Att känna samhörighet och bli bekräftad 3. Att ha en balans i livet. I redovisningen har underkategorierna markerats med **fet** stil.

6.1.1 Själva arbetet

Hendricks & Cope (2012) har i sin studie kommit fram till att ledarens kompetens och kunskaper i bemötandet av olika generationer inverkar stort på personalens arbetstrivsel och motivation. Ledaren bör ha insikt om arbetsgruppens mångsidighet i form av att exempelvis personal i olika åldrar behövs i en arbetsgrupp. Kommunikation olika åldersgrupper emellan påverkar utvecklingen och ger ett bredare kunskapsområde inom

arbetet. Ledaren bör inte enbart vara effektiv utan även medmänsklig. Ledaren bör ha goda kunskaper om språket, betydelsen av dialog och relationer. En god relation emellan ledaren och personalen är en förutsättning för lärande och utveckling.

Enligt en undersökning av 210 sjukskötare från olika sjukhus i Estland framkommer att motivationen hos sjukskötare kan påverkas av både inre och yttre faktorer. Faktorerna som påverkade motivation berodde på utbildning och skolning som ordnats samt på vilket sjukhus informanterna arbetade. Självtändighet och självbestämmande ansågs ha en motiverande och positiv effekt på arbetstillfredsställelse, engagemang, välmående och hälsa. Få informanter upplevde yttre faktorer som lön, rykte, stolthet eller personliga värderingar påverka motivationen. Det som möjligen kunde höja de yttre faktorernas betydelse var ålder samt arbetsår. Det framkom att en effektiv faktor för att höja motivationen påverkades av möjligheten till att höja sin egen kompetens. (Toode m.fl., 2014)

Tillfredsställelse

En balans mellan arbete och livet utanför anses viktig. En inre motivation kopplas förutom till en högre arbetstrivsel även till psykologisk och fysisk hälsa. Människan uppnår en mening i arbetet genom en mängd olika sätt, inkluderande arbetsmetoderna, kulturen i organisationen, ledarskapsstilen samt lön och belöning. Upplevd trivsel och mening kan även uppnås genom stöd från medarbetare och ledare, men i mindre skala än det som kan fås utanför arbete. Det framkommer att amerikanska arbetstagare söker mer än enbart ekonomisk belöning i sitt arbete. Arbetstagaren med hög tillfredsställelse ser sitt arbete som ett sätt att förverkliga sig själv, medan människan med låg tillfredsställelse har en större benägenhet att se sitt arbete som en ansträngning. Arbetstagare som värderas som individer och uppskattas för sina insatser finner en större mening och tillfredsställelse i sitt arbete. Ett meningsfullt arbete kan leda till ökad arbetstillfredsställelse som i sin tur höjer individens motivation för arbetet. (Brown m.fl., 2000)

I en studie gjord av De Cooman m.fl. (2008) försöker man genom frågeformulär till unga blivande vårdare identifiera vad som motiverar och värdesätts i arbetet. Ur studien framkom tre huvudkategorier som upplevdes motiverande; Huvudkategorierna var: 1. innehållet i arbetet, med betoning på känslan av tillfredsställelse som arbetet ger, varierande arbetsuppgifter, inre behov som tillfredsställs genom utfört arbete och ansvar. 2.

omtänksamhet och förhållningssätt till andra, med stark drivkraft på att få hjälpa andra och vara i kontakt med andra, 3. professionell kontakt, med stark betoning på teamwork och relation till kolleger. De faktorer som hade minst inverkan på motivationen upplevdes vara arbetstiderna, arbetsomständigheterna, utmaningar, säkerhet och manuellt arbete. Det framkom även att män fäste en större uppmärksamhet på karriär- och ledarskapsmöjligheter samt på autonomt arbete än vad kvinnorna gjorde.

Som förman föregår man ofta som rollmodell för övriga. En viktig roll för sjukskötarna som motiverats till valet som ledare är olika situationsfaktorer samt förebilder av både gott som dåligt ledarskap. Beteendet hos den högre ledaren kan fungera som en mycket effektiv modell för beteendet i både positiv och negativ bemärkelse. Dessutom spelar de motiverande och pedagogiska faktorerna en stor roll. Enligt forskning är vägen till ledarskap inte alltid lätt och rak. Tidvis måste uppoffringar göras och människor omkring involveras som vägvisare och handledare. Det finns variationer kring varför man sökt sig till studier inom ledarskap och ledarskapsposition. Motiverande faktorer kan vara ett begär av mera kunskap, att bli en duktigare vårdare och att kunna bli en effektiv ledare. Ledaren kan via olika omständigheter ”halkat in” eller blivit ”puffad” i denna riktning, man har för en tid provat på ett vikariat för att kunna välja ifall man vill återgå till det ursprungliga eller fortsätta vidare. För finländska ledare har bl.a. rollmodeller haft en stor betydelse då de sökt sig till ledarpositioner. Med tanke på framtida ledare är det viktigt att dagens ledare reflekterar på meningen och effekten av ledarskapet i vården och kulturen i organisationen, detta för att ledaren fungerar som rollmodell och kan påverka rekrytering av kommande ledare. Mentorskap och samarbete med andra ledare kan vara till hjälp för att upprätthålla ett hälsosamt ledarskap och fokus på vården och den mänskliga värdigheten. (Bondas, 2006)

Passion

Kraven inom vården är i dag större än någonsin, många organisationer kämpar för att överleva. För att motivera organisationen att betjäna samhället så bra som möjligt behövs inom sjukvården ett ledarskap baserat på passion. Genom passion är människan mer motiverad att betjäna andra. Passion är en känsla triggad av hur personen uppfattar stimuli från miljön. Basen av stimuli är relaterade till känslan av vision, hörsel, smak, lukt och beröring. Passionen utvecklas utgående från hur personen tar emot och tolkar dessa stimuli,

hur personen minns och nyttjar dessa. Passionen kan enligt Platons teori vara antingen infödd eller lärd via kunskaper, beteenden och erfarenheter. (Piper, 2005)

Newton m.fl (2009) har genom intervju tagit reda på vad som har motiverat sjukskötarstuderande, sjukskötare och ledare att söka sig till denna karriär. Inom alla grupper kom fram fyra kategorier av motivationsfaktorer: 1. önskan att få hjälpa, 2. omtänksamhet, 3. känslan av att prestera och 4. självbekräftelse. Att hjälpa andra härrör till individens personliga inre tillfredsställelse och önskemål om att vårda och ta hand om andra, till dess kulturella värderingar och övertygelse. Ifall man lyckas ge någon en känsla av välmående upplevs känslor av prestation, bekräftelse och tacksamhet av att ha gjort något bra. Det står helt klart att den centrala motiverande drivkraften ligger i ett engagemang och önskan att hjälpa andra.

6.1.2 Att känna samhörighet och bli bekräftad

Enligt McConnell (2005) finns väldigt liten skillnad till vad som motiverar individen, vare sig denne är ledare eller dennes underlydande. Så som ledaren söker efter uppskattning av vad de gör, fungerar deras underlydande likaså. Individen vill likaså tillhöra en grupp, känna sammanhang. Så länge det finns en verklig möjlighet för fortsatt arbete sätts sociala (ss att tillhöra en grupp) och psykologiska (ss att bli respekterad) behov som de viktigaste. Enligt McConnell bör ledaren förstå att det finns mera likheter än olikheter emellan ledare och de som arbetar under ledningen. Alla individer är föremål för samma uppsättning av mänskliga behov. Dock är det individuellt om vilka behov som är starkare än de andra. Många ledare tror att den underlydande kan uppleva mindre motivation på grund av att hen hierarkiskt är på en längre nivå. Detta är felaktigt eftersom ledaren, trots att denne kanske tjänar lite bättre och har ett större ansvar, även är en anställd på samma sätt som de andra. McConnell påpekar att man inte kan motivera andra, man kan enbart motivera sig själv, äkta motivation är självmotivering. Motivation finns inom människan, inte utanför. En framgångsrik ledare bör vara känslig och lyssna på sina egna behov och begär. Det finns enligt McConnell några centrala motiverande principer oberoende av vems teori man skulle hänvisa till. Principerna är att stödandet av ett visst beteende uppmuntrar till upprepning, framtida beteenden beror på hur snabba resultat beteendet gett, positivitet skapar bättre drivkrafter än negativitet och motivationsfaktorerna är subjektiva.

Enligt Lindholm m.fl. (2003) är det viktigt för ledare att bygga upp ett tillräckligt stort professionellt nätverk som besvarar behovet av stöd och professionell samhörighet. Ledare inom vården som upplever tillräckligt stöd i förhållande till arbetskrav samt känner samhörighet i arbetsgemenskapen uppskattar sig ha bättre hälsa än ledare som upplever dessa bristande. Arbetspsykologiska krav, tillsammans med tidsbrist och konflikter är betydande riskkällor till stress relaterad ohälsa.

Enligt Benson & Dundis (2003) kan ledaren genom att använda Maslows behovshierarki få en förståelse för mänskliga behov relaterat till motivation. För att individen skall känna motivation behöver individen känna sig trygg, behövd och uppskattad. Maslows teori presenterar en mening för att förstå den enskilde individens behov. Genom den ständigt föränderliga sjukvården växer ett krav på att finna vägar att möta dessa behov; genom att erbjudas utbildning blir arbetstagaren självsäkrare vilket även ökar känslan av samhörighet och självkänsla och ger möjlighet till självförverkligande.

Van den Borek m.fl. (2008) har i sin studie lyft fram att tillfredsställelsen av behov kan jämföras med en relation av arbetsresurser och utmattning. Arbetstagare som är omringade av resursfulla arbeten är benägna att uppleva en känsla av psykologisk frihet och inre samhörighet samt effektivitet. Arbetstagare som möter stora krav i arbetet visade sig vara utmattade och känna de psykologiska behoven otillfredsställda. Tillfredsställelsen av de grundläggande behoven kan dock inte till fullo redogöra för sambandet mellan arbetsresurserna i förhållandet mellan kraven och utmattning. Enligt deras forskning visade känslomässiga och fysiska krav samt störningar mellan hem och arbete påverka tillfredsställelsen i negativ riktning.

Salmela m.fl (2013) har i sin forskning försökt uppnå en djupare förståelse om ledarens uppfattning om organisationsförändringar. Ur forskningen framkom tre typer vid förändringsarbete; 1. positiv och aktiv förbindelse gentemot förändring, 2. tilltro gentemot förändringen och anpassning utan djupare förpliktelser, samt 3. känsla av osäkerhet och ångest. Salmela m.fl. påpekar att det under förändringsarbetet är viktigt att ledaren har förmågan att leda sin personal till bra patientarbete. Konsten i ett gott ledarskap under förändring är att kunna leda individuellt samt att kunna sammanföra förändringen till sin egen enhet. För att känslomässigt orka genomföra förändringen bör ledaren vara beredd på känslomässiga reaktioner. Till detta behöver ledaren få bekräftelse och försäkran av sin förman.

6.1.3 Att ha en balans i livet

Enligt Pipe & Bortz (2009) har starka och tånjbara ledare en förmåga att guidas av vad de upplever värdefullt, meningsfullt och trovärdigt. Det är viktigt att finna egenskaper av självkänedom som motiverar och inspirerar både i arbete och under fritid. Ledarens arbete är utmanande med ständiga förändringar. Risken för att bli nedsliten är stor om ledaren inte ser efter att vårda sig själv. För att orka leda sin personal gynnas ledaren av att genom mindfulness fokusera på att vårda sig själv med målet att hitta kopplingar till det som leder, motiverar och inspirerar ledaren vare sig det är som individ eller i arbete.

Integrationen mellan arbete och socialt liv är en viktig del av tidig- och mellanfas av vuxenlivet. Då människan ger sig in i arbetslivet är balansen mellan arbete och sociala roller en bidragande faktor till hur hen mår. Upplevd balans mellan arbete och socialt liv medför en tillfredsställelse i livet, dvs. en balans mellan arbete och familj förutspår välbefinnande och livskvalité. (Gröpel & Kuhl, 2009)

6.2 Resultat av intervjuerna

Genom intervjun framkom olika faktorer som nämns som positiva eller negativa motivationsfaktorer. De inre och yttre faktorerna utesluter inte varandra och ofta bidrar den ena faktorn till den andra. Ur resultatet bildades följande kategorier: Själva arbetet, att känna samhörighet och gemenskap, att ha balans i livet, och faktorer som bidrar till att förstärka motivationen. I redovisningen har underkategorierna markerats med **fet** stil. Informanternas uttalanden har citerats med *kursiverad* stil. Tabellen nedan ger en översikt över kategorierna och underkategorierna:

Kategorier	Underkategorier
Själva arbetet	<ul style="list-style-type: none"> - påverkningsmöjligheter - kunskap och kompetens - personalärenden
Att känna samhörighet och gemenskap	<ul style="list-style-type: none"> - patienterna - underlydande - ledarskapskollegerna - att känna sig bekräftad

Att ha en balans i livet	<ul style="list-style-type: none"> - tillfredsställda behov - familj och fritid
Faktorer som kan bidra till att förstärka motivationen	<ul style="list-style-type: none"> - material och arbetsmiljön - det egna kunnandet - strukturer och ramar - Att känna sig bekräftad

Tabell 5. Kategorisering av intervju resultat

6.2.1 Självva arbetet

Ledarnas arbetsbeskrivning ser väldigt olika ut och är svåra att jämföras, de handlar om allt från administration till personalärenden, planering av enheternas utveckling till implementering av organisationens krav och målsättningar. Ledarna arbetar antingen för öppen eller sluten vård eller ansvarar för båda. Arbetsfördelningen och -uppgifterna påverkas av detta. Trots de väldigt olika uppgifterna upplevs arbetet i sig utmanande och intressant. Arbetsuppgifter som tidvis kunde medföra stress upplevdes samtidigt som utmanande och motiverande. Ledarna ansåg att motivation är ett måste för att trivas och orka med detta arbete.

”työnvaihtuvuus, joka työpäivä on erilainen, se motivoi”

”pidän haasteista... se tunne jälkeensä kun haasteesta on päästy yli, se voiton tunne motivoi”

”tykkään järjestää asioita ja saada ne sujumaan.. koen siitä mielihyvää ja motivaatiota”

”under de år som jag arbetat som förman har det stärkt mig i att det är det här jag skall göra och det motiverar mig”

Ledarna började i tiderna sin karriär som sjukskötare inom samma organisation. De flesta gjorde en naturlig karriär från sjukskötare till biträdande avdelningsskötare för att senare ta över avdelningsskötarposten då den tidigare avdelningsskötaren gått i pension. För en del ledare steg intresset för att fortsätta sin karriär att studera vidare av en beundran till deras tidigare förmän som de upplevde som rollmodeller. Andra hade förturen att under en längre period få lära sig vid sidan om sin förman. Att få ta del av den tysta kunskapen gav dem en oersättlig introduktion för arbetet. Ibland behövdes en paus från organisationen och

dåvarande arbetsuppgifter för att få bekräftelse om att ledarskap inom denna organisation är det de vill.

”tavallaan se lähti jo siitä, sairaanhoitajana... oli sellaisia kiinnostuksen kohteita.”

”mulla oli hyviä malleja... osastonhoitajia ketä ihailin”

”tuollainen minäkin haluaisin joskus olla... ne olivat sellaisia mallikuvia- esikuvia”

Många av ledarna har tagit med sig delar av tidigare rollmodeller till sin egen ledarskapsstil. Det egna ledarskapet utvecklas med åren och genom erfarenhet. De ledare som stigit från sjukskötare till förmän inom samma enhet upplevde inte att detta skulle varit besvärligt vare sig för egen del eller för att medarbetarna skulle reagerat negativt på förändringen. Ledarna tolkade det motiverande då medarbetarna accepterat förändringen och arbetsförhållandet mellan ledare och medarbetare ändrats i rätt mening.

Påverkningsmöjligheter

Ledarnas arbetsbild har ändrats mycket under åren. Genom omorganisering och utveckling av vården har personalresurserna och antalet enheter minskat, vilket resulterat i minskade patientplatser. Allt större del av vårdresurser riktas mot öppenvård och utveckling av den öppna vården pågår. I organisationen gjordes för en tid sedan en ny linjedragning och fördelning av ansvaret vårdar- och läkarlinjen emellan, dvs. att vårdledarskapet numera fungerar skilt från läkarledarskapet. Denna fördelning medförde ökat ansvar för ledarna eftersom en del arbetsuppgifter från t.ex. överskötare flyttades till avdelningssköterna. Trots att arbetsmängden ökat upplevdes ändringen som positiv genom att påverknings- och utvecklingsmöjligheterna ökat.

”att lösa problem, att planera, att verkställa motiverar”

Till en början upplevdes förändringen arbetsam och strukturer söktes, men nu då alla hittat sin arbetsroll upplevs förändringen vara motiverande eftersom ledarna numera har möjlighet att påverka hur vården skall vara och hur den skall utvecklas. Ledarnas aktivitet i utvecklandet varierar beroende på vilken enhet de ansvarar för och vilka utvecklingsplaner den enheten står inför.

”möjlighet att påverka motiverar.. man får ett större och bredare perspektiv på vården och utvecklingen”

”att få vara med i utvecklingen motiverar mig”

”asioiden järjestelemien motivoi”

I och med att organisationen står inför konstant utveckling upplevdes det viktigt att ledarna tas med och att de får delta i planeringen och verkställande. Genom möjligheten att få delta i ärenden upplevde ledarna en känsla av att bli hörda, att deras åsikter är av värde och de uppskattas. Starkt motiverande var även tillfredsställelsen av att se lösta problem och utvecklingsområden som de varit delaktiga i.

”att verkställa saker som vi tillsammans har funderat ut .. det motiverar då jag ser resultatet i det jag gör”

”on saatu vaikeita tilanteita ratkaistua/hallittua, se motivoi”

Kunskap och kompetens

Känslan av att veta att man behärskar och klarar av arbetsuppgifterna gav ledarna självförtroende och tillfredställelse. De minns tiden som unga och nya ledare då allt varit nytt och främmande, men med åren och via erfarenhet har de blivit starkare och säkrare i sig själva som ledare. Visst upplevdes jobbiga situationer ännu efter flera års erfarenhet, men numera togs dessa inte lika personligt som då man varit yngre och i början av karriären.

”ajan myötä oppii ja vahvistuu”

”det motiverar mig att jag vet att jag är på rätt plats och gör rätta saker”

Ledarskap är inte enbart något som kan läras via utbildningen. Känslan av att vilja leda, ta ansvar och kunna hantera makten kommer inifrån ledaren själv. Ledarens arbete är tidvis ensamt och fullt med stort ansvar. Men genom att dela kunskap med de andra kollegerna upplever de sig starka.

”On minulla ollut keinoton olo mutta ollaan aina se asia jotenkin järjestetty.. kun tiedän keneltä pyytää apua ja kenen puolelle kääntyä”

Fastän ledarna upplever att deras dagar är fulla med olika uppgifter anser de viktigt att delta i olika infotillfällen och skolningar som gynnar deras arbete och upprätthåller deras kompetens. Infotillfällen som ledarna deltar i finns i flera olika variationer beroende på

vilka enheter de ansvarar för. Ledarna upplever dessa möten vara viktiga eftersom de fungerar som länkar emellan olika samarbetspartners och kolleger. Genom möten hålls ledarna uppdaterade och de kan utbyta tankar. Att få delta i vidareutbildning och kunna utveckla sig själv upplevdes motiverande och det gav energi samt upplevdes ge en liten andningspaus från vardagen. Organisationen har satsats på att vidareutbilda alla avdelningsskötare genom olika korta utbildningar och skolningstillfällen. Förutom detta har ledarna tidvis kunnat delta i olika typer av skolningar inom och utanför organisationen.

”jag tycker det är en jättefin satsning och ger en slags bekräftelse av högsta ledningen att det här är viktigt”

”det är motiverande att man får ny kunskap och information”

Personalärenden

En stor del av avdelningssköternas arbetsbild handlar om personalärenden, dvs. attguida personalen i allt vad deras arbetsbild berör. En stor del av ledarnas motivation strålade från en motiverad personal.

”att jag får mina arbetstagare att trivas och att kunna motivera dem till ett bra resultat i deras arbete... det är det som gör att man orkar hålla på med detta”

”att personalen är nöjd med sitt arbete och även med sin förman”

”jag försöker göra det så enkelt och smidigt som möjligt för dem som är i själva vårdarbetet, att det fungerar”

”minun tehtävä on taata henkilökunnalle mahdollisimman hyvät työolosuhteet, että he voivat tehdä sitä työtä mihin heitä on palkattu... kun näen että joku hoitaja viihtyy työssään, se on motivoivaa”

En bra atmosfär och gemenskap på enheten upplevdes viktig. En tillit ledare och personal emellan är oändligt viktig. Personalens kunnande är stort, som ledare orkar man bättre om man bara vågar delegera och lita på sin personal. Ledarna arbetar hårt för att få personalen att trivas och vara motiverade, men personalen har även ett eget ansvar för trivseln och för sin egen motivation. Om personalen har problem eller stämningen på avdelningen känns stel påverkar detta allas motivation, även ledarnas.

6.2.2 Att känna samhörighet och gemenskap

En stor motiverande faktor upplevdes vara att få arbeta tillsammans med olika människor. Att känna gemenskap och samhörighet ger trygghet och känsla av vi-anda, att inte behöva vara ensam. Samhörighet och gemenskap kan man känna med olika grupper och på olika nivåer.

”Ihmiset, saa tehdä ihmisten kanssa töitä, keskustella erilaisten ihmisten kanssa. Se on ehdoton ja kaikista tärkein!

”alla lyfter fram det där med att vara en del av gruppen, att känna att man hör till”

”om du har en god samhörighet i gruppen klarar du av nästan vad som helst”

För att arbeta som ledare måste man tycka om att arbeta med människor.

”De som jag samarbetar med, de motiverar mig framåt”

Samhörighet och gemenskap kan upplevas i olika grupper och på olika plan och kan därmed påverka motivationen på olika sätt.

Patienter

Valet med att arbeta inom psykiatrin väcktes en gång i tiderna genom en nyfikenhet och passion för att arbeta inom psykiatrin och med psykiatriska patienter. Genom att känna gemenskap och samhörighet med personalen upplevdes samtidigt en viss gemenskap till patienterna.

”psykiatrin lockade, det fascinerade”

”psykiatria on älyttömän mielenkiintoista”.

”att arbeta för en bra vård för patienterna”

”potilaat, ilman muuta.. psykiatrinen potilas ja asiakastyö”

Inom arbetsbilden för ledarna finns numera inte utrymme för patientarbete men för ledarna var det viktigt att se till att personalen har det bästa utgångsläget och möjligheterna för att ge patienterna den bästa möjliga vården.

Underlydande

Samhörighet med de anställda ansågs viktig för smidigt samarbete, oberoende av om man finns fysiskt nära sina underlydande eller inte. En bra gemenskap, strävan mot gemensamma mål och en känsla av samhörighet i gruppen påverkar allas välmående och motivation inom enheten.

”en sak som motiverar mig är just den här personalen”

”luottamus henkilökuntaan”

”Osastolla pitää olla hyvä yhteishenki ja sellainen työilmapiiri ja yhdessä tekeminen”

Eftersom psykiatriskt vårdarbete kan vara både fysiskt och psykiskt belastande är det viktigt att man har kolleger runt sig som man kan dela problemen med. Ledarna upplever ett bra samarbete med sina underlydande och tilliten är ömsesidig. Genom tillit skapas gemenskap och känslan av samhörighet förstärks.

En viss samhörighetskänsla med sina underlydande är viktig, bara man minns att inte bilda för starka band med dem eftersom det kan vara svårt att fatta beslut om kontakten med dem är för stark och personlig.

”Som avdelningsskötare kan man inte söka för mycket samhörighet med personalen, för då blir det svårt att leda”

Ledarna samarbetar mycket med biträdande avdelningsskötarna vilket påverkar gemenskapen emellan dem. Biträdande avdelningsskötare är viktiga för ledaren eftersom dessa ofta är länken till övriga underlydande. Gemenskapen mellan ledare och biträdande avdelningsskötare är ofta starkare än vad den är till övriga underlydande. Förutom vårdpersonalen betonades även att gemenskap kan upplevas med läkare och övriga arbetstagargrupper.

Ledarskapskolleger

Antalet ledare har minskat inom psykiatrin på grund av organisationsförändringarna.. Ledarna upplevde att det fört med sig att sammanhållningen dem emellan har förstärkts med åren.

”todella tärkeä se vertaistuki mikä meillä on keskenään”

”on sellainen hyvä yhteishenki meillä osastonhoitajilla.. josta tulee hyvä itseä motivoiva asia”

Samhörigheten med de andra avdelningsskötarna inom psykiatrin upplevdes vara den grupp som påverkar motivationen mest. Som motiverande upplevdes känslan av att veta att man inte är ensam, man vet att det finns andra som är eller har varit i samma situation eller funderat på samma problem. Tröskeln att ringa en arbetskollega och bolla tankar eller fråga om råd är låg.

”meidän osastohoitajien on pidettävä yhtä, koska olemme siinä välissä.. tulee ylhältä päin ja alhalta päin vaatimuksia”

”voidaan soitella ja kysellä neuvoja. Ei tarvitse yksin kamppailla asioitten kanssa”

”sellainen yhdessä tekeminen on mielestäni sellainen eteenpäin vievä voima ja lisää sitä työssä viihtymistä ja sitä kautta tulee se motivaatio”

”me tuetaan toisiamme ja puhalletaan yhteen hiileen ja tuemme toisiamme jaksamiseen”

”koko psykiatrian yhteenkuuluvuus... yksiköiden yhteistyö ja auttaminen on korostunut”

Genom olika forum där informanterna regelbundet träffas och utbyter tankar har skapats en ”vi-andan”. Ett av forumen som gjort att gruppen kommit närmare varandra är grupphandledning. Förutom att handledning ger möjlighet för att utveckla egen kompetens har den stärkt banden emellan ledarna. Informanterna har länge saknat ett eget forum utan andra yrkesgrupper och uppskattar därför nu arbetshandledningen i grupp som de fått ta del av. Genom handledningen upplever de att få styrka och kraft av varandra.

”Arbetshandledningen har gjort mycket gott för sammanhållningen”

”handledningen tycker jag är jätte viktig, det är något som vi inte haft förr så man förstår att uppskatta det nu”

Samhörighetskänslan ledarna emellan har förstärkts genom de olika möten de tillsammans deltar i. Mängden och typen av möten som ledarna deltar i är dock beroende på deras arbetsbild och vilken enhet de ansvarar för. Regelbundna träffar med kollegerna, dvs. de andra avdelningsskötarna, kändes motiverande. Hela organisationens avdelningsskötare, dvs. från alla specialområden, träffas regelbundet och speciellt under de tillfällen känner ledarna den egna samhörighetskänslan från sin egen lilla specialenhet.

”man behöver träffas regelbundet och tillräckligt ofta... att vi får se varandra.”

”tiedetään että kaikilla voi olla raskas kausi mutta osataan tukea toisiamme”

Eftersom ledarna fungerar som en port mellan organisationens krav och förväntningar samt den personal som betjänar kunden har de tidvis en tung roll att fullfölja. Tillika som organisationens mål skall åstadkommas bör personalens önskemål och behov tillgodoses. Stödet och hjälpen av kollegerna gav hopp och ork att sträva mot målen.

” Me autetaan toisiamme ja tuetaan toisiamme siihen jaksamiseen ”

”det stöd jag får av kollegerna tycker jag är viktigaste, att man hjälper och stödjer varandra”

Ledarna upplevde sig sedda och hörda av sina kollegor. Detta kändes motiverande och gav ork i arbetet.

”Työssä saa olla kivaa, vaikka se mitä tehdään ei itsessään aina ole kivaa”

”se huumori on jotain mitä pitää yhteistyössä olla”

”työviihtyvyys on paljon omastakin asenteesta kiinni”

Att känna sig bekräftad

Till bekräftelsen om att man gör ett bra jobb och ”duger som man är” är feedbacken viktig. Feedback kan fås såväl av personalen, kollegor, anhöriga, patienter, den närmaste förmannen som från någon annan ur organisationen. Feedback kan vara positiv, negativ eller konstruktiv. Hur man upplever feedback beror på många saker; vem som ger och får feedbacken, humöret för stunden, självkänslan osv. Ledarna upplevde feedbacken som ett viktigt redskap som tidvis kan ge dem mycket kunskap.

”palaute motivoi... palaute voi tulla työntekijältä, potilaalta, esimieheltä... tunne siitä että tämä mene hyvin ja tää on sellanen asia joka onnistuu”

Fastän feedback kan fås från flera olika håll uppskattades feedback av deras egen förman som viktigast. Med tanke på egen utveckling som förman och utvecklingen av enheten ansågs förmannens feedback viktig.

”att bli lyssnad till gör gott för självförtroendet, den feedback man får av dem man leder men också av ens förmän ger en känsla av att man klarar sig”

6.2.3 Att ha en balans i livet

Alla ledare kunde referera till att grunden för att känna motivation för sitt arbete är att man upplever hälsa och mår bra i sig själv. Ledarna sade sig trivas och att de njuter att komma till arbetet på måndagar och kan lämna arbetet bakom sig då arbetsdagen tagit slut utan att ta det med sig hem. Ledarna påpekar att gränsdragningen mellan arbetet och privatlivet är viktig, att hitta sin egen balans för att må bra både på arbete som på fritiden. Trots att en gräns mellan privatlivet och arbetet dras, har ledarna erfarit gånger då arbete dykt upp under privattiden, eller då privatlivet påverkat arbetet. Detta kan ha att göra med familjeangelägenheter, en jobbig situation på arbetet osv. Fastän en gräns mellan privatlivet och arbetet finns går dessa ändå mycket hand i hand. Ledarna kunde alla enas om att motivationen för arbetet höjs om man mår bra. För att orka bör man se till sin hälsa och mående, sköta om sig själv.

”pitää voida hyvin pystyäkseen tekemään työtä kunnolla esimiehenä”

”det går klart hand i hand, om man får vara frisk och känner hälsa så känner man mera motivation för arbetet”

”aina pitää itse tarkkaan mieltä miten sen oman jaksamisen kanssa on”

Tillfredsställda behov

Tillfredsställda mänskliga grundbehov är a och o för ett motiverat ledarskap. Det är inget nytt att människan behöver en viss rytm i livet. Utan tillräcklig sömn och bristande näringsintag orkar människan inte prestera i långa loppet. Vid t.ex. stressiga situationer blir det lätt att man börjar fuska med maten, antingen pga. att man känner sig för trött för att äta eller upplever att man inte har tid att äta i lugn och ro. Stress, oro och nedstämdhet kan

påverka matlusten men även förorsaka sömnsvårigheter. Att inte få i sig ett tillräckligt näringsintag samt/eller sömnsvårigheter påverkar båda orken och motivationen för arbetet.

”syöminen, ravinto, juominen ja nukkuminen, lämpö... perustarpeet pitää olla kunnossa että pystyy tekemään kokovaltaisesti ja painotteisesti tätä työtä ”

”aina pitää nukkua yönsä hyvin”

Om något av behoven är bristande för stunden orkar man kanske ändå, men om man under en längre tid kämpar på med bristande sömn eller fuskar med maten börjar det ta på krafterna och påverkar motivationen för arbetet samt orken för fritiden. Är man trött och kinkig i arbetet tar man ofta med sig humöret hem. Detta händer lätt då man är fysiskt eller psykiskt i obalans och bildar fort en ond cirkel.

”unettomuus voi olla hankala kierre”

Det är viktigt att söka hjälp om måendet börjar brista. Ibland kommer t.ex. personalärenden eller fodringar från olika håll som ledarna inte kan påverka. Detta stressar tidvis och kan dra ner på motivationen, men ledarna har under åren lärt sig att försöka minnas att jobb är bara jobb och onödig stress bör undgås.

Familj och fritid

Fastän arbetet uppskattades och upplevdes motiverande kom det fram att ingenting är lika viktigt och givande som familjen.

”nog påverkar det ju mitt privatliv när jag trivs på jobbet och vice versa”

”ensin tulee perhe ja sitten vasta työ”

Det finns även perioder då något i privatlivet känns tungt, då har tiden på arbetet gett motivation i form av kraft och styrka att orka kämpa, stänga av de personliga problemen för en stund. För att koppla bort arbetet på fritiden påpekades att det är viktigt att ha en hobby som helt skiljer sig från arbetet.

”Det är viktigt att det finns en motvikt till arbetet”

”kunto pitää olla hyvä, se auttaa... samalla saa purkaa stressin”

”Itsestään pitää huolehtia, ei kukaan sitä puolestasi tee”

Ledarna ansåg att fritiden och familjen har en viktig koppling till hur man trivs och mår på arbetet. Om man sköter om sig psykiskt och fysiskt, mår bra och kan njuta av sitt liv upplevs större motivation och prestation för arbetet. Genom att få vara frisk och inte lida av någon sjukdom orkar man bättre även fysiskt.

6.2.4 Faktorer som kan bidra till att förstärka motivationen

För att kunna uppehålla och förstärka motivationen är det viktigt att ledarna har möjlighet att kunna påverka de olika faktorerna som kan förstärka motivationen. Dessa kan vara både inre och yttre faktorer. Ledarna ansåg både inre och yttre faktorer vara bidragande som motivationshöjare. En del faktorer är sådana som de själva kan påverka medan andra är beroende av andra, såsom organisationen och ledningen.

Material och arbetsmiljön

Ledarna upplevde inte att deras lön bidrar till känslan av motivation. Ledarna arbetar inte arbete för lönen skull men ledarna skulle uppskatta och möjligen vara mera motiverade om lönen skulle motsvara ansvaret.

”tässä työssä ei voisi sanoa että hyvä palkka motivoisi”

”lönen motsvarar inte ansvaret”

Däremot uppskattades att den lilla bonussumma som varje år tilldelas någon/ några i personalen fortfarande existerar. Tryggheten av att ha ett arbete att gå till kändes motiverande. Att miljön var man jobbar är estetisk ansågs viktig och kan förhöja arbetsglädjen, inte enbart för informanten utan även för personalen, patienterna och anhöriga. Att ha tillräckligt bra materiell och teknisk utrustning påverkar trivseln och motivationen för att utföra ett bra arbete. Om datorn man skall arbeta med krånglar ständigt påverkar detta humöret. Att arbeta med t.ex. olika dataprogram som inte är bekanta frustrerar och ger onödig stress. En fungerande och lätt användbar teknik för att underlätta arbetet och förbättra samarbetet önskades, likaså kunde det satsas mer på estetiken. Enligt ledarna spelar miljön och den fungerande tekniken en stor roll i hur motivation och välbefinnande upplevs.

Det egna kunnandet

Det satsas ännu mycket pengar för utbildning av personalen inom denna organisation jämfört med andra organisationer. Dock upplevs inte utbudet av utbildningar alltid passande. Ofta hålls längre utbildning längre bort vilket försvårar deltagandet pga avstånden och tidsbristen. Tidvis är arbetstempot så stressigt att ledarna inte upplever sig ha tid att delta.

”Koulutuksissa käyminen on tärkeää ja pysyä ajan tasalla”

”vi är kanske inte så bra på att kräva att få fara tillsammans på skolning, men det kunde föra ihop oss ännu mera och stärka vi andan”

För en tid sedan erbjöds möjlighet att delta i grupphandledning vilket större delen av ledarna valde att delta i. Genom handledningen förstärks samarbetet när man får prata med varandra och sålunda få stöd. Genom att lyssna och dela med sig av sina egna erfarenheter och kunskaper fås möjlighet att förstärka kunnandet samt den egna ledarrollen. Eftersom arbetet är psykiskt krävande uppskattar ledarna handledningen och hoppas att den fortsätter. Ledarna har fått veta att de kan önska en egen handledning.

Strukturer och ramar

Ledarna fick utvecklingsförslag om möjlighet att förstärka och uppehålla motivationen i arbetet. Det främsta utvecklingsbehovet som kom fram och som nämndes av alla ledare var planering och utnyttjande av tid. Som exempel gav de alla de olika möten som de deltar i. Regelbundna möten är bra och nödvändiga, men innehållet kunde tidvis ses över. Mycket viktiga och aktuella saker inom organisationen tas upp på möten men det som saknas är tid för att diskutera aktuella ärenden på enheterna. Ärenden och situationer som man önskar få gå igenom tillsammans, t.ex. gemensamma riktlinjer gällande utbildning, rapportering till personalen om någon förändring, osv.

Ibland behövs tid att bara få prata av sig. Ledarna deltar i ett flertal möten med olika arbetsgrupper. För att utnyttja tiden och arbetskraften bättre kunde en del av möten sammanslås eller till och med avslutas, eftersom innehållet till viss del är det samma.

”Jag önskar oss mera tid av vår förman... mera tid för diskussion och funderingar”

”jag upplever nu hamna sitta på möten som jag upplever ganska onödiga ..det skall finnas olika möten men så behandlar man samma ärenden men bara i olika grupper..det känns onödigt”

Genom organisationsförändringen är ledarna numera färre och enheterna de leder är relativt olika varandra, ledarna har tidvis en känsla av stort ansvar och känner sig ensamma.

”det här är till en stor fördel och styrka.. fast sen kommer det kanske lite onödigt mycket.. nu skall det göras det ena och det andra och sånt ökar ibland på stressen”

Genom förändringarna i ledarskapet mellan vårdar- och läkarlinjen har arbetsbilden och uppgifterna ändrats från tidigare. Detta förorsakar att ledarna inte längre deltar i vårdarbetet som förr utan numera tar administrativa uppgifter en allt större tid. Detta förorsakar press både från personalen samt läkarna. Genom att personalresurserna har minskat kan personalen ha svårt att acceptera att ledaren inte längre har tid att delta i vårdarbetet på enheten, läkaren har varit van vid att ledaren har haft full koll på allt vad som har med patientarbete att göra men så är det inte längre. Ledaren måste lära sig delegera allt mera ansvar till personalen.

”Osastonhoitajat ei enää olla hoitotyössä. Me ei enää ehditä siihen, mutta kuitenkin työntekijät kyselee ja olettaa että sinä tiedät kaiken..pitää olla yleiskäsitys kaikesta.. sama lääkärin kanssa joka luulee ja odottaa että osastonhoitajana tiedät tasan tarkkaan kaiken ja järjestelet kaiken”

”osastolla on edelleen sellainen vaatimus olemassa ettei kaikkeen meinaa aika riittää minkä näkee tärkeänä”

Det betonades hur viktigt det är att även ledarna får stöd och feedback av sina förmän.

”man kanske behövde högsta ledningens stöd i det att vår tid är begränsad och allt vad som sätts på avdelningsskötarna”

En stor del av ledarnas arbetstid går till att kontrollera och uppdatera personalärenden, såsom deras utbildning och att de i tid uppdaterar ärenden som organisationen förutsätter t.ex. kompetenser, stämpling och uppföljning av arbetstid. Dessa är uppgifter som personalen själv kunde ha ansvar för eller så kunde it- tekniken utvecklas så att personalen automatiskt får en påminnelse om då en eventuell uppdatering bör göras. Eftersom ledarna arbetar för en stor organisation krävs av personalen att alla följer samma regler och

principer gällande t.ex. arbets- och lunchtid, kompensationer osv. men detta kan ibland medföra irritation och planeringssvårigheter då allting skall gå enligt regler.

”kehittää keinoja ettei työaika menisi turhaan kontrolloimiseen.. joskus tuntuu että työaika menee tällaiseen ja se vie sen positiivisen työnvirikkeen ja motivaation pois.”

”grundinställningen borde ju vara att vi litar på varandra och inte har en massa övervakningssystem.. allt skall numera dokumenteras och rapporteras”

Att känna sig bekräftad

Det är viktigt att man upplever sig bli sedd av andra. Genom känslan av att vara tillräckligt bra på sitt arbete och trivas med sina arbetsuppgifter känner man sig värdefull och behövd. De flesta människor behöver bekräftelse för att hen är bra som man är. Bekräftelsen kan komma från olika håll. Dessa kan komma bl.a. från personalen, ledarkollegerna, förman/förmän, patienter och deras anhöriga. Viktigt upplevs att förmannen behandlar alla individuellt men också likvärdigt.

”Utan att känna att man vill göra det här och känner att man inte är på rätt ställe, vet jag inte om man skulle orka, då skulle jag inte orka motivera mej själv..”

Bekräftelsen kan ha att göra med att man får höra av personalen att man gör ett bra arbete eller att personalen känner tillit och vågar vända sig till ledaren i olika ärenden. Att ge och ta emot komplimanger är inte lätt och är ibland en egenskap man måste lära sig.

”... det är en bekräftelse, att man känner att man har personalens förtroende... det är kanske det viktigaste och det stöd jag behöver av personalen”

Bekräftelsen av förmannen upplevdes kanske som den viktigaste. Hur förmannen ser, hör och förhåller sig till ledarna har en stor påverkan hurdant stöd ledaren upplever sig få. Ledarna upplever gemenskapen och tilliten till sin förman vara viktig för att känna sig vara viktiga.

”Av överskötaren behöver man också bekräftelse att man gör ett tillräckligt bra jobb”

”hyvä esimies joka luottaa, kuuntelee ja kannustaa”

”oma esimiehen kannustaminen ja positiivinen palaute on tärkeä asia”

”jag upplever att förmannen ger mig tillräckligt med stöd och vet att jag kan vända mig till denne när jag behöver fråga eller fundera på något”

Bekräftelsen visar hur ledarna upplever sig uppskattas, t.ex. hur organisationen satsar på deras välbefinnande. Genom att välmående påverkar motivationen och arbetskapaciteten önskas satsningar inom välmående.

”Man kunde satsa mera på välbefinnande”

”Jag önskar att förmannen är intresserad och sätter sig in i situationen... att förmannen visar intresse för oss samt hela personalen”

”jag får ytterst sällan feedback av min förman...”

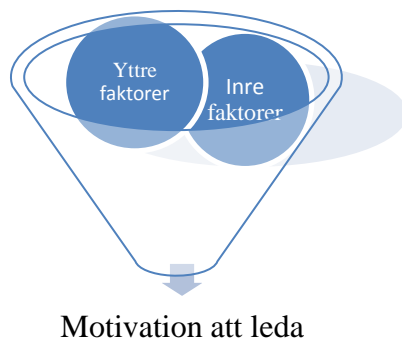
”voi tulla turhauttava olo siitä kun tuntuu että asioista on puhuttu ja sovittu monesti, mutta muutosta ei tule.. se on turhauttavaa”

7 Resultatdiskussion

I detta kapitel diskuteras resultatet som kommit fram utifrån syfte och frågeställningarna gentemot de teoretiska utgångspunkterna och bakgrunden. De teoretiska utgångspunkterna omfattar de grundläggande motivationsbehoven samt känslan av sammanhang. Bakgrunden utgörs av ledarskapet, organisationsförändringar samt motivation. Diskussionen är uppdelad i två delar, enligt frågeställningarna: vilka faktorer påverkar ledarnas motivation i deras arbete samt på vilket sätt kan motivationen förstärkas.

7.1 Motivationsfaktorerna

Ur studien kommer fram att både inre och yttre faktorer påverkar motivationen hos ledare. Ofta ligger de inre och yttre faktorerna i nära relation till varandra genom att t.ex. en yttre faktor bidrar till att en inre motivation upplevs. Inre och yttre faktorerna utesluter med andra ord inte varandra.



Figur 7. Motivationsfaktorernas påverkan

Människor som söker sig till ledare inom psykiatrisk vård har en passion och drivkraft för att tjäna och hjälpa andra. De Cooman (2008) nämnde i sin studie att blivande vårdare redan under studietiden upplevde den mest motiverande faktorn i deras yrke vara drivkraften till att få hjälpa och vara i kontakt med andra människor. Att ledaren upplever arbetet meningsfullt är avgörande för arbetsglädjen och motivationen. Ledarna upplevde att deras arbete är meningsfullt och betydelsefullt. Enligt Antonovskys (2003, s. 41) teori om KASAM är meningsfullhet den viktigaste komponenten som kan bindas samman med motivationen. För att människan skall må bra är det viktigt att hen upplever de utmaningar hen ställs inför som värda att investera energin i. Människor som har en hög känsla av meningsfullhet upplever dessutom att det finns en mening med jobbiga situationer och hen kan att ta sig ur situationen med sin värdighet i behåll. Piper (2005) understryker att den emotionella intelligensen är en förutsättning för att ledaren skall uppleva en glöd i sitt arbete. Genom denna glöd upplever ledaren sitt arbete motiverande och passionerat.

Ledarna trivdes med sina arbetsuppgifter och upplevde dem motiverande. Att hela organisationen under en längre tid förändrats och håller på att utvecklas vidare utmanar avdelningsskötarna att hålla sig uppdaterade och fullfölja organisationens mål på sina egna enheter. Ledarna upplevde motiverande att de har möjlighet att påverka och kunna delta i utvecklandet av vården. Genom att ansvaret hos ledarna under senaste år ökat upplevde de motiverande eftersom de nu har möjlighet att både föra fram sitt kunnande samt utveckla sig själva som ledare. Genom en bra självkänsla och tillfredsställelse över att vara rätt person på rätt plats upplevde ledarna motivation för sitt arbete. Faktorer som ledare motiveras av är enligt Angelöw (2013, s. 60) bl.a. stimulerande arbetsuppgifter, möjlighet att påverka verksamheten samt att skapa bra resultat. Hanson (2012, s. 23) betonar att ledaren bör förutom att ha en vilja, även ha förmåga och mod att leda, dessutom ha

kunskap och förståelse för vad ledarskap går ut på. Nilsson (2005, s. 20- 22) kompletterar med att ledaren även bör ha tekniska, mellanmänskliga och kognitiva färdigheter.

Ledarna står inför flera utmaningar. En del av utmaningarna kan tidvis kännas jobbiga och stressiga. Ledarna upplevde dessa situationer vara en del av det som motiverar i arbetet. Då en stressig situation har klarats av kan det svänga dem till en styrka och resurskälla som de får kraft av. Enligt Bergengren (2008, s. 127) är en av ledarskapets utmaningar att motivera andra att arbeta för de uppställda målen. Ur studien framkom att ledarna uppskattar sin personal och att personalens motivation till stort påverkas av hur motiverade ledarna själva är. Likaså anser Pietarinen (2012) i sin artikel att den viktigaste uppgiften för henne som förman är att se till att hennes personal har bästa möjliga arbetsmiljö eftersom de är experter inom sitt område. Enligt Hein (2012, s.191- 192) motiveras ledaren av ett funktionalistiskt perspektiv, dvs. via sitt kall, då denne handlar för klientens bästa.

Känslan av att inte vara ensam, att känna samhörighet med någon annan lyftes i studien upp som kanske den största motiverande faktorn. De sociala behoven handlar enligt Maslow om att söka ömhet och tillgivenhet såsom gemenskap och tillhörighet. (Kaufman & Kaufman, 2010, s. 54; Hein, 2012, s. 72) McConnell (2005) anser att människan vill höra till en grupp och känna sammanhang. Grunden för meningsfullhet och samhörighet uppstår då personen har funnit sin plats eller roll i ett samspel. (Hanson, 2012, s. 70- 71) Enligt Antonovskys teori är det en resurs för människan om denne hör till flera gemenskaper som ger mening, begriplighet och hanterbarhet. Nilsson (2005, s.20- 22) anser att ett behov om att känna samhörighet är en egenskap som kan motivera ledaren. Ur studien framkom att ledarna kan uppleva samhörighet på olika nivåer och i olika grupper. Den mest motiverande gruppen var de egna kollegerna, dvs. de andra avdelningssköterna inom psykiatrin. Lindholm m.fl. (2003) har i sin studie kommit fram till att ledare som inom vården upplever ett tillräckligt stöd i förhållande till arbetskraven och känner samhörighet i arbetsgemenskapen upplever bättre hälsa. Genom att känna samhörighet upplevs en trygghet, en känsla av att vara rätt person på rätt plats. Att uppleva bekräftelse över det man gör upplevdes motiverande. Enligt Salmela m.fl (2013) är det för ledaren viktigt att få bekräftelse för att känna sig trygg och säker och för att kunna leda sin personal.

Enligt Benson & Dundis (2003) kan med hjälp av Maslows behovshierarki fås en förståelse för mänskliga behov som är relaterade till motivation. Grunden till att känna

motivation är att människan känner sig trygg, behövd och uppskattad. Van den Borek (2008) har i sin studie påvisat att behov som inte blivit tillfredsställt kan ha en stor inverkan på utmattning. Likaså när man upplever arbetet resursfullt möjliggörs en känsla av psykologisk frihet och inre samhörighet.

Trots att pengar eller lönen kan vara huvudorsaken till att ledarna arbetar verkar det som att motivationen för arbetet drivs från inre faktorer.

7.2 Förstärkande av motivationen

Rutiner och rytm i vardagen påverkar hur tillfredsställda grundbehoven är och hur motiverad ledaren känner sig. I studien förstärktes både Antonovskys teori om att strukturer och regelbundenhet påverkar hur människans mående (Hanson 2010, s. 67), och Maslows teori om behovshierarkins betydelse av att de mänskliga grundbehoven bör vara tillfredsställda för att kunna känna motivation både privat och för att kunna sköta sina ledarskapsuppgifter. Ledarna ansåg att grunden för ett motiverat ledarskap är att grundbehoven är tillfredsställda. Om dessa inte är tillräckligt uppfyllda känner ledaren sig irriterad, trött och okoncentrerad.

Enligt Maslow är människans behov hierarkiskt organiserade från bristmotiv till utvecklingsbehov. (Kaufman & Kaufman, 2010, s. 56- 57) Maslow menar att vartefter människan mognar sker en utveckling av behov som hen strävar efter och vill tillfredsställa. En människa som inte upplever att de fysiologiska behoven är uppfyllda kan inte fokusera eller koncentrera sitt handlande på annat. (Hein, 2012, s. 70) Betydelsen av tillfredsställda grundbehov märks enligt ledarna ofta först då behoven inte blivit uppfyllda. Stressiga och arbetsamma perioder i arbetet förorsakar ofta sömnlösa nätter och dåliga kostvanor, vilket i sin tur drar ner på effekten, orkan och motivationen för arbetet. Ledarna upplever att då arbetet blir stressigt och arbetsschemat pressar börjar man skära in på tillfredställelsen av basbehov genom att förkorta eller skippa sina matpauser för att hinna med alla de arbetsuppgifter man pressat in i kalendern. Nilsson (2005, s. 164- 166) konstaterar att människor som arbetar inom vården är dåliga på att sköta sin egen hälsa. Dåliga kostvanor handlar sällan om bristande kunskap, tvärtom. Genom att hålla matpaus och försäkra kostintaget uppehålls motivationen för arbetet bättre. Mycket stress på arbetet och dåliga matvanor leder ofta till nedsatt energi och sömnsvårigheter vilket i sin tur påverkar följande arbetsdag.

Eftersom dessa problem har tendens att bilda ett upprepande mönster är det i dessa situationer viktigt att lyssna på sig själv och vara ärlig med sitt eget mående och vid behov söka hjälp i tid.

Ett ansvarsfullt och krävande arbete konstateras kunna påverka sömnen. Bristen på sömnen gör människan trött, frusen, okoncentrerad, irriterad och får hen på dåligt humör. Detta medför att risken för att begå misstag och fatta fel beslut ökar. Människokroppen behöver motion och ett aktivt liv. Att vara i god fysisk kondition bidrar till ett gott och motiverat ledarskap. (Nilsson, 2005 s.164- 166)

Det finns ett tydligt samband mellan tillfredsställda mänskliga basbehov, hälsa och motivation. Eftersom människan är en helhet påverkar privatlivet och arbetet varandra i stort. När människan känner sig lugn och trygg kan hen koncentrera sig på det aktuella. Ledarna påpekade hur skör tråden mellan privat liv och arbetet är. Informanterna ansåg det i många syften vara viktigt att hålla en gräns mellan sitt privatliv och arbetsliv, vänskap och ledarskap bör kunna åtskiljas. Pietarinen (2012) poängterar hur viktigt det är att skilja mellan arbete och privatliv. Hon försöker att vara empatisk mot sin personal men blandar sig inte i deras liv. Ett visst avstånd och gräns garanterar att hon orkar i sitt arbete, dessutom frigör hon sig helt från sitt arbete under fritiden. Pipe & Bortz (2009) poängterar i sin studie om hur viktigt det är att som ledare hitta egenskaper av självkänedom som motiverar och inspirerar i arbete men också på fritiden. Risken att bli nedsliten är stor ifall man som ledare inte ser efter att vårda sig själv.

Som ledare är tidsperspektivet i center. Ofta känns det som om tiden inte räcker till åt allt som behöver göras vilket förorsakar onödig stress. För att känna sig lugnare och mer effektiv gäller det att planera sin tid på bästa sätt. Enligt Lilja (2009, s.100, 102) är det för ledare en överlevnadsfråga att lära sig tidshantering. Det handlar om att ha en planerad strategi, som hjälper ledaren att ha kontroll på tiden.

Ledarskapet kan upplevas tungt och motsträvt. Stressen ledaren kan uppleva handlar inte alltid om arbetsbördan. Enligt Keller & Wallin (2000, s 8- 9) är känslan ofta ett uttryck av både inre och yttre drivkrafter som sätter gränser för människans val. Att leda kräver mod och ork av personen i fråga. Förutom att ledaren tror på sig själv behöver denne även bekräftelse av sin omgivning för att ledarskapet skall fungera. Att ledaren hittar sin roll och blir bekväm i rollen är en bra början. Ofta bidrar gruppen som leds hurdan ledarrollen utvecklas och blir. Ledaren hamnar lätt utanför gemenskapen och är inte en i gänget. Förutom att ledaren skall vara lojal gentemot sina kollegor och underlydande, upplevas

som pålitlig och trygg skall ledaren fullfölja organisationens bestämmelser och mål. Det handlar om att anpassa ledarskapet till sammanhanget och situationen. (Hanson, 2010, s 26- 27)

Människan har olika sätt hur man filtrerar och kanaliserar eventuell stress. Studien visade sig att ledarna var överens om hur viktigt det är att man under sin privata tid gör något helt annat än vad de gör på arbetet. Det framkom även att om livet på privata fronten känns tungt kan tiden på arbetet kännas både jobbig eller en lättnad då man för en stund får andas ut och sätta sina tankar på något annat. Ibland kan det finnas situationer då arbetet av olika anledningar lämnar att tunga på eller råkar dyka upp på kvällen/natten.

Fastän arbetet kändes motiverande och viktigt i många bemärkelser är det ändå den egna familjen som prioriteras. Enligt Gröpel & Kuhl (2009) medför en upplevd balans mellan arbete och socialt liv en tillfredsställelse i livet.

Hanson (2012, s. 183- 187) påpekar att samtidigt som det sker förändringar i samhället och i arbetslivet förändras även människan. För att förbättra produktiviteten försöker man anpassa organiseringen och ledarskapet, vilket ofta sänker ledarens ork och mående. Ett bra ledarskap, som medvetet ökar känslan av sammanhang och förstärker medarbetarna, förutsätter en aktiv arbetsinsats. Riktningen mot detta salutogena tänkandet börjar i små sammanhang som i människans vardag och i dess ledarskap innan den kan sakta sprida sig mot att påverka allt mer i organisationens värderingar, beslutsfattande och kultur.

Som sammandrag från resultatdiskussionens båda delar kommer fram att det finns faktorer som motiverar ledarna i deras arbete. Motiverande faktorer var inre eller yttre faktorer, ofta en samverkan av dessa. Det är svårt att plocka ut enskilda delar som bidrar till motivationen, utan mera verkar det vara ett samspel med människans hela liv, livssituationen, som påverkar. De kontinuerliga förändringarna som organisationen genomgår påverkar hela personalen. Genom att ledaren känner sig motiverad och vet på vilket sätt denne kan uppehålla sin motivation orkar ledaren genomgå förändringarna smidigare.

Trots att en organisation genomgår förändringar kan ledaren till en viss del själv välja om denne vill vara motiverad eller inte. Eftersom ledaren inom organisationen är som kaptenen på ett skepp är det ytterst viktigt att uppleva motivation för det man gör.

8 Kritisk granskning

Studiens syfte var att undersöka vad som motiverar avdelningsskötare inom psykiatri att leda samt hur de kan uppehålla sin motivation. Genom att kritiskt granska studien påvisas resultatens trovärdighet. Trovärdigheten handlar enligt Granskär & Höglund-Nielsen (2008, s. 169) om sanningshalten i resultatet och om hur forskarens förförståelse samt erfarenhet satt sin prägel på analysen.

8.1 Trovärdighet

Det finns två saker som är viktiga när det gäller mätning av olika slag, validitet (som även kallas giltighet) och reliabilitet. Ifall dessa inte utvärderas anses forskningens användbarhet okänd. Med validitet avses att en studie undersöker det som planerats och att forskaren får svar på de frågor som ställts, dvs. att resultaten är sanna. Resultatet anses giltigt om det lyfter fram det karaktäristiska som är representativa eller typiska för det som beskrivits. (Granskär & Höglund-Nielsen, 2008, s. 169; Henricson, 2012, s. 152)

Enligt Hein (2012, s. 251- 253) finns problem kring reliabilitet och validitet då det gäller undersökningar om motivation. Vad säger att ledaren överhuvudtaget kan svara på vad som motiverar dem? Vad säger informatören i sitt svar? Hur kan deras svar tolkas? Enligt en del behovsteorier såsom Maslows behovsteori är det enbart de otillfredsställda behoven som kan fungera som motiverande, detta betyder att de otillfredsställda behoven blir dominerande. Vid undersökningar om motivation finns en risk för att människan svarar primärt utgående från sina otillfredsställda behov och inte utgående från de behov som redan är tillfredsställda. Detta gör att undersökaren måste vara uppmärksam på att svaren kommer utgående från de otillfredsställda behoven. En metod för att säkerställa de motiverande faktorerna under intervjun kunde ha varit att ta med djupgående följdfrågor. Enligt Dahlberg (1997, s. 133) ställs vid kvalitativa intervjuer ofta för få ledande frågor i rädslan för att vara för neutral. Ifall respondenten skulle ha sänt ut intervjufrågorna till informanterna på förväg skulle informanterna haft mera tid att fundera över vad som motiverar dem och att reflektera över vad som kan förstärka motivationen ytterligare. Hein (2012, s. 253) föreslår att man möjligtvis kan undersöka vilka behov som är väsentliga bland dem som redan är tillfredsställda. Detta skulle kunnat göras genom att utgå från de klassiska variablerna som ingår i de klassiska motivationsteorierna som motiverande

faktorer och sedan ringa in hur viktiga de är, en annan metod är att skissa hypotetiska scenarier som t.ex. om det nu var så att du måste gå ner i lön, hur skulle det påverka din motivation? Respondenten kunde möjligen ha bett informatörerna betygsätta motivationsfaktorerna och därefter ha fått följdfrågor.

Eftersom respondenten intervjuat enbart fem personer kan det insamlade materialet inte generaliseras för en större population. Men den ger svar på vad som ledarna inom denna organisation upplever att påverkar motivationen. För att kunna kartlägga och jämföra resultat inom ett bredare område, kunde intervjuerna ha utförts inom olika organisationer. Det som även i viss mån kan påverka resultatet är att organisationen är liten, alla känner alla och ingen vill bli igenkänd av sina uttalanden.

Genom en noggrann beskrivning av urval och analysarbete ges enligt Granskär & Höglund-Nielsen (2008, s. 170) läsaren en möjlighet att bedöma giltigheten i tolkningarna. Tillförlitligheten säkerställs genom att noggrant förklara ställningstaganden under hela studien. Trovärdigheten handlar om hur användbart eller överförbart resultatet är. Respondenten har genom hela studiens gång redovisat för alla de val och metoder som använts i studien. Dessutom har studien gjorts inom de vetenskapliga ramar som varit förankrade i relevant forskning.

8.2 Forskningsetiska aspekter

En viktig aspekt i all vetenskaplig forskning är god etik. Upphov till olika forskningsetiskakan problem uppstå på grund av de val och angreppssätt man har använt kan. Entusiasmen för att samla in data bör ske på ett sådant sätt att de som berörs utsätts för skador eller kränkningar, med hänvisning till principerna om respekt. Vidare måste forskaren vara observant om att redovisningen i resultatet är välgrundat. I alla vetenskapliga studier krävs att det görs ett etiskt övervägande. (Forsberg & Wengström, 2013, s. 145)

Enligt forskningsetiska delegationen gällande god etisk forskning bör all forskning vara etiskt godtagbar, tillförlitlig och grundas på god forskningspraxis. De etiska principerna delas in i tre områden: 1. respekt för den undersökta personens självbestämmanderätt, 2. undvikande av skador och 3. personlig integritet och dataskydd. (Forskningsetiska delegationen, 2002)

För att vidga det vetenskapliga värdet vid en litteraturstudie är det väsentligt att ha med sådana artiklar som har fått tillstånd från etisk kommitté eller där noggranna etiska redovisningar gjorts. Alla artiklar som ingår i studien bör redovisas och man bör presentera all resultat som stöder respektive inte stöder en hypotes. Att presentera artiklar som enbart stöder forskarens åsikter är oetiskt. (Henricson, 2012, s. 492- 493; Forsberg & Wengström, 2013, s. 69- 70) Ytterligare etiska frågor gällande litteraturstudie kan ha att göra med forskarens begränsade språkkunskaper och metodologiska kunskaper för att förstå och kunna göra rättvisa bedömningar av artiklarna som ingår. (Henricson, 2012, s. 85)

Enligt Henricson (2012, s. 85) kan intervjuer innebära en mycket mer intim relation än t.ex. användandet av enkäter. Närheten kan skapa risker i form av påverkan. Intervjuareffekten kan innebära att informanterna anpassar svaret och kan bland annat svara det som de tror forskaren önskar höra, men också att forskaren har en maktposition och att intervjun kan upplevas påtvingande. Vid kvalitativa intervjustudier bör även tas hänsyn till känsliga ämnen, där informanterna kan reagera på frågor som kräver känslighet och ett etiskt kunnande av forskaren.

De forskningsetiska aspekterna beaktades genom hela studien. Inför intervjun förbereddes ansökan i ett tidigt skede och respondenten följde de instruktioner som organisationen samt yrkeshögskolan krävde. Ansökan innebar en utförlig beskrivning av hur intervjuerna skulle genomföras, tillvägagångssättet vid urvalet samt på vilket sätt informanterna skulle bjudas in till intervjun och hur samtycket hämtades. I ansökan framkom även hur respondenten bearbetade det insamlade materialet både under studien och därefter. För att minska risken för att obehöriga skulle kunna identifiera informanterna avkodades en del data. Innan intervjuerna inplanerats testades intervjufrågorna genom en provintervju. Under provintervjun testades den tekniska utrustningen, situationen att vara intervjuare, ifall den planerade tiden var passlig och om frågorna svarade på studiens syfte. Innan intervjun startade tillfrågades informanterna om intervjuerna fick bandas in.

8.3 Riskanalys

I ett examensarbete bör finnas en riskanalys där en bedömning över eventuella risker görs. I denna studie tillämpades både litteraturstudie och intervju. Litteraturstudien ansågs inte innehålla risker. Några ekonomiska risker fanns inte. Vad som gäller intervjudelen garanteras anonymiteten gällande informanterna och organisationen genom att inte uttala namn eller ort. Materialet som använts torde inte innehålla känsligt material eller uttalanden. Respondenten har under hela studien gång följt de forskningsetiska aspekterna.

9 Konklusion

Under studiens gång har respondenten kommit fram till att det under de senaste åren inte skett någon större utveckling vad som gäller motivationsteorier. Det finns dock mycket litteratur om motivation och intresset för ämnet är stort. Intresset för arbetsrelaterad motivation tycks variera och en orsak till det återkommande intresset verkar vara t.ex. pågående organisationsförändringar eller brist på arbetskraft.

En viss utveckling av motivation ledare- underlydande emellan tycks ha utvecklats genom att motivation i allt högre grad blivit personalens angelägenhet, och inte längre ligger enbart på ledarnas eller organisationens ansvar. Ansvaret om den individuella motivationen har flyttas alltmer från organisationen och ledningen till personen själv. Exempel på detta kan vara en arbetsuppgift som arbetstagaren, i detta fall ledaren, delegerats från sin förman. Fastän ledaren inte kan välja att utföra uppgiften kan denne välja på vilket sätt uppgiften utförs samt med vilken inställning ledaren utför uppgiften samt går till arbetet. Med andra ord väljer ledaren själv sin attityd vilket i sin tur påverkar motivationen! Motivation är med andra ord även på ledarens eget ansvar!

Det har under studiens gång framkommit att motivationen påverkas stort av hur man mår och trivs. Motivationen att leda påverkas av människans hela livssituation, både på arbete som på fritiden. Samhället verkar ha blivit allt mer stressigt och med det har människan har blivit mera medveten och fokuserad på mående och hälsa. Det är viktigt att man hittar en balans i livet som man själv är nöjd med.

”Vi kan inte spara tid, förlora tid, ta igen förlorad tid eller ha mer tid imorgon än idag. Då du inte kan påverka tiden, måste du istället förändra hur du förhåller dig till tiden”

(Maxwell, 2004)

Under tiden som examensarbetet fortgått har respondentens eget arbete ändrats från sjukskötare till avdelningsskötare. Genom påverkan av privata livet och förändringar i befattningsbeskrivningen har respondentens personliga syn på ledarskap och motivation i arbetet ändrats mycket. Respondenten vet nu bättre vad avdelningsskötarens arbete innebär samt om var de motiverande svackorna finns. Genom den egna erfarenheten skulle respondenten idag omformulera en stor del av studien. Forskningar som studien innehåller kunde enligt respondenten inte ge tillräckligt djupt svar på studiefrågorna eftersom de berörde ett för brett område. Eftersom informanterna lyfte samhörigheten som mest motiverande hade det varit intressant att studera förmännens samarbete och gemenskap. Antalet intervjuer var relativt litet. För att ha fått djupare svar kunde intervjuer på olika sjukhus ha gjorts och dessa svar borde ha jämförts.

Motivation är ett tema som med jämna mellanrum blir mera aktuellt. Hur man upplever motivation har antagligen mycket att göra med vilket skede av livscykel människan befinner sig i. Genom denna studie har respondenten själv lärt sig att lyfta fram de motiverande faktorerna i sitt arbete som förman.

Källförteckning

- Ahrenfelt, B. (2008). *Förändring som tillstånd*. Poland: Studentlitteratur.
- Antonovsky, A. (2003). *Hälsans mysterium*. Köping: Natur och kultur.
- Angelöw, B. (2013). *Ledarskapshandboken. Att utveckla och stärka ledarskapet*. Stockholm: Natur och kultur.
- Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M. & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- & organisationspsykologi- Individ och organisation i samspel*. Finland: Natur och kultur.
- Augner, M (2009). *Skapa mer inre motivation*. Malmö: Liber Ab.
- Benson, S. & Dundis, S. (2003). *Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology*. Journal of Nursing Management (11), 315-320.
- Bergengren, M. (2008). *Organisation & ledarskap*. Malmö: Bonnier utbildning.
- Blennberger, E. (2007). *Etik & ledarskap – etisk kod för chefer*. Malmö: Liber AB
- Bondas, T. (2006). *Paths to nursing leadership*. Journal of Nursing Management (14), 332-339.
- Brown, A., Kitchell, M., O'Neill, T., Locklear, J., Vosler, A., Kubek, D. & Dale, L. (2001). *Identifying meaning and perceived level of satisfaction within the context of work*. Work (16), 219-226.
- Dahlberg, K. (1997). *Kvalitativa metoder för vårdvetare*. Lund: Studentlitteratur.
- De Cooman, R., Gieter, S., Pepermans, R., Du Bois, C., Caers R. & Jegers, M, (2008). *Freshmen in nursing: job motives and work values of a new generation*. Journal of Nursing Management, 16. 56-64.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken. För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Eikeseth, S. & Svartdal, F. (2007) *Tillämpad beteendeanalys*. Poland: Studentlitteratur.

- Feltner, A., Mitchell, B., Norris, E. & Wolfle, C. (2008). *Nurses' views on the characteristics of an effective leader*. AORN Journal, 87 (2). 363- 372.
- Forsberg, C. & Wengström, Y. (2003) *Att göra systematiska litteraturstudier*. Stockholm: Natur och kultur.
- Forskningsetiska delegationen, 2002. <http://www.tenk.fi/sv/etikpr%C3%B6vning-inom-humanvetenskaperna>. (hämtat 14.05.2017)
- Granskär, M. & Höglund-Nielsen B. (2008) *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvården*. Studentlitteratur: Hungary
- Hanson, A. (2010). *Salutogent ledarskap- en hälsosam framgång*. Stockholm: Fortbildning AB.
- Hein, H.H. (2012). *Motivation. Motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Malmö: Liber.
- Hendricks, J.M. & Cope, V.C. (2012). *Generational diversity: what nurse managers need to know*. Journal of Advanced Nursing, 69 (3). 717-725.
- Henricson, M. (2012). *Vetenskaplig teori och metod. Från idé till examination inom omvårdnad*. Poland: Studentlitteratur.
- Henriksen, J-O. & Vetlesen, A. (2013). *Etik i arbete med människor*. Lund: Studentlitteratur.
- Jansson, T. & Ljung, L. (2012). *Individer, grupper och ledarskap i projekt*. Poland: Studentlitteratur.
- Jerlang, E. (2008). *Utvecklingspsykologiska teorier*. Stockholm: Liber AB.
- Kavinen, M. (2012). *Huumoria tarvitaan*. Sairaanhoitajalehti (11/2012)
- Kaufman, G. & Kaufman, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Hungary: Studentlitteratur.
- Keller, A. & Wallin, G. (2000). *Arbetets mening och drivkrafter*. Finland: WS Bookwell.
- Koestenbaum, P. (2010). *Ledarskapsdiamanten*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Poland: Studentlitteratur.

- Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollilla, S. (2012). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollilla, S. & Risku, A. (2005). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lilja, T. (2009). *Personligt ledarskap- hur du utvecklar ledaren inom dig*. Malmö: Liber.
- Lindholm, M., Dejin-Karlsson, E., Östergren, P-O. & Udén, G.(2003). *Nurse managers' professional networks, psychosocial resources and self-rated health*. Journal of Advanced Nursing, 42(5). 506- 515.
- Maxwell, J. (2004). *Today's matter*, Timer warner book group.
- McConnell, C.R. (2005). *Motivating your employees and yourself- How different is the manager from the staff?* The health care manager, 24(3). 284-292.
- Nilsson, K. (2005). *Att vara chef och ledare för omvårdnandsarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Olsson, H. & Sörensen,S. (2011). *Forskningsprocessen. Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Pietarinen, R. (2012). Huumoria tarvitaan. *Sairaanhoitajalehti*, 11, 17 - 25.
- Pipe, T. & Bortz, J. (2009). *Mindful Leadership as Healing Practice: Nurturing Self to Serve Others*. International Journal for Human Caring. 13(2). 35-39.
- Piper, L.E. (2005). *Passion in Today's Health Care Leaders*. The Health Care Manager, 24 (1). 44-47.
- Salmela, S., Eriksson, K. & Fagerström, L. (2013). *Nurse Leaders'Perceptions of an Approaching Organisational Change*. Qualitative Health Research XX(X) 1-11.
- Simmons, K. (2006). *Motivating without money*. Podiatry Management.
- Syvöja, S-M. (2008) *Minne menet Vaasan psykiatria?*. <http://vaasalaisia.info/vshp-ja-psykiatria/> (hämtat: 11.05.2015)

Thylefors, I. (2016). *Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn*. Stockholm: Natur & Kultur.

Van den Boreck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. (2008). *Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction*. *Work & Stress* 22 (3). 277- 294.

Vandercammen, L. Hofmans, J. & Thenus, P. (2014) *Relating Specific Emotions to Intrinsic Motivation: On the Moderating Role of Positive and Negative Emotion Differentiation*. PLoS ONE 17.

<http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0115396> (hämtat: 11.02.2017)

Vasa sjukvårdsdistrikt, *Verksamhets- och ekonomiplan 2015-2018*.

West, S. (2011). *Konsten att vara kåt på jobbet*. Svenska Akademiens Ordbok.

Wilson, R. (2009). *The pleasure principle- make work your passion*. Podiatry Management. <https://www.psychologytoday.com/blog/the-main-ingredient/200910/the-pleasure-principle> (hämtat 03.05.2016)

Kommunernas social- och hälsovårdstjänster står inför stora förändringar förändringar (2016) https://www.thl.fi/sv/web/thlfi-sv/-/kommunernas-social-och-halsovardstjanster-star-infor-stora-forandringar?redirect=https%3A%2F%2Fwww.thl.fi%2Fsv%2Fweb%2Fthlfi-sv%2Fingangssida%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_d6kabIXxoexA%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2-1-3%26p_p_col_pos%3D1%26p_p_col_count%3D2 (hämtat: 01.05.2016)

Social- och hälsovårdsministeriets rapporter 2009:20

<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74077/URN%3aNBN%3afe201504226249.pdf?sequence=1> (hämtat: 01.05.2016)

Plan för mentalvårds- och missbruksarbete <https://www.thl.fi/sv/web/thlfi-sv/forskning-och-expertarbete/projekt-och-program/plan-for-mentalvards-och-missbruksarbete> (hämtat: 1.5.2016)

Sammanställning av genomgångna artiklar

Artikel/ Författare/ Publicering	Syfte	Metod	Resultat och konklusion
<p><i>The motivations to nurse: an exploration of factors amongst undergraduate students, registered nurses and nurse managers.</i></p> <p>Newton, J., Kelly, C., Kremser, A., Jolly, B. & Billett, S.</p> <p>Journal of Nursing Management; vol 17. (2009)</p>	<p>Syftet med studien var att identifiera vad som motiverar individer att engagera sig för en karriär inom vården.</p>	<p>Intervju av 29 sjukskötarstuderande, 25 sjukskötare och 10 personer som arbetade som ledare.</p>	<p>Ur resultatet framkom fyra teman som var gemensamma för alla grupper; en önskan att få hjälpa, omtänksamhet, känsla av att prestera och självbekräftan. Dessa teman representerade individernas motivation för att söka sig till ett yrke som sjukskötare eller att fortsätta sin karriär som sjukskötare eller förman.</p>
<p><i>Nurse Leaders' Perceptions of an Approaching Organizational Change.</i></p> <p>Salmela, S., Eriksson, K. & Fagerström, L.</p> <p>Qualitative Health Research XX(X) I-II (2013)</p>	<p>Syftet med studien var att få en mera djupgående förståelse för ledarens uppfattning av en kommande organisatorisk förändring</p>	<p>Intervju av 17 ledare.</p>	<p>Resultatet visade att ledarna var positivt inställda gentemot en kommande förändring. Upplevelserna kunde indelas i tre grupper: 1. positiv och aktiv förbindelse gentemot förändring, 2. tilltro gentemot förändringen och anpassning utan djupare förpliktelser, 3. känsla av osäkerhet och ångest.</p>

<p><i>Identifying meaning and perceived level of satisfaction within the context of work.</i></p> <p>Brown, A. , Kitchell, M., O'Neill, T. , Locklear, J., Vosler, A., Kubek, D. & Dale, L.</p> <p>Work; vol 16 (2001)</p>	<p>Syftet med studien vara att identifiera källan till mening inom arbetsmiljön, samt att jämföra dessa källor hos individer med hög och låg arbetstillfredsställelse</p>	<p>Data samlades via observation och intervju av fyra personer.</p>	<p>Ur resultatet framkom att de olika källorna om mening som informanterna lyfte upp hade varierande olik effekt på nivån av arbetstillfredsställelse. Informanterna uppnådde mening i arbetet genom en mängd olika sätt, inkluderande arbetsmetoderna, kulturen i organisationen, ledarskapsstilen samt lön och belöning. Som viktigt sågs balansen mellan arbete och livet utanför det. En inre motivation kopplades till en högre arbetstrivsel samt psykologisk och fysisk hälsa.</p>
<p><i>Nurse managers´ professional networks, psychosocial resources and self-rated health.</i></p> <p>Lindholm, M., Dejin-Karlson, E., Östergren, P-O. & Udén G.</p> <p>Journal of Advanced Nursing; vol 42. (2003)</p>	<p>Syftet med studien var att undersöka hur det professionella nätverket, psykosociala arbetsförhållandena, stödet i arbetsförhållandena, sociala nätverket och stödet förknippas med hur ledare inom vården uppskattar sin hälsa och sjukdom samt nivån av sjukskrivningar.</p>	<p>Frågeformulär med systematiskt urval till 205 sjukskötare i ledarposition</p>	<p>Resultatet visade att ledare inom vården som utsätts för höga krav inom arbetet men inte upplevde sig ha ett tillräckligt stöd i förhållande till arbetskraven samt inte upplevde ett arbetsklimat där de kände samhörighet uppskattade sig ha en nedsatt hälsa. De ledare som upplevde sig ha tillräckligt med stöd både i och utanför arbetet hade bättre hälsa än de som upplevde bristande stöd. Det framkom att det för ledare vore viktigt att bygga upp ett tillräckligt stort professionellt nätverk som besvarar behovet av stöd och en professionell samhörighet.</p>
<p><i>Paths to nursing leadership.</i></p> <p>Bondas, T.</p> <p>Journal of Nursing</p>	<p>Syftet med studien var att undersöka varför vårdare studerar ledarskap samt söker sig till ledarpositioner</p>	<p>Frågeformulär till 68 vårdare inom ledarposition från både landsbyggden och</p>	<p>Ur studien framkom fyra vägar till vårdledarskap; den ideala vägen, karriärvägen, slumpmässiga vägen och den tillfälliga vägen. Orsakerna till varför ledarna sökt sig till sin position varierar. Orsakerna har varit olika situationsfaktorer och förebilder, bra som dåliga, men även motiverande och</p>

Management; vol 14. (2006)	inom vårdarbetet.	stadsdelar.	pedagogiska faktorer har påverkat valet.
<p><i>Hospital nurses´work motivation.</i></p> <p>Toode, K., Routasalo, P., Helminen, M. & Suominen, T.</p> <p>Nordic College of Caring Science; vol 29. (2015)</p>	<p>Syftet med studien var att undersöka motivationen hos sjukskötare på ett sjukhus i Estland. Samt hur enskilda samt organisatoriska faktorer påverkar motivationen för arbete.</p>	<p>Frågeformulär till 201 sjukskötare.</p>	<p>Ur resultatet framkommer att både inre och yttre motivations - faktorer kunde hittas hos sjukskötarna. 15 % av informatörerna var avdelningsskötare. Informanterna upplevde lagom yttre motivations faktorer medan de inre motivationsfaktorerna upplevdes starka. Informantens ålder samt arbetsår påverkade faktorerna i positiv bemärkelse. Motivationsgraden var även beroende av informantens utbildning och skolningar, ordande av arbetet samt var de arbetade. Det framkom att avdelningsskötarna upplevde de yttre motivationsfaktorerna högre än andra informanter.</p> <p>Det visade sig att både de yttre och inre motivationsfaktorerna var över genomsnittet, medan de självständiga och självbestämmande motivationsfaktorerna sågs ha en positivare effekt på arbetstillfredsställelsen, engagemanget, välmående och hälsan.</p>
<p><i>Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction.</i></p> <p>Van den Boreck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W.</p> <p>Work & Stress; vol 22. (2008)</p>	<p>Syftet med studien var att redogöra för relationen mellan arbetskaraktären, burnout och engagemang.</p>	<p>Frågeformulär till 745 personer.</p>	<p>I resultatet framkommer skillnad mellan hur män och kvinnor upplever arbetstillfredsställelse. För höga känslomässiga och fysiska krav samt störningar mellan hem och arbete påverkar tillfredsställelsen i negativ riktning.</p>

<p><i>Work-life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfilment.</i></p> <p>Gröpel, P. & Kuhl, J.</p> <p>British Journal of Psychology; vol. 100. (2009)</p>	<p>Syftet med studien var att testa hypotesen att en tillräcklig mängd tillgänglig tid ökar välbefinnandet. Eftersom tillräcklig tid är beroende av personliga behov.</p>	<p>Undersökningen genomfördes med enkätundersökning och med att jämföra en grupp med studerande 73st gentemot en grupp med gifta par, 79st.</p>	<p>Resultatet gav stöd för hypotesen om att behovets uppfyllelse spelar en specifik roll i förhållandet mellan det subjektiva välbefinnandet och välbefinnandet i arbete. Dvs. att en upplevd balans mellan arbete och socialt liv medför tillfredsställelse i livet. Balansen mellan familj och arbete förutspår välbefinnande och livskvalitet.</p>
<p><i>Freshmen in nursing: job motives and work values of a new generation.</i></p> <p>De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Du Bois, C., Caers, R. & Jegers, M.</p> <p>Journal of Nursing Management; vol 16. (2008)</p>	<p>Syftet med studien var att undersöka vad som motiverar unga blivande sjukskötare i deras arbete samt hur de ser sitt blivande arbete.</p>	<p>Frågeformulär till 344 nyutexaminerade belgiska vårdare.</p>	<p>Ur resultatet framkommer att många av de traditionella attraktionerna ännu finns kvar och anses vara viktiga, en återkommande känsla av altruistiskhet (osjälviskhet). Män attraherades av karriärmöjligheterna, verkställande befogenheter och autonomi medan kvinnorna tenderade att fästa större uppmärksamhet vid de inre mänskliga egenskaperna.</p>
<p><i>Generational diversity: what nurse managers need to know.</i></p> <p>Hendricks, J. & Cope, V.</p> <p>Journal of advanced nursing; vol 69, no.3, (2012)</p>	<p>Syftet med studien var att presentera hur tankesätten gällande vårdarbete samt arbetsmiljön skiljer sig i olika generationer och hur ledaren kan förstärka sammanhållningen mellan generationerna.</p>	<p>Litteraturstudie med sökorden generational diversity, nurse managers and workforce, via databaserna MEDLINE, PubMed och Cinahl mellan åren 2000-2012.</p>	<p>Som ledare är det viktigt att förstå skillnaderna i medarbetarnas tankesätt inom de olika generationerna. Genom att ta hänsyn till betydelsen av kommunikation, engagemang och kompensation i de olika generationerna kan sammanhållningen inom arbetsgruppen förstärkas. Genom kommunikation ges medarbetaren specifik belöning och tillfredsställelse som uppfyller deras behov. En varierande mängd av personer i olika generationer kan med rätt ledarskap resultera i en stadig, kreativ och flexibel arbetsmiljö som alla trivs i.</p>

<p><i>Mindful Leadership as Healing Practice: Nurturing Self to Serve Others.</i></p> <p>Pipe, T. & Bortz, J.</p> <p>International Journal for Human Caring; vol 13, no.2 (2009)</p>	<p>I artikeln önskas lyfta fram ledarens rättigheter och skyldigheter att se över sitt eget mående för att orka vägleda andra.</p>	<p>Litteraturstudie av tidigare forskning om vårdande av Watson 2008 m.fl.</p>	<p>Starka och tänjbara ledare har en förmåga att guidas av vad de upplever värdefullt, meningsfullt och trovärdigt. Risken för att bli nedsliten är stor om ledaren inte ser efter att vårda sig själv. Därför är det viktigt att finna egenskaper av självkännet som motiverar och inspirerar i arbete och fritid.</p>
<p><i>Motivating your employees and yourself; How different is the manager from the staff?</i></p> <p>McConnell, C.R.</p> <p>The health care manager; vol 24, no. 3 (2005)</p>	<p>Syftet med studien var att undersöka skillnaden på vad som motiverar personalen i jämförelse med förmännen</p>	<p>Granskning av ett gammalt påstående om att ledarnas tro om att personalen är mera motiverad av materiella faktorer än av de inre faktorerna</p>	<p>Resultatet visar att motivationsfaktorerna är relativt samma för personal och ledare, alla har behov men ändå en uppsättning av mänskliga behov. Framgångsrika ledare är känsliga för sina egna behov och begär och tillgodoser att personalen känna likadant. En framgångsrik ledare behandlar sina personal som denne själv önskar bli bemött av sin förman.</p>
<p><i>Passion in today's health care leaders.</i></p> <p>Piper, L.</p> <p>The Health Care Manager; vol 24. (2005)</p>	<p>Syftet med studien är att uppmuntra ledare inom vården att få kännedom om sin emotionella intelligens och att lära sig att nyttja den som en passion i sitt ledarskap.</p>	<p>Tidigare forskning granskades med hänvisning till filosofikerna Plato och Aristotle.</p>	<p>Passion är en känsla triggad av hur personen uppfattar stimuli från miljön. Basen av stimuli är relaterad till känslan av vision, hörsel, smak, lukt och beröring. Passionen utvecklas utgående från hur personen tar emot och tolkar dessa stimuli, minns och nyttjar dessa. Passionen kan enligt Platons teori vara antingen infödd eller lärd via kunskaper, beteenden och erfarenheter. För att motivera organisationen att betjäna samhället på bästa sätt behövs i dagens sjukvård ett ledarskap baserat på passion. Genom passion är människan mer motiverad att tjäna andra.</p>

<p><i>Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology.</i></p> <p>Benson, S. & Dundis, S.</p> <p>Journal of Nursing Management; vol 11. (2003)</p>	<p>Studien undersöker hur Maslows behovsteori förstås och kan motivera arbetstagare i den snabbt föränderliga sjukvården.</p>	<p>Litteraturstudie baserad på Maslows behovshierarki, refererats till tidigare forskning.</p>	<p>För att få arbetare att känna motivation behöver de känna sig trygga, behövda och uppskattade. Maslows teori presenterar en mening för att förstå den enskilde individens behov. Genom den ständigt föränderliga sjukvården växer ett krav på att finna vägar att bemöta dessa behov; genom att erbjudas utbildning blir arbetstagaren tryggare vilket även ökar känslan av samhörighet och självkänsla och ger möjlighet till självförverkligande.</p>
---	---	--	--

Inbjudan

Jag önskar bjuda in dig som sakkunnig att delta i studien ”Motivation att leda”

Du som arbetat en längre tid som avdelningsskötare inom psykiatri och som har erfarenhet av förändringar inom organisationen är välkommen att med din kunskap och erfarenhet delta i en studie om vilka faktorer som motiverar ledaren i sitt arbete.

Syftet med examensarbetet är att studera vad avdelningsskötare inom psykiatri upplever motivera dem i deras arbete som ledare inom den kontinuerligt föränderliga organisationen.

Examensarbetet görs i form av en kvalitativ studie. Studien uppbyggs som en litteraturstudie kombinerat med intervjuer av avdelningsskötare som har en längre tids arbetserfarenhet inom yrket. Du är en av de utvalda att delta i intervjun. Intervjufrågorna ställs på svenska men informanten får svara på sitt eget modersmål. Intervjun beräknas ta ca en timme.

Studien ingår i mitt examensarbete för mina studier vid Yrkeshögskolan Novia, högre YH, Ledarskap inom social- och hälsovårdsområdet. Som handledare fungerar lektor Ann-Louise Glasberg.

Deltagandet i studien är frivilligt. Allt insamlat material behandlas konfidentiellt och resultatet kommer att sammanställas så att ingen enskild person kan kännas igen.

Jag hoppas du är intresserad och tar dig tid att dela med dig av din kunskap och erfarenhet. Anmäl ditt intresse att delta i studien via mail senast 20 augusti 2016, efter det bokas tid och plats för intervjun. Önskvärt är att intervjun sker under September - Oktober 2016. Även om du inte önskar delta i studien önskar jag att du meddelar det snarast möjligt.

Britt-Marie Hakala
044-XXXXXXX
britt-marie.hakala@XXXXXXX

Intervjufrågor

1. Varför valde du ett arbete som avdelningsskötare inom psykiatrin?

Mikä sai sinut valitsemaan osastonhoitajuuden psykiatrialla?

- hur länge har du arbetat inom förmanuppdrag?

Kuinka kauan olet toiminut esimiestehtävissä?

2. Vad motiverar dig i ditt arbete? Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?

- inre faktorer? Sisäisesti?

- yttre faktorer? Ulkoisesti?

3. På vilket sätt påverkar känslan av samhörighet motivationen?

Millälailla yhteenkuuluvaisuuden tunne vaikuttaa työmotivaatioosi?

4. Vilka mänskliga grundbehov anser du bör vara tillfredsställda för att du skall uppleva motivation i ditt arbete?

Mitkä perustarpeet koet, että ovat tärkeimpinä oman työmotivaatiosi kannalta?

5. På vilket sätt påverkar din hälsa och privatlivet motivationen i arbetet?

Millälailla terveytesi ja yksityiselämäsi vaikuttaa työmotivaatioosi?

6. Vad påverkar din motivation i negativ riktning?

Mitkä asiat vaikuttavat negatiivisesti työmotivaatioosi?

7. Får du tillräckligt med stöd för att uppleva motivation i ditt arbete?

Koetko saavasi riittävästi tukea työmotivaatioosi ylläpitämiseen?

- Hurdant stöd skulle du önska för att uppleva motivation i ditt arbete?

Millaista tukea toivoisit saavasi?