

Arbetslivskvalitet - medarbetarskap - utveckling

Del 1 - En organisationsprofil
avseende en sjukhusklinik våren 2005

Ingrid Falkenborn, företagsläkare, AB Previa, Helsingborg

Handledare: Björn Karlson, psykolog, Yrkes- och
miljömedicinska kliniken, Universitetssjukhuset i Lund

Projektarbete vid företagsläkarkursen, Sahlgrenska akademien,
Göteborgs universitet 2004/2006

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	2
SAMMANFATTNING	3
INLEDNING.....	4
Undersökt grupp	5
Metod	5
Resultat.....	6
DISKUSSION	12
LITTERATURFÖRTECKNING	13

Sammanfattning

Ingrid Falkenborn/företagsläkare

AB Previa Helsingborg

ingrid.falkenborn@previa.se

Bakgrund: Inom en avdelning, bestående av två sektioner vid ett sjukhus, upplevdes arbetsmiljöproblem förekomma. Ledningen ville arbeta med dessa med hjälp av företagshälsovården. En överenskommelse gjordes om att börja med en kartläggning av den upplevda arbetsmiljön, för att ha som underlag och praktiskt verktyg i det därpå följande åtgärdsarbetet, vilket avses utvärderas efter 1-2 år.

Syfte: Två frågeställningar skulle besvaras med kartläggningen. 1) Finns det skillnader i arbetsmiljön mellan yrkesgrupperna inom varje sektion? 2) Finns det skillnader i arbetsmiljön inom varje yrkesgrupp mellan sektionerna?

Undersökt grupp: Hela läkar-, sjuksköterske- och undersköterskegruppen på avdelningen.

Metod: Information samlades in genom ett strukturerat frågeformulär "min arbetssituation" omfattande 68 påståenden (Maslach & Leiter), vilket distribuerats per post.

Resultat: Sjuksköterskorna var relativt samstämmiga i sin beskrivning av arbetsmiljön. Det var en totalt positiv bild som rapportades från nedre sektionen. Den övre sektionen var övervägande positiv fränsett en svagt negativ syn på förändringar det senaste halvåret liksom på arbetsbelastningen. Undersköterskorna var en betydligt mer heterogen grupp.

Sammantaget ansågs det viktigt att tydliggöra ledningsfunktionen samt förbättra arbetsmiljön som till stor del handlade om brist på kontroll och gemenskap samt förekomst av värdekonflikter. Den övre sektionen beskrev försämringar inom alla områden under de senaste 6 månaderna. För läkargruppen som helhet kan sägas att arbetsbelastningen var för hög och den egna kontrollen för låg. Här upplevdes den närmaste ledningens agerande vara avgörande. I den övre sektionen var arbetsmiljön annars övervägande positiv. I den nedre sektionen var det viktigt att fånga upp den enda positiva förändring som upplevts det senaste halvåret – ledningsförändringen - och tillsammans finna vägar till en ökad gemenskap, rättvisa, värdegrund, kontroll samt minskad arbetsbelastning.

Slutsats: Det fanns olikheter i arbetsmiljön såväl mellan yrkesgrupperna inom varje sektion som inom varje yrkesgrupp mellan sektionerna. Viktigt är att på sikt skapa ett gemensamt team av vardera sektionen eller båda sektionerna sammanslagna med enhetlig ledningsstruktur, där arbetsuppgiften är i fokus.

Inledning

Kartläggningen genomfördes på en avdelning, bestående av en övre respektive nedre sektion, för att användas i ett processinriktat utvecklingsarbete som har sin utgångspunkt i den just sammanställda organisationsprofilen.

Idag är arbetsrelaterad stress ett aktuellt ämne på våra arbetsplatser, därför att det kostar, inte bara för personen som upplever det utan för organisationen där hon eller han arbetar. Den organisation som önskar hög kvalitet på prestationer, kreativa förmågor, innovativa idéer och drömmer om smidiga förändringar kommer att behöva dem som är energiska, som lever sig in i sina arbetsuppgifter och som arbetar effektivt. Detta gör det kort sagt nödvändigt att skapa en arbetsplats som främjar produktivitet och engagemang. En sådan arbetsplats skulle kunna medföra flera positiva effekter, såsom att kunna skaffa ett lämpligt och meningsfullt flöde av upplysningar om det som händer, och att verksamheten effektivare skulle kunna använda sina begränsade resurser och ta itu med de centrala frågorna. Genom att i ett förändringsarbete, syftande till att uppnå detta, tillämpa en strukturerad och etablerad metodik i flera faser, skapas förutsättningar för genomförande av ett utvecklingsarbete, där kartläggningen blir en utgångspunkt.

I forskningssammanhang pågår en bred diskussion kring orsakerna till arbetsrelaterad stress och vad som kan göras för att motverka fenomenet. I Europa dominerar två teoretiska modeller; Krav-kontroll modellen (Theorell och Karazek) samt Insats-belöning modellen (Siegrist). I motsats till andra synsätt inom stressforskningen som fokuserar på den enskilde individen, inriktar sig Maslach och Leiter på organisationens inre värld och hur den skapar individuella upplevelser och erfarenheter. Maslach och Leiter har utarbetat det standardiserade frågeformuläret ”Min arbetssituation” och till detta en processinriktad manual ”Att skapa engagemang och förhindra utbrändhet”, vilket använts i detta projektarbete.

Målsättningen med kartläggningen har varit att på ett objektivt sätt samla information som kan stödja ett långsiktigt utvecklingsarbete beträffande arbetsmiljöns kvalitet; hur styrkorna kan vidmakthållas och utvecklas och hur utmaningarna kan hanteras. Här framkommer i vilken utsträckning arbetsplatsen främjar engagemang och produktivitet.

Två frågeställningar har föranlett kartläggningen. 1) Finns det skillnader i arbetsmiljön mellan yrkesgrupperna inom varje sektion? 2) Finns det skillnader i arbetsmiljön inom varje yrkesgrupp mellan sektionerna? Rapporten är disponerad så att varje yrkesgrupp i respektive sektion redovisas för sig i ett stapeldiagram som kommenteras. Rapporten avslutas i en diskussion med tolkningar, slutsatser och rekommendationer.

Undersökt grupp

Den undersökta gruppen utgjordes av hela läkar-, sjuksköterske- och undersköterskegruppen på en avdelnings övre respektive nedre sektion. Totalt distribuerades 69 frågeformulär varav 66 besvarades vilket betyder 96 % svarsfrekvens.

17/18=94 % av läkarna, 35/36=97 % av sjuksköterskorna och 14/15=93 % av undersköterskorna svarade. Nattpersonalen, 5 sjuksköterskor och 5 undersköterskor, vilka arbetar på båda sektionerna, har ingått i kartläggningen, men de finns inte med i denna presentation.

Metod

Information har samlats in genom frågeformuläret "Min arbetssituation" (Maslach & Leiter). Sex arbetsområden har identifierats där obalans mellan människa och arbetsmiljö kan uppstå. Inom varje område finns det kritiska faktorer som kan skapa obalans. För att öka balansen krävs det ofta förändringar av de grundläggande strukturerna och ledarskapsvanorna i en organisation. Arbetsmaterialet är inriktat på hur organisation och individ samspelar, där interkorrelationer mellan de tre dimensionerna energi, inlevelse och engagemang och de sex arbetsområdena utgör ett första steg i processen att undersöka deras relationer till varandra. Det samlade resultatet ger en profil som sammanställs i ett stapeldiagram. Resultaten av kartläggningen tas fram genom att insamlade data jämförs med framtagna normer.

Relation till arbetet: Graden av engagemang i förhållande till arbete och kollegor

Energi: innebär om det finns tillräckligt med kraft för arbete och arbetskamrater

Inlevelse: handlar om attityden till arbetet och kollegorna

Effektivitet: en känsla av att räcka till och vara handlingskraftig

Arbetsområden: Graden av balans mellan medarbetarnas förväntningar och arbetssituationen

Arbetsbelastning: rimliga krav, rimligt med tid, rimligt med resurser

Kontroll: innebär en känsla av att göra val, fatta beslut och lösa problem

Belöning: handlar om att få erkännande och känna sig uppskattad för sin arbetsinsats

Gemenskap: fångar upp samarbetsklimatet och om känslan av tillit finns i gruppen

Rättvisa: beskriver hur medarbetarna upplever att resurserna fördelas inom organisationen

Värderingar: visar hur organisationens och medarbetarnas värderingar överensstämmer

Förändringar, ledningsfunktioner: Graden av positiv syn på dessa

Förändringar: visar om förbättringar eller försämringar skett senaste halvåret

Ledning: beskriver medarbetarnas värdering av närmsta chef

Kommunikation: visar om medarbetarna uppfattar tydlighet och trovärdighet i informationen

Kompetensutveckling: handlar om upplevelsen av tillgång till utbildning och yrkesutveckling

Sammanhållning: fångar upp grupp-känsla och arbetsstolthet

Resultat

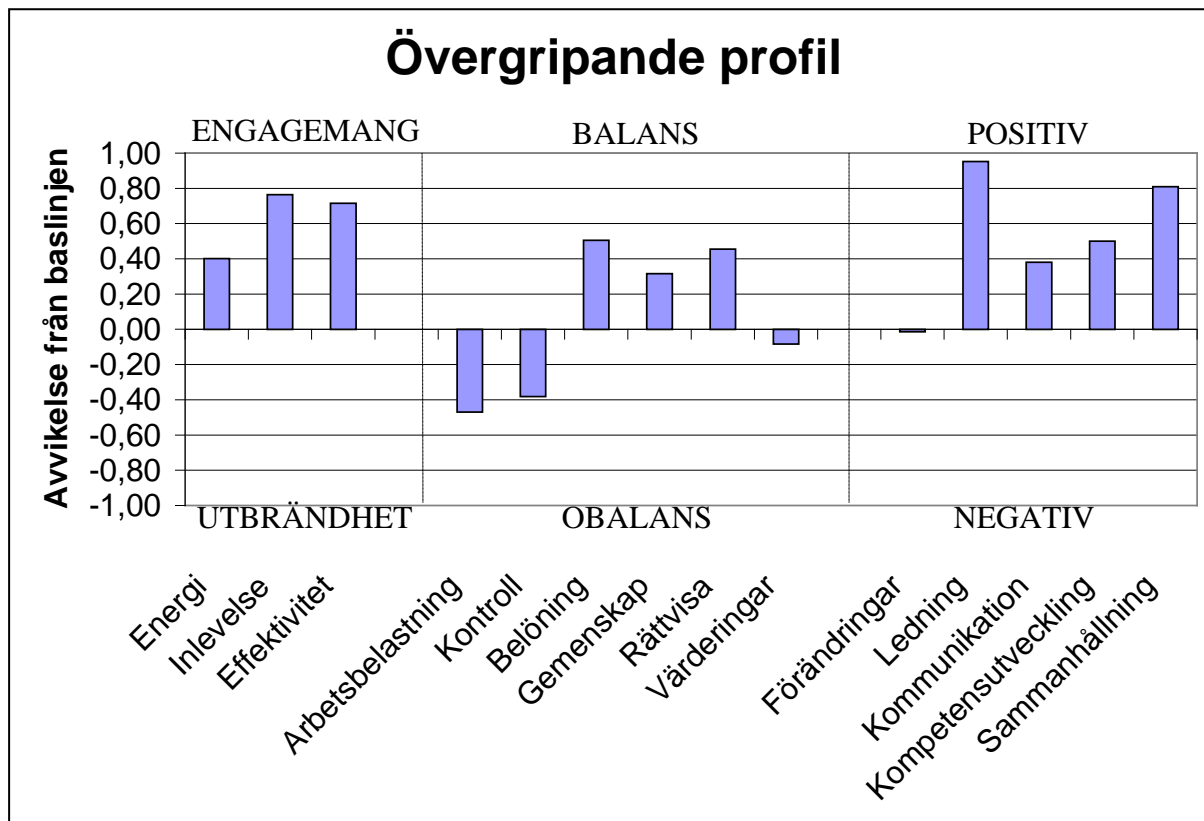


Fig 1 illustrerar resultaten från kartläggningen av 8 läkares arbetsmiljö på övre sektionen

I relationen till arbetet rapporterade läkargruppen en stor inlevelse och en hög effektivitet, vilket skapade utrymme för medarbetarnas engagemang. Arbetsområdet belöning och rättvisa var gruppens styrkor. Här fanns ett erkännande från kollegor och positiva band med kollegor, gensvar och stöd, respekt, en rimlig ekonomisk ersättning och ett trivsamt arbete. Gruppens utmaningar fanns inom arbetsområdena arbetsbelastning, med för mycket att göra, för lite tid och för och för få hjälpmedel samt kontroll, med för hård styrning och brist på inflytande. När det gällde synen på förändringar var givande arbetsuppgifter, ledarskap, medbestämmande och arbetstrygghet de frågor som medarbetarna såg mest positivt på, vilket gav energi. Personalen uttryckte en positiv uppfattning om samtliga ledningsfunktioner. Ledningen delegerade tillräckligt med ansvar till anställda, uppmuntrade till förnyelse och kreativt tänkande hos anställda samt konsulterade öppet med anställda på sektionen. Den ledningsfunktion som hade störst inflytande över arbetsområdet belöning var kompetensutveckling och över arbetsbelastning och kontroll var närmsta chef.

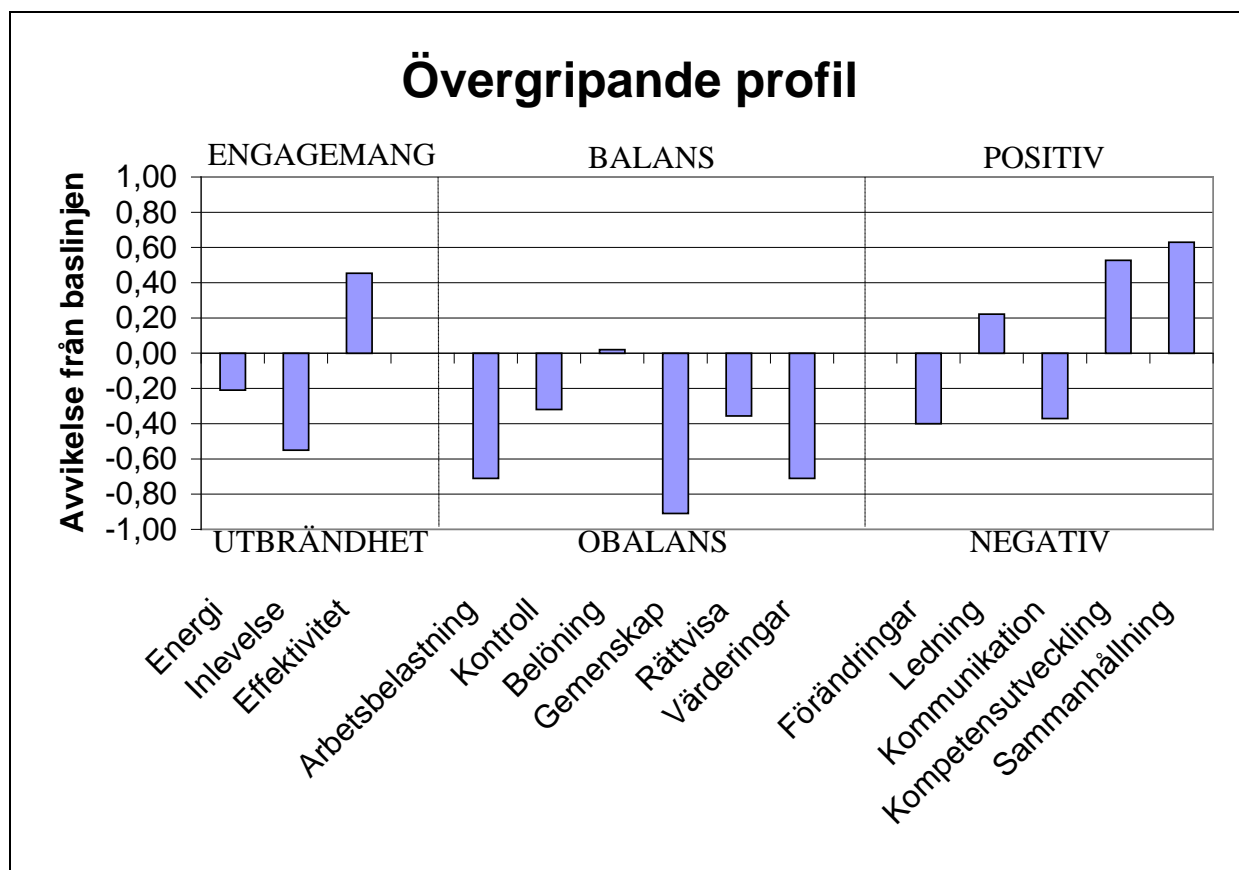


Fig 2 illustrerar resultaten från kartläggningen av 9 läkares arbetsmiljö på nedre sektionen

I denna grupp upplevde medarbetarna en känsla av att räcka till, att vara handlingskraftiga och konstruktiva samtidigt som de visade tecken på utmattning samt en distans till arbetet och kollegorna. Organisationsprofilen indikerade att det fanns en länk mellan utmattning och cynism och en allvarlig brist på kontroll i arbetssituationen. Problemen var stora inom fem av sex arbetsområden. Framför allt saknades känslan av positiva relationer med kollegor liksom ett sviktande förtroende för organisationen i stort. Arbetsbelastningen var inte hanterbar för flera i gruppen. Återkommande konflikter mellan det som krävdes för arbetet och personliga värderingar störde arbetet. Det fanns en allmänt negativ syn på de senaste 6 månadernas förändringar, frånsett kvaliteten på ledarskapet i organisationen, vilket sammantaget påverkade effektiviteten menligt. En konstruktiv motkraft var att ledningen delegerade tillräckligt med ansvar till anställda, uppmuntrade till kreativt tänkande och förnyelse hos anställda samt att det konsulterades öppet med anställda i enheten.

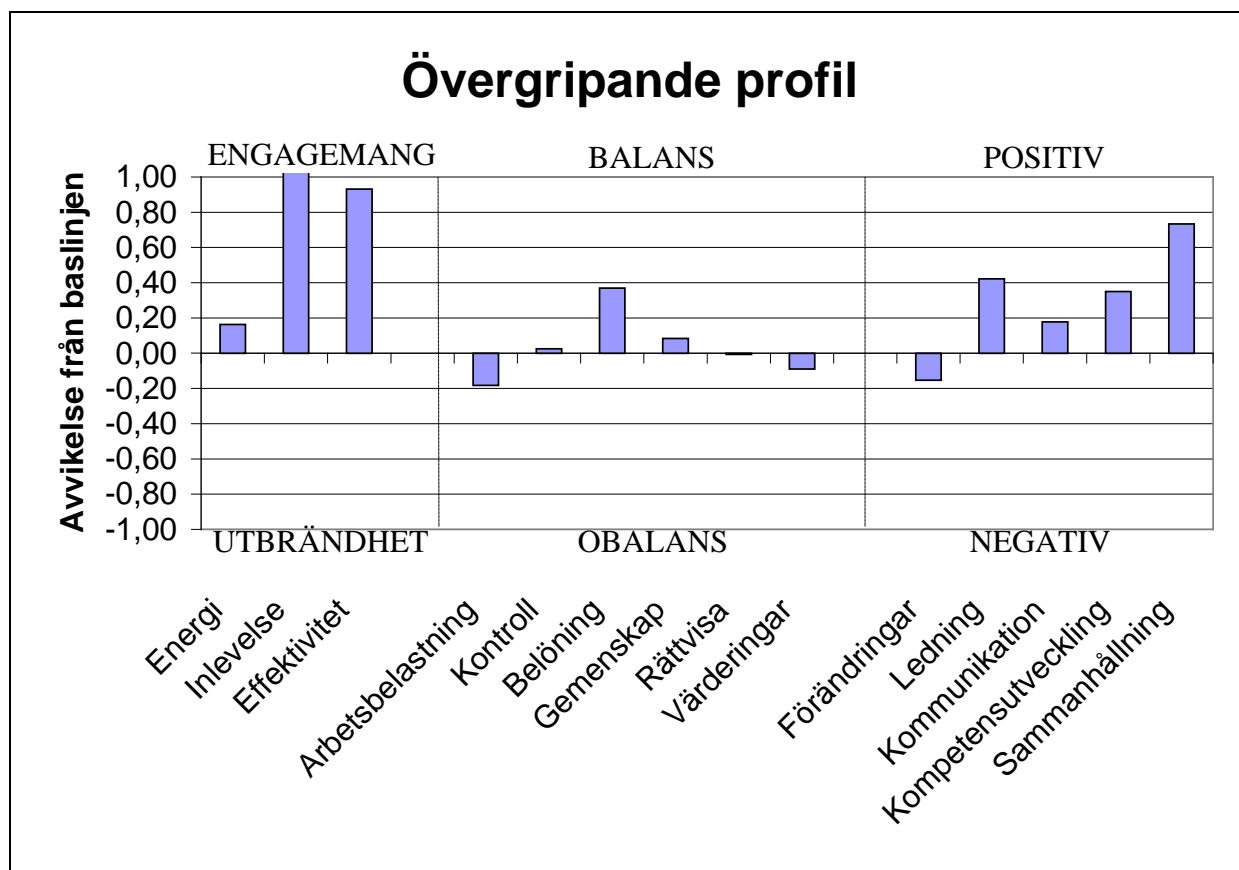


Fig 3 illustrerar resultaten från kartläggningen av 15 sjuksköterskors arbetsmiljö på övre sektionen

I denna grupp var inlevelsen och effektiviteten på topp. Inlevelsen speglade ett engagerat förhållande till arbetet och kollegorna. Här fanns en känsla av att räkna till, att vara handlingskraftig, att tillföra något till arbetsplatsen. Medarbetarnas förhållandevis låga energinivå var relaterad till arbetskrav som är svåra att hantera. Avseende arbetsområden var svaren mest av neutral karaktär, vilket gjorde resultaten svårtolkade. Det fanns en uttalat stark sammanhållning, liksom en positiv syn på närmaste ledning och goda möjligheter till kompetensutveckling. Medarbetarna hade en övergripande svagt negativ syn på förändringar det senaste halvåret, vilket kombinerat med det stora engagemanget, medförde att höga krav ställdes på denna grupp.

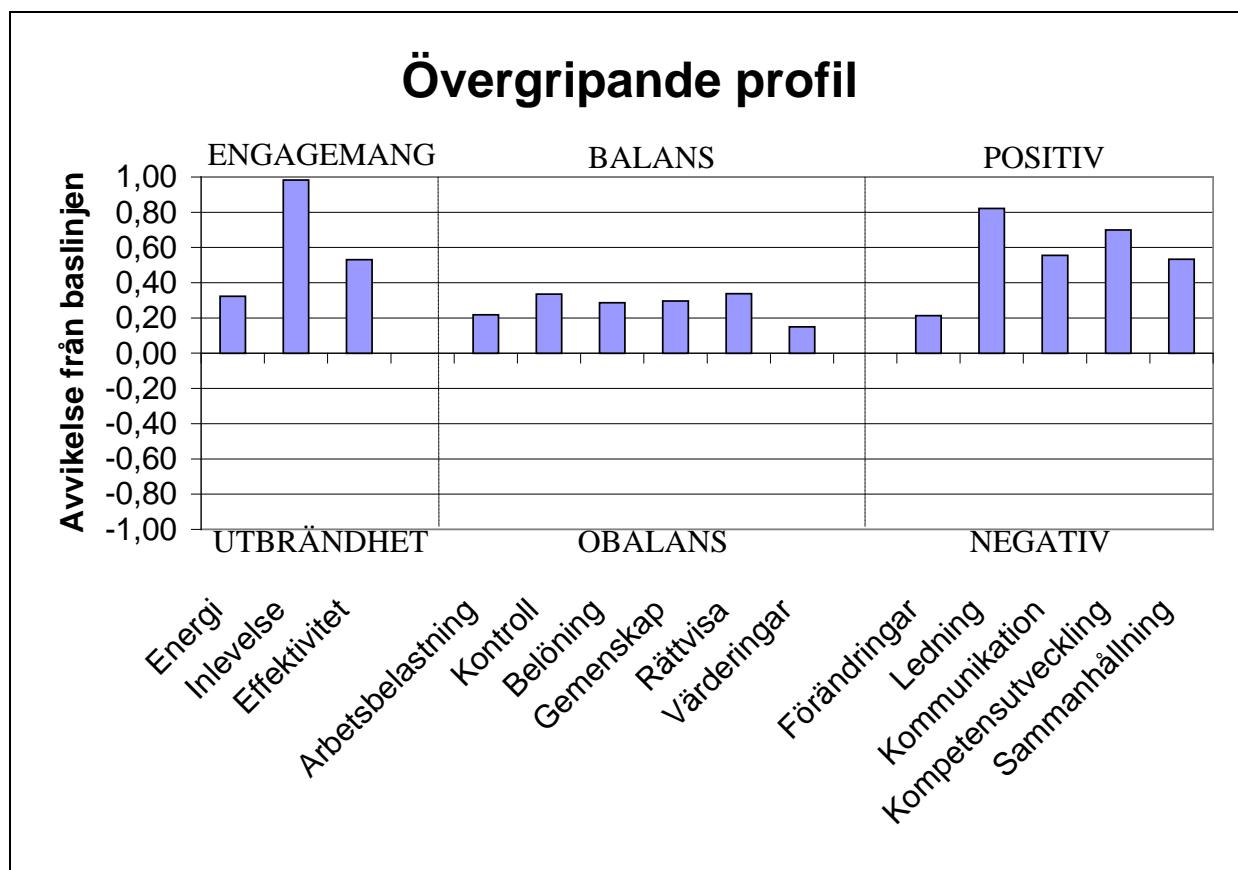


Fig 4 illustrerar resultaten från kartläggningen av 15 sjuksköterskors arbetsmiljö på nedre sektionen

Gruppen hade den energi och inlevelse som krävdes för arbetet och samverkan med kollegor. Det fanns en känsla av att räkna till, att vara handlingskraftig och att tillföra något till arbetsplatsen. Beträffande hanterbar arbetsbelastning, kontroll över den egna arbetssituationen, meningsfullt belöningsystem, delaktighet i en gemenskap och tillit, rättvisa och konsekventa regler för alla i organisationen samt organisatoriska värderingar i samklang med personliga värderingar, beskrev denna grupp ett tillfredsställande utgångsläge. Närmaste ledning uppfattades som mycket positiv; tillräckligt med ansvar delegerades, kreativt tänkande och förnyelse uppmuntrades och det konsulterades öppet i enheten. Kommunikationen var god inom och mellan enheterna, goda möjligheter till kompetensutveckling fanns, liksom en stark gruppljalitet och stolthet över enhetens arbetsinsatser. Förändringarna det senaste halvåret upplevdes som svagt positiva, vilket skapade en effektivitet, där medarbetarna hade en känsla av att räkna till och vara handlingskraftiga.

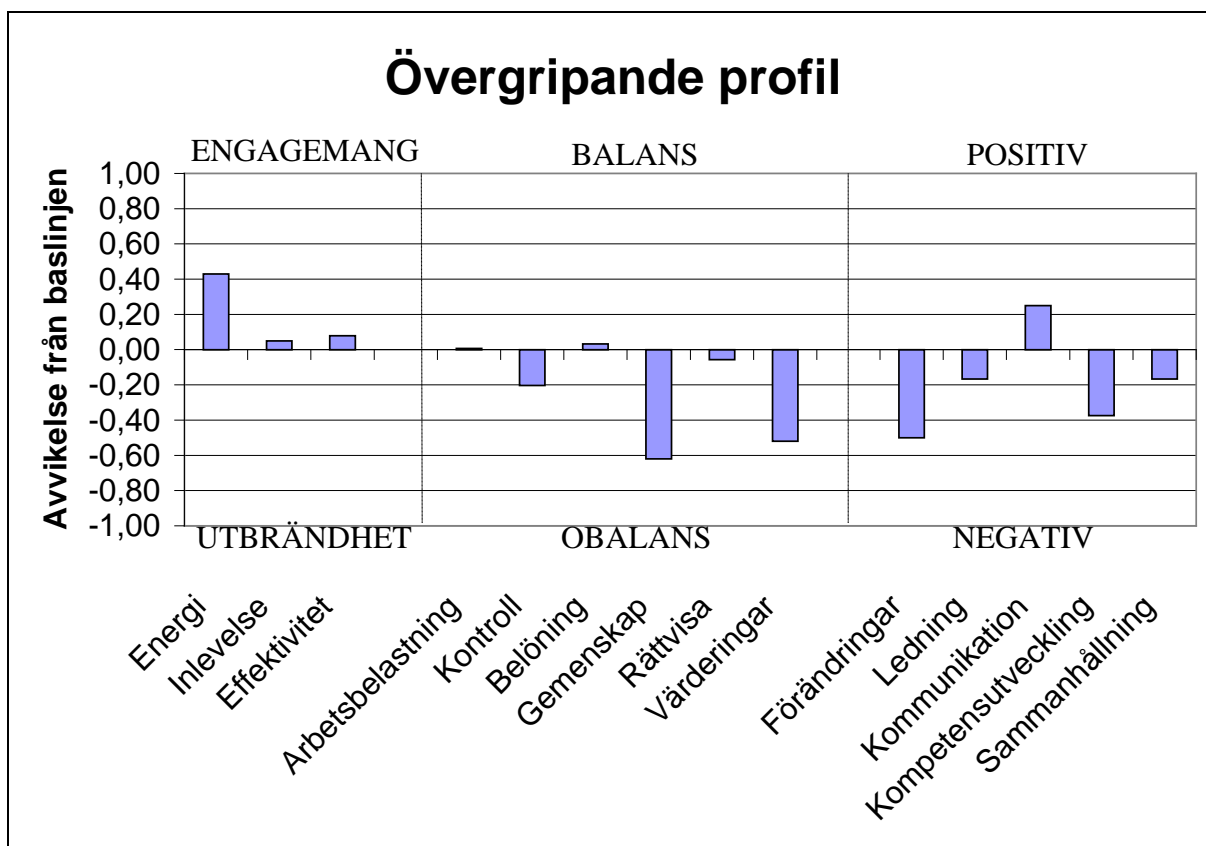


Fig 5 illustrerar resultaten från kartläggningen av 4 undersköterskors arbetsmiljö på övre sektionen

Här indikerar organisationsprofilen att gruppen hade den energi som krävdes för en rimlig arbetsbelastning och för att bry sig om sina kollegor men gruppen upplevde inte samma grad av engagemang i förhållande till arbete och kollegor samt saknade känsla av tillräcklighet och handlingskraft. Känslan av positiva relationer med kollegor saknades liksom förtroendet för organisationen i stort. Återkommande konflikter uppstod mellan det som krävdes för arbetet och mer personliga värderingar. Medarbetarna upplevde inte stöd eller lyhörddhet från närmaste ledning, inte heller möjligheter till kompetensutveckling. Grupp känslan var svag liksom stoltheten över arbetsinsatserna. Kommunikationen uppfattades som god inom och mellan enheterna. Det fanns en allmänt negativ syn på förändringar det senaste halvåret, vilket gav en ineffektivitet. Den ledningsfunktion som hade störst inflytande på en mer hanterbar arbetssituation, ökad egenkontroll, delaktighet i en gemenskap samt upplevelse av rättvisa, var sammanhållning.

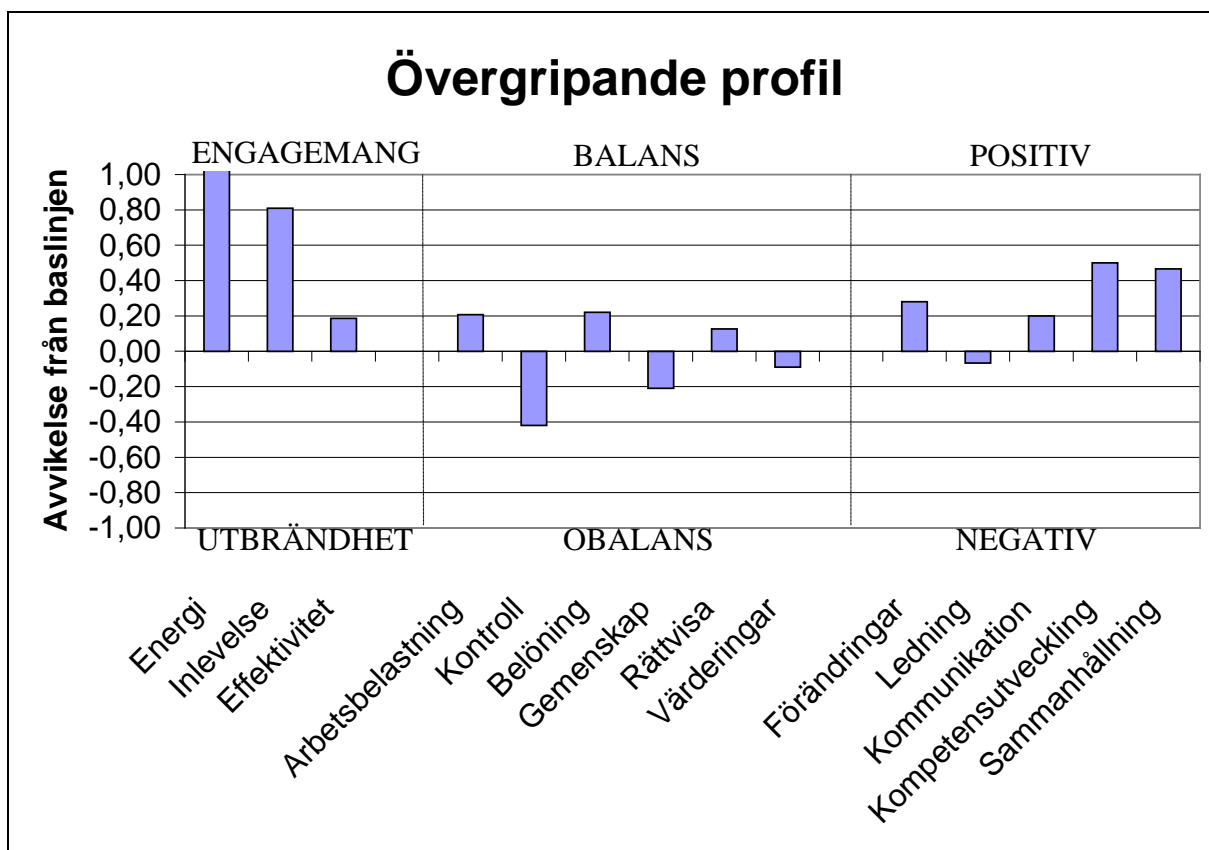


Fig 6 illustrerar resultaten från kartläggningen av 5 undersköterskors arbetsmiljö på nedre sektionen

Gruppen rapporterade en energirik inställning till sitt arbete, vilket relaterades till hanterbara arbetskrav och stödjande arbetsrelationer. Det fanns även ett engagerat förhållande till arbetet och kollegor. Däremot var effektiviteten förhållandevis låg, d v s känslan av att man räcker till och gör framsteg som känns meningsfulla, vilket har ett starkt samband med en otillräcklig kontroll över den egna arbetssituationen. Här fanns en antydd känsla av att positiva relationer till kollegor saknades, liksom för organisationen i stort. Rättvisa var för denna grupp en viktig faktor för att skapa engagemang för framtiden. Hos medarbetarna fanns en allmänt positiv syn på senaste halvårets förändringar, vilket skapade möjligheter för att öka effektiviteten. Förbättrad rättvisa och stärkt egenkontroll i arbetet var strategiskt, vilket närmaste chef kunde skapa gynnsamma förutsättningar för, genom möjlighet för de anställda till kompetensutveckling och kommunikation.

Diskussion

Generellt kan sägas att det finns olikheter såväl mellan yrkesgrupperna inom varje sektion som inom varje yrkesgrupp mellan sektionerna.

Det är utifrån detta material inte konstruktivt att jämföra nedre och övre sektionerna i dess helhet, i första hand för att stora differenser framträder mellan de tre yrkesgrupperna.

Dessutom riskerar en sådan jämförelse att fokus hamnar på skillnader, vilket inte är den bästa grogrunden för utveckling och samverkan.

Sjuksköterskorna vid både övre och nedre sektionen beskrev sina respektive miljöer på ett likartat sätt. De gav en övervägande positiv bild med en mycket hög grad av inlevelse och effektivitet men inte en motsvarande grad av energi för arbetet och arbetskamraterna. För att säkra och på sikt stärka den positivt upplevda arbetssituationen är möjlighet till kompetensutveckling och en säkerställd intern kommunikation av vikt. Med den inlevelse och den kraft som verkar finnas i denna grupp är det av vikt att tillsammans skapa en bas för en ljusare syn på framtiden

Undersköterskorna är en betydligt mer heterogen grupp. Här är det sammantaget viktigt att tydliggöra ledningsfunktionen, samtala kring mål och mening samt skapa förutsättningar till kongruens i värdefrågor. Viktigt är att tydliggöra egna beslutsområden och hjälpas åt att förbättra arbetsklimatet i den egna arbetsgruppen. Här handlade det till stor del om kontroll, gemenskap och värderingar. Undersköterskorna vid den övre sektionen hade under de senaste 6 månaderna upplevt försämringar inom alla områden. Detta är viktigt att fördjupa sig kring. Beträffande läkargruppen som helhet kan sägas att arbetsbelastningen var för hög, den egna kontrollen för låg och de senaste 6 månadernas upplevelser för negativa. I den övre sektionen var den närmaste ledningens agerande av avgörande betydelse för att minska arbetsbelastningen och öka kontrollen. Upplevelsen av att inte ha så positiva erfarenheter av förändringar, tar mycket kraft ur delar av gruppen. Inom den nedre sektionen är det viktigt att fånga upp den enda positiva förändring som upplevts – ledningsförändringen, och tillsammans finna vägar till en ökad gemenskap, föra värderingssamtal, minska arbetsbelastningen och öka den egna kontrollen. Här finns en målinriktning och en handlingskraft som behöver näring och stöd från kollegor och ledning.

Viktigt är att på sikt skapa ett gemensamt team av var sektion eller båda sektionerna med enhetlig ledningsstruktur, där arbetsuppgiften är i fokus och kompetensen och samverkan medlen.

Litteraturförteckning

1. Aro A., Kärnä P, Salmela-Aro K & Leiter MP: development of the Finish version of Areas of Worklife Survey. Unpublished data. University of Helsinki; 2001.
2. Leiter MP. Areas of Worklife Survey Manual. Centre for Organizational Research & Development. Wolfville, NS, Canada; 2000.
3. Leiter MP & Maslach C. Areas of Worklife Survey. Centre for organizational Research & Development. Wolfville, NS, Canada; 2000.
4. Maslach C & Jackson SE & Leiter MP. Maslach Burnout Inventory Manual. 3 uppl. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press; 1996.
6. Maslach C & Leiter MP. The truth about burnout. San Fransisco; Jossey Bass; 1997.
7. Schaufeli WB, Leiter MP, Maslach C & Jackson SE . The Maslach Burnout Inventory – General Survey. In Maslach C, Jackson SE & Leiter MP, MBI Manual. 3 uppl. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press; 1996.
8. Schutte N, Toppinen S, Kalimo R & Schaufeli WB: the factorial validity of the Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. Journal of occupational and Organizational Psychology 2000; 73; 53-66. Printed in Great Britain, The British Psychological Society.