



CAMPUS  
HELSINGBORG

Institutionen för service management  
och tjänstvetenskap

**Examensarbete för kandidatexamen**

# Organisatorisk hälsa inom sjukvården

En studie om hur värde skapas internt och hur  
det påverkar arbetsmiljön

Charlotte Berggren

Ella Persson

Antal ord: 14 966

Gruppenr: 41

Handledare:  
Ulrika Westrup

Examensarbete  
VT 2020

# Förord

---

Denna uppsats innefattar det avslutande momentet på kandidatprogrammet Service Management vid Campus Helsingborg, Lunds universitet, och är skriven under vårterminen 2020.

Ett stort tack riktas till de verksamma sjuksköterskorna inom Region Skåne som ställde upp på att bli intervjuade och engagerat svarade på våra frågor. Ett stort tack riktas även till de sjuksköterskorna som rekommenderade ytterligare sjuksköterskor att intervjua.

Vi vill även tacka vår handledare Ulrika Westrup för betydelsefull återkoppling genom hela uppsatsskrivandet.

Helsingborg, 27 maj 2020.

Charlotte Berggren

Ella Persson

# Sammanfattning

---

Denna uppsats syftar till att bidra med ökad kunskap kring hur värde skapas internt i människobehandlande verksamheter, samt dess påverkan på arbetsmiljön och vidare det externa värdeskapandet. Fokus har följaktligen varit på att skildra medarbetarnas perspektiv och redogöra för hur de upplever att kontroll och handlingsutrymme påverkar deras förutsättningar i skapandet av värde på arbetsplatsen. Undersökningen har möjliggjorts genom en konstruktionistisk ontologi där nio sjuksköterskor har intervjuats och deras uppfattning av den sociala verkligheten har fångats. Det empiriska materialet har vidare analyserats med hjälp av tidigare forskning kring implementering av styrmodeller i den offentliga sektorn samt tjänstelogikens perspektiv värdeskapande och värdesamskapande. Med detta som utgångspunkt har studien frångått organisationens perspektiv på styrning och istället fokuserat på att skildra medarbetarnas perspektiv på hur värde och en organisatorisk hälsa kan skapas på arbetsplatsen, och vidare avspeglas i det externa värdeskapandet.

Resultatet av uppsatsen lyfter följaktligen fram att en fungerande interaktion mellan samtliga parter är grundläggande för att internt värde och således en organisatorisk hälsa skall uppstå. Studien har ytterligare synliggjort betydelsen av att verksamheterna finner en balans mellan kontroll och handlingsutrymme som medarbetarna anser tillfredsställande, för att säkerställa att medarbetarna kan leva upp till de förväntningar cheferna presenterar och samtidigt upprätthålla en god kvalitet i utförandet av arbetet och således skapa värde. Uppsatsens resultat synliggör således vikten av att verksamheterna säkerställer att samtliga parter behov tillgodoses och följaktligen kan integrera på ett tillfredsställande vis för att detta scenario skall uppnås. Således blir resultatet skapandet av internt värde, en organisatorisk hälsa och ytterligare ett extern värde.

**Nyckelord:** Kontroll, Effektivisering, Tillit, Handlingsutrymme, Flexibilitet, Värdeskapande, Värdesamskapande, Organisatorisk hälsa, Arbetsmiljö.

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning</b>	<b>5</b>
1.1. Jakten på effektivitet i människobehandlande verksamheter	5
1.2. Problembeskrivning	8
1.3. Syfte och forskningsfråga	9
1.4. Disposition	10
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>12</b>
2.1. Introduktion	12
2.2. Styrning utifrån New Public Management	12
2.3. Styrning utifrån Post-NPM	14
2.4. Att skapa värde internt	15
2.4.1. Att samskapa värde	15
2.4.2. Kontroll i skapandet av värde	17
2.4.3. Handlingsutrymme i skapandet av värde	18
2.4.4. Flexibilitet i skapandet av värde	18
2.5. Organisatorisk hälsa	19
2.6. Sammanfattning av teoretisk referensram	20
<b>3. Metod</b>	<b>22</b>
3.1. Metodologi	22
3.2. Insamling av data	23
3.3. Bearbetning av data	26
3.4. Studiens hållbarhet och kunskapsbidrag	27
3.4.1. Tillförlitlighet	27
3.4.2. Etisk reflektion	28
<b>4. Analys</b>	<b>31</b>
4.1. Implementering av styrmodeller i sjukvården	31
4.1.1. Balansgången mellan kontroll och handlingsutrymme	31
4.1.2. Medarbetarnas ständiga moraliska dilemma	34
4.1.3. Ett organisatoriskt gehör	35
4.1.4. Barriären mellan chef och medarbetare	37
4.2. Kombinationen av värdeskapande och värdesamskapande	39
4.2.1. Inflytande som en resurs	39
4.2.2. Otydlighet i professionernas rollnehav	41
4.2.3. En fungerande interaktion	42

4.2.4. Att betrakta medarbetarna som klienter	44
4.3. Organisatorisk hälsa	45
4.3.1. Ett ömsesidigt förtroende	45
4.3.2. Balansen mellan kontroll och arbetstillfredsställelse	47
4.3.3. Värdeskapande som allmän pedagogik	49
<b>5. Slutsats och diskussion</b>	<b>51</b>
5.1. Slutsats	51
5.2. Diskussion	54
5.3. Vidare forskning	56
<b>6. Referenslista</b>	<b>57</b>
Bilaga 1(3)	61
Bilaga 2(3)	62
Bilaga 3(3)	63

# 1. Inledning

---

## 1.1. Jakten på effektivitet i människobehandlande verksamheter

Den svenska offentliga sektorn har under de senaste åren präglats av omstruktureringar och förändringar. Under den senare delen av 1900-talet introducerades New Public Management, (NPM) styrmodeller bestående av strukturella effektiviseringar som tidigare kännetecknat den privata sektorn (Colak, 2019). Det övergripande syftet med att influera den offentliga sektorn med dessa karaktärsdrag menar Alonso, Clifton och Diaz-Fuentes (2014) var att det medförde tekniska och medicinska framsteg som ansågs gynnsamma för hantering av en äldre population. NPM innefattas således av olika metoder och styrsätt för att effektivisera organisationsstrukturer och stimulera ekonomiska intressen, i syfte att implementera den privata sektorns kostnadseffektiva tänk i den offentliga sektorn (ibid.).

Införandet av NPM på arbetsplatserna inom offentliga sektorn resulterade i en omstrukturering av kärnverksamheterna, då modellerna krävde ökad övervakning av medarbetarna samt målstyrda aktiviteter för att garantera att arbetet utfördes i enlighet med effektiviseringens nya riktlinjer. De nya arbetsvillkoren genererade kritiska påpekande varav motståndarsidan hävdade att omstruktureringen inte tog i akt det faktum att den offentliga sektorn präglades av människobehandlande verksamheter. I denna typ av verksamheter avser relationen mellan medarbetaren och klienten utgöra kärnan, varav den mänskliga faktorns oförutsägbarhet ställer krav på medarbetarnas förmåga att anpassa sig utifrån varje mötes förutsättningar (Forsberg 2019). Således blev konsekvensen av introduktionen av NPM:s principer i den offentliga sektorn att det tidigare omfattande handlingsutrymmet begränsades och ersattes med ledningens kontroll och styrning, i syfte att upprätthålla de organisatoriska målen. Resultatet konstaterades i många fall som ett växande missnöje hos medarbetarna vilket resulterade i sämre arbetsengagemang och ytterligare orsakade sämre prestationer i utförandet av arbetet (Strömghren, Dellve & Eriksson, 2017). Orvik, Dellve och Eriksson, (2013) menar att NPM utifrån denna premis medförde en

ökad hälsoproblematik och stora slitningar för medarbetarna, då kombinationen av en ökad tidspress och stark styrning resulterade i ytterligare stress och utmattningssymtom och således en större sjukfrånvaro (Orvik et al., 2013).

Som ett svar på problematiken uppstod Post-NPM trender under början på 2000-talet, som en motkraft mot NPMs paradig och i behovet av alternativa sätt att styra och leda verksamheter på för att återigen öka medarbetarnas välmående (Colak, 2019). Post-NPMs styrmodeller avser att integrera fragment som har för avsikt att fokusera på organisationen som en helhet, och kombinera medbestämmande med organisatoriska riktlinjer (Colak, 2019). Regeringen presenterade i samband med det nya seklet och den nya trenden *Tillitsreformen*, som en process vars ändamål syftar till inrättandet av en *tillitsbaserad styrning* (TSL) i den offentliga sektorn (Regeringskansliet, 2019). År 2016 utformade regeringen Tillitsdelegationen, vars syfte avsåg att arbeta inom ramen för regelverken med att utveckla idéer och projekt som främjar välfärdssektorns arbetsplatser. Således arbetade Tillitsdelegationen år 2016 till 2018 med att omstrukturera den offentliga sektorns arbetsformer genom att utveckla sätt att kombinera behovet av kontroll och ekonomiska mål med att bevara medarbetarnas professionella kunskap och erfarenhet (Tillitsdelegationen, 2018). Begreppet tillit implementerades som en fundamental del i TSL, och förklaras följaktligen som strävan efter att initialt ha förtroende för de personer som ingår i relationen samt ha positiva förväntningar på interaktionens utfall (Tillitsdelegationen, 2018).

Post-NPM har följaktligen visat sig ha en stark koppling till *tjänstelogiken*, varav utgångspunkten är att värde skapas i användande av tjänsten och således anses det fördelaktigt för verksamheter att betrakta medarbetarna som en primär resurs i processen (Skålén, 2016). Tjänstelogiken har tidigare kännetecknats av ett primärt fokus på de externa relationerna och att värde skall uppstå i relationen mellan medarbetare och klienten, varav effektiva arbetsprocesser blev resultatet (Becker, 2019). Appliceringen av tjänstelogikens perspektiv på Post-NPMs principer möjliggör således även en skildring av de interna relationerna och ett ökat fokus på skapandet av värde i relationen mellan medarbetare och chefen på arbetsplatsen, i syfte att öka

medarbetarnas välmående (Skålén, 2016). I takt med att Post-NPM växte fram inom de människobehandlande verksamheterna ökade nämligen fokuset på det interna skapandet av värde. Fokuset på att bibehålla en tillfredsställande relation mellan chef och medarbetare ökade och likaså belystes vikten av att omfamna medarbetarnas efterfrågade resurser (Becker, 2019). Således resulterade omstruktureringen i att begreppet *handlingsutrymme* applicerades i verksamheterna som något grundläggande för införandet av Post-NPMs principer och därmed som en förutsättning för medarbetarnas skapande av värde på arbetsplatserna. Ponnert och Svensson (2016) menar nämligen att handlingsutrymme utgör en grundläggande resurs för medarbetare inom människobehandlande verksamheter i skapandet av värde då det möjliggör tillfredsställande arbetssätt. Detta utifrån premissen att varje möte med kunden är unikt och ställer krav på medarbetarnas förmåga att agera flexibelt och anpassa agerandet utifrån varje situations förutsättningar. Samtidigt anser Ponnert och Svensson (2016) att grundläggande riktlinjer är nödvändiga för att upprätthålla en rättvis bedömning av klienterna samt för att inte sätta för stor press på medarbetarnas omdöme.

Således ställs krav på cheferna att tillgodose samtliga aktörers behov och förväntningar och vidare skapa en ömsesidig tillit som möjliggör en kommunikation gällande vilka resurser som skapar värde för medarbetarna och därmed bidrar till skapandet av värde (Tillitsdelegationen, 2018, Becker, 2019). Cheferna besitter ur detta perspektiv förmågan att förse medarbetarna med verktyg som möjliggör internt skapande av värde. De besitter därmed ett stort ansvar i att upprätthålla Post-NPMs principer och Tillitsdeligationens (2018) syfte, varav tillfredsställande resurser i kombination med en fungerande interaktion mellan parterna anses grundläggande (Becker, 2019). Vidare har det interna skapandet av värde på arbetsplatsen ett tydligt samband med medarbetarnas välmående, vilket därför avspeglas på arbetsmiljön. Arbetsmiljön agerar plattform för skapandet av internt värde och dess utformning blir därav grundläggande för medarbetarnas förmåga att leverera ett tillfredsställande kundmöte och således ytterligare bidra till klientens värdeskapande, det vill säga det externa skapandet av värde. Forskning visar nämligen att välmående medarbetare tenderar att upprätthålla kvaliteten på tjänsten i större



utsträckning och således resulterar ett fungerande internt värdeskapandet i att samtliga involverade parter behov i större utsträckning kan tillgodoses (Skålén, 2016).

Orvik et al., (2013, s. 849) presenterar såldes *organisatorisk hälsa* som ett uttryck som syftar till verksamheter som uppnått det ideala scenariot och tagit optimal hänsyn till både effektivitet och arbetstillfredsställelse. Författarna menar att medarbetarnas missnöje som uppstått till följd av NPM i stor utsträckning handlar om en spänning mellan de professionella medarbetarnas krav på kvalitet och företagsekonomiska krav på produktivitet och effektivitet varav medarbetarnas arbetssituation påverkats negativt (Orvik et al., 2013). Utgångspunkten i organisatorisk hälsa innebär att kvalitet är en viktig förutsättning för produktiviteten och effektiviteten, men att ett för begränsat fokus kan leda till sämre arbetsmiljö. Således tydliggörs vikten av att verksamheterna tillhandahåller en optimal hänsyn till både effektivitet och arbetstillfredsställelse för att samtliga led i verksamheten skall ta del av ett gynnsamt utfall (ibid.).

## **1.2. Problembeskrivning**

Arbetssituationen för medarbetarna inom människobehandlande verksamheter resulterade till följd av NPM i en sämre arbetsmiljö där sjukfrånvaro, stress och utmattningssymtom i större grad uppkom som en konsekvens av ökad kontroll på arbetsplatsen och ökad tidspress för medarbetarna (Orvik et al., 2013). Forskning tyder därmed på att styrmodellerna som NPM består av haft en negativ inverkan på medarbetarnas välmående då effektiviseringen och produktivitet stått i fokus, vilket resulterat i missnöje, sämre arbetsengagemang hos medarbetarna samt en reducering av arbetsmiljöns kvalitet (Strömgren et al., 2017).

Kritiken resulterade i att Post-NPM trender uppstod i syfte att reducera medarbetarnas missnöje och således introducerades handlingsutrymme för att öka det interna värdeskapandet. För att Post-NPMs arbete ska fungera i praktiken inom människobehandlande verksamheter krävs en fungerande interaktion mellan samtliga aktörer gällande medarbetarnas behov (Becker, 2019), samt att cheferna förser medarbetarna med tillräcklig mängd handlingsutrymme för att internt värde skall uppstå (Echeverri & Skålén, 2011). Samtidigt krävs det fortfarande en grad av

chefens kontroll och styrning för att garantera en trygg arbetsmiljö, ett säkert arbetssätt (Ponnert & Svensson, 2016) och vidare möjliggöra ett internt skapande av värde (Becker, 2019).

Det tydliggörs att jakten på effektivitet i människobehandlande verksamheter har resulterat i att medarbetarna introducerats för olika arbetssätt och ställts inför en rad strukturella förändringar under de senaste årtiondena (Strömgren et al., 2017). Baserat på omstrukturerings utfall tenderar det att finnas en svårighet i att introducera effektivitet i yrken som kännetecknas som människobehandlande, då en aspekt i yrkesutförandet utgörs av det mänskliga behovet vilket ställer krav på att värde skapas för uppkomsten av en tillfredsställande arbetsmiljö (Ponnert & Svensson, 2016). Forskning har således tydliggjort NPMs styrmodellens praktiska brister gällande den mänskliga aspekten (Strömgren et al., 2017), vilket genererar funderingar kring vilka brister de nya styrmodellerna möjligen kommer inneha i praktiken. Ännu finns det lite forskning som synliggör Post-NPMs stymodellers effekt i människobehandlande verksamheter likt sjukvården. Utifrån denna premiss finns det en relevans i att ifrågasätta hur implementering av styrmodeller likt NPM och Post-NPM fungerar i det praktiska arbetet i människobehandlande verksamheter. Det anses således relevant att applicera ett värdeskapande perspektiv på den offentliga sektorns arbetsplatser för att undersöka styrmodellernas påverkan på medarbetarnas välmående och följaktligen klienternas skapande av värde.

### **1.3. Syfte och forskningsfråga**

Syftet med detta arbete är att bidra med ökad kunskap kring hur värde skapas internt i människobehandlande verksamheter, och hur det påverkar arbetsmiljön och det externa värdeskapandet. Utifrån syftet har följande forskningsfråga utformats:

- Hur upplever medarbetarna i människobehandlande verksamheter att kontroll och handlingsutrymme påverkar deras förutsättningar i skapandet av värde?

## **1.4. Disposition**

### **Kapitel 2: Teoretisk referensram**

Kapitlet inleds med en introducering av den teoretiska referensramen och avslutas med en sammanfattning. I det första avsnittet lyfter vi fram befintlig forskning kring försök till effektivisering i offentliga verksamheter där NPM presenteras som begrepp. Vidare handlar det andra avsnittet om övergången till Post-NPM. Därefter presenteras det tredje avsnittet som behandlar hur värde skapas internt på arbetsplatsen och begrepp beskrivs som är relevanta utifrån uppsatsens syfte och forskningsfråga. I det fjärde avsnittet presenteras tidigare forskning kring organisatorisk hälsa som underlag för att besvara syftet och forskningsfrågan.

### **Kapitel 3: Metod**

Uppsatsens kvalitativa tillvägagångssätt och konstruktionistisk ontologi som utgångspunkt beskrivs inledningsvis i detta kapitel. Vidare presenteras intervju som tillvägagångssätt för insamling av data följt av bearbetning av den insamlade datan. Avslutningsvis presenteras studiens hållbarhet och kunskapsbidrag där tillförlitlighet och etisk reflektion diskuteras i förhållande till val av intervju som metod.

### **Kapitel 4: Analys**

Analyskapitlet behandlar tre avsnitt. Det första avsnittet, implementering av styrmodeller i sjukvården, skildrar sjuksköterskornas uppfattning om hur styrmodellerna påverkar deras förutsättningar att skapa värde, varav fyra underrubriker används. I det andra avsnittet analyseras fortsättningsvis vad som krävs för att internt värde skall uppstå. Således analyseras kombinationen av värdeskapande och värdesamskapande, varav avsnittet innehåller fyra underrubriker som behandlar vad som möjliggör och begränsar skapandet av värde. Slutligen presenteras organisatorisk hälsa som avslutande avsnitt där tre underrubriker behandlar vad som anses möjliggöra en organisatorisk hälsa.

### **Kapitel 5: Slutsats och Diskussion**

Slutligen presenteras resultatet där de primära slutsatserna från analysen lyfts fram. Dessa diskuteras sedan på ett mer övergripande sätt under diskussionen, följt av förslag till vidare forskning inom ämnet.

## 2. Teoretisk referensram

---

### 2.1. Introduktion

*Följande kapitel presenterar tidigare begrepp och teorier som utgör det teoretiska ramverket. Inledningsvis redogörs för tidigare forskning gällande den offentliga sektorns försök att effektivisera arbetsprocesser och därmed NPMs utveckling. Vidare presenteras övergången till Post-NPM som styrningsform, samt välfärdsstatens avsikt att introducera tillit som ett grundläggande styrningsbegrepp i den offentliga sektorn. Följaktligen fokuserar det tredje avsnittet på innebörden av att skapa värde internt i verksamheter, där begreppen kontroll, handlingsutrymme, flexibilitet och internt värdeskapande introduceras. I detta avsnitt presenteras även betydelsen av en integrerad arbetsplats där tjänstelogik, internt värdesamskapande samt det potentiella medarbetarperspektivet intern marknadsföring agerar centrala begrepp. I det avslutande avsnittet presenteras slutligen tidigare forskning kring begreppet organisatorisk hälsa som främjar medarbetarnas hälsotillstånd.*

### 2.2. Styrning utifrån New Public Management

NPM medförde bland annat ansatser att målstyra effektivitet, öka kund- och resultatfokuset samt att driva kostnadsmedvetna strategiska handlingsplaner (Colak, 2019). Omstruktureringen av den offentliga sektorn berörde samtliga inblandade aktörer, då medarbetarna drevs mot att anpassa sig utifrån omständigheterna och var hårt styrda av ledningens kontroll samtidigt som de förväntades prestera i enlighet med de mål ledningen utformat (Evetts, 2009). Evetts (2009) menar att omorganiseringens konsekvenser för medarbetarna frånskrider hur människor innehavandes av yrkestitlar inom människobehandlande verksamheter tidigare blivit behandlade, då medarbetarna förknippats med en hög kompetens och trovärdighet som följaktligen resulterat i ett stort handlingsutrymme i utförandet av sitt arbete. Forsberg (2019) menar vidare att det stora handlingsutrymme ur detta perspektiv även varit grundläggande för utförandet av arbetet, då relationen med klienten anses vara kärnan i människobehandlande verksamheter vilket kräver

möjlighet till anpassning. Yrkeskategorin benämns vidare som en profession innebärandes att det krävs en lång teoretisk utbildning för att tillhöra yrkesgruppen, vilket ytterligare innebär att medarbetarnas kompetens värderas högt. Till följd av detta har deras arbetssätt präglats av hög autonomi och stor frihet i att utforma arbetsuppgifterna på basis av deras kunskap (ibid.).

Utvecklingen medförde vad som kan tolkas som en av-professionalisering av yrkeskategorin, där organisatoriska krav prioriteras över de professionellas omdöme- vilket på längre sikt visade sig ha en negativ inverkan på medarbetarnas generella välmående (Strömgren et al., 2017). Berlin och Carlström (2013) talar vidare om tre grundläggande domäner som besitter inflytande över hälso- och sjukvården: profession, administration och politik. De tre domänerna har olika drivkrafter, förutsättningar och arbetar mot olika mål, vilket resulterat i kontinuerliga oenigheter gällande frågor som ständigt behöver balanseras mellan kostnadseffektiva lösningar och en stabilitet på arbetsplatsen. Meningsskiljaktigheterna mellan de tre domänerna kan vidare ses som en primär anledning att förändringar av styrmodeller visat sig ta lång tid att genomföra, att resultatet ofta frångått det planerade utfallet samt att korrigeringar av styrmodellen gjorts innan det slutliga utfallet utvärderas (Berlin & Carlström, 2013).

Forskning visar dock att en appliceringen av styrningsformen efterliknade de positiva effekter som eftersträvades ur ett effektiviserings- och finansiellt perspektiv. Samtidigt anses avvägningen mellan ett finansiellt fokus och tillfredsställandet av mänskliga behov som en balansgång, som tenderar att prioritera effektiviseringens formaliteter (Simonet, 2016). Alonso et al. (2014) instämmer gällande potentiella negativa konsekvenser beträffande den sociala välfärden, som ett resultat av intressekonflikter vid införandet av aspekter från den privata till den offentliga sektorn. Schmidt och Diestel (2011) nämner exempelvis orimliga jobbkrav och en hög grad av kontroll som primära konsekvenser, och således blev resultatet en hög andel utbrändhet hos medarbetarna. Ytterligare en konsekvens av implementeringen av NPMs styrmodeller i människobehandlande verksamheter var att medarbetarna ställdes inför *moraliska dilemman* där de inte försågs med förutsättningar för att både kunna upprätthålla den kvalitet som ansågs nödvändig samt följa de nya riktlinjer som cheferna utformat (Orvik et al., 2013, s.

850). Det nya arbetssättet resulterade således i att medarbetarna tvingades arbeta hårdare i strävan efter att upprätthålla en god kvalitet i arbetet, och ansvara för att på egen hand finna sätt att kombinera en god kvalitet och samtidigt leva upp till chefernas förväntningar (Forsberg, 2019).

Forskning tyder på att om organisationsstrukturen frångår vertikala beslutsfattanden och låter medarbetarna besitta en grad av kontroll kan en lindrande effekt uppstå vid hög arbetsbelastning, vilket istället har en positiv effekt på medarbetarnas välmående. Dock anses den rådande underbemanningen som kännetecknar flertal arbetsplatser, resultera i en svårighet i att besitta kontroll på arbetsplatsen. I denna situation anses det relevant att förse medarbetarna med tillräckligt socialt stöd för att öka känslan av kontroll (Schmidt & Diestel, 2011).

### **2.3. Styrning utifrån Post-NPM**

Henson (2019) menar att dagens samhälle präglas av en hög utvecklingshastighet som ställer krav på organisationer inom den offentliga sektorns anpassningsförmåga. Utifrån denna premis blev det nödvändigt att applicera Post-NPM trender för att bibehålla ett långsiktigt perspektiv på den offentliga sektorns utveckling (Colak, 2019). Colak (2019) beskriver vidare att Post-NPMs styrmodeller lägger fokus på mänskliga interaktioner snarare än ekonomisk aktivitet. Strukturen ersätter således kortsiktiga ekonomiska vinster med ett grundläggande intresse för ett gemensamt förhållningssätt i verksamhetens utveckling. I takt med att linjerna mellan de organisatoriska nivåerna alltmer suddas ut, är samtliga integrerade parter i behov av att utveckla en gemensam förståelse för de olika professionernas arbete. Strukturella förändringar har resulterat i att den offentliga sektorn präglas av ett ökat fokus på samarbete, vilket kräver möjliggörande verktyg som tillit och samskapande av offentligt värde (Henson, 2019). Den svenska regeringens adaptation utifrån Post-NPMs trender resulterade i skapande av TSL, som ett svar på efterfrågan att dämpa NPMs negativa effekter, där tillit är en fundamental del (Tillitsdelegationen, 2018).

Tillit och dess innebörd har under en längre tid även diskuterats som ett fenomen inom organisatoriska studier, och anses vara en grundläggande faktor för att uppnå organisatoriska och

individuella mål (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Problematiken gällande appliceringen av tillit i organisatoriska kontexter kan enligt Mayer et al. (1995) bland annat vara svårigheten i definitionen av *tillit* och en diffushet i relationen mellan tillit och risk. Mayer et al. (1995, s. 715) presterar vidare modellen “Proposed model of trust” som beskriver hur ett kretslopp baserat på tillit uppstår. Det finns enligt modellen grundläggande faktorer för att tillit skall uppstå som benämns som integritet, förmåga och välvilja. Besitter individen eller kollektivet dessa färdigheter kan tillit uppstå. De som ingår i relationen tar således en risk gällande dess utfall, och resultatet skapar förutsättningar för utformningen av framtida situationer (ibid.).

## **2.4. Att skapa värde internt**

Post-NPM har följaktligen en stark koppling till *tjänstelogiken*, som innefattar att värde skapas i användandet i tjänsten. Perspektivet skiljer sig från den kontrast som tidigare kännetecknat den offentliga sektorn, nämligen *varulogiken*, som innebär att det främsta fokuset är det ekonomiska värdet (Skålén, 2016). Värdet skapas utifrån varulogiken när tjänsten produceras internt inom organisationen (ibid.) vilket kan liknas med Colaks (2019) beskrivning av NPM, där fokus är på att effektivisera arbetsprocesser för att uppnå kostnadseffektivitet. Tjänstelogiken har likt Post-NPMs trender fokus på värde och dess uppkomst, varav värde anses skapas i användandet av tjänsten snarare än när tjänsten produceras internt i organisationen (ibid.). Skålén (2016) beskriver att värde kan skapas på olika sätt och definierar en skillnad mellan *värdesamskapande* och *värdeskapande*. *Internt värdeskapande* nämns som en av de två grundläggande premisserna för uppkomsten av värde på arbetsplatsen och följaktligen skapandet av en tillfredsställande arbetsmiljö. Det syftar till att medarbetarna behöver förses med förutsättningar i form av resurser för att kunna skapa värde (Skålén, 2016). Vidare förklarar Skålén (2016) att värde ytterligare kan skapas i interaktionen mellan aktörer, vilket benämns som *internt värdesamskapande*, där värde skapas tillsammans och interaktionen mellan aktörerna avgör värdets utfall.

### **2.4.1. Att samskapa värde**

Chen, Yang och Leo (2017) definierar värdesamskapande som ett gynnsamt utfall av att olika aktörer interagerar resurser i klientens servicenätverk, genom interaktioner och aktiviteter.



Becker (2019) nämner vidare hur en organisation och dess arbetsmiljö kan betraktas som bestående av ett ekosystem som involverar samtliga aktörer inom verksamheten, då medarbetarna anses besitta den huvudsakliga uppgiften av att skapa värde i tjänsten. Becker (2019, s. 25) presenterar en modell som genererar förutsättningar för att ett samskapande av värde skall uppstå på arbetsplatsen. Modellen benämns som “Leadership co-creation trickle down model” och innebär att ledarna besitter ansvaret att förse medarbetare med resurser att integrera i service-ekosystemet för att ett samskapande av värde skall kunna uppstå. De finns tre grundläggande dimensioner för att medarbetarna skall vara redo att ingå i en samskapande-process, nämligen tydligheten i den anställdas roll, de anställdas rollförmåga och de anställdas motivation i den befintliga rollen. Ledarnas agerande avspeglas vidare ner i organisationen och medarbetarnas aktioner tar utgångspunkt i de förutsättningar ledningen presenterar (Becker, 2019, s. 25). Genom att applicera ett värdesamskapande perspektiv i organisationen ökar förutsättningarna för att ett ömsesidigt värde uppstår på arbetsplatsen vilket resulterar i ett gemensamt välmående inklusive ekonomiska och sociala framsteg för verksamheten. Fördelarna anses därmed gynna samtliga aktörer och samtliga tar del av utfallet av tillvägagångssättet (Chen et al., 2017).

Echeverri och Skålén (2011) instämmer i fenomenet *samskapande* som en process som genererar värde genom interaktion mellan aktörer. Det krävs ett samspel mellan aktörerna och tydliga och gemensamma riktlinjer som samtliga parter upplever bekväma, för att värde skall uppstå. Ur detta perspektiv blir det relevant att tillgodose samtliga inblandade aktörers behov och förväntningar för att samskapa värde. Vid eventuella motsättningar i mötet och oenigheter kring dess utformning kan värdet av interaktionen istället samförstås, vilket får en negativ effekt för samtliga aktörers upplevelse. Det blir således relevant att besitta förmågan att tolka andras perspektiv och handlingar för att kunna förhålla sig till dessa och ytterligare säkerställa ett värdesamskapande av tjänsten. Det är nämligen inte enbart den verbala överenskommelsen som spelar roll för processens utfall, utan konsumenten och producenten behöver besitta en liknande uppfattning om hur befintliga resurser skall användas för att säkerställa ett värdesamskapande (ibid.).

#### **2.4.2. Kontroll i skapandet av värde**

För att uppnå en god arbetsmiljö i människobehandlande verksamheter krävs det även en viss kontroll från chefen (Jalilian, Shouroki, Azmoon, Rostamabadi & Choobineh, 2019). Skålén (2016) benämner detta som en del i det *interna värdeskapandet*, där chefen tillskrivs ansvaret att underlätta för medarbetarna att skapa värde. Grönroos (2015) beskriver intern marknadsföring som ett potentiellt verktyg i värdeskapandet där medarbetarna skall betraktas som interna klienter och förses med interna tjänster på samma sätt som de externa klienterna. Det är alltså viktigt att fokus läggs på att motivera medarbetarna eftersom det indirekt resulterar i tillfredsställda klienter (Grönroos, 2015). Vidare betonas syftet med intern marknadsföring där interna relationerna ska skapas, vidmakthålls och utvecklas oavsett position, så att motivation kan uppnås hos samtliga medarbetare. För att detta ska fungera i praktiken krävs det att medarbetarna trivs med de förväntningar som finns utformade, kan lita på varandra samt att det finns resurser och stöd från chefer så att prestationen kan matcha förväntningarna (Grönroos, 2015). Strömgren et al. (2017) menar dessutom att engagemang och arbetstillfredsställelse är viktiga förutsättningar för medarbetarna i människobehandlande verksamheter om de ska kunna utföra arbetet på ett kvalitativt sätt och kunna skapa värde.

Henson (2019) menar vidare att upprätthållandet av en god engagemangsnivå på arbetsplatserna inom den offentliga sektorn, med värdeskapande som verktyg, kan uppmuntra ett generellt samhällsengagemang för samtliga aktörer inom den offentliga sektorn. I detta arbete blir ledarskapet återigen grundläggande utifrån premisen att kunna ta beslut utifrån interna och externa behov, vilket ställer krav på organisationens förmåga till mångsidighet och anpassning. Ur detta perspektiv anses det fördelaktigt för den offentliga sektorn att utveckla den allmänna pedagogiken med ett ökat fokus på värdeskapande, för att samtliga parter fortsättningsvis skall förstå vikten av allmänt värde och hur det uppstår (Henson, 2019).

### **2.4.3. Handlingsutrymme i skapandet av värde**

Som ovan nämnt anses medarbetarnas handlingsutrymme betydelsefullt i människobehandlande verksamheter eftersom varje möte är unikt, varav samtliga parter gynnas av möjligheten till ett möte utformat efter situationens behov (Forsberg, 2019). Ponnert och Svensson (2016) beskriver ytterligare vikten av ett öppet sinne med förmåga att tolka information från olika perspektiv i medarbetarnas fall, vilket kräver ett visst handlingsutrymme i arbetet. Det möjliggör ytterligare ett förtroende för professionella kunskaper när riktlinjerna och reglerna är vaga eller riskerar att ha en negativ inverkan på klienten. Samtidigt är fortfarande standardisering och kontroll inom organisationen nödvändiga för att främja en rättvis bedömning av klienterna. Detta agerar ytterligare säkerhet för medarbetarna då riktlinjerna ger upphov till att klientens bedömning inte helt baseras på den professionellas individuella, moraliska bedömning, utan även kontrolleras av regler (Ponnert & Svensson, 2016).

Ponnert och Svensson (2016) betonar dock att ett alltför stort fokus på standardisering och riktlinjer inom organisationen inte uppskattas av medarbetarna då riktlinjerna inte innefattar samtliga omständigheter samt att det gett upphov till minskat handlingsutrymme och autonomi (ibid.). En balans mellan reglerna och det professionella handlingsutrymmet kan vara möjligt då standardiseringen varken blockerar handlingsutrymmet eller gör det lättare för medarbetarna, varav mellanläget innebär en stor press på medarbetarna (Ponnert & Svensson, 2016).

### **2.4.4. Flexibilitet i skapandet av värde**

Desombre, Kelliher, Macfarlane och Ozbilgin (2006, s. 140) beskriver *funktionell flexibilitet* som innebär att uppgifterna omfördelas mellan medarbetarna, det vill säga, specialisering av arbetsuppgifter ersätts med att medarbetarna multitaskar (ibid.). Detta menar författarna skall bidra till ökad produktivitet, då fler skickliga anställda utför ett mer varierat arbete (ibid.). Fördelarna som identifieras är en större arbetsvariation och ökad kunskapsbredd som kan leda till utvecklingsmöjligheter för de anställda samt ge upphov till att "bygga broar" mellan olika professionella och yrkesgrupper, vilket kan främja kommunikationen mellan individer från olika grupper (Desombre et al., 2006). Det har dock även identifierats risker vid implementering av

funktionell flexibilitet i form av ökad stress, då en ökad komplexitet i arbetet uppkom vid implementeringen (Desombre et al., 2006). Utifrån detta betonas vikten av att specificera vilket ansvar en flexibel arbetare förväntas ta så att alla i organisationen har vetskap om vad som förväntas av medarbetarna (ibid.).

Vredenburg och Bell (2014) förklarar vidare att följderna av ett ökad fokus på klientdeltagandet har blivit en ökad variation och osäkerhet i mötet vilket kräver utrymme för flexibilitet hos medarbetarna (ibid.). Medarbetarnas flexibilitet måste dock omfamnas med viss försiktighet då människobehandlande verksamheter har liten marginal för brister (Vredenburg & Bell, 2014). Vredenburg och Bell (2014) menar dock att alltför kontrollerade tillvägagångssätt inom människobehandlande verksamheter begränsar flexibiliteten hos medarbetarna och således även det externa samskapandet med klienten, vilket anses grundläggande för klienttillfredsställelsen. Flexibilitet ger alltså utrymme att agera på ett flexibelt och anpassningsbart sätt i varje situation varav konsekvensen blir att varje klients behov kan tillgodoses (Vredenburg & Bell, 2014).

## **2.5. Organisatorisk hälsa**

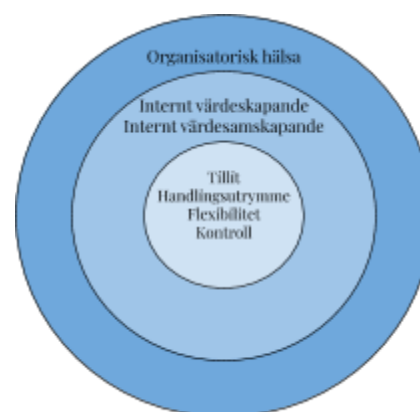
Internt värdeskapande och internt värdesamskapande har vidare en stark koppling till arbetsmiljöns utformning (Skålén, 2016, Orvik et al., 2013), varav arbetsmiljön enligt WHO innefattas av flertal olika faktorer som i kombination med varandra har en inflytelserik påverkan på individen (Arbetsgivarverket, 2020). Utformningen av arbetsmiljön påverkar vidare utfallet av medarbetarnas engagemang, vilket Strömgren et al. (2017) menar avspeglas i dess förutsättningar att förse klienten med ett kvalitativt bemötande. Ur detta perspektiv blir det gynnsamt för samtliga delar av sjukvården att arbeta för att främja medarbetarnas hälsa på arbetsplatsen, med arbetsmiljön som verktyg. En hälsofrämjande arbetsplats karaktäriseras av en stabil kombination mellan krav på arbetets utfall och resurser på arbetsplatsen. Erkännande, stöd och tillit anses vara grundläggande hälsofrämjande faktorer som bör finnas i arbetsmiljön för uppkomsten av medarbetarnas engagemang samt en god medarbetarhälsa (ibid.). Jalilian et al. (2019) talar vidare om hur människobehandlande verksamheter ingår i en yrkeskategori som präglas av handlingsutrymme och besitter därmed en hög press gällande riskfyllda

beslutstaganden. De anses ingå i denna kategori med höga krav på arbetets utfall med minimala oönskade resultat, och på grund av denna aspekt kräver motivationsfaktorer på arbetsplatsen för bibehållet engagemang. Jalilian et al. (2019) menar därför att medarbetarna behöver förses med resurser som reducerar arbetsrelaterad stress och eventuell trötthet, för att bibehålla den mentala och fysiska hälsan. Den organisatoriska ledningen anses besitta det övergripande ansvaret att generera det sociala stödet i förebyggande arbete (ibid.).

Orvik et al. (2013, s. 849) definierar behovet av att möjliggöra en visualisation av arbetsrelaterad hälsa ur ett systemperspektiv och talar vidare om organisatorisk hälsa som ett begrepp. *Organisatorisk hälsa* syftar till organisationens förmåga att manövrera eventuella motsättningar mellan diverse värden som kan konkurrera med varandra på arbetsplatsen, i syfte att generera gynnsamma utfall för samtliga inblandade parter. Det blir således grundläggande att hantera både kraven på effektivitet och samtidigt bibehålla arbetstillfredsställelsen (ibid.). Det primära syftet med en applicering av detta begrepp benämns som att generera en god kvalitet, vilket anses kräva en väl anpassad kombination av produktivitet och effektivitet. Orvik et al. (2013, s. 850) presenterar vidare figuren “organisatorisk hälsa som en omvänd värdepyramid i en hälso- och sjukvårdsorganisation”, som beskriver medarbetarnas integritet och intressen som värda att prioritera över företagets ekonomiska intressen i syfte att skapa en hållbar organisation ur samtliga aspekter.

## 2.6. Sammanfattning av teoretisk referensram

*Kapitlet presenterar den offentliga sektorns utveckling från att inledningsvis fokusera på att effektivisera arbetsprocesser och öka den ekonomiska vinsten, till att även arbeta för att stimulera det mänskliga behovet. Uppsatsen syftar till att bidra med ökad kunskap gällande hur värde skapas internt i människobehandlande verksamheter och hur det påverkar arbetsmiljön och det externa värdeskapandet. Begreppen tillit, handlingsutrymme, flexibilitet och kontroll har därför applicerats, vilket figur 2.1 till höger illustrerar. De valda*



Figur 2.1 - Översikt av teoretisk referensram.

*begreppen avser möjliggöra att forskningsfrågan kan besvaras, som följaktligen behandlar hur medarbetare inom människobehandlande verksamheter upplever att kontroll och handlingsutrymme påverkar deras förutsättningar att skapa värde. Det beskrivna teoretiska ramverket ligger slutligen till grund för att förstå och förklara det empiriska materialet i kapitel fyra.*

## 3. Metod

---

### 3.1. Metodologi

Iden till studien växte fram under en tidigare kurs under utbildningen, där vi ombads genomföra ett projektarbete som innefattade den offentliga sektorn. Under arbetets gång framkom information som indikerade på att det finns förbättringsmöjligheter inom den offentliga sektorn, som vi ansåg vara intressanta att undersöka vidare. Vi valde att rikta in oss på sjukvården och intervjua sjuksköterskor då vi under en längre tid försetts med medial information gällande bristfälliga arbetsvillkor och en otillfredsställande arbetsmiljö. Utifrån detta utformades en forskningsfråga som avgränsar inom ramen för hur värde skapas internt, och möjliggör en undersökning gällande hur medarbetarna inom sjukvårdens verksamheter upplever att kontroll och handlingsutrymme påverkar deras förutsättningarna att skapa värde på arbetsplatsen.

För att kunna besvara forskningsfrågan och syftet har en kvalitativ metod fortsättningsvis används, som intresserar sig för innebörder och meningar snarare än statistiska samband (Alvehus, 2019, s. 20). Användandet av en kvalitativ metod gav oss möjlighet att mäta de olika företeelser intervjupersonerna presenterade. Således kunde medarbetarnas upplevelser, känslor och tankar samlas in och presenteras på ett representativt vis, vilket anses relevant utifrån studiens syfte (Bryman, 2018, s. 454). För att förstå medarbetarnas upplevelser har vidare en hermeneutisk epistemologi används som utgångspunkt, då studien intresserar sig för att förstå och tolka intervjupersonernas känslor och handlingar (Thurén, 2019, s. 110). Vidare tar studien utgångspunkt i en konstruktionistisk ontologi som möjliggör vår förståelse av intervjupersonernas uppfattning av den sociala verkligheten de befinner sig i samt hur deras beteende formar sammanhanget (Bryman, 2018, s. 58-59). Med denna ontologiska ståndpunkt utgår vi ifrån att det sociala sammanhanget skapas och återskapas av de individer som lever i den, och således underlättar perspektivet studiens syfte att undersöka medarbetarnas skapande av värde (ibid.).

Vidare har uppsatsen tagit utgångspunkt i en abduktiv ansats där en växling mellan empiri och teori har utförts (Alvehus 2019, s. 113-114). Ansatsen innebär att vi ständigt växlat mellan att arbeta med teori och empiri, för att utöka infallsvinklarna och finna nya aspekter på det studerade ämnet (ibid.). Denna ansats påbörjades redan under vår första intervju då vi gick in med en förförståelse gällande ämnet som sedan fortlöpte genom hela insamlandet av empiri då teorin successivt kunde utvecklas allt eftersom mer empiri samlades in. Fördelen med denna ansats är att varken teorin eller empirin är huggen i sten utan de ses som två dimensioner som ständigt kommer i kontakt med varandra och omformas (Alvehus, 2019, s. 114). Denna ansats gav oss därför möjlighet att korrigera den teoretiska referensramen så att det ansågs intressant för att förstå det empiriska materialet, och således agerade intervjupersonernas uttalande studiens kärna.

### 3.2. Insamling av data

Då studien bygger på en abduktiv ansats var det relevant för oss att påbörja insamlingen av det empiriska materialet i ett relativt tidigt stadiet av uppsatsskrivandet. Nio stycken sjuksköterskor som är verksamma inom Region Skåne på olika avdelningar och mottagningar kontaktades därför i det primära stadiet av studien och ombads delta i en kvalitativ intervjustudie. Vi valde att intervjua sjuksköterskor eftersom de anses representativa för en yrkeskategori inom människobehandlande verksamheter, och dagligen arbetar under sjukvårdens förhållanden. Materialet de nio intervjuerna genererade ansågs tillräckligt för att kunna dra slutsatser och se sammanhang utifrån studiens syfte. Intervjuerna utfördes under april månad och transkriberades efter hand, figur 3.1 nedan illustrerar en översikt av den insamlade datan.

Typ av data	Längd på intervjun	Datum
Sjuksköterska 1	1 timme	2020-04-08
Sjuksköterska 2	40 minuter	2020-04-08
Sjuksköterska 3	1 timme	2020-04-13
Sjuksköterska 4	1 timme och 10 minuter	2020-04-15



Sjuksköterska 5	1 timme och 5 minuter	2020-04-16
Sjuksköterska 6	1 timme och 10 minuter	2020-04-20
Sjuksköterska 7	1 timme	2020-04-23
Sjuksköterska 8	50 minuter	2020-04-23
Sjuksköterska 9	1 timme	2020-04-24

Figur 3.1 - Översikt av insamlad data.

De utvalda sjuksköterskorna besitter olika lång arbetslivserfarenhet, vilken varierar mellan sju veckor till fem år. Intervjupersonernas breda arbetslivserfarenhet ökar möjligheten för generalisering ur ett teoretiskt perspektiv (Bryman, 2018, s. 485). Valet av kvalitativa djupintervjuer grundar sig på studiens ontologiska ståndpunkt, och syftet att fånga sjuksköterskornas tolkande synsätt gällande dess arbetssituation, vilket metodvalet möjliggör (Bryman, 2018, s. 62). Syftet med användandet av en kvalitativ metod grundar sig i vår ansats att fånga intervjupersonernas uppfattning, varav metodvalet försåg dem med möjligheten att uttrycka sig fritt gällande studiens frågeställningar och leverera tolkande subjektiva perspektiv. Detta i enlighet med den hermeneutiska epistemologi studien innefattar (Bryman, 2018, s. 484).

Studien bygger vidare på en kombination av två olika urval, varav det första utgör ett målstyrt urval då deltagarna valdes utifrån erfarenheter och kompetens (Alvehus, 2019, s. 71). Fem sjuksköterskor som är bekanta med författarna tillfrågades att delta i studien. Vid intervjutillfället rekommenderade sjuksköterskorna vidare potentiella intervjupersoner, som vi kontaktade och således utgjorde resterande fyra deltagare. Valet av de fyra sista intervjupersonerna utgörs därför av ett snöbollsurval, då de redan intervjuade personer bidrar med ytterligare personer att intervjua (Alvehus, 2019, s. 72). Strategin gällande kombinationen av intervjupersoner anses relevant då vi först säkerställde att ett ändamålsenlig urval omringades, varar de tillfrågade gavs tydliga instruktioner gällande vilka personer som efterfrågades i det andra urvalet.

Datansamlingen skedde genom semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att en intervjuguide (bilaga 3) utformades i syfte att garantera att diskussionen berörde de teman som utformats utifrån studiens syfte (Bryman, 2018, s. 563). Intervjuprocessen var flexibel då fokus var att möjliggöra och uppmuntra intervjupersonen att tala fritt inom ramen för tematiseringen, för att garantera att studiens syfte att samla in intervjupersonernas fria tolkningar uppnåddes. Ur denna aspekt hade vi ett fritt förhållningssätt till frågorna som anpassades utifrån intervjuprocessens utveckling och riktning, exempelvis i form av följdfrågor eller för att knyta an till intervjupersonens uttalande (ibid.). Vid utformning av intervjufrågorna låg fokus på att säkerställa skapandet av breda frågor som möjliggjorde alternativa synsätt i syfte att fånga intervjupersonens världsuppfattning. Språket som användes var relativt vardagligt i syfte att säkerställa en tydlighet, och vi var noga med att leverera tydliga alternativa förklaringar vid oklarheter gällande frågor (Bryman, 2018, s. 265-266).

Intervjuerna med de nio legitimerade sjuksköterskorna varade i allt från 40 minuter till 1 timme och 10 minuter (figur 3.1) varav vi under dessa varierande minuterna agerade aktiva och goda lyssnare för att garantera att samtliga viktiga punkter samlades upp, och att vi snabbt kunde konstruera lämpliga följdfrågor vid behov (Bryman, 2018, s. 265-266). På grund av de rådande omständigheterna gällande spridningen av coronaviruset begränsades möjligheten att utföra fysiska möten, varav intervjuerna istället genomfördes på distans genom digitala videosamtal på messenger. Detta reducerade möjligheten att bjuda in till en trygg och ändamålsenlig miljö, då det istället var intervjupersonen som tillskrevs valet av omgivning. Samtliga intervjupersoner valde dock att befinna sig i sin hemmiljö, vilket bidrog till en ökad trygghet och ett lugn (ibid.). Vidare användes ett lämpligt inspelningsprogram vid inspelning av intervjuerna, i syfte att fånga en detaljrik helhet vid transkribering och fånga intervjupersonens egna ord. Inspekningsprogrammet testades i förhand för att säkerställa en god funktion (Bryman, 2018). Eftersom intervjuerna genomfördes på distans över videosamtal kunde uppkopplingen ibland vara bristfällig vilket ledde till att allt som sades inte uppfattades, vilket även påverkade kommunikationen. Detta kunde i vissa fall leda till upprepning av frågorna för att säkerställa att

samtliga teman diskuterades, vilket vi anser att varje intervju bidrog med utifrån resultatet av det insamlade materialet.

### 3.3. Bearbetning av data

Bearbetning av den insamlade datan påbörjades redan efter den första intervjun då vi diskuterade intervjuens utfall. Med vår abduktiva ansats som utgångspunkt har vi dessutom växlat mellan empiri och teori och har därför kontinuerligt lagt till relevant teori och tagit bort delar som inte ansågs relevant i teorikapitlet beroende på intervjuernas riktning. Intervjuguiden har även ändrats under tiden eftersom fokus flyttades och syftet preciserades ytterligare ju fler intervjuer vi utförde. Detta gjordes i syfte att minimera risken för att ett för överskådligt material skulle samlas in som inte skulle vara relevant för uppsatsen. På detta sätt kunde vi undvika att alltför stor mängd relevant material samlades in, och därmed att vad Kvale och Brinkman (2014, s. 229) nämner som “tusensidorsfrågande” uppkom.

Innan analyskapitlet kunde påbörjas var en sortering av materialet nödvändig för att få en överblick över materialet (Rennstam & Wästerfors, 2015, s. 69). Olika teman valdes därför ut som kodades med olika färger vilket vidare gav upphov till att vi kunde se hur de olika teman hängde ihop med varandra (Kvale & Brinkman, 2014, s. 241), samt konstatera likheter och skillnader gällande intervjupersonernas uttalande och upplevelser. Vårt material visade sig innehålla många intressanta och relevanta teman som inte alla hade fått plats i analysen, varar en reducering av ansågs materialet nödvändig. För att kunna nå en hanterbar mängd material att analysera valdes tre teman ut som utgjorde en rättvisande bild av helheten på det empiriska materialet (Rennstam & Wästerfors, 2015, s. 103).

De tre teman vi valde att utforma var *implementering av styrmodeller i sjukvården*, *kombinationen av värdeskapande och värdesamskapande* samt *organisatorisk hälsa*. Anledningen till att vi valde implementering av styrmodeller i sjukvården som ett tema var för att kunna skildra arbetsförhållandena inom människobehandlande verksamheter, och således hur medarbetarna upplever att det påverkar deras förutsättningar att skapa värde internt. Vidare

syftar det andra temat, kombinationen av värdeskapande och värdesamskapande, till att ytterligare få en djupgående inblick i vad medarbetarna anser möjliggörande och begränsande för skapandet av värde på arbetsplatsen. Det tredje och sista temat, organisatorisk hälsa, valdes för att synliggöra medarbetarnas perspektiv på hur det interna skapandet av värde påverkar arbetsmiljön samt deras perspektiv på vad som krävs för uppkomsten av en organisatorisk hälsa.

Slutligen påbörjades analyskapitlet som kräver argumentation för att kunna komplettera och bidra till tidigare forskning inom ämnet (Rennstam & Wästerfors, 2015, s. 137). Detta påbörjades då empirin knöts samman med de valda teorierna.

### **3.4. Studiens hållbarhet och kunskapsbidrag**

#### **3.4.1. Tillförlitlighet**

För att kunna bedöma kvaliteten i vår studie har vi förhållit oss till kriterier om tillförlitlighet under uppsatsskrivandet i syfte att uppnå en hög kvalitet (Bryman, 2018, s. 467). De kriterier som uppsatsen har förhållit sig till är *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt *möjlighet att styrka och konfirmera* (ibid.).

*Trovärdighet* innefattar hur väl författarens uppfattning av deltagarnas sociala verklighet speglar deras egen sociala verklighet (Bryman, 2018, s. 467). Att, som i vårt fall, använda intervju som metod möjliggör en ökad trovärdighet då vi hade möjlighet att säkerställa vår uppfattning av deltagarnas sociala verklighet genom att kommunicera och ställa följdfrågor som kan utveckla svaren ytterligare. Genom att vid olika tillfällen upprepa vad deltagarna sade under intervjuerna för att bekräfta att vår uppfattning stämde överens med deras uppfattning, nämligen respondentvalidering, ökade trovärdigheten ytterligare (Bryman, 2018, s. 466).

*Överförbarhet* handlar om hur väl uppsatsens resultat kan generaliseras (Bryman, 2018, s. 468). Eftersom vår studie eftersträvar djup snarare än bredd och är kontextberoende kan det vara svårt att dra generella slutsatser utifrån resultatet (ibid.). Dock arbetar våra nio intervjupersoner på

olika avdelningar och mottagningar inom Region Skåne vilket möjliggör en generalisering. Detta eftersom vi får en inblick i hur deras uppfattning är på olika arbetsplatser och om vi hittar mönster i vårt material där uppfattningen är lika hos de olika intervjupersonerna. Det som dock bör finnas i åtanke är att samtliga sjuksköterskor är verksamma inom Region Skåne, och därmed den offentliga sektorn, vilket betyder att generaliseringen görs utifrån de förutsättningarna. Även att de intervjuade sjuksköterskorna har varit verksamma upp till fem år möjliggör att resultatet är specifikt för nutid.

Vi har säkerställt studiens *pålitlighet* genom att ta hänsyn till de forskningsetiska principerna under intervjuinsamlandet och därmed haft ett granskande synsätt (Bryman, 2018, s. 468).Handledaren har även bidragit med ökad pålitlighet då hon har granskat studien löpande under processen vilket har gett oss möjlighet att ökat kvaliteten. Vårt flexibla förhållningssätt till teorin och empirin har resulterat i att fokus lagts på att kontinuerligt anpassa de teoretiska utgångspunkterna utifrån vad som uppkommit i empirin, vilket ökar pålitligheten gällande att studien levererar en verklighetsenlig skildring.

Användandet av vår abduktiva ansats har i det sista kriteriet, *möjlighet att styrka och konfirmera*, varit positivt eftersom teorin har kunnat ändras utifrån det insamlade materialet och slutsatsen har därför inte formats efter den ursprungliga referensramen. Våra egna värderingar och teoretiska inriktningar har därför inte påverkat utfallet av slutsatserna från undersökningen (Bryman, 2018, s. 470). Vi har ur detta perspektiv förhållit oss till studiens upptäckter och analyserat empirins faktiska utfall.

### **3.4.2. Etisk reflektion**

Då intervjuerna utfördes på distans blev det centralt för oss att säkerställa att vi befann oss i en position som garanterade att intervjupersonernas integritet bevarades och därmed att intervjun förblev ostörd. Eftersom intervjupersonerna själva fick bestämma vilken plats de önskade befinna sig på under intervjun, ökar chansen att deras valda plats utgjorde en trygg miljö enligt deras tycke.

Vidare har de etiska forskningsprinciperna präglat intervjuprocessens samtliga delar, för att säkra intervjupersonernas integritet och frivillighet samtidigt som deras anonymitet har garanteras (Bryman, 2018, s. 170-171). De fyra etiska forskningsprinciperna utgörs av informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. *Informationskravet* innebär att intervjupersonen skall vara väl informerad gällande dess frivillighet och förmåga till att avbryta sin medverkan vid samtliga tidpunkter, samt gällande studiens syfte och innehåll. *Samtyckeskravet* grundar sig i att intervjun är en ömsesidig process, varar intervjupersonen har rätt att besluta över sin egen medverkan. *Konfidentialitetskravet* säkerställer att det insamlade materialet och intervjupersonens identitet behandlas konfidentiellt i största möjliga mån. *Nyttjandekravet* innebär slutligen att det insamlade materialet inte får användas i andra syften än för studiens ändamål (Bryman, 2018, s. 170-171).

Samtliga av ovanstående etiska forskningsprinciper behandlades förebyggande genom att ett informationsbrev och ett skriftligt samtycke skickades ut till varje intervjuperson. Informationsbrevet (bilaga 1) innehöll kriterier gällande deltagandet och syftet med uppsatsen, och det skriftliga samtycket (bilaga 2) bestod av ytterligare information med samtliga detaljer gällande intervjuens innehåll. Då syftet och forskningsfrågan har reviderats under arbetets gång är inte dessa identiska i bilagan och det slutgiltiga arbetet, dock är de inom ramen för vad uppsatsen står för. Eftersom intervjuerna skedde på distans fanns det inte möjlighet att samla in det skriftliga samtycket. Istället skickade vi ut informationsbrevet och det skriftliga samtycket i god tid innan intervjuernas genomförande och säkerställde sedan att samtliga läst och var införstådda med förutsättningarna.

Vidare behandlades det insamlade materialet konfidentiellt och bevarades oåtkomligt för utomstående parter. Materialet har inte heller används i något annat syfte än för studiens. För att ytterligare garantera efterlevnaden av de etiska principerna började vi varje intervju med att förklara studiens faktiska syfte och intervjupersonernas rättigheter, och säkerställde att intervjupersonerna accepterade villkoren. Att vi presenterade denna sanningsenliga information

reducerade även risken att intervjupersonerna skulle ge falska förespeglingar, vilket Bryman (2018, s. 181) förklarar betyder att intervjupersonerna ges inkorrekt information och blir förda bakom ljuset gällande studiens syfte. Vi valde även att avsluta varje intervju med att fråga intervjupersonerna om de hade några frågor de önskade ställa, vilket ytterligare säkerställer att de ges en fullständig redogörelse för studiens förutsättningar och ändamål (Bryman, 2018, s. 181-182). Kombinationen av dessa åtgärder anser vi garantera intervjupersonernas anonymitet, frivillighet, konfidentialitet och integritet (Bryman, 2018, s. 170-171).

## 4. Analys

---

### 4.1. Implementering av styrmodeller i sjukvården

#### 4.1.1. Balansgången mellan kontroll och handlingsutrymme

Sjuksköterskornas uppfattning om implementeringen av NPM i människobehandlande verksamheter tenderar att variera beroende på arbetssituationen sjuksköterskorna befinner sig i. Majoriteten av de tillfrågade besitter erfarenhet från flertal arbetsplatser och uppger att det finns olika former av förändringar som genomförts i strävan efter effektivare lösningar, vilket genererat olika konsekvenser för medarbetarna. Flertal uppger en uppfattning om att ekonomisk vinst är ledningens bakomliggande motiv till effektivisering av arbetsprocesserna, vilket ställt krav på nya arbetssätt för medarbetarna att anpassa sig utifrån. Henson (2019) menar att verksamheter inom den offentliga sektorn varit tvungna att besitta en god anpassningsförmåga gentemot omvärldens förändringar för att säkerställa överlevnaden på marknaden, vilket de genomförda strukturella förändringar troligtvis är utfallet av. Dock tydliggörs det att verksamheternas arbetssätt troligtvis präglas av varulogikens influenser, där fokus ligger på att eftersträva ekonomiskt vinst och effektivisera interna processer. Således tenderar perspektivet att negligera den mänskliga faktorn och därmed hämma det interna värdeskapandet vilket kan agera anledning till medarbetarnas reducerade välmående på arbetsplatserna (Skålén, 2016).

Flertalet svars personer beskriver nämligen situationer där chefen bortprioriterat att ersätta ordinarie personal vid sjukskrivning och personalbrist, och hänvisar till ekonomiska kostnadsbesparingar som bakomliggande anledning. Sjuksköterska 5 uttrycker följande gällande hur verksamhetens försök till ekonomisk besparing kan tas i uttryck:

Tidigare höll man på ganska mycket med bemanningspersonal men det plockade man bort och började istället beordra oss att jobba övertid och dubbelpass för att det är billigare än bemanningspersonal. Det pratas mycket om ekonomi och det



som sägs är att man vill effektivisera och spara pengar [...] Då får man jobba extra och det är klart det påverkar en.

(Sjuksköterska 5)

Sjuksköterskan uttalar att chefen förväntar sig att de resterande sjuksköterskorna ska hantera en hög arbetsbelastningen genom ett ökat tempo och omstrukturering till mer effektiva arbetsätt, för att i största mån undvika kostnaden för bemanningspersonal. Sjuksköterskan beskriver vidare situationen som ohållbar ur ett långsiktigt perspektiv, med anledning av betydligt högre arbetsbelastning och ökad stressnivå. Orimliga jobbkrav är följaktligen en bakomliggande orsak till att NPM medförde en hög andel utbrändhet bland medarbetarna (Schmidt och Diestel, 2011) och arbetssituationen är således en trolig anledning till att många sjuksköterskor byter arbetsplats i hopp om att det är bättre på ett annat ställe.

De bristande förutsättningarna tenderar ytterligare att påverka patientsäkerheten då sjuksköterskorna uppger att de inte har möjlighet att upprätthålla den kvaliteten som önskas i mötet med patienten. Således förses sjuksköterskorna heller inte med korrekta förutsättningar och resurser för att generera ett externa värdeskapande (Skålén, 2016). Vredenburg och Bell (2014) förklarar att varje kundmöte är unikt inom ramen för vad som klassificeras som människobehandlande verksamheter, och att ett flexibelt förhållningssätt blir grundläggande för att säkerställa varje individs tillfredsställelse. Ett flexibelt arbetsätt ökar nämligen medarbetarnas förmåga till anpassning, vilket innebär att sjuksköterskorna kan tillgodose varje patients behov och således stimulera det externa värdeskapandet (ibid.). Ett alltför stort handlingsutrymme och flexibilitet kan dock ge upphov till stress likt situationen ovan (Desombre et al., 2006), då förväntningarna är orimliga och inte matchar de givna förutsättningarna. För hög flexibilitet kan i detta avseende få en negativ effekt som reducerar det interna och externa värdeskapandet.

Sjuksköterskornas uppfattning om strukturella förändringar i arbetsprocesserna visade sig följaktligen variera beroende på i vilken grad arbetsplatsen präglas av nya effektiviseringar.

Resultatet av mer effektiva arbetsprocesser har blivit en ökad tidspress på de arbetsplatser som har valt att applicera NPMs principer och som ursprungligen har ett hårt patienttryck. Evetts (2009) menar att detta är en konsekvens av ledningens aktion att kombinera en stor grad kontroll av arbetsuppgifterna med målstyrda förväntningar, där följande uttalande synliggör en konstaterad konsekvens:

Det är ofta mer rapporter och sånt, då är det mycket att det inte ska ta för långt tid att läsa på om patienterna, man måste träna på hur man effektivt kan läsa in sig snabbt. Sen har man ju själv hittat små knep med allt som har med mediciner att göra, då hittar man sätt att göra det effektivt. Dela alla mediciner på en gång och blandar alla antibiotika samtidigt. Det är egentligen lite emot vad man ska göra för det är inte det mest patientsäkra, att blanda fem antibiotika på en gång. Då är det risk att man tar fel så det är knep man själv hittar, multitasking liksom. Jag tänker risken med det är att tillslut blir det bara mer och mer man multitaskar och då blir det patientsäkerheten som blir lidande och så händer det någonting som blir jättefel.

(Sjuksköterska 6)

Ovanstående uttalande synliggör att sjuksköterskans arbetssituation präglas av behovet av att balansera det egna handlingsutrymmet med effektiviseringens krav. Simonet (2016) menar att balansgången är utmärkande för arbetsmiljöer som arbetar med NPMs modeller, varav effektivisering tenderar att prioriteras framför mänskliga behov. I fallen där tankesättet genomsyrar verksamhetens styrsätt upplever medarbetarna att de krav som ställs tenderar att sakna en given lösning, varav medarbetarna själva förväntas skapa effektiva lösningar som möjliggör genomförandet av arbetet. Uttalandet tydliggör även en situation som präglas av högt handlingsutrymme för sjuksköterskan i kombination med höga krav från ledningen, vilket tar avstånd från uppfattningen om att NPM tenderar att begränsa medarbetarnas handlingsutrymme (Alonso et al., 2014). Konsekvensen av effektiviseringarna har således istället blivit att medarbetarna förväntas öka arbetstempot för att nå målen. En intervjuperson beskriver att personalens stora handlingsutrymme medför att de måste prioritera och portionera ut tiden med patienterna, vilket resulterat i att insulin inte kan ges vid det tänkta klockslaget då vården av ett sjuk barn prioriteras högre.

#### 4.1.2. Medarbetarnas ständiga moraliska dilemma

Det empiriska materialet tydliggör att omständigheterna inte innefattar de verktyg sjuksköterskorna behöver för att säkra patientsäkerheten och bidra till ett externt värdeskapande, varav sjuksköterskorna hamnar i en position där de tvingas balansera olika aktörers behov. Situationen kan vara ett resultat av verksamhetens övergång från att tidigare ha arbetat utifrån NPMs principer, till att nu istället låta Post-NPMs trender influera då en krock mellan kravet på effektivitet och viljan att öka medarbetarnas tillförlitlighet synliggörs (Colak, 2019, Henson, 2019).

Orvik et al. (2013) klassificerar situationer som ställer krav på medarbetarna att upprätthålla god kvalitet i kombination med att följa chefernas förväntningar som ett moraliskt dilemma. Vid frågan gällande hur situationen påverkar sjuksköterskan blir svaret att en enorm stress präglar arbetet, vilket ses som ett resultat av en ostimulerad balans mellan det givna handlingsutrymmet och chefernas förväntningar. Det framgår att medarbetarna som arbetar under omständigheter som präglas av ett stort handlingsutrymme tillsammans med stora manageriella förväntningar behöver förses med relevanta resurser för att utfallet skall betraktas som ett internt värdeskapande och generera värde för samtliga parter. När ledningen inte lyckas tillskriva medarbetarna de resurser som efterfrågas blir konsekvenserna att sjuksköterskorna känner sig obligerade att anstränga sig ytterligare för att upprätthålla kvaliteten på tjänsten. Sjuksköterskornas otillfredsställande förutsättningar riskerar vidare att ha en negativ inverkan både på medarbetarnas välmående, patientens upplevelse och arbetsmiljön i sin helhet (Strömgren et al., 2017).

Samtliga sjuksköterskor uppger dock att ett stort handlingsutrymme generellt uppskattas av medarbetarna, på grund av behovet av anpassning efter klienterna. Sjuksköterskorna tydliggör däremot ett behov av att kombinera det stora handlingsutrymmet med ett fungerande ledarskap och tydliga riktlinjer för uppkomsten av välmående på arbetsplatsen, vilket följande citat tydliggör:

*Ella:* Tror du att ett stort handlingsutrymme för er som jobbar leder till ett bättre välmående?

*Intervjuperson 5:* Det tror jag. I kombination med att det ändå finns ett ledarskap och någon som kan fatta beslut. Det är svårt för det ses som något positivt, men har man brist på ledarskap blir det för stort.

Schmidt och Diestel (2011) menar att chefen exempelvis behöver förse medarbetarna med socialt stöd för att öka deras känsla av kontroll på arbetsplatsen, och för att stimulera situationer där medarbetarna upplever att jobbkraven är orimliga. En mer närvarande chef med större inblick i arbetsbelastningens verklighet anses ur detta perspektiv nödvändigt för att tidigt uppfatta eventuella obalanserade omständigheter gällande krav och resurser. Syftet med införandet av NPM i sjukvårdens verksamheter var bland annat att säkerställa patientsäkerheten genom att öka kontrollen av medarbetarnas agerande (Alonso et al., 2014). Det tydliggörs dock att arbetsplatserna influerats av målstyrda aktiviteter istället för en ökad försiktighet i arbetssättet, vilket i detta fall *tillåter* brister i patientvården snarare än *förebygger* dem (Vredenburg & Bell, 2014). Appliceringen av effektiviseringar i denna typ av verksamhet riskerar då att leda till en överdriven mängd flexibilitet och handlingsutrymme ur medarbetarnas perspektiv (Vredenburg & Bell, 2014).

#### **4.1.3. Ett organisatoriskt gehör**

Samtidigt finns det arbetsplatser som enligt sjuksköterskornas tycke agerar ignorant avseende verksamhetens utveckling och frångår ett framskridande förändringsarbete, vilket förändrar förutsättningarna på arbetsplatsen. I detta fall anser sjuksköterskorna att verksamheten är i behov av effektiva lösningar för att en utveckling skall vara möjlig. En sjuksköterska som arbetar under de nämnda förutsättningarna uttrycker följande:

Jag tycker personligen det känns jättetråkigt, för mitt driv ligger mycket i utveckling. Just viljan att hela tiden vilja framåt och vara uppdaterad på det nyaste och senaste, men jag tror att inom ett sånt här yrke så händer det så mycket nytt hela tiden. Jag tror inte att man kan göra som man alltid har gjort, hela samhället utvecklas så jag tror att vi måste följa med i det och det känns inte riktigt som vi gör det. Jag tycker det är jättetråkigt och har försökt vara drivande i det också. Jag har pratat mycket med min chef om det, hon är jättemedveten om vad jag tycker och vill starta upp utvecklingsprojekt, men sen tar det stopp där.

(Sjuksköterska 5)

Den beskrivna situationen tydliggör att avsaknaden av utveckling på arbetsplatsen genererat ett behov hos medarbetarna i form av effektivisering och förändring. Ponnert och Svensson (2016) beskriver att en viss grad av standardisering inom sjukvården agerar trygghet för professionerna att luta sig mot. Sjuksköterskorna uppger att avsaknaden av ledningens gehör har reducerat chefens grad av kontroll och genererat en stor flexibilitet, som i dagsläget anses missgynna arbetsmiljön. Det framgår att det grundläggande arbetssättet bottnar i ett stort förtroende för sjukvårdens medarbetare, dock tyder chefernas bristande deltaganden på att arbetsplatserna präglas av fria tyglar i utförandet av arbetet snarare än ett stort handlingsutrymme utifrån tydliga riktlinjer (Orvik et al., 2013).

I fall där chefen misstolkat termen *handlingsutrymme*, är resultatet ofta ett missnöje gällande dess implementering då det resulterat i alltför fria händer att lösa de mål chefen presenterar. Ovanstående situation avspeglar detta scenario, då sjuksköterskan uppger att arbetsplatsen präglas av alltför okontrollerade arbetsformer, samtidigt som gehöret för förändring i en vertikal riktning anses otillräckligt. Följande uttalande speglar en representativ upplevelse om chefen som frånvarande: “ ... Alltså hon sitter mest inne på sitt rum, jag önskar att hon vore mer ute och faktiskt jobbade, alltså var med och hjälpte till mer än vad hon gör [...] Hon sitter mest inne på sitt kontor, och det tycker jag är lite tråkigt” (Sjuksköterska 4).

Uttalandet speglar en arbetsplats som präglas av en frånvarande chef, varav frånvaron ersatts med fria tyglar för medarbetarna att utforma egna arbetssätt. Syftet med att introducera begreppet handlingsutrymme på sjukvårdens arbetsplatser var att generera goda förutsättningar för medarbetarna att agera på arbetsplatsen och klara av att hantera varierande situationer, samt välkomna medarbetarnas inflytande (Ponnert & Svensson, 2016). Utifrån definitionen är genomförandet bristfälligt ur synvinkeln att sjuksköterskan uppger en svårighet i att bidra till en utveckling av arbetsplatsen utöver utformningen av deras arbetsuppgifter. Det kräver även mer av chefens engagemang för att arbetsförhållandet skall klassificeras som innehavande av goda förutsättningar.

De ovan beskrivna arbetssituationerna synliggör medarbetarnas behov av en mer närvarande och lyhörd chef, oberoende av vilken grad av arbetsbelastning arbetsplatsen står inför. Således präglas arbetssituationen av ett stort handlingsutrymme i utförandet av arbetsuppgifterna och en påtagligt låg inverkan på arbetsplatsens generella utvecklingsarbete. Schmidt och Diestel (2011) förklarar vidare att medarbetaren har ett behov av stöd från chefen som behöver förse dem med relevanta verktyg i utförande av arbetsuppgifterna. Detta säkerställer deras känsla av kontroll på arbetsplatsen och således skapandet av internt värde, då medarbetarna kräver möjliggörande verktyg för att ingå i den värdeskapande processen (Becker, 2019). Syftet med Post-NPMs trender var bland annat att främja chefernas arbete med att balansera kontroll med medarbetarnas omdöme, vilket ansågs vara gynnsamt både ur ett individ- och verksamhetsperspektiv. Sjuksköterskornas uttalanden tydliggör deras behov av att handlingsutrymmet i större utsträckning skall kombineras med chefernas kontroll, samt att det finns utrymme för cheferna att ta ett större ansvar i arbetet att eftersträva omstruktureringens syfte och utnyttja den professionella kunskapen som medarbetarna innehar (Colak, 2019).

#### **4.1.4. Barriären mellan chef och medarbetare**

Sjuksköterskornas uttalanden synliggör differensen i olika verksamheters struktur och arbetsätt samt styrmodellernas brister. I situationerna framgår det att verksamheterna influerats av Post-NPMs trender och tjänstelogiken då medarbetarnas vardagliga professionella arbete konstateras fria från riktlinjer och således finns det ett horisontellt förhållningssätt gällande medarbetarnas givna arbetsuppgifter (Colak, 2019, Skålén, 2016). Dock synliggörs den tidigare uttalande vertikala barriären mellan chef och medarbetare gällande andra mer organisatoriska angelägenheter i följande uttalande:

Alltså jag tycker att hon lyssnar på det vi säger, det känns inte som att man inte kan komma med synpunkter, det kan man göra, men sen till att det faktiskt händer någonting. Det kan ju dröja. Som det med rutiner har vi haft uppe många gånger och först nu efter ett år har det ändrats lite. Så att det tar lite tid att få igenom saker även om de är små eller lite större saker.

(Sjuksköterska 6)

Det har i tidigare citat framgått att det finns ett professionellt förtroende för sjuksköterskorna i utförandet av deras arbetsuppgifter, då chefen sällan levererar synpunkter angående detta eller ifrågasätter när de multitaskar för att lösa uppgifterna. Dock tydliggör den bristfälliga interaktionen att chefernas förtroende inte sträcker sig bortom medarbetarnas profession och vetenskapliga utbildning (Forsberg, 2019). Forsberg (2019) menar att de professionella yrkeskategorierna kännetecknas av en strävan att utnyttja sin kompetens maximalt, varav missnöjet grundar sig i uppfattningen om att den professionella kompetensen inte används på ett vis som anses möjliggörande för en utveckling både ur ett individ- och verksamhetsperspektiv. Majoriteten av sjuksköterskorna uttrycker ett bristande gehör från cheferna, vilket resulterar i att hens kompetens och teoretiska kunskap inte utnyttjas på önskat sätt (Forsberg, 2019). Strömgren et al. (2017) menar att en ignorans av professioners omdöme och kompetens kan resultera i en avprofessionalisering av yrkeskategorin som kan ligga till grund för sjuksköterskans otillfredsställdhet.

Anledningen till att sjuksköterskorna upplever en avsaknad av chefens engagemang och ett svagt gehör vid förändringsförslag kan grunda sig i att en eventuell oenighet präglar arbetsplatsen gällande arbetssätt och organisering. Uppfattningen kring vad som anses vara relevanta drivkrafter och mål för organisationen tenderar nämligen att skilja mellan de olika domänerna inom hälso- och sjukvården. (Berlin & Carlström, 2013). Sjuksköterskorna uttrycker att cheferna uppmärksammar framförda åsikter, men att det finns en avsaknad av agerande utifrån feedbacken. En tydlig och ömsesidig interaktion med en förförståelse för samtliga arbetsuppgifter tenderar följaktligen ha en positiv inverkan på arbetsplatsen och kan agera verktyg i samskapande av värde (Echeverri & Skålén, 2011). Henson (2019) menar nämligen att den offentliga sektorns utvecklingshastighet medfört mer integrerade och horisontella arbetsplatser, vilket således ställer krav på en gemensam insikt i de olika professionernas behov och arbete. Ur detta perspektiv är det gynnsamt för verksamheterna att interagera de vertikala nivåerna, för att gynna sjuksköterskornas skapande av värde (Henson, 2019).

## 4.2. Kombinationen av värdeskapande och värdesamskapande

### 4.2.1. Inflytande som en resurs

Det stora handlingsutrymmet som samtliga sjuksköterskor uppger finnas på deras arbetsplatser är fördelaktigt ur perspektivet att sjuksköterskornas arbetsuppgifter kräver olika agerande i olika situationer (Ponnert & Svensson, 2016). Något som kan utläsas i majoriteten av sjuksköterskornas uttalanden är dock att de upplever ett begränsat inflytande. Som ovan nämnt agerar inflytande en grundläggande resurs i professionernas värdeskapande, varav bristen hämmar värdeskapandet (Skålén, 2016). Följande citat speglar en upplevelse av chefernas agerande i dagsläget: “ ... vi tar ju ofta upp förbättringsförslag, saker som man kan förbättra. På jobbet där jag är nu så upplever jag väl kanske att chefen tar åt sig vad man tycker men det händer inte så mycket sen. Vi framför vad vi tycker vi ska förbättra men sen händer det inte så mycket tyvärr” (Sjuksköterska 3).

Citaten ovan tydliggör att chefen inte tar hänsyn till inflytande som är en väsentlig roll i sjuksköterskornas värdeskapande (Skålén, 2016), då deras förbättringsförslag inte tas i akt eller verkställs. Den bristfälliga interaktionen mellan parterna kan ytterligare leda till att medarbetarnas motivation sjunker och värdesamskapandet med chefen försvagas eftersom medarbetarna inte utvecklas på arbetsplatsen. Chen et al. (2017) talar om internt värdeskapande, och menar att chefer besitter ansvaret att möjliggöra medarbetarnas värdeskapande på arbetsplatsen genom att integrera resurser. Det synliggörs i ovanstående uttalanden att chefen inte prioriterar till att stimulera de behov medarbetarna uttrycker eller välkomnar deras engagemang, varav konsekvensen får en negativ inverkan i värdeskapandet på arbetsplatsen. Becker (2019) nämner vidare modellen “Leadership co-creation trickle down model” som ett verktyg för verksamheter att använda för att utveckla medarbetarnas inflytande, öka den ömsesidiga tilliten och generera värde i större utsträckning (Becker, 2019, Mayer et. al, 1995).



Utifrån modellen är tydligheten i medarbetarnas rollinnehav en av tre grundläggande dimensioner för att värde skall uppstå (Becker, 2019), varav samtliga sjuksköterskor upplever att det finns tydliga regler för deras arbetsroll genom statliga lagar samtidigt som majoriteten av arbetsplatserna har utformat PM bestående av arbetsbeskrivningar. Chefens förväntning på att sjuksköterskorna skall forma sina arbetsuppgifter någorlunda fritt är dock en faktor som majoriteten av sjuksköterskorna anser skapa osäkerhet i rollinnehavet. En sjuksköterska beskriver fortsättningsvis ett scenario där hen tilldelats en stor roll relativt tidigt och behövt agera handledare trots en osäkerhet gällande positionen:

Det som har varit ett problem kanske både på min förra arbetsplats och här är att man har fått ta en stor roll tidigt, att man snabbt har blivit den mest erfarna och tvingats ut i situationer som man annars kanske hade väntat lite med. Exempelvis handledning av studenter och nya medarbetare, att man snabbt får ta de ansvaren och det har inte alltid känts jätte tryggt, för även om jag har varit sjuksköterska i fyra år så är det inte jättelänge.

(Sjuksköterska 5)

Ett flertal sjuksköterskor uttrycker vidare att stress på arbetsplatsen är en faktor som genererar oklarhet i rollinnehavet, varav en sjuksköterska uttrycker en orolighet gällande nyexaminerade sjuksköterskor vars osäkerhet i sin roll kan resultera i ofullständiga arbetsutföranden. Sjuksköterskan förklarar vidare att en sådan miss kan vara på bekostnad av patientsäkerheten, vilket således både påverkar det interna och externa värdeskapandet (Skålén, 2016).

Vidare nämner Becker (2019) de anställdas rollförmåga samt vikten av att de upplever motivation i den befintliga rollen, som ytterligare grundläggande dimensioner i chefen och medarbetarens värdesamskapande. Som tidigare nämnt upplever majoriteten av sjuksköterskorna att deras förmågor inte utnyttjas maximalt på arbetsplatsen, varav chefen förser medarbetarna med frihet gällande utförande av det dagliga arbetet men utesluter deras åsikter i mer organisatoriska avseenden. Flertalet sjuksköterskor uppger även en vilja att föras med ytterligare vidareutbildning, för att således vidare utvecklas på arbetsplatsen och öka det interna

värdeskapandet. Bristen på detta resursinnehav har vidare resulterat i att deras motivation på arbetsplatsen successivt minskat och upplevs vara bristfällig på flertal arbetsplatser. Becker (2019) menar att verksamheten kan tillhandahålla gynnsamma konsekvenser både på individ- och organisatorisk nivå genom att betrakta arbetsmiljön som ett ekosystem, bestående av samtliga aktörer på arbetsplatsen. Chefen besitter ur detta perspektiv det primära ansvaret att förse medarbetarna med möjliggörande verktyg för att ett internt skapande av värde skall kunna uppstå, varav tydliga och tillfredsställande roller för medarbetarna anses nödvändigt (Becker, 2019).

Relationen mellan undersköterskorna och sjuksköterskorna är ytterligare en återkommande relation som sjuksköterskorna nämner som missunnsam för samskapande av värde på arbetsplatsen och som tenderar att reducera arbetsmotivationen. Vid fråga om sjuksköterskan upplevt försök till effektivisering svarar hen följande:

Ja, till viss del så har man ju gjort det för man fördelar arbetsuppgifter [...] På äldreboende till exempel så är det jag som sätter kateter för att jag har den kunskapen om anatomi och mikrobiologi, så då är det bara sjuksköterskan som får sätta kateter. Men på sjukhuset är det något undersköterskorna gör [...] Det blir inte patientsäkert, det är fortfarande jag som är ansvarig om det händer något, så det är klart att man blir stressad.

(Sjuksköterska 9)

Citatet visar att sjuksköterskan upplever att professionernas uppgifter tenderar att förväxlas. Resultatet hämmar det interna värdeskapandet då det resulterar i att medarbetarnas kompetens inte utnyttjas till fullo, arbetsrollernas innebörd blir otydlig samt att deras förmåga i arbetsrollen inte utnyttjas maximalt och på ett tillfredsställande vis (Becker, 2019).

#### **4.2.2. Otydlighet i professionernas rollinnehav**

Otydliga rollinnehav kan bero på försök till effektivisering i form av funktionell flexibilitet, i syfte att öka produktiviteten. Detta innebär att uppgifterna omfördelas mellan personalen och att de multitaskar (Desombre et al., 2006). Desombre et al. (2006) beskriver en rad fördelar med

funktionell flexibilitet som bland annat en ökad kommunikation mellan yrkesgrupper då de olika professionerna blir mer integrerade i varandras arbete. Nackdelarna tenderar dock att överskugga fördelarna då sjuksköterskan i ovan citat upplever ökad stress, vilket även följande sjuksköterska belyser:

... Där jag jobbar så utbildar de undersköterskor också till att kunna göra mer sjuksköterske grejer. De blir delegerade att få göra dialyser, så det är också för att göra det mer effektivt. Men det gör ju också att undersköterskorna gör mer av sjuksköterskearbetet så det blir ju undersköterska arbete kvar så ja, jag vet inte om det blir bättre.

(Sjuksköterska 4)

En ökad stress kan således identifieras för sjuksköterskan, eftersom undersköterskorna utför en del av sjuksköterskans uppgifter samtidigt som undersköterskornas arbetsuppgifter kvarblir. Det innebär att det fortfarande är sjuksköterskorna som har ansvaret trots att de inte själv har utfört arbetsuppgifterna. Detta medför en minskad kontroll för sjuksköterskan vilket tenderar att agera förstörande av det interna värdeskapandet då professionernas olika förmågor bortprioriteras och inte utnyttjas maximalt. Omständigheten påverkar även patientsäkerheten och således klienternas externa värdeskapande, vilket ytterligare avspeglas på medarbetarnas välmående (Becker, 2019). Ostrukturerade förhållanden har nämligen en negativ inverkan på medarbetarnas välmående då de föredrar att utföra uppgifter som är utformade efter deras färdigheter, samtidigt som medarbetarna uppger sig värna om patientsäkra tjänster (Desombre et al., 2006). Vid implementering av funktionell flexibilitet är det således viktigt att tydliggöra vilket ansvar och förväntningar den flexibla arbetaren har, vilket betyder att chefens roll och relationen mellan chefen och sjuksköterskan är avgörande för en lyckad implementering (Desombre et al., 2006).

#### **4.2.3. En fungerande interaktion**

Echeverri och Skålén (2011) anser vidare att tydliga riktlinjer som samtliga parter anser vara tillfredsställande är grundläggande för att värde skall kunna samskapas och uppstå genom aktörers interaktion, varav processen ställer krav på att tillgodose samtliga parter behov. En

sjuksköterska uttrycker följande gällande medarbetarnas och chefernas interaktion på arbetsplatsen:

... Det blev stressigt och det hade hon lite svårt att förstå. Det är ju baserat på att hon är sjukgymnast. Är man sjukgymnast och jobbar med rehab i kommunen så kan man vänta med att lämna den där rollatorn till imorgon, men om vi har en boende som blir hastigt dålig, bröstsmärtor eller någonting, så kan jag ju inte vänta till imorgon med att ringa ambulans, då måste jag ju göra det nu. Men det har hon inte riktigt kopplat än, hon kanske gör det en vacker dag, vi jobbar på att få henne att förstå.

(Sjuksköterska 9)

Situationen som beskrivs ovan är återkommande i flera av sjuksköterskornas uttalande, och tydliggör en otillfredsställande interaktion mellan chef och medarbetare på arbetsplatsen varav professionernas oenighet reducerar möjligheten till samskapande av värde. Ett flertal sjuksköterskor uppger att olika professioner tenderar att ha olika åsikter vilket försvårar interaktionen och kan vara en bakomliggande orsak till ett otillfredsställande värdesamskapande. Chefen och medarbetarna kommer i många fall från olika yrkeskategorier och besitter utifrån detta olika kompetens och kunskap gällande vad de anser fördelaktigt för verksamheten, vilket ytterligare kan vara en anledningen till krocken i interaktionen (Forsberg, 2019). Ponnert och Svensson (2016) förklarar en eventuell lösning som att kombinera det fria handlingsutrymmet med regler som samtliga integrerade parter diskuterat fram, för att undvika oklarheter och möjliggöra ett samskapande av värde.

För att värde skall kunna samskapas på arbetsplatsen krävs det alltså att relationerna kännetecknas av en god och fungerande interaktion, och att samtliga parter behov tillfredsställs i arbetsprocessen (Echeverri & Skålén, 2011). En tydligare och mer ömsesidig interaktion krävs därför för att förändra de nuvarande omständigheterna, och istället arbeta för att förse medarbetarna med de resurser som krävs för att skapa arbetsplatser som samtliga parter anser vara till belåtenhet (Jalilian et al., 2019). I citatet ovan framgår det att den bristande interaktionen tenderar att förstöra möjligheten att

samskapa värde på arbetsplatsen, och istället riskerar cheferna att bidra till samförstörelse av värde genom sitt agerande (ibid.). Medarbetarna besitter en ytterst viktig roll i den samskapande processen, vilket blir anledningen till att chefernas bristande gehör för medarbetarnas behov genererar negativa konsekvenser för den organisatoriska hälsan och således reducerar samtliga parter välmående på arbetsplatsen. Trots att chefen verbalt uttrycker att hen mottar medarbetarnas idéer och åsikter, behöver tilliten för deras kompetens även visas fysiskt genom att de resurser som finns tillgängliga används i enlighet med båda parter samtycke för att medarbetarnas behov skall stimuleras (ibid.).

#### **4.2.4. Att betrakta medarbetarna som klienter**

Skålén (2016) beskriver att medarbetarna ytterligare behöver förse med möjliggörande verktyg för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett sätt som genererar värde för samtliga parter. Majoriteten av sjuksköterskorna har uppgett att de eftersträvar möjligheten att vara delaktig i beslut och påverka verksamhetens utveckling, en ökad tydlighet i arbetsrollerna och att cheferna är närvarande i det dagliga arbetet samt vidtar åtgärder vid förbättringsförslag. Således anses det fördelaktigt för cheferna att arbeta med intern marknadsföring (Grönroos, 2015), i syfte att underlätta för medarbetarna i skapandet av värde. Grönroos (2015) förklarar nämligen att medarbetarna behöver betraktas och behandlas som verksamhetens första klienter och förse med tillräckligt stöd för att deras prestationer skall kunna matcha chefens förväntningar. Ur detta perspektiv ökar vikten av att arbetsplatsen genererar värde även för medarbetarna, i syfte att stimulera deras motivation till att vidare leverera ett bra klientmöten så att externt värde kan uppstå. I flertalet av sjuksköterskornas uttalande framgår det att bristen på gensvar resulterat i en minskad motivation för medarbetarna på arbetsplatsen, vilket följande uttalande är ett exempel på:

Det är lite frustrerande för sånt gör ju att man går i samma spår hela tiden och stöter på samma problem och känner att det inte blir någon förändring. Sen såklart väger man ju för och nackdelar med alla jobb men till slut kan ju vissa saker göra att man ser sig omkring och ser efter andra jobb när saker inte fungerar.

Om cheferna prioriterar de förbättringsförslag som sjuksköterskorna föreslår och arbetar för att medarbetarna skall trivas med förhållandena på arbetsplatsen, välkomnas följaktligen ett värdesamskapande då medarbetarnas prestationer kan matcha chefernas förväntningar, vilket agerar en viktig resurs ur medarbetarnas perspektiv (Grönroos, 2015). Således anses det gynnsamt för cheferna att premiera oliktankande och respektera kritik, då det indirekt resulterar i att kvaliteten i mötet med klienten öka och situationer likt ovan elimineras. Således ökar även motivationen bland sjuksköterskorna som välkomnar öppenhet mellan de vertikala leden, vilket följaktligen anses agera primär motivationsfaktor och utgör en stor anledning till arbetstillfredsställelse (Strömgren et al., 2017). Henson (2019) menar ytterligare att den offentliga sektorns interna engagemangsnivå tenderar att avspeglas externt och har kraften att bidra till ett generellt samhällsengagemang för samtliga involverade parter, vilket innebär att ett internt värdeskapande vidare avspeglas externt. Således ställs krav på chefens förmåga att anpassa sina beslut efter medarbetarnas behov och ytterligare arbeta med att stimulera deras intresse, då detta arbete för närvarande konstateras som bristfälligt.

### **4.3. Organisatorisk hälsa**

#### **4.3.1. Ett ömsesidigt förtroende**

Strömgren et al. (2017) menar att medarbetarnas uppfattning om chefens erkännande, stöd och tillit har en tydlig avspegling på den organisatoriska hälsan. Hur väl chefen hanterar dessa faktorer anses avgörande för huruvida arbetsmiljön kan klassificeras som hälsofrämjande för samtliga integrerade parter. För medarbetare som arbetar inom människobehandlande verksamheter är det av yttersta vikt att arbetsförhållanden upplevs vara trygga och angenäma för att säkra deras hälsotillstånd då utförandet av arbetsuppgifterna medför risker för patienterna. Ur detta perspektiv blir det således grundläggande att stimulera medarbetarnas motivation för att garantera en korrekthet i utförandet och ett skapande av externt värde (Skålen, 2016). Följaktligen behöver chefen arbeta för att reducera medarbetarnas stressnivå samt trötthet. Följande urklipp från en intervjuprocess uttrycker upplevelsen om den nuvarande situationen:

*Sjuksköterska 6:* Det kan vara ganska mycket press från hennes sida att detta ska ni bara klara om det är en väldigt jobbig dag och mycket oklarheter.

*Charlotte:* Så då förväntar hon sig att ni ska klara det?

*Sjuksköterska 6:* Ja, och är vi två eller tre för kort får vi prioritera arbetet och lösa det på något sätt.

*Charlotte:* Hur påverkar det er då?

*Sjuksköterska 6:* Alltså när man får så, då blir man ju lite irriterad och frustrerad och då kan det ju bli lite skitsnack och man ifrågasätter för att hon inte verkar förstå det tunga som vi har i det dagliga. Om vi är två sjuksköterskor mindre men ändå har två patienter för mycket så blir det ju mycket mer jobb.

*Charlotte:* Det blir stressigare eller?

*Sjuksköterska 6:* Ja, eftersom hon inte är ute, alltså hon är på kontoret och ser det men hon vet inte alltid hur ansträngande det är för oss. Vissa patienter är jättesjuka och andra inte, det är svårt för henne att ta ställning när hon inte riktigt förstår det kanske.

I konversationen ovan synliggörs ett scenario där arbetsmiljön präglas av stress, och där chefen snarare bidrar till en ökad stressnivå än att vidta åtgärder för att förhindra och förebygga. Jalilian et al. (2019) menar att chefen besitter det övergripande ansvaret att arbeta förebyggande med att reducera stressnivån genom att erbjuda ett socialt stöd för medarbetarna. Majoriteten av sjuksköterskorna uppger vidare chefen som den primära anledningen till en otillfredsställande arbetsmiljö. För att en ömsesidig tillfredsställelse skall uppstå på arbetsplatsen behöver relationerna präglas av tillit, varav cheferna behöver uppmärksamma kritik gällande stress. Det tydliggörs i uttalandet ovan att chefens tillit för medarbetaren brister när medarbetaren uttrycker sin åsikt gällande faktorer som bidrar till en reduktion av välmåendet på arbetsplatsen samt arbetsmiljöns standard, då chefen inte vidtar åtgärder. Ytterligare tydliggörs ett bristfälligt socialt stöd för medarbetarna genom chefens neglignation om deras arbetsbelastning, varav ett grundläggande förtroende och en ömsesidig förståelse troligtvis genererat tillfredsställda medarbetare och möjliggjort värdesamskapandet (Becker, 2019, Jalilian et al., 2019).

### 4.3.2. Balansen mellan kontroll och arbetstillfredsställelse

Det framgår i majoriteten av sjuksköterskornas uttalanden att chefernas tillit för medarbetarna endast visar sig genom ett stort handlingsutrymme vid utförandet av arbetsuppgifterna, och inte när de yttrar sina åsikter till cheferna. När medarbetarna möter situationer som upplevs som stressiga och som eventuellt kan påverka kvaliteten på arbetsuppgifternas utförande, synliggörs brister i balansgången mellan chefernas krav på medarbetaren och vilka resurser de tillskrivs. Orvik et al. (2013) introducerar begreppet *organisatorisk hälsa* där verksamheter lyckas balansera samtliga parter behov och värden på ett sätt som reducerar de motsättningar som annars riskerar att uppstå, och som resulterar i ett allmänt välmående på arbetsplatsen. Majoriteten av sjuksköterskorna beskriver en alltför påtaglig stress samt det svaga gehöret från cheferna som primära anledningar till en eventuell reduktion av välmående på arbetsplatsen, vilka således agerar hinder i skapandet av en organisatorisk hälsa. En sjuksköterska som anses representativ för minoriteten av intervjupersonerna, beskriver däremot en arbetsplats som präglas av ett stort välmående och förklarar följande bakomliggande anledningar:

På min nuvarande arbetsplats är vi lite mer personal med mindre stress, så här hinner man mer diskutera och tänka igenom innan man gör någonting [...] Det är positivt att det finns en miljö som tillåter att man kan reflektera.

(Sjuksköterska 7)

... Jag tycker att hon lyssnar på oss, dels genom mötena vi har och sen är det en väldigt öppen miljö så man kan alltid komma och knacka på hennes dörr om det skulle vara någonting. Det är viktigt och det känns som att hon tar in alla. Hon är väldigt aktiv också, ibland jobbar hon, alltså som sjuksköterska om vi har ont om personal. Det känns bra för då är hon delaktig i vår arbetsmiljö också.

(Sjuksköterska 7)

Sjuksköterskans positiva uppfattning om arbetsplatsen skiljer sig avsevärt från de andra intervjupersonernas upplevelser, och grundar sig i andra organisatoriska strukturer i form av en annorlunda stresshantering samt ett annorlunda ledarskap. Orvik et al. (2013) modell gällande



hur organisatorisk hälsa uppstår utgörs av en värdepyramid, varav medarbetarnas integritet och intressen placeras överst i pyramiden, och verksamhetens ekonomiska intressen placeras därunder. Ovanstående uttalande tyder på att arbetsplatsen har lyckats skapa en hållbar organisation ur medarbetarens perspektiv, genom att balansera kombinationen av produktivitet, effektivitet och arbetstillfredsställelse (ibid.). Sjuksköterskan beskriver en arbetsplats som präglas av en stressfri arbetsmiljö och engagerade chefer, vilket tyder på att verksamheten även har genomfört en gynnsam implementering av Post-NPMs trender, samt lyckats finna en tillfredsställande balans mellan effektivisering och arbetstillfredsställelse (Colak, 2019). För att ett scenario som främjar en god arbetsmiljö och möjliggör ett internt värdeskapande skall uppstå, krävs det att cheferna aktivt arbetar med att förse medarbetarna med resurser som reducerar stressen. Det krävs även att cheferna förhåller sig till medarbetarnas åsikter för att möjliggöra en stimulans och för att undvika eventuella motsättningar på arbetsplatsen (Skålén, 2016, Orvik et al., 2013).

Mayer et al. (1995) förklarar vidare att strävan efter tillit kan betraktas som ett kretslopp. Kretsloppet består av relationer mellan de inblandade parterna, vilka kräver en ömsesidig välvilja, förmåga och bibehållen integritet för att tillit och samspel skall prägla relationerna på arbetsplatserna. Ur majoriteten av sjuksköterskornas perspektiv framgår det att cheferna är i behov av att ytterligare arbeta med att förse medarbetarna med dessa psykiska faktorer, då de anses grundläggande för samtliga aktörers framgång (ibid.). Dock poängterar Mayer et al. (1995) att strävan efter tillit medför risken av misslyckande och oönskade utfall, vilket vidare kommer påverka framtidens förutsättningar till skapandet av tillit och således kan utgöra en bakomliggande orsak till den nuvarande situationen. Det framgår ytterligare att majoriteten av sjuksköterskorna inte upplever att relationen med cheferna består av en ömsesidig välvilja, då kommunikationen brister när medarbetarna försöker bidra till verksamhetens utveckling och förbättring gällande arbetssättet. Ur detta perspektiv synliggörs sjuksköterskornas välvilja genom förbättringsförslag, varav de efterfrågar chefernas gehör och förtroende tillbaka. Det framgår att chefernas välvilja för medarbetarna brister när det ställs i relation till andra faktorer som anses

högre prioriterade, vilket får en negativ inverkan på medarbetarnas arbetsmiljö i form av ökad stress.

#### **4.3.3. Värdeskapande som allmän pedagogik**

Ytterligare uttryckte samtliga sjuksköterskor att en god sammanhållning och interaktion bland kollegorna anses grundläggande för skapandet av en god arbetsmiljö. Sjuksköterska 1 beskriver kollegorna som den viktigaste aspekten för att en god arbetsmiljö och trivsel ska finnas på arbetsplatsen. Vidare beskrivs även att det är kollegorna hen vänder sig till i första hand vid missnöje på arbetsplatsen eller för att söka stöd vid stressiga situationer. Echeverri och Skålén (2011) beskriver att ett samskapande av värde uppstår genom interaktion och samspel mellan aktörer, där allas behov och förväntningar tillgodoses. En god sammanhållning och interaktion mellan kollegorna kan vara en trolig anledning till att sjuksköterskorna upplever ett tillräckligt värdeskapande på arbetsplatsen för att fortsätta arbeta trots de befintliga värdereducerande faktorerna, liksom hög arbetsbelastning, stress och ett bristfälligt ledarskap, vilket sjuksköterska 5 understryker:

... Som gjorde att man orkade stå ut när det var stressigt var också kollegorna. Vi var väldigt nära varandra och umgicks mycket privat och där var alla ännu mer hjälpsamma. Det man kunde märka var i stressade situationer, man hade fått jobba mycket eller hade det extra tungt, att det var många som mådde dåligt psykiskt. Många som var ledsna på jobbet, ibland var man lättirriterad.

(Sjuksköterska 5)

Medarbetarna besitter den huvudsakliga uppgiften att skapa värde (Becker, 2019) och som tidigare nämnt anser majoriteten av sjuksköterskorna att cheferna inte tar sin roll i att förse dem med nödvändiga resurser. I citatet ovan framgår det att medarbetarna istället samskapar ett värde internt mellan varandra utan inblandning av chefen. Grönroos (2015) beskriver även att medarbetare som litar på varandra är grundläggande vid arbete med intern marknadsföring och för att uppnå motivation, vilket ovanstående citat tydliggör. För att ett internt värdesamskapande och en god arbetsmiljö skall uppstå anses ovanstående dock inte tillräckligt (Becker, 2019). Det krävs även ett internt värdeskapande där ett fungerande ledarskap som motiverar och förser

medarbetarna med relevanta förutsättningar behövs (ibid.). Det krävs ytterligare att medarbetarna trivs med de förväntningar som finns utformade, vilket flertal av de intervjuade sjuksköterskorna inte upplever. En sjuksköterskor uttrycker exempelvis följande:

... På något sätt kändes det faktiskt som att det lades lite på mig som att det var mitt eget fel att det var stressigt och att jag skulle förhålla mig annorlunda till det. Men stressen fanns ju fortfarande kvar men att jag skulle typ anpassa mig efter stressen. [...] Ja, alltså hon visste ju också att det var stressigt och det var det för mina kollegor också men att man skulle förhålla sig till det på ett annat sätt så att man ändå klarade av det. Det kändes lite som att det var mitt fel att jag kände mig stressad.

(Sjuksköterska 8)

Ett fungerande ledarskap med rimliga förväntningar är således av stor vikt för att medarbetarna skall uppleva motivation och engagemang på arbetsplatsen och inte riskera sjukfrånvaro som en konsekvens av otillfredsställande arbetsvillkor (Jalilian et al., 2019). Som nämnt ovan upplever majoriteten av de intervjuade sjuksköterskorna en avsaknad av ett fungerande ledarskap, vilket följaktligen är en trolig anledning till att flertal arbetsplatser präglas av en stor andel utbrändhet och en bristfällig arbetsmiljö. Ur detta perspektiv anses det fördelaktigt för verksamheten att betrakta god sammanhållning och interaktion som något grundläggande för samtliga parter, då det troligtvis resulterar i skapandet av hälsofrämjande arbetsmiljöer och således organisatorisk hälsa. Utifrån denna premiss föreslår Henson (2019) en utveckling av den allmänna pedagogiken på den offentliga sektorns arbetsplatser med ett ökat fokus på att samtliga skall introduceras för värdeskapande och dess uppkomst. Således kan sjukhusen arbeta för att stimulera både interna och externa intressen, med engagerade medarbetare som utgångspunkt.

## 5. Slutsats och diskussion

---

### 5.1. Slutsats

Syftet med denna uppsats har varit att bidra med ökad kunskap kring hur värde skapas internt i människobehandlande verksamheter, och hur det påverkar arbetsmiljön och det externa värdeskapandet. Således formulerades forskningsfrågan som behandlar hur medarbetare inom människobehandlande verksamheter upplever att kontroll och handlingsutrymme påverkar deras förutsättningar att skapa värde.

Studiens empiriska material har synliggjort hur sjuksköterskorna upplever den nuvarande hanteringen av kontroll och handlingsutrymme på arbetsplatserna och vidare hur situationen påverkar deras förutsättningar att skapa värde. Genom att förstå det empiriska materialet utifrån tjänstelogikens perspektiv *värdeskapande* och *värdesamskapande*, har studien möjliggjort en skildring av medarbetarnas perspektiv på vad som anses möjliggörande och begränsande i skapandet av värde och ytterligare processens påverkan på arbetsmiljön. Det empiriska materialet har tydliggjort betydelsen av att arbetsplatsen präglas av både ett fungerande internt värdeskapande och internt värdesamskapande för att organisatorisk hälsa skall uppstå, varav medarbetarna uttrycker att chefernas nuvarande agerande stundtals hämmar deras möjligheter att skapa värde.

Majoriteten av sjuksköterskorna upplever nämligen att cheferna varken förser dem med tillräckliga resurser eller interagerar på ett tillfredsställande vis som möjliggör uppkomsten av värde. Således synliggör det empiriska materialet att det interna värdeskapandet anses bristfälligt ur medarbetarnas perspektiv och att chefernas förhållningssätt snarare agerar samförstörande än samskapande av värde. Studien har nämligen visat att chefernas inblick i det dagliga arbetet tenderar att vara otillräckligt i avsikt att generera möjliggörande verktyg till medarbetarna, primärt utifrån premissen att deras förväntningar inte överensstämmer med de givna

förutsättningarna i form av relevanta resurser. Genom att betrakta det empiriska materialet ur ett värdeskapande perspektiv, synliggörs det att implementeringen av styrmodellerna i den offentliga sektorn tenderar att ställa medarbetarna inför ett moraliskt dilemma då chefernas förväntningar inte är anpassade efter de givna resurserna. Situationen anses upprätthållas av en vertikal barriär mellan cheferna och medarbetarna som hämmar kommunikationen mellan de olika parterna gällande vilka resurser som krävs för upprätthållandet av en god arbetsmiljö. Således påverkas arbetsplatsernas interna värdesamskapande och skapandet av den organisatoriska hälsan. Den nuvarande omständigheten exponeras följaktligen genom bristen på en fungerande interaktion och ömsesidigt förtroende, vilka framkommit som grundläggande resurser för medarbetarnas värdeskapande och således välmående.

Det empiriska materialet har ytterligare synliggjort hur människobehandlande verksamheter influerats av styrmodellens principer, varav en svårighet i att implementera styrmodellernas principer i verksamheter som baserar på mänskliga behov lyfts fram. Det tydliggörs att verksamheterna präglas av behovet att balansera kontroll och handlingsutrymme, varav de olika styrmodellerna genererat olika konsekvenser och förutsättningar. Det nuvarande arbetssättet präglas av Post-NPMs principer och således ett stort handlingsutrymme, vilket troligtvis uppkommit i syfte att reducera NPMs negativa konsekvenser för medarbetarnas tillvaro. Å ena sidan visar det empiriska materialet att medarbetarna önskar ett stort handlingsutrymme på arbetsplatsen, då det genererar förmågan till anpassning utifrån varje situations behov. Detta anses nödvändigt och grundläggande i utförandet av det professionella yrket. Å andra sidan anses inte enbart ett stort handlingsutrymme agera möjliggörande för skapandet av värde. Studien visar nämligen att det behöver kombineras med en grad av chefernas kontroll för att säkerställa trygga arbetsförhållanden och undvika att medarbetarna ställs inför ett moraliskt dilemma i försök att upprätthålla en god balans mellan patientsäkerheten och chefens förväntningar. Studien synliggör nämligen medarbetarnas behov av att kombinera tydliga rollinnehav i utförandet av arbetet samt lyhörda chefer för eventuella möjligheter att expandera skapandet av värde.

Det givna handlingsutrymmet har följaktligen konstaterats vara för stort i förhållande till stödet från cheferna, då det genererat en osäkerhet hos medarbetarna i utförandet av arbetsuppgifterna. Medarbetarna önskar således att verksamheterna arbetar för att balansera kontroll och handlingsutrymme genom att öka chefernas grad av kontroll av det professionella arbetet för att således öka både det interna och externa värdeskapandet. Genom att förstå det empiriska materialet utifrån styrmodellernas premisser synliggör studien att majoriteten av arbetsplatserna som utgörs av människobehandlande verksamheter kännetecknas av fria tyglar i utförandet av arbetet snarare än innehavandes av ett stort handlingsutrymme. Situationen har troligtvis uppstått som ett resultat av verksamheternas försök att introducera större handlingsutrymme för medarbetarna, vilket resulterat i ett fritt arbete snarare än dess ursprungliga intention- ett tillvaratagande av den professionella kompetensen.

Således har implementeringen av Post-NPM trender resulterat i fria tyglar för medarbetarna att uppnå ledningens mål, och ersatt NPMs principer gällande kontroll av medarbetarna i upprätthållandet av ledningens mål. Missuppfattningen av termen handlingsutrymmes innebörd framställs som en bakomliggande orsak till medarbetarnas uppfattning av en bristfällig balans mellan kontroll och handlingsutrymme, vilket för närvarande har en negativ inverkan på skapandet av värde. Situationen som för närvarande präglar de människobehandlande yrkena genererar därmed otillfredsställande arbetsmiljöer, vilket ytterligare resulterat i en reducering av medarbetarnas välmående och således den organisatoriska hälsan. Således påvisas ytterligare situationens negativa påverkan på det externa värdeskapandet, då sjuksköterskorna uttrycker hur det bristfälliga interna skapandet av värde tenderar att resultera i en reducering av patientsäkerheten och därmed klienternas skapande av värde i mötet med verksamheterna.

Samtliga parter anses följaktligen ansvariga för uppkomsten av värde på arbetsplatsen, varav cheferna tillskrivs det yttersta ansvaret utifrån premissen att de behöver föra en tillfredsställande interaktion samt leverera möjliggörande resurser till medarbetarna. Studien har visat att det krävs en optimal hänsyn till både effektivitet och arbetstillfredsställelse för uppkomsten av en organisatorisk hälsa, varav värdesamskapande uppnås genom en god interaktion och

värdeskapande uppnås genom tillfredsställande resurser. Det framgår dock att balansen inte förefaller på ett tillfredsställande vis för samtliga parter. Ur detta perspektiv anses det fördelaktigt för verksamheterna att betrakta skapandet av värde som något grundläggande för samtliga parter då det visat sig resulterat i organisatorisk hälsa. Således öppnar studien upp för möjligheten för den offentliga sektorn att interagera skapandet av värde i den allmänna pedagogiken, utifrån premisen att det skall vara grundläggande för samtliga parter att arbeta tillsammans för en organisatorisk hälsa och på ett vis som genererar värde för samtliga parter.

## **5.2. Diskussion**

Den offentliga sektorns jakt på att eftersträva den privata sektorns effektiva arbetsprocesser resulterade i introduceringen av olika styrmodeller på arbetsplatser som innefattas av människobehandlande verksamheter. Således har det grundläggande syftet med dessa styrmodeller varit att finna sätt att ytterligare kostnads- och tidseffektivisera verksamheterna. Inledningsvis genomfördes detta genom ett ökat fokus på kontroll och styrning, vilket idag har övergått till ett ökat fokus på att stimulera medbestämmande för att medarbetarna skall motiveras till att arbeta i enlighet med verksamhetens riktlinjer och skapa ett internt värde. Då de valda intervjupersonerna inte varit verksamma inom sjukvården under implementeringen av NPM, har vår studie endast kunnat analysera implementeringen av styrmodellen Post-NPM, samt NPMs kvarvarande konsekvenser. Utifrån premisen att vi finner brister i den praktiska implementeringen av styrmodellerna samt dess effekter på verksamheterna, då medarbetarnas behov fortfarande inte tillfredsställs, uppstår frågan gällande hur väl styrmodellerna är anpassade efter de praktiska förutsättningarna på arbetsplatserna inom den offentliga sektorn.

Tidigare forskning gällande den offentliga sektorns försök att implementera NPM:s styrmodeller på arbetsplatserna har visat sig resultera i en obalans gällande förhållandet mellan kontroll och handlingsutrymme, varav handlingsutrymmet uppfattats som för litet. Denna studien synliggör att arbetsplatserna fortfarande präglas av en obalans som en konsekvens av övergången till Post-NPM, i form av för mycket handlingsutrymme. Således kan vi konstatera att det finns en svårighet för arbetsplatser inom den offentliga sektorn i att hitta en jämvikt i balansgången

mellan kontroll och handlingsutrymme när arbetsplatserna influeras av styrmodeller. Detta tydliggörs genom medarbetarnas problematik med att kombinera chefernas förväntningar och samtidigt upprätthålla en god kvalitet på arbetsplatsen. Konsekvensen blir att medarbetarnas moraliska dilemma uppkommer och återkommer i olika former beroende på vilken styrmodell som applicerats.

Vi finner utifrån detta en relevans i att ifrågasätta lämpligheten med att experimentera med styrmodeller i människobehandlande verksamheter där uppkomsten av en organisatorisk hälsa kräver ett primärt mänskligt fokus, vilket styrmodellerna i olika mån tenderar att negligera. Samtidigt som konsekvenserna av dess misslyckande innebär en direkt risk för patienten. Ur denna aspekt kan förslagsvis andra grundläggande pedagogiker appliceras för att säkerställa uppkomsten av värde och således organisatorisk hälsa på arbetsplatserna. Studien synliggör nämligen att det krävs ett grundläggande engagemang från samtliga parter för att värde ska uppstå, vilket de introducerade styrmodellerna visat sig begränsa baserat på den bristfälliga interaktionen mellan medarbetare och chefer och den tydliga vertikala barriären.

Vår studie har tagit utgångspunkt i att studera medarbetarnas perspektiv, där en balans mellan kontroll och handlingsutrymme har visat sig grundläggande för att ett internt värde skall skapas och en god arbetsmiljö skall uppstå. Studien synliggör slutligen att det finns en relevans för människobehandlande verksamheter att se bortom styrmodeller, då studiens resultat ifrågasätter deras kapacitet att förena det mänskliga behovet och effektiviseringens riktlinjer, och samtidigt uppnå värdeskapande och således en organisatorisk hälsa. Studien välkomnar möjligheten att ifrågasätta styrmodellernas principer och i större grad fokusera på skapandet av värde som en grundläggande premis för verksamhetens välmående. Således kan arbetsplatserna arbeta för att interagera resurser som stimulerar en god interaktion där samtliga parter behov tillfredsställs, varav en god arbetsmiljö samt organisatorisk hälsa kan uppstå.



### **5.3. Vidare forskning**

Med utgångspunkt i att skildra medarbetarnas tolkande och individuella aspekter kan vi förstå hur värde skapas inom människobehandlande verksamheter ur ett medarbetarperspektiv. För att ytterligare generera nyans till diskussionen finns det en relevans i att studera chefernas perspektiv gällande styrmodellernas förutsättningar och deras möjligheter och begränsningar gällande skapandet av värde, då fler faktorer än de studien berört har en inverkan på processen. Genom att vidare ställa medarbetarnas synpunkter i relation till chefernas perspektiv på vad som anses grundläggande för uppkomsten av värde och vilka faktorer som anses generera en god arbetsmiljö, kan den tydliggjorda krocken kartläggas och ytterligare förstås. Ytterligare tar inte denna studies val av intervjupersoner deras livserfarenheter i akt, sett ur antal verksamma år, då utgångspunkten varit att skildra en variation av synvinklar baserade på olika erfarenheter. För att vidare tydliggöra eventuella skillnader mellan de olika stymodellernas praktiska utfall finns det en betydelse av att basera det empiriska materialet på upplevelser från sjuksköterskor som arbetat under de nämnda strukturella förändringarna och besitter information gällande de olika förändringarnas påverkan på arbetsmiljön.

## 6. Referenslista

---

Alonso, J.M., Clifton, J. & Diaz-Fuentes, D. (2014). The impact of New Public Management on efficiency: An analysis of Madrid's hospitals. *Health Policy*, 119 (3), ss. 333-340. doi: <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2014.12.001>

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. 2. Uppl. Stockholm: Liber AB.

Arbetsgivarverket (2020). Arbetsmiljö. <https://www.arbetsgivarverket.se/ledare-i-staten/arbetsgivarguiden/arbetsmiljo/> [2020-05-10].

Becker, L. (2019). How Leadership Co-Creation Generates a Trickle-Down Effect on Employees' Resource Integration Behavior in Service Ecosystems: A Theoretical Framework. *Journal of Service Management Research*. 3 (1), ss. 24-36.

Berlin, J. och Carlström, E. (2013). Trender som utmanar traditioner. En hälso- och sjukvård i metamorfos. *Scandinavian Journal of Public Administration*. 16 (2), ss. 3-23.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. Uppl. Stockholm: Liber.

Chen, T., Yang, S.O & Leo, C. (2017). The beginning of value co-creation: understanding dynamics, efforts and betterment. *Journals of service theory and practice*, 27 (6), ss. 1145-1166. doi: 10.1108/JSTP-12-2015-0257

Colak, C.D. (2019) Why the New Public Management is Obsolete: An Analysis in the Context of the Post-New Public Management Trends. *Croatian and comparative public administration*, 19 (4), ss. 517-536. doi: <https://doi.org/10.31297/hkju.19.4.1>

Desombre, T., Kelliher, C., Macfarlane, F. & Ozbilgin, M. (2006). Re-Organizing Work Roles in Health Care: Evidence from the Implementation of Functional Flexibility. *British Journal of Management*, 17 (2), ss. 139–151. doi: 10.1111/j.1467-8551.2005.00473.x

Echeverri, P. & Skålén, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11 (3), ss. 351-373. doi: 10.1177/1470593111408181

Evetts, J. (2009). New Professionalism and New Public Management: Changes, Continuities and Consequences. *Comparative Sociology*, 8 (2), ss. 247–266. doi: 10.1163/156913309X421655

Forsberg, T. (2019). Arbete i offentlig välfärd - mellan organisation och profession. I Sandberg, Å. (red.) *Arbete och välfärd. Ledning, personal och organisationsmodeller i sverige*. Lund: Studentlitteratur, ss. 417-431.

Grönroos, C. (2015). *Service management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 3. Uppl. Stockholm: Liber.

Henson, R, C. (2019) Public value co-creation: A pedagogical approach to preparing future public administrations for collaboration. *Teaching Public Administration*. Vol. 37(3) 327–340. ss. 327-340. doi: 10.1177/0144739419851154

Jalilian, H., Shouroki, F.K, Azmoon, H., Rostamabadi, A. & Choobineh, A. (2019). Relationship between job stress and fatigue based on job demand-control-support model in hospital nurses. *International Journal of Preventive Medicine*. 10 (1), ss. 1-6. doi: 10.4103/ijpvm.IJPVM\_178\_17

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organization trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), ss. 709-734.

Orvik, A., Dellve, L. & Eriksson, A. (2013). Organisatorisk hälsa och värdebaserat ledarskap – Behovet av systemperspektiv för en hållbar styrning och ledning av hälso- och sjukvården. *Socialmedicinsk tidskrift*, 90 (6), ss. 848–856.

Ponnert, L. & Svensson, K. (2016). Standardisation—the end of professional discretion?. *European Journal of Social Work*, 19 (3/4), ss. 586–599. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/13691457.2015.1074551>

Regeringskansliet (2019). Tillitsreformen. <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/tillitsreformen/> [2020-05-10]

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie. Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Schmidt, K-H. & Diestel, S. (2011). Differential effects of decision latitude and control on the job demands–strain relationship: A cross-sectional survey study among elderly care nursing staff. *International Journal of Nursing Studies*, 48 (3), ss. 307–317. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2010.04.003

Simonet, D. (2016). Recentralization and vertical alignment in the French healthcare system. *Journal of Public Affairs*, 17 (4), ss. 1-8. doi: 10:1002/pa.1640

Skålén, P. (2016). *Tjänstelogik*. Lund: Studentlitteratur.

SOU 2018:47. Med tillit växer handlingsutrymmet: tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn. Stockholm: Elanders Sverige AB. Från <https://www.regeringen.se/49d37c/contentassets/1705dea13e1845d999ce29016897a1ce/med-tillit-vaxer-handlingsutrymmet--tillitsbaserad-styrning-och-ledning-av-valfardssektorn-sou-201847.pdf>

Strömberg, M., Dellve, L. & Eriksson, A. (2017). Hälsofrämjande arbetsmiljö – en framgångsfaktor för god vård. *Socialmedicinsk tidskrift*, 94 (2), ss. 177–185.

Thurén, T. (2019). *Vetenskapsteori för nybörjare*. 3. Uppl. Stockholm: Liber.

Vredenburg, J. & Bell, S.J. (2014). Variability in health care services: the role of service employee flexibility. *Australasian Marketing Journal*, 22 (3), ss. 168-178. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2014.08.001>

## **Till sjuksköterskan**

### **Sjuksköterskans upplevelse av handlingsutrymme på arbetsplatsen.**

Du tillfrågas om deltagande i ovanstående intervjustudie.

Vi är två studenter som läser sista terminen på kandidatprogrammet Health Service management. Vi skriver en kandidatuppsats som en del av utbildningen vid Institutionen för Service Management och tjänstvetenskap, Health Management vid Campus Helsingborg, Lunds universitet. Syftet med studien är att bidra med insikter som potentiellt kan öka sjuksköterskors välmående på arbetsplatsen. Samhällsutvecklingen går i dagsläget snabbt framåt, vilket ställer krav på samtliga aktörer inom välfärdssamhället att förhålla sig till nya krav på innovation och effektivisering. Detta ställer krav på medarbetarna inom verksamheterna, eftersom de måste anpassa sitt arbetssätt utifrån förändringarna som sker. Vi vill därför undersöka hur du som sjuksköterska upplever handlingsutrymmet på din arbetsplats samt din uppfattning av regler och riktlinjer som finns utformade.

Intervjun beräknas vara upp till en timme och kommer arrangeras utifrån dina önskemål samt utföras av undertecknade studenter. I samtycke med dig kommer intervjun spelas in och transkriberas varav dokumenten vidare kommer behandlas konfidentiellt och ditt namn kommer aidentifieras. Djupintervjun tar vidare hänsyn till de utformade forskningsetiska principerna, vilket innebär att du vid vilken tidpunkt som helst har rätt att avbryta intervjun samt ångra ditt medverkande. Det insamlade materialet kommer slutligen endast användas för forskningsenligt ändamål.

Vi kommer kontakta dig via telefon eller e-mail för att bestämma tid och plats för intervjun.

Med vänliga hälsningar

Charlotte Berggren  
E-mail: [ch4558be-s@student.lu.se](mailto:ch4558be-s@student.lu.se)

Ella Persson  
E-mail: [el2548pe-s@student.lu.se](mailto:el2548pe-s@student.lu.se)

**Skriftligt samtycke till att delta i studien om sjuksköterskans upplevelse av  
handlingsutrymme på arbetsplatsen.**

Jag har fått information angående arbetets syfte samt hur mitt deltagande kommer användas. Jag samtycker till att resultatet av intervjun kommer användas i studien. Jag är medveten om att intervjun kommer spelas in och att materialet kommer behandlas konfidentiellt samt att mitt namn kommer aidentifieras. Jag har slutligen blivit informerad om att mitt deltagande är frivilligt och att jag därmed har rätt att avsluta min medverkan när som helst.

Datum: \_\_\_\_\_

Intervjupersonens underskrift: \_\_\_\_\_

Namnförtydligande: \_\_\_\_\_

Med vänliga hälsningar

Charlotte Berggren  
E-mail: [ch4558be-s@student.lu.se](mailto:ch4558be-s@student.lu.se)

Ella Persson  
E-mail: [el2548pe-s@student.lu.se](mailto:el2548pe-s@student.lu.se)

## Intervjuguide

### Inledande frågor

- Presentera oss och berätta om syftet med studien utifrån infobladet som de tidigare fått ta del av.
- Informera om att intervjun kommer att spelas in och beräknas ta ca en timme.
- Fråga hur länge deltagaren har arbetat som sjuksköterska och om hen jobbar på avdelning eller mottagning.

### Temafrågor

#### Handlingsutrymme

- Hur upplever du ditt handlingsutrymme på arbetsplatsen?
- Känner du dig självsäker i din arbetsroll?
- Tycker du att du har möjlighet att ta egna beslut i ditt arbete?
- Tycker du att du har möjlighet att bidra till förbättringar eller känner du dig begränsad av regler som finns utformade?
- Upplever du att du har stor frihet att utforma dina arbetsuppgifter utifrån vad du anser är bäst i varje situation?
- Känner du att du har möjlighet att vara med och bestämma över hur verksamheten/arbetsplatsen kan utvecklas till det bättre?
- Har du märkt av att verksamheten har utökat handlingsutrymmet för sjuksköterskor?
- Anser du att dina chefer ger dig de verktyg som du behöver för att kunna utföra ett bra jobb?
- Har ni regler/riktlinjer som är utformade för just er arbetsplats?
  - Har du haft möjlighet att forma dessa?
  - Hur känns det att vara delaktiga i sådana beslut?
  - Känner du dig någon gång begränsad av dem?
- Känner du att din kompetens blir maximalt utnyttjad?
  - Utvecklas du på arbetsplatsen?
  - Har du någon tanke på hur din kunskap bättre hade kunnat utnyttjas?
- Upplever du att din chef har förtroende för dig i din arbetsroll?
- Hur upplever du arbetsbelastningen?
  - Känner du dig trygg i att uttrycka din åsikt till din chef?
- Upplever du att din arbetsplats påverkas av försök att effektivisera arbetsprocesser?



- Hur skulle du beskriva ditt förtroende för dina kollegors omdöme?
- Hur skulle du beskriva din chefs förtroende för medarbetarnas omdöme?
- Upplever du någon gång att din/dina chefer har/har haft ett ekonomiskt fokus? Att de exempelvis vill effektivisera rutiner för att spara in pengar.
  - Om ja, hur påverkar det er och ert välmående?
  - Påverkar det ert handlingsutrymme?
- Hur visar din chef uppskattning för ditt arbete?
- Upplever du att för mycket flexibilitet/handlingsutrymme ger upphov till stress? Eller anser du att det är bra?

### Arbetsmiljö

- Trivs du på din arbetsplats? Vad beror det på?
- Hur upplever du att dina kollegor mår på jobbet?
- Hur skulle du beskriva atmosfären/miljön på din arbetsplats?
  - Hur är sammanhållningen mellan dig och dina kollegor?
  - Känner du att du kan arbeta i ett lagom högt tempo? Eller är det stressigt?
- Vad tror du är viktiga aspekter för att en god arbetsmiljö ska finnas?
- På vilket sätt arbetar din chef för att främja en god arbetsmiljö?
- Upplever du att din chef värnar om er hälsa?

### Kontroll

- Upplever du att det finns tydliga regler på hur du ska utföra dina arbetsuppgifter?
  - Är kraven på dig tydliga?
  - Försvårar några ditt arbete?
  - Är kraven på dig någon gång orimliga?
  - Vad blir konsekvensen för dig?
- Tror du att ett stort handlingsutrymme och flexibilitet för er personal leder till bättre välmående?
- Varför tror du att det är olika stressigt på olika avdelningar/mottagningar?
- Tror du att man hade kunnat strukturera på ett annat sätt för att minska belastningen på dessa avdelningarna/mottagningarna?

### Stödfrågor

- Kan du berätta om en situation..?
- Vad gjorde du då..?
- Har du fler upplevelser/exempel..?
- På vilket sätt..?
- Varför känns det..?
- Hur känns det då?

- Hur upplever du det då?
- Ställ samma fråga igen

### **Uppföljning**

Avsluta med att fråga om intervjupersonen har något mer att tillägga eller något mer hen vill berätta eller fråga. Ta sedan upp de viktigaste lärdomarna från intervjun.