



# **Medarbetarperspektiv om förändringar i arbetsmiljön i en dagkirurgisk enhet**

Karolina Keskikallio

Masterarbete  
HYH Hälsöfrämjande  
2018

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	HYH Hälsofrämjande
Identifikationsnummer:	
Författare:	Karolina Keskikallio
Arbetets namn:	Medarbetarperspektiv om förändringar i arbetsmiljön i en dagkirurgisk enhet
Handledare (Arcada):	Maria Forss
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>BAKGRUND Aktivitetsbaserad arbetsmiljö implementeras allt mera inom sjukvården. Det behövs samarbete mellan ledarna och medarbetarna för att förändring av arbetsmiljön skall bli lyckad. Medarbetarna vill få sin röst hörd då förändringar planeras och implementeras och det behövs ledare som för förändringar i mål. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING Syftet med studien var att diskutera och synliggöra delaktighetens och förändringsledarskapets betydelse under förändring av den fysiska arbetsmiljön. Detta gjordes genom att besvara på hur vill personalen vara delaktiga då en förändring av arbetsmiljön pågår samt vilka är de centrala teman ur medarbetarperspektivet som lyfts fram då den fysiska arbetsmiljön förändras till en aktivitetsbaserad arbetsmiljö. METOD Studiens datainsamling var individuella intervju där frågorna berörde betydelsen av det fysiska arbetsrummet, förändringsledarskap och medarbetarnas delaktighet i förändringsarbete. RESULTAT OCH SLUTSATSER De sex som intervjuades hade i allmänhet en positiv inställning till den kommande aktivitetsbaserade arbetsmiljön. De önskade att de kunde vara delaktiga i planeringsarbete tillsammans med sina förmän och tidig informering från ledarnas sida om de kommande förändringarna nämndes som en viktig aspekt. En hållbar förändring behöver både ledare och medarbetare som förbinder sig i förändringen. Ofta betyder det att slita sig loss från gamla vanor och ändra på sin inställning.</p>	
Nyckelord:	fysisk arbetsmiljö, aktivitetsbaserad arbetsmiljö, förändringsledarskap, delaktighet
Sidantal:	49
Språk:	svenska
Datum för godkännande:	4.12.2018

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Masters in Health promotion
Identification number:	
Author:	Karolina Keskinallio
Title:	Employees view about changes in the working environment in a surgical unit
Supervisor (Arcada):	Maria Forss
Commissioned by:	
<p>Abstract:</p> <p>BACKGROUND Activity-based work environment is being implemented increasingly within the healthcare sector. There is a need for co-operation between managers and employees to ensure that change in the working environment is successful. Employees want their voice heard when changes are planned and implemented and we need leaders for changes to happen and be successful. OBJECTIVE The purpose of the study was to discuss and visualize the importance of participation and management of change when the physical working environment is changing. This was done by answering how employees want to be involved when a change in the working environment is happening and what are the key themes from the employee perspective when the physical working environment changes into an activity-based environment. METHOD The study's data was collected with individual interviews where the questions concerned the importance of the physical workspace, management of change and employee involvement in changes. RESULT All six who was interviewed, generally had a positive attitude towards the upcoming activity-based work environment. They wished they could participate in planning together with their managers and early information about the changes were mentioned as an important aspect. A sustainable change requires both leaders and employees who commit themselves to the change. Often it means to wear out of old habits and change their attitude.</p>	
Keywords:	physical working environment, activitybased workplace, management of change, participation
Number of pages:	49
Language:	Swedish
Date of acceptance:	4.12.2018

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	YAMK Terveyden edistäminen
Tunnistenumero:	
Tekijä:	Karolina Keskikallio
Työn nimi:	Työntekijöiden näkökulmia fyysisen työympäristön muutoksiin päiväkirurgisessa yksikössä
Työn ohjaaja (Arcada):	Maria Forss
Toimeksiantaja:	
<p><b>Tiivistelmä:</b>  TAUSTA Toimintalähtöinen työympäristöä toteutetaan yhä enemmän nyt myös terveydenhuollossa. Johtajien ja työntekijöiden välinen yhteistyö on tarpeen, jotta työympäristömuutos onnistuu. Työntekijät haluavat että heitä kuunnellaan kun muutoksia suunnitellaan ja toteutetaan ja muutosjohtajuutta tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. TAVOITE Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli keskustella ja korostaa työntekijöiden osallistamisen ja muutosjohtamisen merkitystä kun fyysinen työympäristö muuttuu. Tämä tehtiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla; millä tavalla työntekijät haluavat olla osallisena työympäristömuutoksessa sekä mitkä keskeiset teemat korostuvat työntekijöiden näkökulmasta kun työympäristö muutetaan toimintalähtöiseksi työympäristöksi. MENETELMÄT Tutkimuksen tiedonkeruu tapahtui yksilohaastattelujen avulla jossa kysymykset koskivat fyysisen työtilan merkitystä, muutosjohtajuutta sekä henkilöstön osallistamista muutosprosessissa. TULOKSET Kaikki kuusi haastateltavaa olivat yleisesti ottaen myönteisiä tulevaa toimintalähtöistä työympäristöä kohtaan. He toivoivat että he voisivat olla mukana jo suunnitteluvaiheessa yhdessä esimiesten kanssa ja aikainen informointi tulevasta muutoksesta katsottiin tärkeäksi. Jotta muutos olisi pysyvä, tarvitaan sekä esimiesten että työntekijöiden sitoutumista muutokseen. Se voi tarkoittaa irtautumista vanhoista tavoista ja asenteen muuttamista.</p>	
Avainsanat:	fyysinen työympäristö, toimintalähtöinen työympäristö, muutosjohtaminen, osallistaminen
Sivumäärä:	49
Kieli:	ruotsi
Hyväksymispäivämäärä:	4.12.2018



## Contents

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>7</b>
<b>2. DEN FYSISKA ARBETSMILJÖN</b> .....	<b>9</b>
2.1 Det fysiska arbetsrummet .....	9
2.2 Arbetsmiljön som en artefakt.....	10
2.3 Psykosociala faktorer .....	10
2.4 Sammanfattning .....	12
<b>3. FÖRÄNDRINGSLEDARSKAP OCH DELAKTIGHET</b> .....	<b>13</b>
3.1 Förändringsledarskap .....	13
3.2 Delaktighet .....	15
3.3 Sammanfattning .....	17
<b>4. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING</b> .....	<b>18</b>
<b>5. METOD OCH DESIGN</b> .....	<b>18</b>
5.1 Datainsamling - halvstrukturerad intervju.....	18
5.2 Urval av informanter .....	19
5.3 Metod för bearbetning av data .....	20
5.4 Etiska reflektioner.....	20
5.5 Case beskrivning.....	21
<b>6. RESULTAT</b> .....	<b>22</b>
6.1 Den fysiska arbetsmiljön .....	22
6.1.1 <i>Det fysiska rummet</i> .....	23
6.1.2 <i>Psykosociala faktorer</i> .....	23
6.1.3 <i>Möjligheter och hotbilder med den nya arbetsmiljön</i> .....	24
6.2 Förändringsledarskap .....	25
6.2.1 <i>Kommunikation</i> .....	26
6.2.2 <i>Tillit</i> .....	26
6.2.3 <i>Medarbetarnas önskan om stöd</i> .....	27
6.3 Delaktighet .....	28
6.3.1 <i>Möjligheter till delaktighet på arbetsplatsen</i> .....	28
6.3.2 <i>Den egna rollen på arbetsplatsen</i> .....	29
<b>7. DISKUSSION</b> .....	<b>30</b>
7.1 Resultatdiskussion .....	30
7.2 Metodikdiskussion.....	33
7.2.1 <i>Metod och design</i> .....	33

7.2.2	<i>Datainsamling – intervju</i> .....	33
7.2.3	<i>Data-analys</i> .....	34
7.2.4	<i>Etik</i> .....	35
7.3	Sammanfattning .....	35
7.3.1	<i>Nytta för arbetslivet</i> .....	37
7.3.2	<i>Förslag till fortsatt forskning</i> .....	39
<b>8.</b>	<b>KÄLLOR</b> .....	<b>40</b>
<b>9.</b>	<b>Bilaga 1</b> .....	<b>45</b>
<b>10.</b>	<b>BILAGA 2</b> .....	<b>46</b>

### **Figurer**

Figur 1. Element som påverkar medarbetarnas välmående

Figur 2. Att föra förändringar i mål

Figur 3. Möjligheter och hotbilder med den aktivitetsbaserade arbetsmiljön

Figur 4. Sammanfattning av resultat hur man kan öka på känslan av delaktighet

Figur 5. Resultatsammanfattning, element för hållbar förändring

### **Tabeller**

Tabell 1. Koncentrerade meningsbärande analys

# 1 INLEDNING

I dagens arbetsvärld vill medarbetarna utvecklas och förverkliga sig själva. Det lyckas bäst då det egna arbetet känns meningsfullt. I praktiken betyder det att förmännen bör ge sina medarbetare utrymme och fria händer för att de skall kunna förverkliga sig själva. I tanke på arbetsvälmående och utveckling av verksamheten skall förmännen se till att medarbetarna har möjlighet att påverka och vara delaktiga samt att förmännen är flexibla mot sina medarbetare. Ansvaret för medarbetarnas utveckling kommer från en själv, men en förman bör stöda och ge möjligheter för utveckling. Då förmannen känner sina medarbetare och har en bra växelverkan med dem så hittas nya sätt hur man kan stöda dem på bästa möjliga sättet (Repo et al. 2015, s.10-11).

För att göra arbetet allt mer flexibelt så använder många organisationer och kontor idag sig av aktivitetsbaserade arbetsutrymmen vilka skapar en kreativ och flexibel arbetsmiljö. Man arbetar i öppna utrymmen för att göra verksamheten mera effektivt bland annat genom att man kommunicerar mera med sina kollegor (Månsson&Nyberg 2014, s.1) En aktivitetsbaserad arbetsmiljö skall utformas enligt de arbetsuppgifter som skall göras. Aktivitetsbaserad arbetsmiljö består av olika zoner där man kan utföra sina arbetsuppgifter; mera tysta zoner samt öppet landskap. Då medarbetarna har valfriheten att välja sin arbetsmiljö så ökar även känslan av kontroll. Enligt en undersökning så blir en aktivitetsbaserad arbetsmiljö fungerande då man planerat och analyserat arbetsmiljön tillräckligt bra och har tagit i beaktande medarbetarnas arbetssätt och ser till att det finns ett produktivt arbetssätt för olika personligheter (Cardeberg 2017).

För att en förändring på arbetsplatsen skall bli lyckad så behöver alla medarbetar få ansvar och ha auktoritet. Att göra hela arbetsgemenskapen delaktig i en förändringsprocess gör det enklare att föra en förändring i mål. Förutom att man har en ledare som för förändringar i mål så behövs det även kunskap för att alla medlemmar skall kunna leda sig själv. Då man har möjlighet att kunna leda sig själv så får var och en den känslan att man hör till teamet och därmed förbinder man sig till de gemensamma målen bättre. Då man kan leda sig själv så blir man motiverad i att förändringen skall lyckas, istället för att



själviskt nå sina personliga intressen (Heikkilä&Heikkilä 2005, s.188, 190). I dagens arbetsvärld bör man se på ledarens och medarbetarnas roll från en ny synvinkel. Organisationer är mera beroende av självständiga medarbetare som kan göra egna bedömningar men som till lika respektera organisationens gemensamma värderingar och strategiska riktlinjer. Självständighet ökar på prestations- och kunskapsförmågan hos medarbetarna. Ledarens roll är att skapa goda förutsättningar och en god inlärningsmiljö som tillfredsställer medarbetarnas behov, till exempel att dela med sig information och att sätta upp mål för medarbetarna och följa upp hur målen uppnåtts (Sandberg et al. 2013, s.27, Lindberg&Vingård 2012, s.46, Lammintakanen et al. 2016, s.10).

Då det sker förändring i arbetsmiljön och arbetsutrymmen förändras så väcker det stora tankar bland medarbetarna. Då man är van att arbeta i ett eget rum och plötsligt hamnar i en öppen arbetsmiljö så krävs det goda förberedelser inför det nya. Arbetsidentiteten spelar en stor roll hur man reagerar och vänjer sig med den nya arbetsmiljön. Ifall man starkt identifierar sig med sitt arbete och känner att arbetet är en del av sig själv så finns det goda chanser att trivas i den nya arbetsmiljön. Då man kan identifiera sig med sitt arbete är man mera engagerad i arbetsuppgifterna, kommunikationen med andra medlemmar ökar och man känner stark anknytning till organisationen. (Pearce&Hinds 2018). Men det finns också risker med att identifiera sig för starkt med sitt arbete. Ju starkare arbetsidentitet man har, desto mera tid och energi sätter man i sitt arbete. Detta kan bidra till obalans mellan arbetslivet och det privata livet och öka på arbetsbelastningen och bidra till stress (Roos 2014, s.3).

Även ledarens attityd mot förändring spelar en stor roll för medarbetarna. Om ledaren har en positiv inställning till den nya arbetsmiljön och kan själv ge bort sin individuella arbetsrum och arbetar istället bland sina medarbetare, så mottas den nya arbetsmiljön av medarbetarna mycket bättre. En ledare som har ansvar över förändringsprocessen bör göra klart för medarbetarna varför den nya arbetsmiljön behövs och öppna strategin bakom förändringsbehovet. Detta medför större entusiasm bland medarbetarna och kan även förstärka arbetsidentiteten. Att göra medarbetarna delaktiga i förändringsprocessen bland annat genom att alla får vara med och planera hur det fysiska utrymmet skall se ut och möblera utrymmet som passar var och en så växer engagemanget bland medarbetarna.

Att kunna påverka den plats där man vill sitta, privathet, ljuddämpning och belysning har en stor betydelse för arbetsidentiteten (Pearce&Hinds 2018).

## 2 DEN FYSISKA ARBETSMILJÖN

För att få en inblick i vad tidigare forskning säger om det **fysiska arbetsrummet** så har sökningar gjorts på Google Scholar, Sage och PubMed. Sökorden som använts har varit följande: physical working environment, open-plan office och activitybased workplace. Jag har inkluderat artiklar där förändring av arbetsmiljön har skett från egna rum till en mera aktivitetsbaserad arbetsmiljö.

### 2.1 Det fysiska arbetsrummet

Den fysiska arbetsmiljön är den miljö eller omgivning som människor arbetar i. För att en fysisk arbetsmiljö skall vara optimalt att arbeta i så måste man ta i beaktandet ljudet, klimaten, ljuset och hur man planerar själva utrymmet så att dessa egenskaper skall stöda människors arbetssätt. Förutom dessa element så har den fysiska arbetsmiljön även en stor betydelse på sociala relationer bland medarbetare och medarbetarnas hälsa. Studier visar att storleken på arbetsutrymmet och hur de är inredda påverkar också på hur man trivs på arbetet. Man har forskat mycket i faktorer som påverkar medarbetarnas välmående. Det är framför allt ljud (Haapakangas et al. 2008), temperatur (hett, kallt), klimat/luft/föroreningar (Wyon 2004), belysning, dagsljus ljus, utsikt och färger (t.ex. solljus, fönster, utsikt) och arbetsrummet (t.ex. storlek, möblering). Ifall medarbetarna upplever försämrade fysiska stimuli i det fysiska arbetsrummet så påverkar det på stressnivån och arbetseffektiviteten. (Badaya et.al 2012). Finska arbetarskyddslagen (finlex.fi) har bland annat tagit upp villkor som arbetsgivaren skall följa för att uppnå en god fysisk arbetsmiljö. Till exempel människor som arbetar i aktivitetsbaserade utrymmen på sjukhus har konstaterat att följande faktorer minskar på arbetstrivseln;

trånga utrymmen, brist på förvaringsutrymmen, hög ljudnivå och okontrollerbar värme. Som positiva faktorer ansågs bland annat justerbara utrymmen. Då det går att flytta på väggar, möblera om miljön till sådan som anpassar de egna arbetsuppgifterna så ökar det på arbetstrivseln. Andra positiva faktorer är frisk inneluft, mycket dagsljus och att man ser ut (Peltokorpi et.al 2018, s. 28-29).

## **2.2 Arbetsmiljön som en artefakt**

Edgar.H.Scheins teori om organisationmodeller beskriver olika nivåer i en organisationskultur. Den synligaste nivån utgörs av artefakter, dvs. sådant som är lätt att se och beröra. Det kan vara arkitektur, klädsel eller slogans, rutiner eller ritualer som finns i organisationen. För en utomstående är det lätt att se och röra dessa artefakter, men svårt att förstå eftersom man inte vet vad som ligger bakom artefakterna. Så om man som utomstående försöker tolka en organisationskultur, så ger artefakterna inte svar på den frågan. Man måste gå djupare in i organisationsmodellen för att veta vad som ligger bakom dessa artefakter. Vad är det som är tanken bakom att personalen använder arbetsuniform eller ifall man ändrar på möbleringen i kontoret så skulle personalens beteende förändras? Svaren får man genom att vistas en längre tid i organisationen eller via intervju av ”insiders” som arbetar inom organisationen (Schein, 1987).

## **2.3 Psykosociala faktorer**

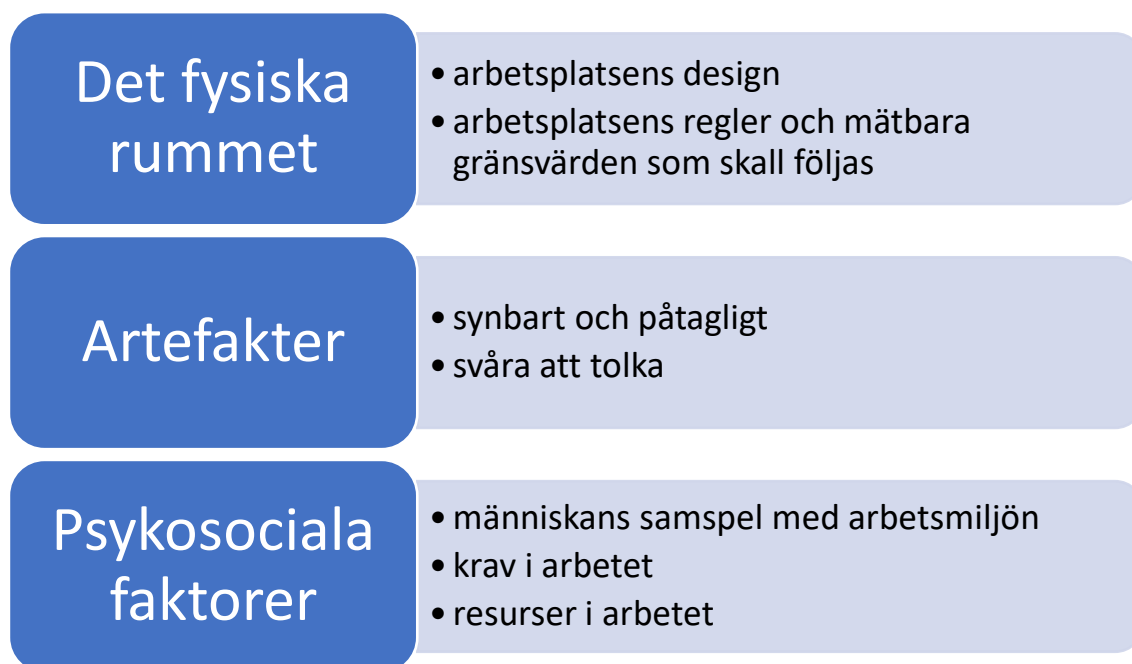
Då man studerat arbetsutrymmets betydelse för människan så koncentrerar man vanligtvis på hur utrymmet ser ut och hur det fungerar. Mycket litet före år 2010 har blivit forskat i vad själva utrymmet har för betydelse för människan. Psykologer som undersökt arbetsomgivningens betydelse för människan har kommit fram till att var och en av oss reagerar olika på den omgivning vi arbetar i. Det beror på att vi alla reagerar olika på de psykosociala omständigheter som finns runt omkring oss på arbetsplatsen. En del reagerar starkt på kollegor och ledare man arbetar med, då andra igen kan utesluta bättre

psykosociala faktorer och koncentrera enbart på sina arbetsuppgifter. Därmed är det svårt att få tydliga resultat på vad själva fysiska arbetsmiljön har för betydelse för människan (Bodin-Danielsson 2010, s. 8-11).

Det är inte enbart den fysiska arbetsmiljön som påverkar hur människor mår på arbetet utan även den psykosociala arbetsmiljön är minst lika viktig. Det visar bland annat Hawthorne-studierna som bestod av flertal undersökningar på 1920-talet. Man undersökte flera olika yttre miljöfaktorer och hur de påverkar medarbetarnas prestationsförmåga. Resultatet var att oberoende hur goda fysiska omständigheter människor arbetar i så är det att man blir sedd och hörd den viktigaste faktorn för medarbetarna (Zanderin 2005, s.137, 140-141).

Människor som arbetar i aktivitetsbaserade utrymmen rapporterade i allmänhet ett gott hälsotillstånd visar en studie i Sverige. Man studerade sju olika kontorstyper, bl.a. individuella arbetsrum, delade arbetsrum, olika storlekar av kontorslandskap, samt olika typer av aktivitetsbaserade arbetsutrymmen. Aktivitetsbaserade arbetsutrymmen och delade arbetsrum fick bästa resultat i vilken attityd medarbetarna har till sitt arbete och överlag var människorna som arbetar i dessa kontorstyper mest nöjda med sitt arbete (Bodin-Danielsson et al. 2008). Den miljö man arbetar i påverkar medarbetarnas välbefinnande, sjukfrånvaro och arbetsplatskonflikter. Kontorsmiljö påverkar även prestationsförmåga och till och med förmåga att stanna kvar i arbetslivet säger en annan studie. Då man planerar en aktivitetsbaserad arbetsmiljö så skall utformningen och bekvämligheten av arbetsplatsen vara väl uttänkt. Dessa har en stor betydelse för hur medarbetarna uppfattar sin hälsa. Det talas om *miljökomfortmodellen* som innebär orden *territorialitet*, *avskildhet* och *kontroll*. Territorialitet binder ihop psykosociala faktorer med design av den fysiska miljön, växelverkan mellan medarbetare och ledarskapet och känslan att höra till arbetsplatsen. Avskildhet berättar om hur tillgänglig man är inom arbetsgemenskapen och kontroll används för att beskriva hur man själv kan kontrollera och förändra den fysiska arbetsmiljön och ha egenmakt. Betydelsen bakom orden ligger i hur bra olika faktorer i den fysiska arbetsmiljön är anpassade till medarbetarnas arbetsuppgifter. Ifall det finns brister mellan den fysiska arbetsmiljön och arbetsuppgifterna så upplever medarbetarna stress över det (Berthelsen et.al. 2017)

## 2.4 Sammanfattning



Figur 1. Element som påverkar medarbetarnas välmående

Figuren ovan visar i sin korthet vilka element som är viktiga för att medarbetarna skall må bra i sin arbetsmiljö. Då den **psykosociala arbetsmiljön** fungerar så är det lättare att kunna förnya den **fysiska arbetsmiljön**. I förändring av arbetsrummet skall flera yttre miljöfaktorer iakttas och en god planering för med sig ett gott resultat. En fysisk arbetsmiljö upplevs olika av olika människor och därmed är det svårt att ge en tydlig beskrivning vilken betydelse det fysiska arbetsrummet har för människan. Även utomstående, ”outsiders” kan få en egen uppfattning om organisationskulturen, men att få en djupare uppfattning om kulturmodellen, behövs det lyssnas på organisationens ”insiders” eller själv bli mera bekant med organisationen.

### 3 FÖRÄNDRINGSLEDARSKAP OCH DELAKTIGHET

Att hitta relevanta forskningar som handlar om förändringsledarskap och delaktighet har följande sökord använts i Google Scholar; *management of change, participation in change, empowerment, employee participation*. Sökningen gjordes målmedvetet för att lyfta fram aktuell litteratur på området förändringsledarskap och delaktighet.

#### 3.1 Förändringsledarskap

Förändringsprocesser betyder uppbyggnad från det trygga och stabila och eventuellt att maktförhållanden förändras. I förändring behövs det personer som kan fatta nya beslut, planera framtiden och hålla fast i trådarna även om förändring leder ofta till motstånd och osäkerhet. I förändringsprocesser på arbetsplatser stiger ledarskapets viktighet fram.

Då man talar om förändringsledarskap så behöver det inte betyda att förändring leds av personer med ledarposition. Ledarskap kan utföras av vem som helst som har kontroll över situationen, oberoende vilken maktposition personen har i arbetsgemenskapen. Förändringar på arbetsplatser brukar vara planerade, dvs. det finns ett behov för förändring. För att förändringen skall kunna genomföras så behövs det någon som måste ta initiativet och leda förändring (Jacobsen 2005, s. 265 - 266).

Motstånd brukar vara en vanlig reaktion i arbetsgemenskapen då man talar om förändring. Motståndet beror på att man är rädd för den, inte ser något behov för förändring eller anser att förändring medför sig något sämre än det man nu har. Då det uppstår motstånd så brukar man få nya synvinklar på förändringen som skall genomföras och det kan till och med dyka upp sådant som man inte tidigare fäst uppmärksamhet på. (Iivonen 2017, s.11). I förändring så kan man jämföra drivkraft med motkraft. Det finns personer som drar sig mot förändring och personer som motsätter sig förändring. För att kunna köra igenom en förändring så måste man göra drivkrafterna starkare än motkrafter. Det är här det behövs ledare som ser till att tillräckligt många medlemmar är engagerade, accepterar förändring och är aktiva kring förhandlingen (Jacobsen 2005, s. 267 - 269).

Ledarna kan använda sig av så kallade ”hårda” och ”mjuka” inflytelsetekniker för att göra drivkrafterna hos medlemmarna starkare. Den hårda tekniken innebär att man försöker

övertala personalen via argument och motivera tillräckligt bra varför förändringen behövs. Ledarna talar också om vilka åtgärder som behövs och vilka effekter förändringen kommer att ha. Allt det här grundar sig på empiriska undersökningar. Ledarna använder sig av någon form av dialog och är även öppna för att ändra sina tankar ifall det kommer tillräckligt goda motargument.

Den mjuka tekniken innebär att man uppmärksammar medlemmarnas känslor. Man vill vara en mera ”personlig” ledare för arbetsgemenskapen där man ser till att alla personer blir sedda och man stöder dem och ger personligen positiv feedback åt medlemmarna. Den här tekniken medför det att medlemmarna kan identifiera sig med ledarna och vill bli som de (Jacobsen 2005, s. 270 - 272). Nyberg (2009) som forskat kring hälsofrämjande ledarskap i sin avhandling sammanfattar ledarskapet på följande sätt:

*” Ett hälsofrämjande ledarskap fann vi vara att förse medarbetare med förutsättningar att utföra sitt arbete på ett självständigt sätt (ge information, befogenheter och tydlighet), att uppmuntra medarbetarna att delta i utvecklingen av arbetsplatsen, att ge stöd, att inspirera medarbetarna, att visa integritet (rättvisa) och att integrera teammedlemmar så att de ska kunna arbeta väl tillsammans. Negativt för medarbetares hälsa fann vi vara både chefers aktivt destruktiva beteenden (t.ex. att agera diktatoriskt, tvinga egna värderingar på medarbetare, vara oärlig och aktivt ovänlig) och passivt destruktiva beteenden (att dra sig undan från medarbetare) (Nyberg 2009).*

Ledarnas stöd för medarbetarna under en förändringsprocess och även hur ledarna ska få sina medarbetare att förbinda sig med förändring i en längre period har studerats i en forskning. För det första kom man fram till att ledarens roll är betydlig under en förändringsprocess. Ledarens attityd och förhållande mot en förändring smittar sig på arbetstagarna. En ledare som öppet kan kommunicera med medarbetarna och håller dem informerade ger medarbetarna känslan av samhörighet och att de kan vara delaktiga i den kommande förändringen. En ledare med transformella egenskaper så som kunskap att kunna vara inspirerande och kunskap att kunna motivera sina medarbetare har en positiv inverkan på medarbetarnas upplevelser av förändring. En transformell ledare får medarbetarna att se förändring som något positivt och har tendens att kunna öka på entusiasmen hos medarbetarna. Då ledaren kan tydligt motivera varför förändring behövs

och kan ge sitt stöd på personlig nivå genom hela förändringsprocessen så förbinder sig medarbetarna bättre till förändringen. För det andra så har en person med positiv inställning till förändring från första början tendens att förhålla sig positiv även i fortsättningen och chansen att hen stannar kvar i organisationen för en längre tid är större än för en med negativ attityd. Då en ledare kan öka på medarbetarnas effektivitet och delaktighet samt att få medarbetarna att känna sig självsäkra i arbetsgemenskapen så har en förändring bättre chans att lyckas och få framgång (Shin et al. 2015).

Då arbetsmiljön förändras till aktivitetsbaserat så har ledaren även här en viktig uppgift att få sina medarbetare att känna sig bekväma. Fast medarbetarna arbetar mera självständigt, har större ansvar och kanske arbetar distans i en aktivitetsbaserad miljö, så gäller det sig för chefen att förstå sin roll i den nya miljön. Vissa kan behöva mera stöd av ledaren än andra och goda rutiner på arbetsplatsen bör finnas fast man inte ses varje dag. Ifall ledaren inte håller i trådarna så finns det risken att det blir oorganiserat (Toivanen 2018).

## **3.2 Delaktighet**

I delaktighetsmodellen är det brukarna som står i centrum och man vill få brukarnas röster hörda. Delaktighetsmodellen är helhetstänkande och ett salutogent synsätt, dvs element som fokuserar på hälsan istället än att orsaka ohälsa. Hälsfaktorerna kommer från brukaren själv, omgivningen och närstående. Då en delaktighetsmodell fungerar bra så får brukaren ökad självbestämmande, inflytande, medverkande och deltagande (Gullacksen 2016).

Empowerment är också starkt förknippad med delaktighet. Då man talar om empowerment i en arbetsgemenskap så betyder det att medarbetarna känner till sina egna resurser och kan använda dem vid olika tillfällen. Empowerment anses vara lyckad då var och en känner sig självständiga och oberoende av andra. Empowerment betyder också att man utvecklar sin självkänsla och respekterar sig själv och sina kunskaper. En arbetsgemenskap med stark empowerment brukar vara effektivt och hitta på goda lösningar även i krävande situationer. Speciellt i förändringsarbete på arbetsplatser har



empowerment en positiv inverkan på att förändringen skall bli lyckad. En människa med empowerment har vanligtvis vilja till förändring och kan komma med mycket nya ideén som arbetsgemenskapen har nytta av. Samtidigt lär människan mycket nytt om sig själv och kan få nya synvinklar gällande sitt arbetssätt och sina mål för det egna arbetet (Heikkilä&Heikkilä 2005 s. 28-33, 40-42, WHO 1986)

Att medarbetarna får vara delaktiga brukar leda till friskare arbetsplatser. Att kunna kontrollera och påverka sin egen arbetssituation minskar på stressen hos medarbetarna. Att ha demokratiska beslutsprocesser på arbetsplatsen ökar på känslan av delaktighet (Angelöw 2002, s. 51).

Delaktighetens betydelse i arbetslivet har forskats i en studie. Man ville ta reda på hur nyblivna sjukskötare upplever delaktigheten på arbetsplatsen. Forskningen grundar sig på Kanters teori om delaktighet vilket säger att en arbetsplats där personalen får vara delaktiga påverkar personalens attityder och hur man beteer sig. I forskningen ville man veta hur delaktighet påverkar sjukskötarnas arbetsbörda, kontroll över det egna arbetet, hur man blir belönad, sin roll i arbetsgemenskapen, rättvisa och värden. Resultaten visar att mest delaktighet kände sjukskötarna att de hade inom arbetsgemenskapen och i relationen mellan andra kolleger. Mest missnöje var det inom informationsflödet. Sjukskötarna ansåg att informationen mellan organisationen och arbetstagarna inte fungerade bra och att de inte var medvetna över vad som händer i organisationen. Sjukskötarna skulle gärna veta vilka visioner organisationen har samt de gemensamma målen man strävar till (Cho et al. 2005)

### 3.3 Sammanfattning



Figur 2. Hållbar förändring

För att en förändring skall bli hållbart och framgångsrikt så behövs det **ledare** som kan få med sina medarbetare med i förändringsprocessen. En ledare är villig att hålla öppen dialog med sina medarbetare och kan argumentera varför det behövs en förändring. Då ledaren gör sina medarbetare **delaktiga** i förändringsprocessen så kan hela arbetsgemenskapen vara med och påverka. Med hjälp av delaktighet kan medarbetarna få nya synvinklar på sitt arbete och även fundera kring hur man själv som medarbetare vill utvecklas i sitt arbete. Delaktighet är demokratiskt beslutsfattande av en arbetsgemenskap med känsla av empowerment.

Vilja att vara med i förändring och att kunna anpassa sig till förändring kommer från oss själva (medarbetare). Av en utomstående person (ledare) kan man få stöd, trygghet och uppmuntran men den positiva attityden till förändring måste vara och en ta ansvar över själv (Heikkilä&Heikkilä 2005 s.1).

## 4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

I denna studie forskas det hur medarbetarna på en dagkirurgisk enhet kan vara delaktiga i en förändring av arbetsmiljön samt hur de ser på förändringsledarskap. Företaget i frågan har inte velat bli identifierad. Studiens **syfte** är att *diskutera och synliggöra delaktighetens och förändringsledarskapets betydelse under förändring av den fysiska arbetsmiljön*. Studiens **frågeställningar** är följande:

- hur vill personalen vara delaktiga då en förändring av arbetsmiljön pågår?
- vilka är de centrala teman ur medarbetarperspektivet som lyfts fram då den fysiska arbetsmiljön förändras till en aktivitetsbaserad arbetsmiljö?

## 5 METOD OCH DESIGN

Min avsikt med studien har varit att vela lyfta fram medarbetarnas tankar kring förändringsarbete på arbetsplatsen. Denna studie kan förhoppningsvis också vara som stöd för ledarna då det sker förändringar på arbetsplatsen, framför allt då fysiska arbetsmiljön förändras. Studien är gjord med hjälp av halvstrukturerad intervju och jag har varit intresserad av att veta vilka tankar medarbetarna har av den fysiska arbetsmiljön, hur ser medarbetarna på förändringsledarskap i sin enhet och hur medarbetarna anser att de kan vara delaktiga i en förändring. Intervjuerna är gjorda i maj 2018 under två dagars tid.

### 5.1 Datainsamling - halvstrukturerad intervju

Metod för insamling av data har gjorts med hjälp av halvstrukturerad intervju vilket innehåller öppna frågor (bilaga 2). Individuell intervju som datainsamlingsmetod gentemot temaintervju valdes för att det är en liten arbetsgemenskap där enbart några har

lika arbetsturer åt gången. Eftersom meningen var att intervjuerna sker på arbetstid så var individuell intervju mest passande.

En halvstrukturerad intervju innebär att man ställer samma frågor till alla man intervjuar, vanligtvis i samma ordningsföljd. Den som intervjuar har färdigt uttänkta frågor som berör specifika temaområden. Då man gör en halvstrukturerad intervju så är meningen att man diskuterar kring temat utan att diskussionen spårar ut sig mot öppen dialog (Hirsjärvi et.al 2001, s. 47).

Intervjufrågorna är inspirerade av andra mastersarbeten vilka har som tema förändringsledarskap och personalens delaktighet. Frågorna gällande den fysiska arbetsmiljön är uttänkta enligt enhetens behov och formulerade så att de skall betjäna enheten så bra som möjligt. Organisationen ville få en helhetsbild vad medarbetarna har för tankar kring den nya arbetsmiljön; vilka möjligheter har den nya arbetsmiljön eller vad anses som möjliga hot. Intervjuerna bandades för senare analysering.

## **5.2 Urval av informanter**

Forskaren informerade personalen på en avdelningstimme om den kommande intervjun och bad personalen att meddela sitt intresse att delta i forskning åt sin förman. Målet var att 6 - 8 stycken skall intervjuas. 5 personer anmälde sitt intresse. Därefter skickades ännu e-post åt alla 15 som arbetar på enheten och efter det var det ännu en som ville delta i intervjun. Allt som allt blev det 6 intervjuer. Organisationen ville att både medarbetare som arbetar inom patientvården och de som arbetar med kundbetjäning skall delta i forskningen. De blev 3 stycken intervjuer av vardera grupp.

### **5.3 Metod för bearbetning av data**

Materialet har analyserats med hjälp av abduktiv innehållsanalys. I abduktiv innehållsanalys utgår man från den teori och tidigare forskning man använt i sin studie men analysättet ger samtidigt forskaren friare händer att tolka det empiriska. Innehållsanalys som metod fungerar som ett verktyg för forskaren för att göra iakttagelser och att kunna fokusera på det empiriska (Alvesson & Sköldberg 2008). Ett abduktivt närmelsesätt beskriver Alvesson & Sköldberg som den metod som används i verkligheten. Den har drag både av det deduktiva och induktiva analysättet och som dels rättar till och finslipar teorin för att bättre passa det empiriska materialet.

I innehållsanalys går man igenom materialet man samlat in och grupperar svaren enligt ämne eller kategorier. Efter det gäller det att titta ifall man hittar ett samband mellan kategorierna och vilken ny data man får från materialet. Varje innehållsanalys är unikt eftersom det är ens egen forskning det är frågan om. Forskaren skall själv föra fram det vad hen tycker att är viktigt och understryka det i sin studie (Löfgren 2013).

I den här studien har man börjat med att lyssna igenom intervjuerna flera gånger och skrivit upp allt det som forskaren tycker att är viktigt. Det viktiga anses vara det som upprepats flera gånger i intervjuerna, det som den intervjuade själv påpekat att är viktigt och saker som speglar tillbaka till tidigare forskning som använts i studien. Efter det har forskaren grupperat svaren enligt ämne; fysiska arbetsrummet, förändringsledarskap och delaktighet (se tabell 1). Därefter har varje kategori analyserats ännu skilt för sig; vilka teman stiger upp och finns det teman som kan slås ihop? I resultatet kommer varje kategori att presenteras skilt.

### **5.4 Etiska reflektioner**

Forskningsetiska delegationen i Finland säger att vetenskaplig forskning är acceptabel och pålitlig om forskningen följer god vetenskaplig praxis. Forskningspersonen kan ge sitt samtycke muntligt eller skriftligt. Ifall forskningspersonen går med på att delta i en

intervju så har hen gett sitt samtycke till forskningen. Materialet som fås får användas endast för forskningsändamål och forskaren skall iaktta tystnadsplikten.

När man undersöker en organisation eller arbetsplats så avgör man anonymiteten från fall till fall. De personer som undersöks deltar i forskningen som enskilda företrädare för den yrkesmässiga ställningen. Man kan inte lova fullständig anonymitet för forskningspersonerna ifall man som forskare inte är säker på det. Viktigt för forskaren är att välja ett skrivsätt som respekterar alla deltagare och stämplande bör undvikas (Forskningsetiska delegationen 2012 s. 5, 12, 18).

Deltagandet i forskningen har varit frivilligt och deltagarna har när som helst under forskningsprojektet rätt att avbryta deltagandet. I inbjudan till intervjuerna kommer de etiska överväganden att framgå. Organisationen kommer att få ett exemplar av det färdiga mastersarbetet vilket kan utnyttjas i kommande förändringsprocesser.

Eftersom de som deltagit i forskningen har meddelat sitt samtycke åt sin förman så kan en heltäckande privathet inte garanteras. Resultaten har ändå försökts tolkas på ett korrekt sätt så att det inte går att identifiera någon av svaren.

## **5.5 Case beskrivning**

Detta mastersarbete har gjorts åt en dagkirurgisk avdelning som inte velat bli identifierad. Den dagkirurgiska avdelningen är en del av en större organisation. Organisationens strategiska linjer grundar sig på att ha en stark position både på den privata och den offentliga hälsovårdssektorn. Som mål har koncernen att växa till den ledande hälsovårdsaktören i Finland som ansvarsfullt är en banbrytare inom hälsovården och där patienterna får snabbt vård. Organisationen vill bli den mest populära arbetsgivaren och samarbetsparten. De gemensamma målen för alla organisationens enheter för år 2018 är att kunden/patienten skall stå i centrum i all verksamhet. Alla enheter har ett gemensamt mål man strävar till och det är att öka på tillväxten och att förbättra på lönsamheten. Ett viktigt mål är även att utveckla arbetsgemenskapen.

Eftersom den dagkirurgiska enheten idag fungerar under en större organisation, så är det meningen att alla enheter blir identiska och igenkännliga åt kunderna. Därför kommer den dagkirurgiska enhetens reception och arbetsrummen att ändras till en mera aktivitetsbaserad arbetsmiljö där personalen betjänar kunderna på olika serviceställen. Med den aktivitetsbaserade miljön vill man göra arbetet mera flytande för personalen, bland annat genom att satsa på arbetsergonomi. Kunbetjäningen skall bli mera individuellt och i den aktivitetsbaserade miljön prioriserar dataskyddet. Förändringen berör mer eller mindre ca 15 personer.

Ledarnas och förmannens önskan av detta mastersarbete är att arbetet skall ge dem bättre verktyg och resurser för förverkligandet av en fungerande, ny arbetsmiljö. Samtidigt får personalen sin röst hörd och möjlighet att vara med och påverka.

## **6 RESULTAT**

Intervjufrågorna är uppbyggda så att de är delade i tre delar med två frågor per del. Den första delen handlar om den fysiska arbetsmiljön, andra delen om förändringsledarskap och den tredje delen om medarbetarnas delaktighet. Artefakt kändes viktigt att ta med i studien eftersom det behandlar också det fysiska rummet från en utomståendes syn. Men eftersom ingen nämnde artefakterna i själva intervjun så kommer inte det att behandlas i resultatet desto mera.

### **6.1 Den fysiska arbetsmiljön**

De två första frågorna handlar om den fysiska arbetsmiljön. Med hjälp av den första frågan ”*Mitkä ominaisuudet ovat sinulle tärkeitä työtilassa jossa työskentelet?*” har man velat synliggöra att i hurudan arbetsmiljö medarbetarna vill arbeta i och vad de anser att är viktiga egenskaper i den fysiska arbetsmiljön där de umgås. Svaren har delats in i två

kategorier, **det fysiska rummet** och **psykosociala faktorer**. Som redan tidigare nämnts i studien under rubriken ”tidigare forskning” så har psykosociala faktorer en stor betydelse då man talar om det fysiska arbetsrummet och dess betydelse för medarbetarna. I intervjuerna upprepades olika psykosociala faktorer flera gånger och därför har skribenten även velat ta med dem i studien.

I den andra frågan ”*Mitä odotuksia tai huolenaiheita sinulla on uuteen työympäristöön liittyen?*” har man varit intresserad av vilka möjligheter och eventuella hotbilder den nya aktivitetsbaserade arbetsmiljön väcker hos medarbetarna.

### **6.1.1 Det fysiska rummet**

Det som ansågs vara viktigt i det fysiska rummet där man arbetar var att man har tillgång till fungerande arbetsredskap och att alla saker har sin egen plats. Rummet man arbetar i bör vara välfungerande för olika arbetsuppgifter. Utrymmet bör ha ställen för egen ro och individuellt arbete men även gemensamma utrymmen bör finnas för socialt umgänge. 2 av 6 tyckte att ett eget arbetsrum är viktigt. Alla 6 stycken nämnde arbetsergonomin som en viktig faktor. Datasäkerheten nämndes av 2 som en viktig faktor samt att datorer och dataprogram skall fungera bra så att inte kundservicen eller patientarbetet lider på grund av dessa.

### **6.1.2 Psykosociala faktorer**

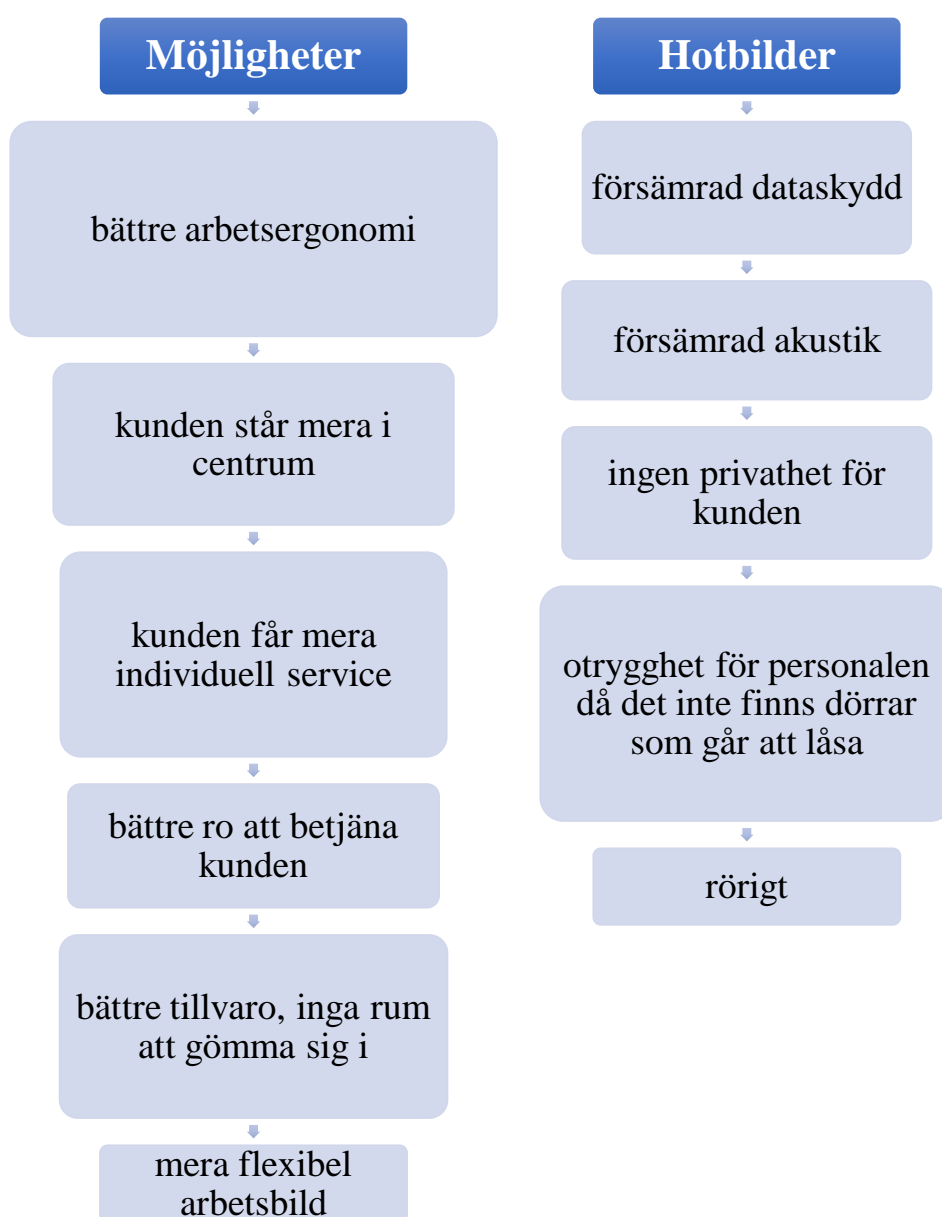
Psykosociala faktorer som steg upp i intervjuerna var en bra och fungerande arbetsteam där det råder respekt mellan alla. Alla 6 ansåg att öppen kommunikation mellan kollegor höjer på arbetstrivsln. En av de intervjuade nämnde att det borde inte finnas stängda dörrar mellan medarbetarna, utan hen ansåg att öppna dörrar leder till mera fri kommunikation mellan medarbetarna vilket igen kan förbättra på arbetstrivsln.



### 6.1.3 Möjligheter och hotbilder med den nya arbetsmiljön

5 av 6 hade i allmänhet positiva tankar gällande den kommande aktivitetsbaserade arbetsmiljön. En av de intervjuade var mera skeptisk men även hen kunde se vissa saker förbättras med den nya arbetsmiljön.

Nedan i figuren finns alla möjligheter och hotbilder listade som medarbetarna nämnde. Därefter sammanfattas de i löpande text.



Figur 3. Möjligheter och hotbilder med den aktivitetsbaserade arbetsmiljön

Alla 6 nämde att den nya arbetsmiljön kommer att förbättra på arbetsergonomin på grund av justerbara stolar och bord. I det nya arbetsutrymmen kan man välja om man sitter eller står bakom sitt bord vilket man i de nuvarande arbetsrummen inte kan göra. I den kommande arbetsmiljön står kunden mera i fokus och man kommer att koncentrera sig allt mera på personlig betjäning. Det aktivitetsbaserade utrymmet möjliggör till friare kommunikation med kunden och man kommer kunden ”mera nära”. 1 av 6 var av den åsikten att det nya utrymmet kommer att bli mera rörigt än vad det nu är och att patientsäkerheten och dataskyddet kan drabbas av detta. 1 av 6 nämde också att nu när man arbetar kvällstur och är ofta ensam kvar på arbetet så känner man sig säker eftersom det finns skilda rum som går att låsa ifall man skulle bli hotad av någon. Eftersom det nya arbetsutrymmet kommer att vara mera öppet så kan man känna sig otrygg.

En av de intervjuade nämde att det kommer också att göra arbetsbilden mera flexibel.

## 6.2 Förändringsledarskap

De två följande frågor handlar om förändringsledarskap. Frågorna är uttänkta så att de skall ge perspektiv på vilka förväntningar medarbetarna har på sin förman och ledare då det sker förändringar på arbetsplatsen samt hurudant stöd man önskar sig att få av dem.

Den första frågan lyder ”*Mitä mielestäsi johtajan/esimiehen tulee tehdä kun muutos pannaan alulle? (Minkälaisia esimiehen toimintatapoja pidät tärkeänä muutosta suunniteltaessa/muutoksen alkaessa?)* Svaren är delade in i två kategorier, **kommunikation** och **tillit**.

I den andra frågan ”*Minkälaista tukea olet saanut esimieheltäsi aikaisemmissa työpaikan muutoksissa?*” har man velat få en syn på att på vilket sätt förmannen kan ge sitt stöd åt medarbetarna under förändringsprocesser.

### 6.2.1 Kommunikation

Kommunikation och informationsflöde steg som de två viktigaste teman då det handlar om att genomföra nya förändringar på arbetsplatsen. Alla 6 intervjuade nämnde att samspelet mellan medarbetarna och förmannen måste fungera för att förändringen skall bli lyckad. *”Det talas för lite här på arbetsplatsen, kommunikationen i arbetsgemenskapen borde vara mera öppet.”* Medarbetarna ansåg att de bör vara informerade om förändringar i god tid och förmannen skall vara tydlig med att varför förändringen görs och vilka mål man har med förändringen. 2 av 6 nämnde också att aktuell informering om hur förändringen framskrider och hur tidtabellen ser ut med förändringen är viktigt att ge åt medarbetarna, även om förmannen inte själv heller vet exakt vad som kommer att ske till näst.

*”Då det talas om förändringar på arbetsplatsen så väcker det lätt oroliga tankar om hur framtiden skall se ut för oss.”* Öppen kommunikation om vad som kommer att hända i framtiden ger trygghet bland medarbetarna och minskar på oron.

Andra faktorer som steg fram i intervjuerna var att man önskar sig professionell förändringsledarskap. Ledandet får inte vara för prestationsbaserat för att det leder till stress och prestationsångest hos medarbetarna, nämnde en som intervjuades. *”Det är lätt att ta upp även svåra frågor med förmannen”.*

En annan som intervjuades tog upp att ledarens inställning till förändring spelar en stor roll hur medarbetarna upplever förändringen. En ledare med positiv inställning kan smitta det positiva även åt medarbetarna.

### 6.2.2 Tillit

Som en annan viktig kategori steg tillit mellan ledaren och medarbetarna upp. Alla 6 intervjuade nämnde att då en förändring planeras eller påbörjas så vill man få sin röst hörd och man vill våga säga sina åsikter. Då ledaren iakttar sina medarbetare och ger dem chansen att vara med och påverka och berätta sina åsikter så ökar det på tilliten. En som intervjuades sa att en bra förändringsledare ger medarbetarna alternativ att välja mellan

då en förändring planeras. Med det menade hen att man tillsammans som ett team planerar och förverkligar förändringen istället för att ledaren ger färdiga planer åt medarbetarna. *”Att tillsammans med sin förman ha möjlighet att diskutera och planera förändringar, förstärker på tilliten mellan oss.”*

Då en aktivitetsbaserad arbetsmiljö planeras så önskades det av medarbetarna att anskaffning av till exempel arbetsbord och stolar samt annan redskap som dagligen används av dem skulle få medarbetarnas godkännande.

### **6.2.3 Medarbetarnas önskan om stöd**

Med den andra frågan under kategorin förändringsledarskap har man velat få en syn på hurudant stöd medarbetarna har fått av sin förman/ledare under förändringar på arbetsplatsen och även hurudant stöd medarbetarna önskar sig tas upp.

Alla 6 intervjuade ansåg att de får stöd av sin förman/ledare under förändringar. 2 önskade sig få ännu mera personligt stöd och diskussion med sin förman, de 4 andra ansåg att de stöd de fått varit tillräckligt. Det var en som nämnde att hen får mycket ansvar av förmannen men skulle samtidigt behöva motivation och mera stöd för att kunna genomföra alla givna uppgifter. *”Ibland skulle man önska mera stöd från förmannen. Arbetsdagarna är hektiska och ibland tunga. Några stödande ord från förmannen skulle kännas bra att få.”*

Fast alla 6 överlag var mera nöjda än missnöjda med den stöd de fått, så nämnde alla ändå att mera öppen diskussion och kommunikation önskas mellan medarbetarna och ledarna. En sa att det pratas för lite på arbetsplatsen, vilket kan leda till misstankar hos medarbetarna.

5 av 6 tyckte att det är lätt att närma sig förmannen och det ansågs även som ett måste av alla 6 för att atmosfären på arbetsplatsen skall vara bra.

## 6.3 Delaktighet

Den tredje kategorin i intervjun handlar om delaktighet. Här har man velat synliggöra hur medarbetarna känner sig delaktiga på arbetsplatsen och hur de ser på möjligheter att vara delaktiga i förändring. Med den första frågan *”Kuinka koet mahdollisuutesi vaikuttaa työpaikan muutosprosesseissa?”* har man velat få medarbetarna att fundera kring vilka möjligheter arbetsplatsen ger till delaktighet i förändring. Fråga ett beskriver hur medarbetarna ser på sina möjligheter att vara med och påverka (citaten är översatta till svenska).

Med den andra frågan *”Millaisena näet oman roolisi työyhteisössä?”* har man velat få medarbetarna att fundera kring hur den egna rollen ser ut i arbetsgemenskapen.

### 6.3.1 Möjligheter till delaktighet på arbetsplatsen

*”Svårt att vara med och påverka eftersom ordern kommer uppifrån neråt.”*

*”Som arbetstagare har man inga möjligheter att vara med och påverka i förändringar.”*

*”Visst har jag kunnat vara med och påverka hur min egen arbetsbild ser ut, men förändringar som berör organisationen har jag inget att säga till.”*

*”Den egna arbetsrollen går att påverka med i stora helhet kan man inte vara delaktig.”*

Fem av sex tyckte att deras möjlighet att vara delaktiga i förändring inte i stora frågor är möjligt eftersom man skall göra så som den högsta ledningen säger. Små saker som till exempel hur den egna arbetsdagen ser ut eller i vilken ordning man väljer att sköta sina arbetsuppgifter går det lättare att påverka.

*”Jag får min röst hörd i förändringar men det känns svårt att vara med och påverka.”*

Det var en som också sa att man blir bra sedd och hörd i arbetsgemenskapen och av ledarna, men till sist och slut, hur mycket vikt har ens egna åsikter? Kan det hända att det sista ordet ändå alltid kommer uppifrån organisationen?

*”Beroende på dina arbetsuppgifter så har vissa bättre möjligheter att vara delaktiga än andra.”*

En svarade att hen själv är nöjd med sin egen insats i förändringsarbete men hen är medveten om att alla inte har samma möjlighet att vara delaktiga i förändringar.

### **6.3.2 Den egna rollen på arbetsplatsen**

Den andra frågan under kategorin ”delaktighet” har velat få de intervjuade att tänka på sin egna roll på arbetsplatsen. Det som kom tydligt fram är att beroende på vilka arbetsuppgifter man jobbar med så har det en betydelse på hur man ser sin roll i arbetsgemenskapen. De som arbetade med patientarbete ansåg att den egna rollen inte är lika betydlig som igen de som arbetade inom kundservice och kontorsarbete. De som arbetade med patienter ansåg att de är ensamma med sina arbetsuppgifter och får inte så mycket hjälp eller stöd av andra. *”Det är en självständig roll att arbeta som skötare. Arbetsrollen har förändrats mycket och man har mycket ansvar i sitt arbete. Man känner sig ganska ensam i sitt arbete”.*

En ansåg också att rollfördelningen på arbetsplatsen är oklar. *”Det finns en viss osäkerhet gällande framtiden. Det borde finnas tydligare roller på arbetsplatsen och komma fram vem som ansvarar över vad. Det skulle göra arbetet enklare att förverkliga”.*

De igen som arbetade inom kundservice eller med kontorsarbete såg sin roll mera viktig och såg framtiden ljus. Oberoende med vilka arbetsuppgifter man arbetar med så ansåg ändå alla att de respekteras av sin förman/ledare och likaså respekteras förmanen av sina medarbetare. En som intervjuades nämnde att hen skulle behöva mera motivation och stöd av sin förman. *”Jag har möjlighet att utvecklas i mitt arbete”.* *”Jag har goda möjligheter att vara delaktig på arbetsplatsen och jag blir också belönad av det arbete jag gör”.*

## 7 DISKUSSION

I diskussionen tolkas och beskrivs resultaten genom att spegla resultatet tillbaka till det material som använts tidigare i studien. Även ny information som kommit fram under studiens gång kommer att presenteras.

### 7.1 Resultatdiskussion

#### **Hur vill personalen vara delaktiga då en förändring av arbetsmiljön pågår?**

Då det sker en förändring på arbetsplatsen så kan man konstatera att informering i god tid anses vara viktigt för medarbetarna. Forskning (Shin et al. 2015) tyder också på att då förmannen håller medarbetarna informerade om förändringens tidtabell, vilka mål man har med förändring och varför förändring behövs så ökar det på tillit mellan förmannen och medarbetarna samt får det medarbetarna att se mera positivt på förändringen. Bristfällig informationsflöde mellan förmannen och medarbetarna anses som ett problem säger även en annan tidigare forskning. (Cho et al. 2005) Medarbetarna vill gärna veta om vad som planeras i organisationen och vilka riktlinjer organisationen har konstateras både i forskningen samt i det egna resultatet.

Medarbetarna känner delaktighet då de får sin röst hörd. Till exempel att man får vara med och välja sig själv sin arbetsstol eller färg på väggarna i den nya arbetsmiljön, ökar på känslan av delaktighet. En utveckling av den egna arbetsrollen anses också viktigt i tanke på ökad delaktighet. Att kunna vara med och planera framtiden på arbetsplatsen samt hur den egna arbetsrollen kommer att utvecklas är viktigt, tyder studiens resultat på. I förändringar på arbetsplatsen så vill medarbetarna få ansvar vilket ökar på tilliten mellan förmannen och medarbetarna (Heikkilä&Heikkilä 2005) samt ökar på motivationen hos medarbetarna. Detta skapar goda förutsättningar för att förändringar skall bli lyckade.

Jag väljer även att lyfta fram ett påstående som upprepades under intervjuerna vilket inte behandlats i tidigare forskningar i den här studien. Enligt medarbetarna är det en skillnad

på hur man kan vara delaktig i förändringar beroende på arbetsuppgifterna man arbetar med. Vissa ansåg att de har sämre möjlighet att vara med och påverka än andra. I tanke på arbetstrivseln och atmosfären på arbetsplatsen så är detta kanske något att ta fasta på. I en forskning (Cho et al. 2005) där man studerat delaktighetens betydelse på arbetsplatser så nämner man rättvisa som en faktor vilket ökar på delaktigheten.

### **Vilka är de centrala teman ur medarbetarperspektivet som lyfts fram då den fysiska arbetsmiljön förändras till en aktivitetsbaserad arbetsmiljö?**

Då man har blivit van att arbeta i ett eget arbetsrum och arbetsmiljön förändras till aktivitetsbaserad arbetsmiljö så kan det väcka oro och motstånd bland personalen. Motstånd är en vanlig reaktion då man talar om förändringar på arbetsplatsen men en förman med förmåga att kunna leda förändringar tar motstånd som en utmaning istället som ett hot (Jacobsen 2015). Det säger flera forskningar som studerat förändringsledarskap. I min studie såg medarbetarna ändå relativt positivt på den nya aktivitetsbaserade arbetsmiljön som i framtiden kommer att förverkligas. Själva fysiska arbetsmiljön väckte inte oro hos medarbetarna utan tvärtom. Största oron var att kommer ljudnivån i den aktivitetsbaserade arbetsmiljön att stiga mycket. Ljudnivåns inverkan på medarbetarnas välbefinnande i aktivitetsbaserad arbetsmiljö har forskats bland annat av Haapakangas et al. (2008). Speciellt kollegors prat minskade på koncentrationsförmågan och ledde till ökad behov till att ta paus från sina arbetsuppgifter och därmed kan det öka på stressen.

Medarbetarna ansåg en förbättring ske inom arbetsergonomin, det socialt umgänget bland medarbetarna och förmannen och att kundservicen kommer att bli bättre och mera personligt inriktat. Däremot steg det fram vissa psykosociala faktorer som väckte oro hos vissa intervjuade. Som tidigare forskning (Zanderin 2015) också visar så spelar det psykosociala en stor roll hur medarbetarna upplever sin arbetsmiljö. Det var några som nämnde att den aktivitetsbaserade miljön kan påverka arbetsron negativt. Ifall man inte har behov till socialt umgänge med sina kollegor så kan den aktivitetsbaserade arbetsmiljön öka på stressnivån. Därför borde man redan vid planeringsskede ta i beaktande medarbetarnas arbetssätt och behov av tysta zoner (Cardeberg 2017).

Relationen mellan medarbetarna och förmannen lyftes också från då det gäller förändring av arbetsmiljön. Stöd från förmannens sida önskades av alla intervjuade. Vissa var nöjda



med det stöd de får och andra önskade sig mera personligt stöd och mera öppna diskussioner med sin förman. Även om dagens arbetsvärld är väldigt självständigt och medarbetarna önskar sig ansvar så behövs det ändå en stöttande förman som man kan lita på i alla situationer. Det säger både Repo et.al (2015) och Toivonen (2018). De intervjuade nämnde att stöd kan vara allt från gemensamma diskussioner, planering och förverkligande tillsammans till uppmuntran från förmannens sida då det ser ut att behövas.

Några av de intervjuade nämnde att de hade funderingar kring sin arbetroll i den kommande aktivitetsbaserade arbetsmiljön. En tyckte att det är positivt ifall arbetsrollen utvidgas och formas om i den nya miljön. Några andra igen var oroliga över den förändringen; de önskade att arbetsuppgifterna och arbetsrollen inte förändras för mycket utan förblir den samma. Det talas om arbetsidentitet i Pearce&Hinds artikel (2018). Vissa känner en stark arbetsidentitet till de arbetsuppgifter och den arbetsrollen de har. Att vänja sig i en ny arbetsmiljö är antagligen enklare för dem än för en som inte känner lika stark arbetsidentitet. Ifll man känner sig osäker i sin arbetsroll redan från tidigare så är det förmannens uppgift att se till att den nya arbetsmiljön skall kännas bekväm för alla och att allas röst blir hörd då förändringen planeras.

I tanke på organisationens strategiska riktlinjer (se kapitel 5.5) så prioriteras kundservice och personlig betjäning högt upp. De flesta intervjuade nämnde att den aktivitetsbaserade arbetsmiljön kommer att möjliggöra bättre kundservice och att kunden står bättre i fokus i den nya miljön. Alla intervjuade var mån om att man kommer att fästa uppmärksamhet allt mera på kundservice i framtiden och att den aktivitetsbaserade arbetsmiljön kommer att stöda detta.

## 7.2 Metodikdiskussion

I följande kapitel kommer studiens validitet (tillförlitlighet) och reliabiliteten (trovärdighet) att diskuteras. En del faktorer som påverkat val av metod har redan diskuterats i kapitlet om metod (kap.4).

### 7.2.1 Metod och design

Den valda metoden motsvarade studiens syfte relativt väl. Den första frågeställningen som handlar om medarbetarnas delaktighet i förändringsprocesser kunde ha fått ett mera omfattande svar ifall intervjufrågorna gällande delaktighet hade omformulerats. Nu anser jag att "hur" personalen vill vara delaktig i förändring inte exakt besvaras utan resultatet ger mera svar på den egna rollen i arbetsgemenskapen och vilka möjligheter medarbetarna anser att de har att vara delaktiga i förändringar. Den andra frågeställningen besvaras bättre och här tycker jag att intervjufrågorna är väl uttänkta. Då organisationen föreslog denna ämne att forska i så var det tal om att förmännen och ledarna kan använda detta arbete som stöd då aktivitetsbaserade arbetsmiljön implementeras. Från den synvinkel anser jag att även om den första frågeställningen inte helt blir besvarad så kan resultatet gällande medarbetarnas delaktighet ändå utnyttjas av organisationen.

### 7.2.2 Datainsamling – intervju

Intervju som datainsamlingsmetod ansågs vara lämpligt eftersom skribenten inte själv arbetar inom organisationen och därmed har ingen personlig relation med de intervjuade. Enheten där arbetsmiljön kommer att förändras är litet och därmed blev mängden intervjuer också aningen snävt. Tanken var att det skulle göras kring 8 intervjuer men det

blev till 6 stycken. Ifall några till ännu hade intervjuats, skulle materialet som behandlats blivit mera och därmed kunde man ha fått bredare innehåll i resultatet. Däremot upprepades flera svar och medarbetarna gav liknande svar på många frågor, så några intervjuer till skulle kanske inte ha gett så mycket variation på svaren. Halvstrukturerad intervju som metod passade bra in i denna studie eftersom det var meningen att ställa samma frågor åt alla men ge också rum för diskussion utan att avgränsa frågorna för snävt. Enligt skribenten ökar en personlig intervju på studiens trovärdighet eftersom alla termer går att förklara ansikte mot ansikte gentemot att det skulle ske missförstånd. Skribenten hade också förberett vissa följe frågor som kunde användas ifall den intervjuade inte förstår själva frågan eller något blir oklart.

Individuell intervju som datainsamlingsmetod har flera starka sidor; den intervjuade behöver inte ta hänsyn till någon annan utan kan fritt formulera sina tankar och uppfattningar åt den som intervjuar. Då det bara är två i rummet under en intervju så skapar man bättre tillit som igen kan leda till stor öppenhet (Jacobsen 2012, s.98 - 99).

### **7.2.3 Data-analys**

Induktiv innehållsanalys valdes för att analysera materialet. Deduktiv innehållsanalys hade eventuellt begränsat analyskedet för mycket, då igen en abduktiv analys gav skribenten friare händer att tolka resultatet och se mera öppet på både tidigare forskning samt det egna insamlade materialet. Inspiration till hur man gör en innehållsanalys hittades på Youtube där en föreläsare (Löfgren) tydligt steg för steg berättade olika skeden i innehållsanalysen. Även Alvessons & Sköldbergs (2008) beskrivning om abduktiv innehållsanalys har fungerat som vägledare.

I och med att skribenten lyssnat igenom intervjuerna flera gånger och försökt få med det allra mest relevanta så antas det att tolkning av data är mycket trovärdigt. Men som Löfgren påpekar så är varje innehållsanalys varierande eftersom det är upp till skribenten själv vad man är intresserad av och vad man tycker att är viktigt. Ifall en annan person skulle lyssna igenom intervjuerna så skulle resultatet antagligen bli annorlunda.

#### 7.2.4 Etik

I denna forskningen har skribenten följt forskningsetiska delegationens rekommendationer hur en forskning skall genomföras (TENK 2012). Materialet har behandlats omsorgsfullt och med respekt mot de intervjuade.

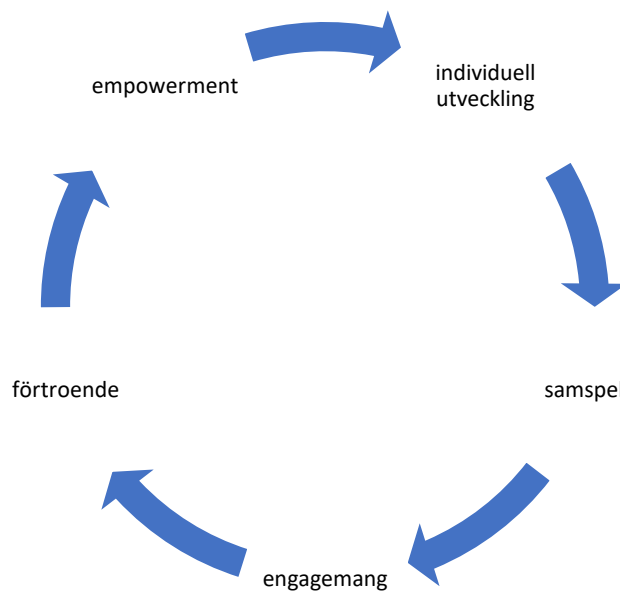
Även om skribenten har försökt hålla sig opartisk i analysering av materialet och försökt hålla sig i fakta istället för att göra egna tolkningar, så finns det alltid en risk att skribentens egna uppfattningar kan påverka resultatet. Fast vissa kritiska synpunkter från medarbetarperspektivet kom fram i intervjuerna, så har all material och information behandlats lika och inga svar har uteslutits som har med intervjufrågorna att göra (Jacobsen 2012 s. 37, 224).

### 7.3 Sammanfattning

#### **Hur vill personalen vara delaktiga då en förändring av arbetsmiljön pågår?**

Personalen vill vara med från första början då planering av ny arbetsmiljö påbörjas. De vill tillsammans med sina kollegor och ledare diskutera förändring och vad det innebär. Personalen önskar att de får vara med och påverka hur den slutliga arbetsmiljön kommer att se ut, till exempel att få välja sin egen arbetsstol eller planera verksamheten i den aktivitetsbaserade arbetsmiljön.

Delaktighet förknippas av personalen också med ordet *påverka* och nästan alla tyckte att det går att vara med och påverka små detaljer vilket i många fall är tillräckligt. Stora helheter som kommer upp från organisationen är det svårare att kunna påverka.



Figur 4. Sammanfattning av resultat hur man kan öka på känslan av delaktighet

**Empowerment** på arbetsplatsen ger känsla av självbestämmande och att man har kontroll över de beslut som berör en själv vilket är en viktig aspekt då man strävar till hälsofrämjande arbetsplatser (WHO 1986). Att ha både egna mål man vill nå i sitt arbete och gemensamma mål man kommit överens om med sin förman eller i arbetsgemenskapen ger goda förutsättningar för den **individuella utvecklingen**. Socialt **samspel** på arbetsplatsen är det ”lilla extra” som får medarbetarna att **engagera** sig mera i arbetet. Engagemang är också ansvarstagande och att följa spelregler. Flexibilitet på arbetsplatsen ökar på **förtroendet** mellan arbetstagare och arbetsgivare. Att förstå människors olika livssituationer och som arbetsgivare ge samma rättigheter åt alla i arbetsgemenskapen ökar på förtroendet (Figuren skribentens egen, inspirerad av Telmalehti 2014, Hasse Härkönen).

**Vilka är de centrala teman ur medarbetarperspektivet som lyfts fram då den fysiska arbetsmiljön förändras till en aktivitetsbaserad arbetsmiljö?**

Öppenhet och ärlighet mellan ledare och medarbetare ansågs vara väldigt viktigt då arbetsmiljön förändras. Det ges mycket ansvar åt medarbetarna och möjlighet att vara med och påverka den egna arbetsrollen, vilket anses i allmänhet vara en bra sak. Men till

lika då ansvarsuppgifterna blir fler, så önskades det mera stöd och mera uppmuntran och motivering av ledaren.

Aktivitetsbaserad arbetsmiljö ansågs vara en positiv sak och enligt medarbetarna kommer speciellt arbetsergonomi och sociala relationer att bli bättre i den nya arbetsmiljön. Fast det egna arbetsrummet kommer att försvinna så anses det att om den aktivitetsbaserade arbetsmiljön planeras väl, så kommer egen arbetsro att förvaras också i fortsättningen. Alla intervjuade var mån om att en av orsakerna till förändring av arbetsmiljön är att betjäning av kunder skall bli ännu mera personligt centrerat och alla tyckte att det är enbart en bra sak.

En viss osäkerhet hur framtidens arbetsbild ser ut fanns bland medarbetarna. Vissa var rädda att de egna arbetsuppgifterna ändras för mycket, då några andra igen väntade att kanske i samband med en ny arbetsmiljö så kan den egna arbetsrollen också utvecklas.

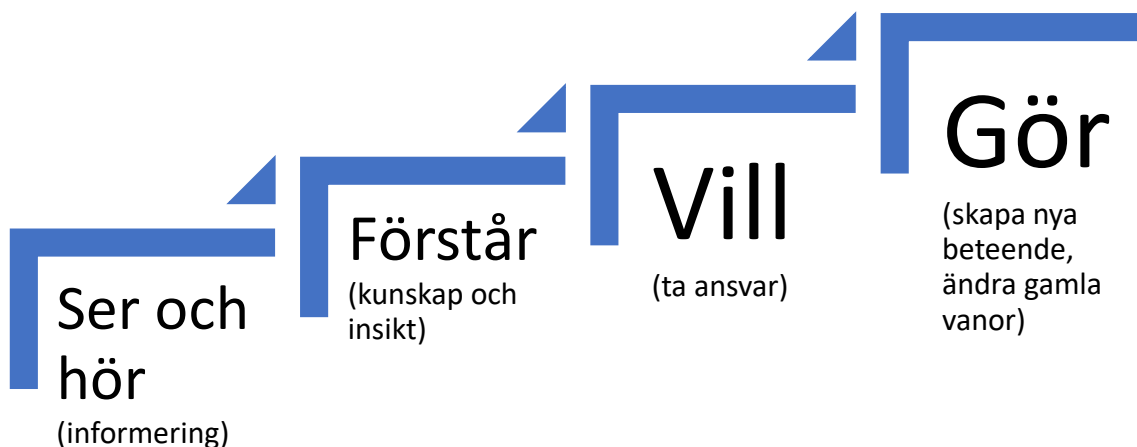
### **7.3.1 Nyttan för arbetslivet**

Aktivitetsbaserad arbetsmiljö är ingen ny trend på arbetsplatser. På kontor har man arbetat i aktivitetsbaserade miljöer redan en längre tid. Inom sjukvården har man vaknat till det senare, men framtida sjukhus planeras så miljöer man arbetar i blir mera flexibla och så att man kommer närmare patienten och att vården blir mera kundcentrerad (Peltokorpi et.al 2018). Nyttan av aktivitetsbaserad arbetsmiljö är flera; besparingar, mera socialt umgänge och kommunikation mellan medarbetarna vilket kan leda till bättre arbetsatmosfär och enligt vissa forskningar (Månsson&Nyberg 2012) göra arbetet mera effektivt.

Medarbetarna på organisationen vill gärna vara uppdaterade av alla planerade förändringar vilka man diskuterar om på arbetsplatsen. De vill också vara med i planeringsskedet av den nya arbetsmiljön och vara med och påverka hur den slutliga arbetsmiljön kommer att se ut och hur den fungerar. I tanke på förnying av arbetsmiljön, men också i framtida förändringar som sker på arbetsplatsen, så ger den här studien en

ytlig skrapning på vad medarbetarna har för tankar då det gäller förändringar. Som förman eller ledare kan man plocka små bitar ur den här studien och använda resultatet i framtiden. Som organisationen beskriver i sina strategiska riktlinjer att ”bli den mest populära arbetsgivaren” inom hälsovården (se 5.5) så kan den här studien ge verktyg för ledarskapet hur medarbetarna vill vara delaktiga i förändring och vad som anses viktigt i den arbetsmiljön där man arbetar i .

Figuren nedan är ett exempel på hur man kan arbeta mot en hållbar förändring på arbetsplatsen. Hållbarheten byggs med samarbete mellan ledarna och medarbetarna och ett öppet samspel leder till önskade resultat.



Figur 5. Resultatsammanfattning, element för hållbar förändring (bilden inspirerad av thefuture.se)

Det första steget är att ledarna skall informera medarbetarna om den kommande förändringen i god tid. Det betyder också att ledarna skall ta emot feedback av medarbetarna och ge dem möjlighet att vara med i förändringen. Alla skall få säga sina åsikter, även om det kan betyda motstånd i viss grad. Det andra steget är att få alla att förstå varför förändringen behövs. Att ha gemensamma mål hjälper alla att binda sig i förändringen. Det tredje skedet är att var och en skall ta ansvar över att förändringen skall bli lyckad. Att ta mera ansvar över sin egna situation brukar också öka på arbetsglädjen. Men fast dagens arbetsplatser är väldigt självstyrda och medarbetarna får mycket ansvar

och är självständiga, så har det kommit fram både i forskning (Toivanen 2018) och i denna studie att stöd från ledarens håll behövs ändå. Stöd kan ges i form av diskussion, planering tillsammans eller mera personligt bemötande enligt medarbetarnas behov. Det sista steget är att kunna ändra på sin inställning och inte fälla fast i gamla vanor, utan att gå tillbaka till det andra steget och förstå betydelsen bakom förändringen och samarbeta mot det nya.

### **7.3.2 Förslag till fortsatt forskning**

Eftersom det har planerats i organisationen att den nya arbetsmiljön kommer att förändras till en aktivitetsbaserad arbetsmiljö i framtiden, så vore det intressant att vara med och följa hur processen framskrider. Det nämndes i intervjuerna att en god introduktion och skolning behövs för att medarbetarna skall bli bekanta med den nya arbetsmiljön och eventuellt också med den förändrade arbetsbilden. Då den aktivitetsbaserade arbetsmiljön har implementeras så kunde man tänka sig att forska vidare i hur medarbetarna har anpassat sig i den nya miljön, eventuellt ta upp de möjligheter och hotbilder medarbetarna nämnde i intervjuerna och göra en förfrågan i vilka styrkor och svagheter den nya arbetsmiljön fört med sig.



## 8 KÄLLOR

Alvesson, Mats & Sköldböck, Kaj. 2008. *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur/Appia. Upplaga 2. 598 s.

Angelöw, Bosse. 2002. *Friskare arbetsplatser. Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur. 195 s.

Badaya, Ahmad & Rahman, Abdul. 2012. *A Theoretical Framework and Analytical Discussion on Uncongenial Physical Workplace Environment and Job Performance among Workers in Industrial Sectors*. Procedia – Social and Behavioral Sciences 42, s. 486-495. Tillgänglig: [https://ac.els-cdn.com/S1877042812010968/1-s2.0-S1877042812010968-main.pdf?\\_tid=99783194-9621-4ed0-97aa-52623e4754ab&acdnat=1521622792\\_fc66449b8c67cafa5f070ffa524ae8fd](https://ac.els-cdn.com/S1877042812010968/1-s2.0-S1877042812010968-main.pdf?_tid=99783194-9621-4ed0-97aa-52623e4754ab&acdnat=1521622792_fc66449b8c67cafa5f070ffa524ae8fd)  
Hämtat 21.3.2018

Berthelsen, Hanne; Muhonen, Tuija; Toivanen, Susanna. 2017. *Vad händer med arbetsmiljön när man inför aktivitetsbaserade kontor inom akademien?* Arbetsmarknad och arbetsliv. Nr 3, årg 23. Tillgänglig: [https://www.kau.se/files/2017-10/A%26A\\_nr3\\_2017\\_ARTIKEL\\_Berthelsen-Muhonen-Toivanen.pdf](https://www.kau.se/files/2017-10/A%26A_nr3_2017_ARTIKEL_Berthelsen-Muhonen-Toivanen.pdf)  
Hämtat 3.12.2018

Bodin-Danielsson, Christina. 2010. *The office. An explorative study. Architectural Design's Impact on Health, Job Satisfaction and Well-being*. Akademisk avhandling. Stockholm: KTH School of Architecture and Built Environment. 122 s.

Bodin-Danielsson, Christina; Bodin, Lennart. 2008. *Office typ in relation to Health, Well-being, and Job Satisfaction Among employees*. Environment and Behaviour, Volume 40, Number 5, s. 636-668

Cardeberg, Linda. 2017. *Den aktivitetsbaserade arbetsplatsen – så påverkas vi*. PBM, beteendepsykologi. Tillgänglig: <http://www.pbm.se/flow/blogg/den-aktivitetsbaserade-arbetsplatsen--sa-paverkas-vi> Hämtat 6.3.2018

Cho, Julia; Laschinger Spence, Heather K.; Wong, Carol. 2006. *Workplace empowerment, Work Engagement and Organizational Commitment of New Graduated Nurses*. Nursing Leadership. Volume 19, number 3. s.43-59

Tillgänglig:

[https://www.researchgate.net/profile/Heather\\_Laschinger/publication/6755559\\_Workplace\\_Empowerment\\_Work\\_Engagement\\_and\\_Organizational\\_Commitment\\_of\\_New\\_Graduate\\_Nurses/links/0912f50aae6a2d23c7000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Heather_Laschinger/publication/6755559_Workplace_Empowerment_Work_Engagement_and_Organizational_Commitment_of_New_Graduate_Nurses/links/0912f50aae6a2d23c7000000.pdf)

Hämtat 27.2.2018

Forskningsetiska delegationen. 2012. God vetenskaplig praxis och handläggning av misstankar om avvikelser från den i Finland, (PDF) 33s. Tillgänglig:

<http://www.tenk.fi/sv/god-vetenskaplig-praxis-anvisningar> Hämtat 13.3.2018

Gullacksen, Ann-Christine. 2016. *Delaktighetsmodellen – en väg mot empowerment*. Skåne: FoU Välfärd. 72 s.

Haapakangas, Annu; Helenius, Riikka; Keskinen, Esko; Hongisto, Valtteri. 2008. *Perceived acoustic environment, work performance and well-being - survey results from Finnish offices*. Turku: Finnish Institute of Occupational Health. Tillgänglig:

[https://www.researchgate.net/profile/Esko\\_Keskinen/publication/228347963\\_Perceived\\_acoustic\\_environment\\_work\\_performance\\_and\\_well-being-survey\\_results\\_from\\_Finnish\\_offices/links/00b4952484602d4dbc000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Esko_Keskinen/publication/228347963_Perceived_acoustic_environment_work_performance_and_well-being-survey_results_from_Finnish_offices/links/00b4952484602d4dbc000000.pdf)

Hämtat 3.10.2018

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina. 2005. *Voimaantuminen työyhteisön haasteena*. 1. Upplagan. Helsinki: Oppimateriaalit/WSOY. 343s.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2011. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. 213 s.

Iivonen, Niko. 2017. *Muutosvastarinta julkisen terveydenhuollon organisaatiossa – Case: Imatran liittyminen Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteisiin*. Lappeenranta teknillinen yliopisto, talousjohtaminen. 31 s. Tillgänglig: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/135310/Kandidaatintutkielma%20Iivonen%20Niko.pdf?sequence=2&isAllowed=y> Hämtat 13.9.2018

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur. 417 s.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Förståelse, beskrivning och förklaring: Introduktion till samhällsvetenskaplig metod från hälsovård och socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur. 327 s.

Lammintakanen, Johanna; Rissanen, Sari; Peronmaa-Hanska, Erja; Joensuu, Maarit; Ruottu, Tiina. 2016. *Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Sosiaali ja terveystieteiden ministeriön raportteja ja muistioita. Tillgänglig: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti\\_johtaminej%20ja%20kehittäminen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79134/STMraportti_johtaminej%20ja%20kehittäminen%20sosiaali-%20ja%20terveydenhuollossa23123016.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Hämtat 3.10.2018

Lindberg, Per & Vingård, Eva. 2012. *Kunskapsöversikt. Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer*. Stockholm: Arbetsmiljöverket, rapport. 60 s. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:529984/FULLTEXT01.pdf> Hämtat 13.9.2018

Månsson, Joakim & Nyberg, Cajsa. 2014. *En studie av det aktivitetsbaserade arbetssättet*. Göteborg: Chalmers tekniska högskola. Examensarbete.

Nyberg, Anna. 2009. *The impact of managerial leadership on stress and health among employees*. Stockholm: Karolinska institutet, department of public health sciences. Doktorsavhandling. 93 s. Tillgänglig: <https://openarchive.ki.se/xmlui/bitstream/handle/10616/38102/thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Hämtat 13.9.2018

Pearce, Brandi & Hinds, Pamela. 2018. *How to make sure people won't hate your new open office plan*. Harvard Business Review. January 11.

Peltokorpi, A., Salonen, H., Seppänen, O., Lillrank, P., Kyrö, R., Lavikka, R., Alapieti, T., Malmström, T., Silander, K., Särkilahti, A., Ven, R., Siro, K., Narko, J., Luoma-Halkola, J., Aalto, M., Lahtinen, M., Sirola, V., Ruohomäki, P., Reijula, K. 2018. *HeMoHes – Parantavat ja modulaariset terveydenhuollon tilat*. Hankkeen loppuraportti. Helsingin yliopisto: Työterveyslaitos. 40 s. Tillgänglig: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136484/HeMoHes%20-%20Parantavat%20ja%20modulaariset%20terveydenhuollon%20tilat.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Hämtat 20.6

Repo, Siina; Ravantti, Elina; Pääkkönen, Rauno. 2015. *Johda tuottavasti – Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin*. Helsinki: Työterveyslaitos. Tillgänglig: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134834/Johda%20tuottavasti%20-%20Opas%20työhyvinvoinnin%20ja%20tuottavuuden%20lisäämiseksi%20esimiestyön%20keinoin.pdf?sequence=1> Hämtat 3.10.2018

Roos, Hanna. 2014. *Samband mellan arbetsidentitet, familjeidentitet, situationskrav och kön*. Gävle: Akademin för hälsa och arbetsliv. Kandidatexamen. 14 s. Tillgänglig: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:747529/FULLTEXT01.pdf> Hämtat 13.9.2018

Sandberg, Jörgen & Targama, Axel. 2013. *Ledning och förståelse*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur AB. 285 s.

Schein, Edgar.H. 1987. *Katsaus organisaatiokulttuuriin*. Tillgänglig: <https://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuuri/organisaatiokuorganisa-tasot/> Hämtat 3.10.2018

Shin, Jiseon; Seo, Myeong-Gu; Shapiro, Debra-L; Taylor, M.Susan. 2015. *Maintaining employees commitment to organizational change: The role of leaders' informational justice and transformational leadership*. The journal of Applied Behavioral Science. Vol. 51(4) s. 501-528

Tillgänglig:

<http://journals.sagepub.com.ezproxy.arcada.fi:2048/doi/pdf/10.1177/0021886315603120> Hämtat 27.2.2018

The Ottawa charter for Health Promotion, 1986. Tillgänglig: <http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/index1.html> Hämtat 15.10.2018

Toivanen, Susanna. 2018. *Vem trivs bäst i öppna landskap?* Chef.

Wyon, David.P. 2004. *The effects of indoor air quality on performance and productivity*. Indoor air. Tillgänglig: [http://www.inairsolutions.fr/wp-content/uploads/2017/02/The\\_effects\\_of\\_indoor\\_air\\_quality\\_on\\_performance-Scientist-publication.pdf](http://www.inairsolutions.fr/wp-content/uploads/2017/02/The_effects_of_indoor_air_quality_on_performance-Scientist-publication.pdf) Hämtat 3.10.2018

Zanderin, Lars (red). 2005. *Arbetsmiljö*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur. 240 s.

<https://www.tyosuojelu.fi/web/sv/arbetsforhallanden> Hämtat 3.10.2018

<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2002/20020738>

<https://telma-lehti.fi/samspel-fortroende-och-flexibilitet> Hämtat 15.10.2018

# BILAGA 1

## Haastattelupyyntö

Hei!

**Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Arcadassa, suuntautumisena terveyden edistäminen. Opinnäytetyöni aihe on työympäristön muutos ja haluaisin saada henkilökunnan näkemyksiä liittyen henkilökunnan osallistamisesta muutokseen, muutosjohtajuudesta sekä fyysisestä työympäristöstä.**

Tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluina kevään ja kesän 2018 aikana. Mukaan tutkimukseen olen toivonut hoitohenkilökuntaa niin potilastyöstä kuin asiakaspalvelutyöstä. Haastattelut kestävät noin 30 minuuttia ja ne toteutetaan työpaikalla työajan puitteissa. Haastattelut äänitetään analysointia varten ja kerättyä aineistoa tullaan käyttämään vain tutkimustarkoituksiin. Koska kyseessä on tutkimus joka tehdään työpaikalla työajan puitteissa ja olet ilmoittanut halukkuutesi osallistua haastatteluun esimiehellesi, en pysty haastattelijana lupaamaan sinulle täyttä anonymiteettiä. Haastattelutulokset tullaan kuitenkin esittämään jokaista kunnioittavalla tavalla ilman kenenkään leimaamista ja niin anonyymisti kuin mahdollista. Kerätty aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Toivottavasti tapaan sinut pian haastattelun merkeissä. Mikäli sinulle heräsi kysymyksiä niin vastaan mielelläni sähköpostitse [karolina.keskikallio@arcada.fi](mailto:karolina.keskikallio@arcada.fi)

Ystävällisin terveisin ja avusta kiittäen

Karolina Keskikallio

Ohjaaja Maria Forss ([maria.forss@arcada.fi](mailto:maria.forss@arcada.fi))

## **BILAGA 2**

### **Haastattelukysymykset**

#### **Fyysinen työympäristö**

1. Mitkä ominaisuudet ovat sinulle tärkeitä työtilassa jossa työskentelet?
2. Mitä odotuksia sinulla on uuteen työympäristöön liittyen?

#### **Muutosjohtajuus**

1. Mitä mielestäsi johtajan/esimiehen tulee tehdä kun muutos laitetaan alulle?
  - Mitä johtajan/esimiehen toimintatapoja muutoksen alkaessa pidät tärkeänä?  
(följdfråga för att öppna frågan mera)
2. Minkälaista tukea olet saanut esimieheltäsi aikaisemmissa työpaikan muutoksissa?

#### **Osallistaminen**

1. Kuinka koet mahdollisuutesi vaikuttaa työpaikan muutosprosesseissa?
2. Millaisena näet oman roolisi työyhteisössä?

## TABELL 1.

### Koncentrerade meningsbärande analys

Informanter	Den fysiska arbetsmiljön	Förändringsledarskap	Delaktighet
1	<p><i>”Kaipa<span>an</span> omaa rauhaa, uudessa työympäristössä ei yksityisyyden suojaa. Työrauha on tärkeä ja oma työhuone olisi hyvä myös jatkossa. Akustiikka saattaa huonontua. Miten käy tietosuojan?”</i></p>	<p><i>”Molemminpuolinen luottamus on tärkeää. Toivon ammattitaitoa johtamisessa ja avoimuutta. Nyt liikaa tulosjohtamista joka aiheuttaa paineita henkilökunnalle. Koulutuksiin ei mahdollisuutta.”</i></p>	<p><i>”Käskyt tulevat ylhäältä alaspäin, muutokseen on vaikea vaikuttaa. Epävarmuus tulevasta huolettaa, selkeämmät kuvat kuka kehittää ja mitä. Omaa toimenkuvaani olen päässyt kehittämään. Tulen kuulluksi mutta pystynkö vaikuttamaan?”</i></p>
2	<p><i>”Uudessa työympäristössä asiakas saa enemmän henkilökohtaista palvelua. Toivon että työergonomiaan kiinnitetään enemmän huomiota. Tärkeintä on toimivat työvälineet</i></p>	<p><i>”Halu tulla kuulluksi ja että kokee mahdollisuuden vaikuttamaan. Hyvä johtaja huomio henkilökunnan äänen ja hänellä on hyvät vuorovaikutustaidot.”</i></p>	<p><i>”Minulla on itsenäinen rooli, työnkuva jokseenkin muuttunut. Jokainen on omillaan ja paljon vastuuta. Kaipaisin lisää motivaatiota ja tukea esimieheltä. Työkuvasta riippuen mahdollisuus</i></p>



	<i>ja että työtilat muokataan työtehtävään sopiviksi”</i>		<i>vaikuttaa enemmän tai vähemmän”</i>
3	<i>”Hyvä työergonomia on tosi tärkeää, myös tietosuojaan kiinnitettävä huomiota. Uskon että uudessa työympäristössä on parempi rauha palvella asiakasta. Uutta työtilaa voi myös jakaa jotta siitä saadaan intiimimpi.”</i>	<i>”Meillä on hyvin muutoksiin suhtautuva esimies. Käytännön asioista on sovittava tiiminä.”</i>	<i>”Koen että minulla on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa muutoksissa, koen myös palkitsemista esimiesten puolelta. Minulla on jatkuvaa kehitystä tapahtunut henkilökohtaisella tasolla.</i>
4	<i>”Odotan kovasti uutta työympäristöä. Uskon että sekä työergonomiaan että työtiloihin panostetaan.”</i>	<i>”Tiedon saanti on tärkeää, miksi näin tehdään sekä aikataulu muutoksen suhteen. Nopea tiedottaminen lisää luottamusta”</i>	<i>”Pieniin muutoksiin pystyn vaikuttamaan, isoihin linjoihin en. Konserni olisi tehtävä tutummaksi. Koen itseni tärkeäksi tässä työyhteisössä.</i>
5	<i>”Uudessa työympäristössä odotan että on avoimet ovet sekä avoin kommunikointi kollegoiden välillä. Ei ole takatiloja joihin piiloutua, ollaan enemmän läsnä asiakkaalle.</i>	<i>”Toivon avointa informaatiota ja suunnitelmat avoimesti esiin. Vaihtoehtojen antaminen henkilökunnalle, kysyä mielipiteitä. Nyt mistään ei puhuta, enemmän avoimuutta.</i>	<i>”Koen itseni tärkeäksi niin henkilökunnan kuin esimiehenkin puolelta. Epävarmuus tulevasta mietityttää välillä.”</i>

	<p><i>Uskon että tämä tuo mukanaan uuden toimintamallin ja joustavamman työnkuvan.”</i></p>		
6	<p><i>”Pidän tärkeänä että on toimivat laitteet ja että tavarat ovat omilla paikoilla. Uudessa työympäristössä asiakas tulee olemaan enemmän keskipisteessä.</i></p>	<p><i>”Koen että minun on helppo lähestyä esimiestä. Sitten kun uusi työympäristö on valmis niin on esimiehen tehtävä katsoa että kaikki ovat saaneet perehdytyksen.</i></p>	<p><i>”Pystyn vaikuttamaan omaan työnkuvaani ja hoidan oman osani tässä työyhteisössä. Uusi työympäristö tuo varmasti nostetta organisaation imagolle. Vastustelu ei hyödytä mitään, tekee vaan itselleen hallaa.”</i></p>