

Medkänslans betydelse för framtidens ledare inom social- och hälsovård

Är allt chefs fel?

Jessica Grönlund

Examensarbete för högre yrkeshögskoleexamen inom social- och
hälsovård

Sjukskötare (högre YH)

Åbo 2023



EXAMENSARBETE

Författare: Jessica Grönlund

Utbildning och ort: Social- och hälsovård (högre YH), Åbo

Profileringsstudier: Utveckling och ledarskap

Handledare: Emilia Kielo-Viljamaa

Titel: Medkänslans betydelse för framtidens ledare inom social- och hälsovård - är allt chefs fel?

Datum 05.06.2023

Sidantal 34

Bilagor 2

Abstrakt

Allt fler vårdare byter bransch eller uppger att arbetet är tungt och arbetsförhållandena försämrats. Denna studie synliggör medkänslan och dess betydelse för ledare och anställda inom social- och hälsovården. Syftet med studien var att redogöra för medkänslans betydelse för framtidens ledare inom social- och hälsovård.

Målsättning med studien var att få en bredare förståelse för hur framtidens ledare kunde få fram en mer hälsosam och tillfredsställande arbetsmiljö där arbetstagare känner sig sedda och uppskattade.

Den valda metoden för studien var kvalitativ enkätstudie, en empirisk datainsamling gjordes bland social- och hälsovårdspersonal i en vårdorganisation i Finland. Enkäten besvarades av 13 i personalen. Svaren analyserades genom en kvalitativ innehållsanalys för att få en bredare förståelse för medkänslans betydelse i arbetsmiljö.

Studien identifierade fyra återkommande särdrag av betydelse för framtidens ledare; respektera, lyssna, stöd och uppmuntra. En organisation som investerar i utvecklingen av en hälsosam arbetsplatskultur, där personalen sätts i första rummet, kommer inte bara att förbättra hälsan och välbefinnandet för sin personal, utan kommer i slutändan att resultera i utvecklingen av en kultur som ger personalen möjlighet att leverera vård av högsta kvalitet. Studiens resultat kan användas för att förbättra enskilda arbetstagarens välmående och arbetsmiljö samt öka förståelsen mellan ledaren och de anställda.

Språk: svenska Nyckelord: ledarskap, sjukskötare, medkänsla, social- & hälsovård

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Jessica Grönlund

Koulutus ja paikkakunta: Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK), Turku

Suuntautumisvaihtoehto: Kehittäminen ja johtaminen

Ohjaaja(t): Emilia Kielo-Viljamaa

Nimike: Myötätunnon merkitys tuleville johtajille sosiaali- ja terveysalalla – onko kaikki pomon vika?

Päivämäärä 05.06.2023 Sivumäärä 34

Liitteet 2

Tiivistelmä

Yhä useammat hoitajat vaihtavat alaa tai toteavat, että työ on raskasta ja työolot heikkenevät. Tämän tutkimus pyrkii nostamaan esille myötätuntoa ja sen merkitystä johtajille ja työntekijöille sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuksen tarkoitus oli havainnollistaa myötätunnon merkitystä tulevaisuuden johtajille sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuksen tavoitteena oli saada laajempi käsitys siitä, miten johtaja voi luoda terveellisemmän työilmapiirin jossa työntekijät viihtyvät ja työhyvinvointi kukoistaa. Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen. Empiirinen tutkimus tehtiin kyselytutkimuksen muodossa. Kyselyyn vastasi 13 työntekijää yhdestä sosiaali- ja terveysalan organisaatiosta Suomessa. Sisällönanalyysin avulla vastaukset analysoitiin, jotta saataisiin mahdollisimman syvä ymmärrys myötätunnon tärkeydestä työyhteisössä.

Tutkimuksessa tunnistettiin neljä tärkeää piirettä tulevaisuuden johtajassa; kunnioitus, kuunteleminen, työntekijän tukeminen ja kannustus. Organisaatio, joka investoi terveen työpaikkakulttuurin kehittämiseen, ja jossa henkilöstö asetetaan etusijalle, ei ainoastaan lisää henkilöstön terveyttä ja hyvinvointia, vaan johtaa lopulta sellaisen kulttuurin kehittymiseen, joka antaa henkilöstölle mahdollisuuden tarjota laadukkainta hoitoa. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää parantamaan yksittäisen työntekijän hyvinvointia ja työympäristöä sekä lisäämään johtajan ja työntekijöiden välistä ymmärrystä.

Kieli: suomi Avainsanat: johtajuus, sairaanhoitaja, myötätunto, sosiaali- ja terveysala

MASTER'S THESIS

Author: Jessica Grönlund

Degree Programme: Social and health care (Master's degree), Turku

Specialization: Development and leadership

Supervisor: Emilia Kielo-Viljamaa

Title: The importance of compassion for future leaders in social and health care – is everything the bosses fault?

Date 05.06.2023 Number of pages 34

Appendices 2

Abstract

More and more nurses are changing professions or state that the work is too heavy with deteriorating working conditions. This study aimed to highlight compassion and its importance for managers and employees in social and health care. The purpose of the research was to illustrate the importance of compassion for future leaders in social and health care. The aim of the research is to get a broader understanding of how a manager can create a healthier work atmosphere where employees are comfortable and work well-being flourishes.

The research method was qualitative. The empirical research was conducted in the form of a survey. The survey was answered by 13 employees from one organization in the social and health sector in Finland. With the help of content analysis, the answers were analyzed in order to gain a deeper understanding of the importance of compassion in work circles.

The research identified four recurring characteristics of importance for future leaders; respect, the skill to listen, support the staff and empower them. An organization which invests in the development of a healthy workplace culture, in which staff are put first, will not only enhance the health and wellbeing of its staff, but will ultimately result in the development of a culture which will empower staff to deliver the highest quality of care. The results of the study can be used to improve the individual employee's well-being and working environment and increase understanding between the leader and the employees.

Language: English Key words: leadership, nursing, compassion, social and healthcare

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Syfte och frågeställning	2
2	Bakgrund	2
2.1	Medkänsla	3
2.1.1	Medkänslatrötthet	4
2.1.2	Empati och sympati	6
2.1.3	Medkänsla på arbetsplatsen	7
2.2	Teoretisk utgångspunkt	11
2.2.1	Salutogent ledarskap	11
3	Metod	13
3.1	Frågeformulär	14
3.2	Urval	15
3.3	Analysmetod	15
3.4	Etiskt ställningstagande	16
4	Resultat	17
4.1	En arbetsmiljö genomsyrad av medkänsla	17
4.1.1	Medkänslans betydelse	17
4.1.2	Förmannens medkänsla	18
4.1.3	Arbetsplatsens medkänsla	19
4.1.4	Visa medkänsla	20
4.1.5	Belöning med medkänsla	22
4.1.6	Avsaknad av medkänsla	23
4.1.7	Medkänsla i framtiden	25
5	Diskussion	26
6	Litteraturförteckning	31

Figurförteckning

Figur 1 Kodning och kategorisering av enkätsvar	16
Figur 2 Medkänslans kategorier	16
Figur 3 Framtidens ledare	29

Tabellförteckning

4.1.1	Medkänslans betydelse	17
4.1.2	Förmannens medkänsla.....	18
4.1.3	Arbetsplatsens medkänsla	19
4.1.4	Visa medkänsla	20
4.1.5	Belöning med medkänsla	22
4.1.6	Avsaknad av medkänsla.....	23
4.1.7	Medkänsla i framtiden	25

Bilaga 1 Artikelsökning

Bilaga 2 Frågeformulär

1 Inledning

Idén till studien om medkänslans betydelse för framtidens ledare inom social- och hälsovård har uppstått då skribenten observerat att det ofta förekommer missnöje gentemot ledarskapet på fältet bland arbetstagaren. I diskussioner som förts i sociala utrymmen framkommer att dagens vårdare ser sig själva som speljäser på ett schackbräde där ledarna i organisationen saknar medkänsla för deras arbetsinsats. Omsorgen om personalen är en stor kärnfråga för framtiden då mycket talar för att kommande pensionsavgångar med tilltagande konkurrens om utexaminerade inom social- och hälsovård gör att personaltätheten på fältet minskar. För en stor grupp vårdare kan trötthet, stress och utmattning leda till en känsla av meningslöshet och bidra till minskad förmåga av engagerad omvårdnad. Då vårdare går hem från jobbet missbelåtna och uttröttade är det ett allvarligt tecken som måste tas på stort allvar (Isdal, 2017. s.38–39). Skribenten är särskilt intresserad av att undersöka vad som är möjligt att göra för att förbättra arbetsvillkoren och förebygga dylika scenarion.

Vårdare har arbeten som gör djupa avtryck i människan. Arbetet är spännande och givande men arbetet kan också innehålla extrema händelser som kan vara en allvarlig belastning. De flesta arbetsplatser har bra rutiner för att hantera extrema händelser, som ex. patient som dör vid rutinkontroll, och man stannar upp och bearbetar vad som hänt. Det dagliga som händer på arbetsplatsen kan bli som vattendroppar som faller på en sten. En vattendroppe märks inte ens men om detta pågår länge bildas småningom en grop. Människor har en otrolig förmåga att vänja sig och småningom normalisera det som känns tungt men detta kan på sikt vara farligare för hälsan och ställer krav på ledningen (Isdal, 2017. s.38–39).

Ur ett samhällsligt perspektiv är medkänsla avgörande för fred, harmoni och hållbar utveckling på arbetsplatsen. Forskning visar att medkänsla är en egenskap som kan läras in och som kan kopieras från ledarskapet. Detta betyder att människor med makt som sätter andras behov före sina egna kan komma att spela en viktig roll för att öka medkänslan och minska på oönskat beteende på arbetsplatsen. Vidare utvecklar den typen av människor ett mer hållbart samhälle då vänliga handlingar prioriteras eftersom detta minskar på sociala problem, som t.ex. mobbning och utbrändhet (Ahmad, Islam, Déruz & Noronha, 2022).

Empatistress och trötthet är en risk då yrkesutbildade personer bemöter klienter med varierande behov i arbetslivet. Yrkesutbildade personer använder sin empati i arbetet som ett arbetsverktyg. Ibland kan belastningen bli för kraftig, pågå länge eller så saknar arbetstagaren en möjlighet till avlastning. Då kan stressnivån bli för hög vilket kan leda till empatistress eller empatitrötthet. Arbetshandledning är nödvändigt för att orka i arbetet och för att kunna utvecklas. Yrkesutbildad personal i krävande arbete bör få ändamålsenlig handledning på arbetstid och på så vis bearbeta känslor, relationer och tankar (THL 2021).

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet i studien är att redogöra för medkänslans betydelse för framtida ledare inom social- och hälsovård. Målsättning i studien är att få en bredare förståelse för hur framtidens ledare kunde få fram en mer hälsosam och tillfredsställande arbetsmiljö där arbetstagare känner sig sedda och uppskattade. Forskningsfrågorna i studien: Vad anser de anställda att ledarskap med medkänsla innebär i kontexten social- och hälsovård? Hur kan framtidens ledare bidra till en arbetsmiljö genomsyrad av medkänsla?

2 Bakgrund

Forskning visar att mod smittar av sig. För att bygga mod i grupper och organisationer måste ledare odla en kultur på arbetsplatsen där modigt arbete, krävande diskussioner och helhjärtade insatser är det som förväntas och där skyddsmurar varken behövs eller belönas. Om framtidens ledare vill att arbetstagare verkligen skall visa sitt sanna jag och bidra med sitt hjärta så att vi kan tänka nytt, lösa problem och hjälpa människor måste det skapas en kultur där dessa människor känner sig trygga, sedda, lyssnade på och respekterade. Modiga ledare behöver bry sig om sin personal och känna samhörighet med de personer de leder (Brown, 2018, s.29).

Ytterligare forskning poängterar innebörden av ett effektivt ledarskap för att trygga en säker högprofessionell vård med medkänsla. Då ledarskapet blir lidande i arbetsmiljön har det en negativ innebörd på vården samt resultaten och en stor risk för utbrändhet bland vårdpersonalen uppstår (Mohamad et al., 2019, s. 708).

Genom detta examensarbete vill skribenten se närmare på hur framtidens ledare kunde få fram en mer hälsosam och tillfredsställande arbetsmiljö där arbetstagare känner sig sedda och uppskattade.

Studien har utfört en litteratursökning och forskningsöversikt via Åbo Akademis biblioteks databaser så som EBSCO CHINAL, artiklar, lokalt bibliotek och internet. Studien har utgått från sökord som *compassion, nursing, leadership, social and healthcare*. Skribenten önskade hitta så ny information som möjligt och därav är artiklarnas utgivningsår från år 2018–2023. Artikelsökning presenterad i bilaga 1.

Innehållsanalysen i denna forskning innefattar en genomgång av tidigare utförda forskningar med fokus på medkänsla mellan ledare och medarbetare inom social- och hälsovård. En innehållsanalys gör det möjligt att fördjupa sig i ämnet och skaffa ny information om medkänslans betydelse inom vården.

Litteraturgenomgången utgår från studiens frågeställning hur framtidens ledare kan bidra till en arbetsmiljö med medkänsla. Studien baserar sig på en litteraturöversikt som berör medkänslan ledare och arbetstagare emellan vid kontexten social- och hälsovård.

Följande kapitel går igenom litteratur som berört studien om medkänsla, empati och medkänslatrötthet.

2.1 Medkänsla

Medkänsla, engelska ordet *compassion*, kommer från latinet där betydelsen är att lida med någon annan. Medkänsla är en mänsklig känsla som anses vara en önskvärd egenskap hos människan. Det är Aristoteles från antiken som gett uttryck för ordet och det kan också ses som en känsla av sorg. Oro för andra gör oss själva mindre själviska. Alla människor är olika och visar olika intensivt sitt känsloliv, samma gäller medkänslan. Vårdare har av sin empatiska natur lättare att visa medkänsla. Ofta vid prat om medkänsla betonas vikten av att lida med någon men det är inte nödvändigt för att uttrycka medkänsla. Vår medkänsla driver oss i vårt handlande och visar på så sätt att vi bryr oss om något som inte förefaller oss själva (Todari-Franceshi, 2015, s.56–57).

Medkänsla är en av våra svåraste sociala färdigheter men också den mest belönande. Den skiljer oss människor från djurriket. I alla kulturer och samfund finns vetskapen om att medkänsla alltid lönar sig. Samfundet är aldrig starkare än den svagaste länken. De starkare individerna behöver skydda de svagare och mer hjälpbehövande, ingen vet vem som till följande är på tur och behöver hjälp. Inget samfund klarar sig länge utan medkänsla och detta har förankrat sig långt inne i varje samfund och visar sig som ett

moraltänkande. Utan medkänsla förstör människan människosläktet. Historien och evolutionen påvisar att människan klarar sig bäst då vi inte krigar mot varandra (Sjöroos,2010, s. 27–28).

Alla människor kan vara sympatiska, empati kräver en viss sorts inlärd kunskap och eftertanke. Medkänslans grund är förståelsen och goda gärningar, därav sägs det att medkänsla förutsätter medvetna val samt både sympati och empati. Medkänsla i vårt dagliga liv kan ses som många olika handlingar där vänlighet beklätt i handling ses som ett. Då vi genuint vill våra medmänniskor väl, gläder oss över andras framgång och respekterar varandra utan att be någonting i gengäld fungerar vi med medkänsla (Sjöroos,2010, s.24).

Inom omvårdnad kan ofta arbete som bygger på medkänsla upplevas som att arbeta i motvind. Det kan innebära att man behöver vända och vrida för att få saker och fungera utgående från patientens bästa. T.ex. kanske en ledsagare fattas till ett läkarbesök och man själv som vårdare får gå med eller att sjukskötaren tänjer på besökstiderna på en avdelning för att det skall gynna patienten och hennes närstående. En person som agerar med medkänsla på arbetsplatsen kan behöva vara modig och hitta nya arbetssätt som skiljer sig från organisationens regler för att ge utrymme för sin kärlek och medkänsla. Detta kan lätt leda till kritiserande kollegor som menar på att tid gått till spillo. Arbetsledare bör därför analysera vårdkvaliteten och dess bidragande faktorer för att sträva till främjande av medkänsla i vårdkulturen och god arbetsmiljö (Todari-Franceshi,2015, s.58–59).

2.1.1 Medkänslatrötthet

Medkänslatrötthet, empatitrötthet (engelskans compassion fatigue) eller samvetsstress är ett syndrom som vårdare kan utveckla när de tar till sig eller bär på mycket ångest och stress i relation till andra människor. Den leder till förändringar hos vårdaren och en känsla av hjälplöshet. Ibland kan termen förklaras som en lindrig form av utmattningssyndrom. Medkänslatrötthet kan ses som en kronisk brist av egenvård där vårdaren bara ger och ger av sig själv men inte tankar ny energi och gör sig slutkörd i arbetet. Om detta inte åtgärdas kan det till slut orsaka allvarliga utmattningssyndrom. Det finns flertal symtom som kan gå obemärkt förbi för den som lider av symtomen. Förändringar i beteendet, ilska, nedsatt intresse och distansering från arbetet, att ständigt komma sen till jobbet, återkommande huvudvärk, problem med mag- och tarmkanal, ångest, hypertoni, hjärtbesvär, ständig irritation och en känsla av skuld för att nämna några vanliga symtom. Alkohol- eller droganvändning kan också ses som ett sätt att lindra besvären (Todari-Franceshi,2015,

s.96–104). Medkänslatrötthet kan infinna sig dagligen via sociala medier då vi utsetts för grymma nyheter på ett löpande band. Ängestframkallande nyheter kan smyga sig på oss alla och har samma negativa effekt som medkänslatrötthet; likgiltighet. Medkänsla kan också upplevas uttröttande i vår kultur då den inte uppmuntrats i alla kontexter och anses främmande, både för hjälparen och mottagaren (Pessi, Martela & Pakkanen, 2017, s.15).

Vid medkänslatrötthet bryts engagemanget, deltagandet och empatin sakta ned med påföljande trötthet och utmattning knuten till en önskan om att hjälpa. Medkänslatrötthet kan vara smittsamt och påverka hela arbetsmiljön. Symtomen som vårdaren uppvisar kan påverka ledningens syn på personen och hen kan upplevas som besvärlig, lat, krävande och arrogant. Då medkänslatrötthet slår till mot en hel arbetsplats kan det uttrycka sig som hög sjukfrånvaro, stora konflikter anställda emellan, bristande förtroende, skvaller och ryktesspridning med undergrupper i personalen som följd, negativ syn på klienter, ilska mot ledning, nedlåtenhet och felaktigt språkbruk. Dessa arbetsmiljöer kan tolkas som giftiga och det blir en stor utmaning för ledningen att ta tag i dylika förhållanden (Isdal, 2017, s.118–121).

Om arbetstagaren har ett jobb med stor arbetsbörda och lämnas utan stöd, uppmuntran från ledning, otillräcklig autonomi samt chans till utveckling är risken för medkänslatrötthet överhängande. Ett ledarskap genomsyrat av medkänsla kan ha en bidragande faktor för att hjälpa arbetstagaren framåt i livets och karriärens motgångar och samtidigt bevara förmågan att göra ett bra jobb med god självkänsla. Arbetsorganisationen och ledningen har en central roll i hur brister på arbetsplatsen tas hand om. Om en i arbetsteamet lider speglas detta på de andra i kollegiet och deras arbetsmoral och arbetsplatstrivsel. Det är svårt att visa uppskattning för sin arbetsplats om människorna där mår dåligt (Paakkanen, 2017, s.282–283).

Social- och hälsovårdens känslomässiga arbete är en stor arbetsbörda som belastar personalen och som behöver erkännas och lyftas fram av ledningen. Betydande inbesparingar kan göras genom att öka personalstödet och på så vis påverka sjukfrånvaro förorsakad av utmattningssymtom. Ofta sägs det att “vänlighet och medkänsla inte kostar någonting”, men här kan vårdaren betala ett högt känslomässigt pris. Personalen behöver inte känna mer skuld och fördömande ord, tvärtom behövs varaktigt stöd och medkänsla från ledningen i de tunga arbetsuppgifterna, till exempel via ett systematiskt tillvägagångssätt på arbetsplatsen (Sawbridge & Hewison, 2013).

2.1.2 Empati och sympati

Empati är att respektera en annan människas upplevelser och känslor. Fullständig empati kräver att vi lyssnar med alla sinnen; att lyssna med öronen är en sak, att lyssna och förstå är en annan medan att lyssna med hela sin själ inte begränsas av varken öron, sinnet eller psyket. Vi kan visa medkänsla först då vi tömt vårt sinne på alla förutfattade meningar om andra människor (B. Rosenberg, 2001, s.122).

Empati och kunskapen av att leva i medkänsla syns redan i evolutionen. Empati hjälper oss att förstå vårt och andra människors beteende och är nödvändigt för att bygga och upprätthålla sociala kontakter. Empati hjälper oss människor att läsa av andra personers känslotillstånd vilket är av stor innebörd vid socialisering. Vissa forskare hävdar att empatiskt tänkande skulle spara oss från globala katastrofer, genom att synkronisera och utföra handlingar i harmoni med andra medmänniskor skulle vi människor se till att allas välmående prioriteras. Empatin har en stor roll i evolutionen, i bästa fall får den oss att agera för andras bästa. Ju högre empatinivå vi människor har desto troligare är det att vi vill bistå med hjälp till andra. Empati förebygger aggressivt beteende och fungerar som kärnan för vår moral. Empatin gör att vi bemöter andra som subjekt och inte objekt. Personer som objektifierar andra människor har ingen förståelse för andras åsikter, erfarenheter och känslor (Aaltola & Keto, 2017, s.20–21).

Empati kan vara:

- Affektiv empati (då vi känner vad andra känner, till exempel om de faller och skrapar upp sitt knä. Vi kan känna obehag som åskådare trots att det inte gjorde ont åt oss.)
- Kognitiv empati (att förstå vad den andra känner. till exempel att förstå den andras smärta och minnas en egen liknande upplevelse)
- Empatisk empati (att avgöra vem känslan kommer ifrån. Här är vi medvetna om att det är någon annan än en själv som har ont)

(Gottberg, 2017, s.30).

Då vi hör om människor som varit med om något häpnadsväckande eller klarat sig från lidande hör vi ofta om empatin de mött. Vårdarnas personliga engagemang, involvering, kärlek och genuina önskan att hjälpa, lindra och bota är grunden till stark empati (Isdal, 2017, s.120–121). Vi har förmågan att visa empati och sympati redan som barn, genom uppfostran fördjupar vi vår kunskap i att avläsa och uttrycka känslor och en medkänsla växer fram (Sjöroos, 2010, s.24).

Sympati kommer från grekiskans *sympatheia* som betyder samhörighet. Människan har en förmåga att bli emotionellt berörda av andra människors öden. Vi kan leva oss in i filmer, berättelser och andras öden och uppleva känslor bara genom att se, höra och dela andras sinnesstämning. Sympati, empati och medkänsla går ofta in i varandra som begrepp (Sjöroos, 2010, s.23).

2.1.3 Medkänsla på arbetsplatsen

Vänlighet är att frivilligt hjälpa andra att nå framgång och må bra. I praktiken är detta medkänsla. Det är handlingar som får mottagaren att känna sig sedd och uppmärksammas. Av dessa känslor uppstår tillit, glädje och trygghet. När arbetsplatsen inte är flexibel, eller när vi arbetstagare inte känner oss uppskattade av förmannen, uppstår en smärtsam känsla. Arbetstagaren blir rädd för kommande uppdrag, funderar på situationer i det förflutna, får ångest eller blir besviken på sina egna tankar. Genom medkänsla kan förmannen signalera att arbetstagaren är värdefull som hon är. Denna typ av acceptans som inte är bunden till prestation föder ofta något gott; arbetstagaren frigör sig att förverkliga sig själv och betjäna arbetssamfundet (Paakkanen, 2022, s.215–216).

För att bygga en kultur av medkänsla på arbetsplatsen behöver ledaren skapa förutsättningar för att alla vårdare får stöd för att uppnå bästa möjliga tillfredsställelse i arbetslivet. Medkänsla innebär inkludering från ledarens sida, vilket innebär att arbeta tillsammans för att inkludera alla på arbetsplatsen oavsett kön, religion, åsikt, arbetsbakgrund, och sexualitet. Medkänsla är att ledaren delar med sig av sin makt för att försöka uppnå kollegialt ledarskap där alla känner att de har en viss inflytelse på arbetsmiljön. Medkänsla kräver att hela arbetsgruppen arbetar tillsammans för organisationens mål och inte fokuserar enbart på individuella mål (Benevene, Buonomo & West, 2022).

På arbetsplatsen strävar vi till att visa medkänsla för varandra. Förmannen kan presentera dåliga nyheter vid en sådan tidpunkt då det finns möjlighet att tillsammans diskutera igenom saken, i stället för att de anställda sitter hemma under helgen och ensamma funderar på nyheten. Förmannen kan även försäkra att arbetstagaren förstår att hennes arbetsuppgift är värdefull och viktig för organisationen, till skillnad mot att arbetstagaren tvivlar på att insatsen räcker. Hur organisationen är uppbyggd spelar en central roll. Finns det t.ex. något arrangemang på arbetsplatsen hur högsta ledningen får information om någon arbetstagare insjuknat allvarligt eller fött barn? Eller finns det verktyg som kan användas i dessa ändamål som inkluderar alla i arbetsplatsen, exempelvis blombud adresserat från alla med ledningen i spetsen. Det kan vara bra att bygga upp en äkta och personlig handling som speglar medkänsla i dylika fall. När vi bryr oss om andras välmående och motiverar oss att utföra en handling, känns det bra också för oss själva. Den positiva upplevelsen blir också en positiv upplevelse kring hela arbetsplatsen. Alla vinner på medkänsla och det är viktigt att vi strävar till att upprätthålla den varje dag. Trots att människan som individ försöker vara positiv av sin natur är det avsevärt lättare för tankarna att fastna i det negativa tankemönstret. Människan försöker mer aktivt hitta en förklaring till det negativa tankesättet och på så vis spenderas inte lika mycket tid att bygga upp en positiv jag-bild. Ordet empati förknippas ofta med mer negativa händelser trots att det är ett ord i positiv bemärkelse. Slutsatsen i detta är att människor behöver medveten förstärkning för att förbli vänliga, otrevlighet frodas av sig själv. Vänlighet vinner alltid bara organisationen strävar till det mer än otrevlighet (Paakkanen, 2022, s.216–220).

Att leda med medkänsla betyder inte att en arbetstagare i behov av stöd bemöts med orden ”försök orka” eller ”vilken dålig tur du har”. Då ledaren har medkänsla stannar hen upp vid arbetstagaren, ser hen och ger sin tid. Ledaren känner empati och kan sätta sig in i den andras situation. Det är viktigt att inte enbart stanna på känslonivå utan också att ledaren kan underlätta för arbetstagaren och komma med konkreta hjälpmedel.

Hjälpmidlen är beroende av situationen att lyssna på personen med äkta engagemang, minska på arbetsmängden, eller rentav ge mera ansvar på arbetsplatsen. En skicklig ledare uppmärksammar dessutom arbetstagarens helhetsbild; kanske det finns något i privatlivet som äter resurser ur arbetslivet (Paakkanen, 2017, s. 283).

När omgivningen på en arbetsplats är vänlig och bryende är det svårt för en enskild individ att gå emot detta. Då ingen i organisationen ger rum för dåligt beteende har arbetstagaren svårt att godkänna det i sitt eget beteende. Hen måste byta arbetsplats eller ändra på sitt beteende gentemot andra. Människan är så socialt beroende av andras godkännande att vi behöver känna att vi följer en uppgjord norm. Om rollmodellen på arbetsplatsen är

vänlighet och den är starkt betingad i arbetstagarnas sätt att jobba binder den folk samman också vid en stor kris. Alla i arbetssamfundet utgår från samma mall och jobbar för att upprätthålla en god gemenskap. Därför har alla ett och samma verktyg att utgå ifrån, det egna exemplet. Då förmannen upprepande gånger visar vilka modeller som är önskvärda på arbetsplatsen föds en modell som alla andra hakar på. Ur empatins synvinkel är inte den bästa ledaren den smartaste, utan den som utvecklat sig själv längst socialt och psykologiskt. En god självbild är viktig samt att kunna ta kritik utan att bli nervös och irriterad. En god ledare förstår att det finns flera sanningar än en, fler infallsvinklar och godkänner alla dessa tankar likvärdigt. Arbetstagarna bör få höras och synas i grupp, samtidigt som ledaren hålls öppen hjärtad för olikheter (Paakkanen, 2017, s.223).

Medkänsla är en viktig grundpelare för en ledare. Då personen i fråga agerar med medkänsla framstår hon som en bättre, starkare och mer intelligent ledare. Det goda exemplet i ledarens agerande för med sig en mer lojal, serviceinriktad och engagerad personal (Pessi, Martela & Paakkanen, 2017, s.23).

Medkänslan spelar stor roll vid rekrytering av bra medarbetare. Allt fler arbetstagare söker andra värden än pengar för att binda sig vid en arbetsplats. Speciellt viktigt har arbetets betydelse för kunden och samhället visat sig vara samt att arbetet har en värdefull mening. Om företag önskar få de bästa och mest ansvarsfulla arbetstagarna rekryterade kan en arbetsmiljö präglad av medkänsla stå högt i kurs och vara en avgörande plus faktor. Det blir mer tydligt att människans känslotillstånd, etik och mänsklighet spelar roll i hur framgångsrikt företaget är, samtidigt som medkänslan speglar arbetsplatsvälmående. Framtidens arbetsplatser är mästare på att tolka det sociala värdet hos arbetstagaren, där medkänslan spelar en central roll (Paakkanen, 2017, s.27–28).

Ett konkret sätt att på en arbetsplats visa medkänsla är att få ge ett erkännande. Filosof Axel Honneth menar på att varje individ behöver få ett erkännande för att stärka en frisk självbild. Varje individ behöver få känna sig viktig för arbetsgemenskapen utifrån sina egna färdigheter och kunskaper. Utan detta erkännande från andra människor kan individen inte se sitt eget värde. Arbetslivet är således det mest centrala kontexten för det sociala värdet. Många organisationer har strategier för belöning, exempelvis Årets arbetstagare, ekonomiska förmåner eller andra symboliska belöningar. Dessa är viktiga för medkänslan. Om arbetslivet går ut på att det ena projektet avlöser det andra måste det reserveras tid för erkännande och belönande av ett gott utfört arbete. Genom ett belönande system skapar vi en arbetsmiljö där medkänsla och glädjande av andra är en norm. Som förslag kunde det också tas fasta på andra små glädjeämnen på arbetsplatsen och synliggöra kollegans glädje

genom att prata om det högt för att på så vis bygga upp arbetstagarens värdefullhet på arbetsplatsen och som en värdefull del av arbetssamfundet. (Pessi, Martela&Paakkanen, 2017, s.67–68).

En arbetsplats genomsyrad av medkänsla byggs upp genom att bevara en finkänslighet för att läsa av atmosfären på arbetsplatsen, se medarbetarnas behov, läsa av känslor och våga fungera medmänskligt. Dessa är viktiga kunskaper men det hjälper inte att ha detta under kontroll på ett individuellt plan, det behövs en arbetskultur som främjar medkänslan. En stark gemenskap bygger upp en effektiv arbetskultur med hög arbetsmoral. Detta ställer krav på arbetsgruppens ledare som behöver granska sitt ledarskap och om hen själv föregår med gott exempel i sitt eget agerande. Medkänslan i arbetskulturen växer fram ur mikroskopiska stunder och bemötande. Märker ledaren hur arbetstagarna mår och klarar hen av att läsa det mest finstilt, dom små osynliga signalerna i människors agerande? För att ledaren skall vara lyhörd krävs att hen är utvilad och har ett privatliv i balans. Ledaren bör sträva till att vara lätt tillgänglig på arbetsplatsen ifall någon önskar prata eller be om hjälp. Tillgänglighet nås genom att ingå förtroende med arbetstagaren om att lyssna aktivt och genuint på vad medarbetaren har att säga (Pessi, Martela&Paakkanen, s.298–299).

Enligt Papadopoulos et al. (2021) är ett kompetent ledarskap grundat på vänlighet, medkänsla, ärlighet och samarbete. Medkänsla och ledarskap formas av kulturen vi lever i, så för att leda med medkänsla behövs också en hög grad av kulturell förståelse. Då medkänslan syns i ledarskapet upplever de anställda att cheferna är lättare tillgängliga, arbetsmiljön upplevs som uppfostrande positiv, och kommunikationen löper. Arbetstagarna slappnar av då medkänslan främjar harmoniska relationer på arbetsplatsen.

Problemlösning, beslutsfattande och produktivitet ansågs förbättras vilket gjorde det lättare att nå organisationens mål. Medkänslan har en betydande effekt på ledarnas och de anställdas mentala hälsa, vilket förbättrar yrkeslivskvalitén, ger bättre vård åt patienten samtidigt som risken för utbrändhet minskar. Papadopoulos et al. (2021) betonar vikten av att som ledare finnas tillgänglig för sin personal samt skydda dem mot olämpligt beteende, till exempel av patienter, anhöriga eller läkare. Nu tidens personal lyfter fram att de önskar en ledare som uppmuntrar till utbildning och utveckling, samt en öppen och tillmötesgående inställning till arbetstagarens bakgrund och individuella behov. Medkänsla är en viktig funktion på arbetsplatsen för att skapa pålitlig relation mellan ledaren och de anställda. Forskningen visar att framtidens ledare behöver få utbildning i självmedkänsla och strategier för coping-metoder för att visa medkänsla och vårda värderingarna på fältet. Forskning på fältet visar konkreta förslag på hur medkänsla ter sig i uttryck och hur de

upplevs av de anställda, enligt följande teman: 1) stöttande ledare 2) ledaren fungerar som rollmodell 3) ledaren uppmärksammar sin personal 4) ledaren är vänlig 5) ledaren lyssnar 6) ledaren anstränger sig självmant 7) ledaren upprätthåller en moral på arbetsplatsen genom förändring. De anställda hade sedan fått svara hur de upplevde ledaren enligt de ovan presenterade temana och svaren som framkom var: 1) trygghet 2) känna sig värdefull 3) stolthet 4) känna sig pålitlig 5) såg en förbättring i patientvården 6) upprätthålla positiv kultur 7) förbättrad känslomässig motståndskraft. Dessa teman kunde alla sammanfattas som att ledaren bryr sig om sina anställda (Hewison et al.,2018).

Sammanfattningsvis är medkänslan i en betydande roll på arbetsplatser inom social- och hälsovård. Ingen instans inom vården klarar sig utan bra ledning då det är ont om bemanning mer eller mindre överallt. Vi vet vad avsaknad av medkänsla hos ledaren kan leda till, vad som krävs för att uppnå medkänsla i arbetsgruppen från ledningens sida men inte hur arbetstagarna ser på saken eller vad de önskar ledaren i framtiden tog fasta på för att leda med medkänsla.

2.2 Teoretisk utgångspunkt

Som teoretisk utgångspunkt för detta arbete har skribenten valt att fördjupa sig i den salutogena ledarskapsteorin. Salutogenes innebär att hitta ursprunget till människans hälsa. Det kan tolkas gå hand i hand med ledarskap, att hitta och påverka den bakomliggande orsaken till att organisationer, arbetsgrupper och människor mår bra (Hanson,2010, s.10).

Den salutogena teorins upphovsman är Aaron Antonovsky, en vetenskapsman inom medicinsk sociologi, som valde att tänka lite annorlunda. Det vanliga är att forskaren utgår från vad som är problemet, medan Antonovsky valde att söka förklaringen till varför något fungerar. Antonovsky vill beskriva en bild där både hälsa och ohälsa existerar hos oss människor hela tiden som en del av livet. Även om människan är sjuk finns det hälsa kvar. Hans optimistiska syn kom till uttryck i den salutogena teorin där varje människa bär på något unikt. Det salutogena ledarskapet innebär att vi bemöter varje människa med tanke om att hen bär på resurser och förmågor (Hanson, 2010, s.30–34).

2.2.1 Salutogent ledarskap

Salutogenes innebär att man tar tillvara det som har värde och är fungerande. Har ledaren ett salutogent synsätt betyder det i praktiken att hen ser tillgångar och individens eget värde i arbetssamfundet. Varje individ har något som är av värde för gruppen, och genom detta

synsätt fås en värdegrund viktigt i ledarskapet. Detta sätt att tänka på kan ledaren föra över till gruppen och organisationen. Genom det salutogena ledarskapet kan arbetsgemenskapen ta vara på det som fungerar och förvandla klagomål till önskemål. Salutogenes kan användas som synonym för ordet främjande. Ledarskapet fokuserar på att bemöta individen och genom individens energi hitta en positiv inriktning framåt till goda prestationer (Hanson, 2010, s.39-42).

Det behövs ett helhetstänkande som ledare på arbetsplatsen som fokuserar på psykiska, fysiska, sociala och existentiella förutsättningar för hälsa. Människans syn på sig själv grundar sig i hur hen blir sedd av andra. Grunden för välbefinnande på arbetsplatsen kommer därför från hur medarbetare ser och behandlar varandra. Genom ett salutogent synsätt är varje individ vi möter mer än bara en fysisk kropp med psykiska funktioner. Individen skall ses som en pusselbit i arbetssamfundet. Hen existerar inte enbart för sig själv utan tillför ett större sammanhang (Hanson, 2010, s.43–45).

Om det läggs för mycket fokus på det som inte fungerar, sådant som saknas eller sådant som oroar, förbrukar det mycket energi. Då finns det inte ork över till allt som behöver förändras. Lätt hänt att arbetsgruppen trampar runt i ett ekorrhjul och problemen bara hopar sig. För att få balans på arbetsplatsen behöver ledaren lyfta upp tillgångarna också, t.ex. via en SWOT analys (styrkor, svagheter, hot och möjligheter). Det kan vara ett bra första steg mot förändring ur de negativa banorna. Den salutogena filosofin på en arbetsplats kunde få oss inspirerade till att se mer värde vilket i sin tur skulle göra att vi upplever mindre besvikelse. Det här föder en uppskattande miljö där vi är tacksamma för vad som finns. Som ledare är det viktigt att upprätthålla uppskattning i arbetsgruppen, det för med sig ett gott psykosocialt arbetsklimat (Hanson, 2010, s.52–56).

Då ledaren önskar skapa en välfungerande arbetsgrupp med salutogent tänk behöver *välbefinnande*, *förmåga* och *funktion* ses över. Det sociala samspelet bör fungera och bidra till alla individers välbefinnande på arbetsplatsen. Kommunikationen är öppen och ingen i gruppen blir utstött. Funktionen kan förklaras som effektivitet, ett samspelt teamwork. Förmåga innebär synliga resultat från arbetsgruppen strävande till att uppnå gemensamma mål. Gruppens medlemmar skall involveras och uttrycka önskeläget för att på så vis känna att de kan bidra med något, det är salutogent. Då ledaren dessutom samtalar öppet om sitt ledarskap ökar trovärdigheten och gruppen känner sig involverade i ett sammanhang (Hanson, 2010, s.58–60).

Då en arbetsgrupp inte fungerar som önskas kan ledaren ta sig an situationen ur ett salutogent perspektiv, genom att ställa frågor som; Vad har arbetsgruppen som fungerar?

Vad vill vi som grupp uppnå? Vad är gruppen bra på? Då gruppen börjar med att lista saker de gör bra är ofta listan med brister betydligt kortare, och ger energi att ta sig an problemen. Ledarens roll är sedan att leda samtalet mot att hitta en meningsfullhet och se värdet i arbetet. En grupp med en gemensam nämnare lägger mindre energi på att klaga och blir mer sammansvetsade. Den tredje frågan noterar och bekräftar varje individ i gruppen genom att belysa varje enskild människas kompetens. Det salutogena ledarskapet har inte som syfte att upprätthålla en problemfri arbetsplats då dessa inte existerar. Däremot är tanken att ledarskapet hjälper gruppen att vända klagomål till önskemål. En arbetsplats som ägnar sig åt problemlösning och förvaltande av positiv energi blir istället ett centrum för lärande och utveckling (Hanson, 2010, s.158–159).

Det pratas ofta om ledarens ansvar för arbetsmiljön och hälsofrämjande ledarskapets betydelse för att medarbetarna skall må bra på arbetsplatsen. Det finns dock ingen ledare som ensam kan axla detta ansvar och nå optimala förändringar för hela gruppens välmående. En bra grund är dock att som ledare må bra själv. Den som står i valet att bli ledare bör reflektera över vad arbetet kräver och ger en, en bättre lön kan inte vara den största bidragande faktorn. Om ledaren har en medveten reflektion över detta ökar chansen till ett positivt ledarskap. Som ledare skall det kännas rätt att leda, det skall vara en betydelsefull insats. Att vara ledare innebär att använda sig själv som redskap, då måste personen leda så arbetsglädjen och egna hälsan kvarstår. Ett ledarskap bör alltid uppmuntra och inspirera andra vilket förutsätter att ledaren själv upplever mening med arbetet och mår bra. Genom att vara närvarande och ha ett salutogent förhållningssätt så hittar ledaren ofta de goda sidorna som behövs för att orka. Inom arbete inom social- och hälsovård behöver ledaren värna om sin empati i sitt ledarskap för att få fram en hälsosam psykosocial miljö på arbetsplatsen som stöder vårdarnas ork (Hanson,2010, s. 175–180).

3 Metod

Detta kapitel presenterar studiens utförande av datainsamling, urval och analysmetod. Den valda metoden för studien är av kvalitativ där skribenten utfört en litteraturgenomgång samt enkätundersökning med fokus på medkänslans betydelse i social-och hälsovården. Enkätundersökning som metod valdes för att få så ärliga svar som möjligt då studien kan anses känslig i arbetssamfundet. Enkäten var anonym och tillät de svarande uttrycka sig utan risk för att bli igenkända i ett litet arbetssamfund.

Syftet i studien är att redogöra för medkänslans betydelse för framtida ledare inom social- och hälsovård.

Målsättning i studien är att få en bredare förståelse för hur framtidens ledare kunde få fram en mer hälsosam och tillfredsställande arbetsmiljö där arbetstagare känner sig sedda och uppskattade.

Den kvalitativa studien innefattar en enkätförfrågan som riktades till social- och hälsovårdsanställda inom en hälsoorganisation i Finland. Frågorna i enkäten baserade sig på tidigare forskning och teori.

3.1 Frågeformulär

Frågeformulär bör vara utformade för att samla in information som sedan kan analyseras. Ett frågeformulär består av frågor som är identiska oavsett vem som svarar på frågorna, detta gör att frågorna är konsekventa och exakta vilket underlättar vid bearbetning av svar. Frågeformulär riktar sig direkt till källan och samlar information från människor som är berörda av forskningens betydelse. Ett frågeformulär är till sin fördel då respondenterna kan läsa och förstå frågans innebörd, då informationen som krävs är kortfattad och då det finns ett behov av standardiserade data utan krav på att ses öga mot öga (Descombe, 2016, s.241–243).

Ett framgångsrikt frågeformulär baserar sig på ifyllnadsgrad, svarsfrekvens och svarens validitet. Om frågeformuläret inte fylls i och skickas tillbaka har det naturligt inget värde alls för forskningen. För att ha största möjliga nytta med ett frågeformulär behöver så många som möjligt frågor vara besvarade. Detta ställer utmaningar hos forskaren då formuläret bör utformas så attraktivt som möjligt för att nå en god svarsfrekvens, antalet frågor bör inte vara för stort och frågorna bör vara lätta att förstå. Forskaren bör ta i hänsyn respondenternas olika förmågor. Om ifyllandet anses svårt eller omöjligt blir svarsfrekvensen lidande. Faktorer som bör tas i hänsyn är respondenternas läs- och skrivkunnighet, synförmåga, möjlighet att komma ihåg samt sårbarhet (Descombe, 2016, s.243).

Studien innefattade ett frågeformulär som utformades som en enkät tillgänglig på webben. Enkäten innefattade bakgrundsinformation, syftet med studien och 7 öppna frågor. Frågorna utarbetades från tidigare forskning och litteratur med skribentens studie och forskningsfrågor i åtanke. Tyngdpunkten i frågorna låg på respondenternas egna uppfattningar, tolkningar och upplevelser från arbetslivet. Beräknad svarstid var ca. 10-

15min. Skribenten lät pilotera frågeformuläret där tio personer med varierande utbildning gav respons och det visade sig att frågorna inte misstolkades. Målet var att få en djupare insikt och förståelse för forskningsfrågan. Enkäten bifogad som bilaga 2.

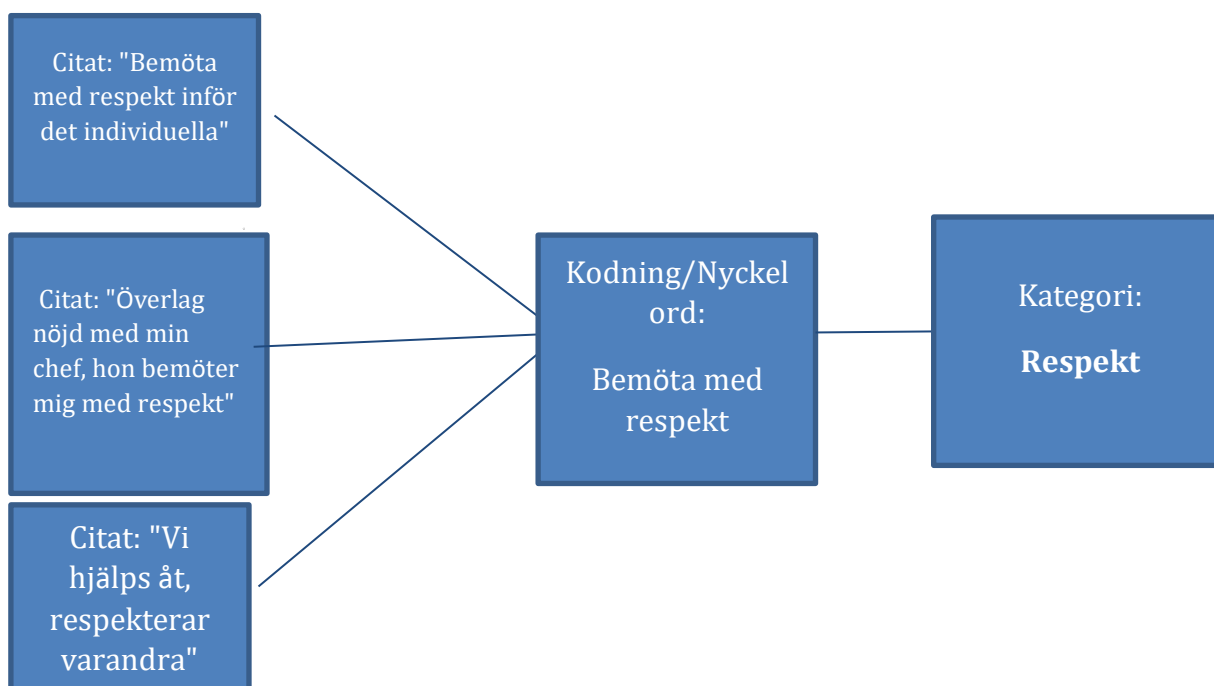
3.2 Urval

Den valde urvalsmetoden för detta arbete var subjektivt urval. Subjektivt urval menar att respondenter handplockas för att få den bästa möjliga informationen för studien (Descombe, 2016, s.46). Studiens helhetsurval och inkluderingskriterier var social- och hälsovårdspersonal anställda vid en för skribenten känd organisation i Finland. Organisationen har 10 000 anställda i Finland varav över 300 enheter, urvalet kommer från en av dessa enheter i en kommun. Helhetsurvalet är respondenter för denna studies enkätförfrågan. De anställda är närvårdare, sjukskötare och socionomer. Enkätförfrågan sändes till 20 anställda. Strävan var att populationen skulle bli minst 10 för att få en innehållsrik innehållsanalys. Enkätförfrågan gav 13 svar.

3.3 Analysmetod

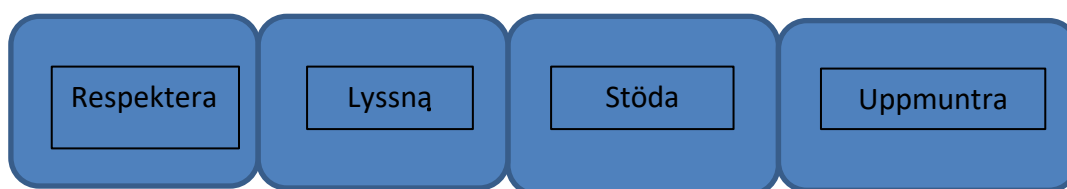
Innehållsanalys kan användas på text av olika form, bland annat skrift, bilder och ljud. Innehållsanalysen är i regel en logisk och enkel metod för att fastställa kvantiteten och kan upprepas av andra forskare. Genom innehållsanalys möjliggörs att se dolda sidor och svar, vilka kan innehålla djupare information som författaren inte tänkt på. Innehållsanalysens begränsningar bottenar i att den har svårt att identifiera texters underförstådda betydelse, samt att den lätt flyter utanför kontexten. Innehållsanalysen kommer till sin rätt då man har enkla och direkta texter (Descombe, 2016, ss. 392 - 393)

Respondenternas svar i studiens enkätförfrågan analyserades genom att koda samt kategorisera givna svar enligt kategorier. På basen av likadana svar eller ofta förekommande svar bildades grupper som i sin tur bildade kategorier. Skribenten valde att av ofta förekommande svar i form av citat bygga upp dessa till kategorier varifrån sedan plocka ut nyckelordet. Ex. *“Framtidens förman skall visa medkänsla genom att visa mig som arbetstagare respekt”*, kategori/nyckelord är då respekt. Figur 1 visar ett exempel på hur skribenten gått till väga vid kodning och kategorisering av enkätsvaren som sedan blivit till rubriker i tabellerna. Deduktiv analys användes för att forma tabellerna som i sin tur stöder forskningsfrågorna.



Figur 1 Exempel på kodning och kategorisering av enkätsvar

Utifrån de mest förekommande kategorierna i enkätsvaren har sedan figur 2 kommit till. Kategorierna som kom fram upprepade gånger i denna enkät var; respektera, lyssna, stöda och uppmuntra. Dessa kategorier överensstämmer med tidigare forskning som presenterats i studien. Analysen av svaren gör det möjligt att få fram relevant information om medkänslans betydelse för framtidens ledare.



Figur 2 Medkänslans kategorier

3.4 Etiskt ställningstagande

Etiska principer för humanforskning följer i Finland de forskningsetiska delegationens (TENK) principer. Forskaren bör respektera deltagarnas självbestämmande rätt, kulturarv, mänskovärde och deltagarna får inte utsättas för skador, risker eller men. För att få ett förtroende för forskaren och vetenskapen bör deltagarna visas respekt. Information gällande kommande forskning samt ett samtycke att delta i forskningen är viktig etisk praxis inom humanforskningen. Samtycket att delta skall alltid dokumenteras, deltagandet

skall vara frivilligt och deltagarna har fri möjlighet att vägra delta och/eller avbryta när som helst under forskningens gång. Det är viktigt att deltagarna får en överskådlig bild över vad forskningen har som mål samt forskarens roll gentemot deltagarna (Forskningsdelegationen, 2011).

Forskningsetik är inte valbart utan något grundläggande i all forskning (Descombe, 2016, s. 421). Forskningslov, enkät och forskningsplan sändes elektroniskt till deltagande organisations vårdchef. Efter beviljat forskningslov sändes enkäten till organisationens anställda i den valda kommunen. Svar behandlades konfidentiellt, enheter nämns inte och det skedde ingen insamling av personuppgifter. Alla enkätsvar förstördes efter genomförd studie. Deltagandet var anonymt och frivilligt och skedde på arbetstid. Denna studie krävde ingen etikprövning då studien inte berörde barn eller patienter samt att inga personuppgifter samlades in. Inga förhandsuppgifter om respondenterna samlades in.

4 Resultat

Nedan följer en presentation av givna svar i enkäten. Enkätförfrågan gav 13 svar av 20 möjliga. Svaren har analyserats genom kodning och angivs i form av tabeller. De angivna svaren tolkas som svar på skribentens forskningsfråga.

4.1 En arbetsmiljö genomsyrad av medkänsla

4.1.1 Medkänslans betydelse

I Tabell 1 presenteras respondenternas svar på vad medkänsla betyder för dem. Respondenterna syn på medkänsla i arbetssamfundet uttryckte sig genom respekt mot varandra, att bry sig om folk på jobbet genom att lyssna och stöda samt att ha förmåga att sätta sig in i den andras situation oavsett vad. Respondenterna uppgav att de läser av sina kollegor ifall det är något som tynger dem, varav de frågar om hen vill prata. Känslor som delas i gruppen skapar en mindre negativ stämning på arbetsplatsen enligt de tillfrågade jämförelsevis med känslor som hålls inombords och får kollegan att vara sur och tvär hela skiftet samtidigt som de andra går på nålar. Alla tillfrågade är enade om att medkänsla är en otroligt viktig grund och vi bör utgå från hur vi själva vill bli bemötta och sedan agera i enlighet med kollegan och/eller klienten. Det framgick också att medkänslan är en viktig del i arbetssamfundet för att klara av ett jobb som kräver så otroligt mycket mentalstyrka. Här betonades också vikten av att minnas att vi alla är olika och vi människor behöver ha

förståelse för mångfald. Saker och ting på arbetsplatsen kan göras på olika sätt men slutresultatet kan ändå vara densamma.

Tabell 1. Vad betyder ordet medkänsla för dig i arbetsamfundet?

Respekt	Lyssna	Stöda	Förståelse för mångfald
“Vi respekterar och beaktar varandras tankar och åsikter”	“Bry sig om genom att aktivt lyssna”	“Bry sig om sina kollegor, hjälpa och stöda”	“Förmåga att sätta sig in i den andras situation, känna med den andra”
“Omtanke och respekt”	“Verkligen lyssnar vad den andra människan har att säga”	“Hjälpa och underlätta för nästa skift”	“En förståelse för att vi alla är olika individer och fungerar olika och har olika behov”
“Respektfullt beteende gentemot kollegor och patienter”	“Bry sig om, lyssna”	“Stöda kollegor i arbetsuppgifter”	“Förståelse om att alla är olika”

4.1.2 Förmannens medkänsla

Tabell 2 presenterar respondenternas svar på hur närmaste förmannen bemöter dem med medkänsla. Uppmärksammas bör att 30,7% (n=4) av de tillfrågade svarar att de upplever att medkänslan saknas från förmannens sida. Tyvärr framkommer inte detaljerad info om varför situationen upplevs på det sättet. De övriga respondenterna uppger sig ha en tillmötesgående förman som fungerar uppmuntrande i arbetslivet, och är en god lyssnare som bemöter dem med respekt. De som är nöjda beskriver sin förman med superlativ och pratar om att förmannen förstår dem också på komplexa känslomässiga plan. Långtidssjukledig uppger att förmannen funnits till hands och ringt för att kolla hur hen mår och visat engagemang och flexibilitet för att få arbetstagaren tillbaka till arbetslivet.

Tabell 2. Hur bemöter din närmaste förman dig med medkänsla?

Tillmötesgående	Existerar ej	Respektfullt	God lyssnare	Uppmuntrande
-----------------	--------------	--------------	--------------	--------------

“Hon försöker gå mig till mötes, i mångt och mycket”	“Väldigt dåligt. Finns ingen medkänsla”	“Hon bemöter mig med respekt”	“På min arbetsplats super, just att bli hörd/sedd/ förstådd”	“Då jag behöver stöd, hjälp och uppmuntran får jag det”
“Överlag varit flexibel med önskemål”	“Rätt så osynligt”	“Uttrycker sig i respekt för mig”	“Lyssnar och vägleder”	“Ger stöd i rätt riktning”
“Tillmötesgående gällande privatliv”	“Existerar ej”	“Respekterar min åsikt”	“Min närmsta förman har tid att lyssna. Står bakom mig och mina arbetskamrater och för talan uppåt i organisationen”	“Vägleder och uppmuntrar en i rätt riktning”
	“Finns ingen medkänsla”	“Respekterar att jag bara är människa, lägger ingen skuld i det att jag t.ex. sjukanmäler mig utan ber mig krya på mig”		

4.1.3 Arbetsplatsens medkänsla

Tabell 3 presenterar respondenternas syn på medkänslan på deras nuvarande arbetsplats. Respondenterna värdesätter hjälpsamhet, respekt gentemot varandra, omtänksamhet och att kommunikationen löper transparent. Respondenterna betonar vikten av kulturella skillnader och att saker och ting kan göras olika på arbetsplatsen bara slutresultatet är innanför förutbestämda ramar. Här betonas också vikten av att delaktighet mellan kollegor i både roliga och sorgliga stunder för att tillsammans orka vidare i ett psykiskt tungt yrke.

En personal som bryr sig om varandra skapar en god arbetsmiljö som sprider sig som ringar på vattnet framkommer det också.

Tabell 3. Hur speglar sig medkänslan på din nuvarande arbetsplats?

Hjälpsamhet	Respekt	Omtänksamhet	Kommunikation
“Vi hjälps åt”	“Respekterar varandra”	“Om personalen bryr sig om och respekterar varandra sprider det sig som ringar på vattnet”	“Kommunicerar med varandra. Känner in om någon i personalen mår dåligt. Känner sig stressade”
“Man försöker hjälpa sina kollegor där man kan och strävar efter ett jämnt arbetsflöde åt alla”	“Ömsesidig respekt”	“Hmm.. Det är nog omtänksamhet och stödet”	“Frågar hur kollegorna har det, speciellt om något verkar avvikande. Man säger om det är något som tynger och stöder varandra. Detta är viktigt i vårt yrke, som tidvis kan vara psykiskt tungt”
	“Vi respekterar varandra”		

4.1.4 Visa medkänsla

Tabell 4 presenterar respondenternas svar på hur de själva visar medkänsla på sin arbetsplats. Respondenterna är måna om att vara sakliga mot alla de möter på arbetsplatsen, fungera som goda lyssnare, handleda och stöda samt visa respekt mot allas mänskovärde. De ger den andra tid att berätta om sina känslor vilket också respondenterna

anser vara ett tecken på att medkänsla finns gentemot varandra. Medkänsla på arbetsplatsen är människor som genuint intresserar sig för den andras öde och vill ventilera tankar och känslor kring detta ämne utan att rusa vidare till nästa arbetsuppgift mitt i diskussionen.

Tabell 4. Hur visar du medkänsla på arbetsplatsen?

Saklighet	God lyssnare	Handledning	Stöd och engagemang	Respekt
“Jag bemöter alla sakligt, vänligt”	“Jag lyssnar på vad de vill säga”	“Delar med mig av min yrkeskunskap och handleder”	“Jag visar medkänsla genom att fråga t.ex. hur någon mår? Försöker visa att jag bryr mig och förstår”	“Respekterar dem”
“Bemöter alla professionellt och sakligt”	“Lyssnar och ger den andra tid att berätta om sina känslor”	“Stöder”	“Försöker finnas där oavsett vad. Visa att jag stöder och hjälper”	“Visar respekt för deras människovärde”
“Sakligt bemötande i stunden”	“Jag lyssnar och försöker på bästa sätt förstå situationen, även positivt tänkande är av vikt”	“Delar med mig av tips och råd”	“Engagerar mig i mina medmänniskor, stöttar vid behov”	“Bemöta med respekt inför det individuella”
	“Försöker validera känslor, lyssnar”	“Handleder och försöker komma fram	“Ger tillräckligt med tid till	“Ömsesidig respekt”

		till lösningar som gynnar alla på arbetsplatsen”	dessa personer”	
	“Lyssnar, uppmärksammar och uppskattar dem dagligen”			

4.1.5 Belöning med medkänsla

Tabell 5 presenterar respondenternas svar på hur de skulle önska organisationen visade medkänsla i form av belöning. 46,1% (n= 6) anger att det kunde vara pengar eller högre lön, 30,7% (n= 4) en upplevelse med personalen utanför arbetstid och 15,3% (n=2) uppger att det inte vet. Majoriteten har angett pengar som belöning och motiverat det med att det skulle gynna individen för ett gott utfört arbete. Populärt svarsalternativ var också en upplevelse som tack, ett presentkort till massage eller tid tillsammans med övrig personal utanför arbetstid, ex. på middag. Arbetstidsautonomi och möjlighet att påverka hur arbetstimmarna fördelas för att få ut mer tid med familj eller hobbyn värdesattes också bland respondenterna. Trots att pengar motiverar mottagaren visar svaren i enkäten att tid för att ladda batterierna eller helt enkelt spendera tid med sin egen familj värdesätts minst lika gott. I organisationer kan sällan mellancheffen påverka löneanspråket men något som framtidens ledning allt mer kunde ta fasta på baserat på dessa svar är att i samspår med sin personal utveckla lösningar som gynnar individen utanför arbetstid.

Tabell 5. Medkänsla i form av belöning

Lön/Bonus	Beröm	Upplevelse	Arbetstidsautonomi
“Gärna bonus på lönen, några gånger i året”	“Bättre uppskattning i form av beröm”	“Varför inte en upplevelse eller massage”	“Förkortad arbetstid”

“Lättare att få personliga tillägg för bra jobb”	“Ett enkelt TACK, bra jobbat idag”	“Tid tillsammans utöver arbetstid, ex. en middag organisationen står för”	“Möjlighet att ta ut ledigt om man t.ex. gjort ett extra skift”
“Lönen eller ersättningen i den nivån att det på riktigt uppskattas! Visa värde av sina anställda”	“Svårt att säga, jag upplever att då man har möjlighet att själv påverka och diskutera och bli sedd och hörd är det en belöning”	“Göra saker tillsammans med arbetsgruppen, ex. fara på restaurang”	“Belöningen kunde också vara att få gå hem tidigare, få planera in sina skift så det korrelerar bättre med privatliv”
“Högre lön”		“Någon trevlig utfärd”	“Chans att få planera arbetstider enligt familjens behov”
“På ett sätt som gynnar mig. T.ex. inte med tackkort eller applåder utan genom monetär belöning (bonus i slutet av året?)”			“Ledig tid”

4.1.6 Avsaknad av medkänsla

Tabell 6 presenterar respondenternas svar på om det finns tillfällen under deras arbetsliv där dåvarande förman bemött dem utan medkänsla. Endast 8 av respondenter har besvarat denna fråga varav 25% (n= 2) aldrig haft en förman utan medkänsla medan 75% (n= 6) blivit bemötta utan medkänsla på sin tidigare arbetsplats. Detta svar tyder på att avsaknad av medkänsla hos ledare inom social- och hälsovård är ett vanligt problem som behöver åtgärdas inom snar framtid. De som stött på ledare utan medkänsla anger att de fått uppleva skuld på arbetsplatsen då de sjukanmält sig, upplevt att de inte är värda någonting, känt sig

bortglömda eller att ledaren inte lyssnar eller ger sig tid. Respondenterna anger att det är svårt att ta upp problem på arbetsplatsen då förmannen vinklat det om felet egentligen ligger hos hen själv i stället för sakfrågan. Betydelsefulla överenskommelser arbetstagare och ledare emellan har glömts bort vilket fått respondenten att känna sig mindre värd och som om arbetstagare bara är folk i mängden.

Tabell 6 Saknad av medkänsla från tidigare förman?

Skuldbelägga	Inte tas på allvar	Glömma bort	Inte lyssna
“Om man var sjuk så var det inte bra. Man kände hela tiden att man gjorde något fel då man var borta p.g.a. sjukdom. Det har lämnat spår i det psykiska måendet”	“Ja, varje dag! Man var inte värd någonting”	“Problemen i huvudsak varit att viktiga saker och överenskommelser glömts bort eller inte blivit av”	“Ja, lyssnar ej och hinner ej hjälpa med arbetsrelaterade problem p.g.a. egna administrativa uppgifter”
“Ja många gånger. Får ofta känna skuld om jag sjukanmälde mig eftersom det då blev ännu färre på jobb och deras arbetsbörda ökade. Trots att jag hade benet gipsat och inte kunde återgå till jobbet blev jag ifrågasatt vilket kändes ångestfyllt och sårande”	“Ja, genom gaslightning och att inte bli tagen på allvar. Förman föreslåg att problem ligger hos en själv eller någon annanstans istället för sakfrågan då jag tagit upp problem”	“Kommer ej ihåg saker vi kommit överens om”	“Lyssnar inte, talade för döva öron”
“Individen skall prestera oavsett vad som händer i	“Kändes som att ha piskan på ryggen och bli synad i	“Givet ord håller inte, glöms bort”	“Lyssnar inte på arbetstagarens behov, får inte ens

privatlivet, skuldbelägger mig på jobbet istället för att erbjuda stöd och hjälp”	kanterna varje dag. Det att människor är individer och inte robotar glömdes lätt bort på förra arbetsplatsen”		ledigt för att gå på egen förälders begravning”
---	---	--	---

4.1.7 Medkänsla i framtiden

Tabell 7 presenterar respondenternas svar på hur de önskar framtidens förman bemötte dem med medkänsla. Respondenterna önskar ledare som visar respekt, stöder arbetstagarna genom livets alla skeden, vägleder och lyssnar aktivt närvarande i stunden. Framtidens förman bör lyssna på vad fältet har att säga med sin långa arbetserfarenhet och fortbildning. Respondenterna betonar vikten av att ledaren bör sträva till att belöna god gruppdynamik och utesluta negativ energi. De önskar också en förståelse från ledningen sida över att det finns mer i livet än jobb, det behöver finnas ork över efter arbetsdagen för att kunna njuta av ledig tid för att komma tillbaka nästa dag med ny energi.

Tabell 7. Framtidens förman

Respekt	Stöd i livets alla skeden	God lyssnare	Närvarande	Vägleda	Förståelse
“Visa respekt”	“Stöda arbetstagaren till att göra jobbet med stor glädje och ännu ha ork kvar efter arbetsdagen”	“Lyssna på sina anställda ”	“SE mig och önska mig genuint väl”	“Vägleda”	“Ha förståelse för att det finns mer än jobb i livet”
“Respektera och validera mina känslor,	“Stöder en i livets alla skeden”	“Lyssna”	“SE de anställda. Belöna för goda insatser och bra	“Utveckla mig”	“Bry sig och lära känna individen på djupet”

tankar och funderingar”			gruppdynamik”		
“Respekt och visa hänsyn till mig”	“Stå bakom mig i alla lägen i mitt liv”	“Lyssna på mina tankar”	“Vara närvarande, se oss”		“Ha förståelse och inte fulltolka”
“Ha förståelse och respekt”		“Lyssna och vägleda”	“Se en och vara närvarande i stunden”	“Fråga, följ upp och visa vägen”	“Vara medveten om, förutseende i viss mån, lyssna till individen”

Sammanfattningsvis är de återkommande temana i alla enkätfrågor som ger medkänsla på arbetsplatsen *respekt, lyssna, stöda* och *uppmuntra*.

5 Diskussion

Syfte i denna studie var att redogöra för medkänslans betydelse för framtida ledare inom social- och hälsovård. Målsättning med studien var att få en bredare förståelse för hur framtidens ledare kunde få fram en mer hälsosam och tillfredsställande arbetsmiljö där arbetstagare känner sig sedda och uppskattade.

Studien identifierade fyra återkommande och viktiga teman för hur en ledare skall fungera med medkänsla på arbetsplatsen. Ledaren bör respektera, lyssna, stöda och uppmuntra de anställda för att känslan av tillfredsställande arbete skall infinna sig. Studien såg ett tydligt samband mellan presenterad teori och verkligheten på fältet som beskrevs av respondenterna. Avsaknad av medkänsla hos ledaren sågs som en smärtsam känsla hos

arbetstagaren som ifrågasatte sitt värde. Paakkanen (2022) säger att alla vinner på medkänsla och det syns tydligt i vårddyrket med hög belastning dagligen.

Isdal (2017) betonade vikten av att förebygga medkänslatrötthet för att i sin tur undvika hög sjukfrånvaro, ryktesspridning och stora konflikter på arbetsplatsen. Arbetstagare som lämnas utan stöd och uppmuntran från ledningen löper en större risk att drabbas. Personalen skall aldrig behöva känna skuldskänslor gentemot arbetsplatsen, än mindre få höra fördömande ord från ledningen, något respondenterna i denna studie lyft fram att varit förekommande på tidigare arbetsplatser inom social- och hälsovård.

Vogus et al. (2021) beskriver ledarens viktiga roll i hur medkänslan speglar sig på arbetsplatsen. Ledaren fungerar som den fostrande rollmodellen för hur medkänslan speglar sig på arbetsplatsen samtidigt som hen hjälper de anställda hitta strategier för att aktivt främja denna kultur i sitt bemötande mellan kollegor och klienter. En ledare som förebild är nödvändigt eftersom det kräver stor psykologisk säkerhet i sig själv att visa sig sårbar. En ledare är mer benägen att ta sådana risker naturligt i arbetssamfundet vilket skapar psykologisk trygghet på arbetsplatsen jämsides med att som ledare vara inkluderande med ord och handlingar. Genom att göra detta är det mer sannolikt att medkänsla blir ett förväntat beteende i hela organisationen eftersom de anställda blir påminda om att detta är det normativa beteendet som denna arbetsplats kräver. Om rollmodellen på arbetsplatsen är vänlighet är den så starkt betingad i arbetssättet, något respondenterna angivit att syns på deras arbetsplats och sprids som ringar på vattnet.

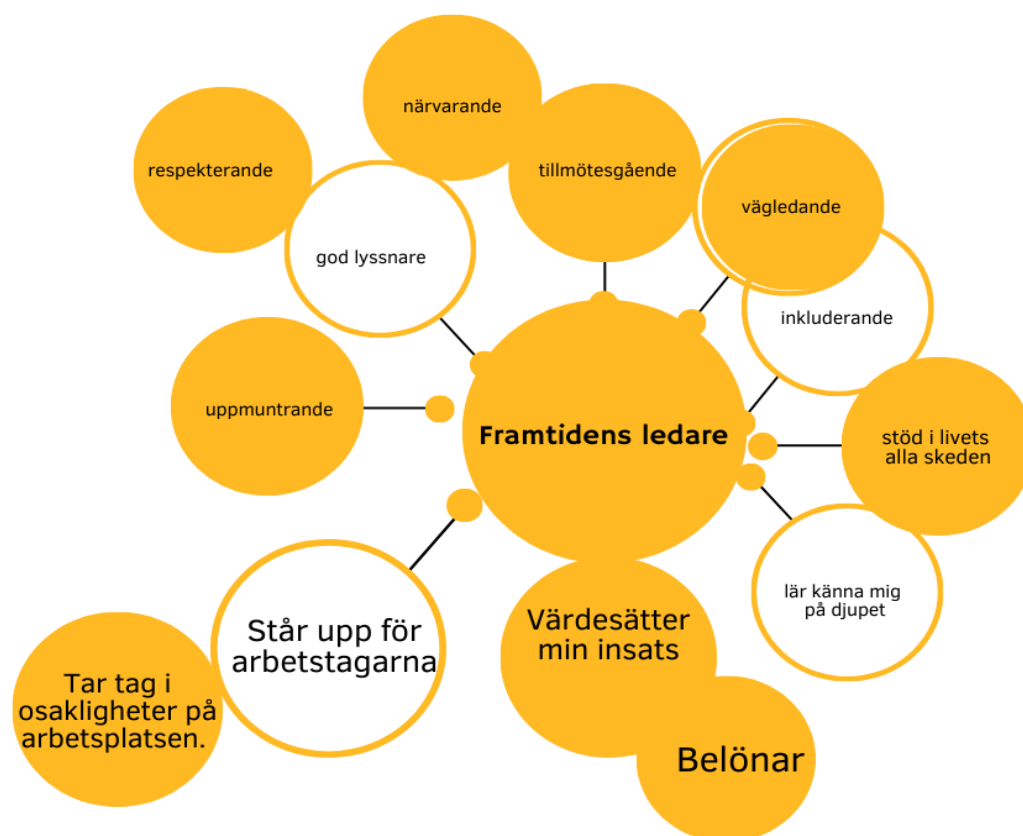
Ledare som fungerar som rollmodeller på arbetsplatsen föder upp en arbetskultur som främjar rättvisa och respektfullt bemötande vilket i sin tur gör arbetsplatsen positiv, etiskt hållbar och arbetsplatsmobbing eller utbrändhet förebyggs. För att ledaren skall kunna bemöta arbetstagaren med medkänsla behöver hen utgå från 4 element; Uppmärksamma, känna empati med den andra, göra en bedömning och svara. Då ledaren märker att arbetstagaren går igenom en sinnesstämning eller ett känslomässigt tillstånd utöver det vanliga beteendet innebär det att ledaren är uppmärksam på sin omgivning och arbetstagarens känslomässiga signaler. Att sedan känna empati med arbetstagaren innebär att uttrycka sin oro för vad arbetstagaren går igenom och att signalera att hen är synlig. Genom en bedömning kan sedan ledaren samla in fakta och fastställa vad som ligger bakom personens lidande och hur gå tillväga för att lösa problemet utifrån de resurser som finns. Svara innebär sedan en handling där ledaren försöker lindra och hjälpa arbetstagaren att övervinna problemet för att nå framgång och välbefinnande på arbetsplatsen (Ahmad, Islam, Déruz & Noronha, 2022).

Paakkanen (2022) var inne på samma linje om att ledaren skall agera stöd åt sina arbetstagare i livets alla skeden genom att stanna upp, lyssna och ge sin tid. Ledarens uppgift blir sedan att komma med konkreta förslag och hjälpmedel för att underlätta för arbetstagaren i mån av möjlighet. I enkäten framkom att förmannen i studien agerat med medkänsla för den långtidssjukledige och hjälpt hen att smidigt komma tillbaka till arbetslivet.

I studien framkom metoder som ledaren kunde ta i beaktande för att få fram en tillfredsställande arbetsmiljö. Här framgick vikten av att vara engagerad i vad som händer på fältet och utanför jobbets ramar. Stanna upp och lyssna hur arbetstagarna mår och känner sig, för att vara en ledare med medkänsla behövs ett äkta engagemang i personerna bakom arbetsinsatsen. Ingen av respondenterna har enligt skribenten kommit fram med omänskliga krav på hur framtidens ledare kunde handla med medkänsla. Tvärtom, kraven som ställs på ledaren anser jag vara väldigt humana. Öga för öga, tand för tand. Behandla arbetstagaren som du vill bli behandlad, se arbetstagarens mänskliga behov individ för individ.

Andra viktiga aspekter som kom fram i studien var att allting inte går att mäta i pengar. Högre lön motiverade många respondenter som tack för utfört jobb men majoriteten av de som svarade på enkäten svarade att ett enkelt *“tack för idag, bra jobbat* “vid arbetsdagens slut hade haft stor effekt på egen ork och motivation för kommande dagar. Arbetstidsautonomi för att få privatlivet att gå ihop med arbetslivet kom också på tapeten. Barnfamiljer kunde se det som ett tack från ledningens håll att få ledig tid ihop med sin familj, andra tid för sin hobby. Då arbetstagaren prioriterar organisationens vinning i form av övertid bör också ledaren se över lösningar som gynnar arbetstagaren. Respondenterna vill inte bli tagna för givna och betonar vikten av en god kommunikation för att *“bli sedd och hörd”*.

På basen av resultaten i studien utvecklade skribenten en modell över hur framtidens förman skulle leda med medkänsla i fokus. Figur 3 sammanfattar önskade attribut för ett fungerande ledarskap inom social- och hälsovård. Denna modell kunde fungera som tankekarta vid ledarens årliga utvecklingssamtal. Hur agerar ledaren idag och hur kan hen förbättra sitt ledarskap under nästa år? Det salutogena ledarskapet får inte glömmas där ledaren och arbetsgruppen tillsammans funderar över vad som redan fungerar bra på arbetsplatsen och hur arbetsgruppen kan bidra till att det upprätthålls.



Figur 3 Framtidens ledare

Tidigare forskning visar att en organisation som investerar i utvecklingen av en hälsosam arbetsplatskultur med personalen i fokus kommer resultera i en mer välmående personal som ger vård av högsta kvalitet. Dock ligger grunden till medkänsla i egenvården och självmedkänslan. Därför vore det önskvärt att i framtiden utveckla en norm för egenvård. Genom detta kunde sjukskötare och vårdare utveckla färdigheter och teknik som behövs för att vårda sig själv. Hälso- och sjukvårdpersonal skulle vara i en betydande position för att påminna om egenvårdens betydelse, ta hand om sig själv för att kunna ta hand om andra. Arbetstagare bör behandla personalen som patienter, alltså skapa en kultur på arbetsplatsen där arbetstagarna vårdas så vårdar arbetstagarna patienterna (Woods, 2018).

Hanson (2010) poängterade det salutogena ledarskapets betydelse vilket kunde tillämpas mer inom social- och hälsovården. Idén med salutogent ledarskapstänk i vården är att ta vara på det som fungerar och förvandla klagomål till önskemål. Genom ett salutogent tänk är varje individ på arbetsplatsen viktig och mer än bara en fysisk individ på golvnivå. Detta var också något respondenterna upprepade gånger påpekade i enkäten, de vill känna sig

uppskattade och sedda på arbetsplatsen. Den salutogena teorin bygger på det sociala samspelet, kommunikationen på arbetsplatsen bör fungera och ingen får känna sig utstött. För att inkludera vårdarna i ett större sammanhang kunde framtidens ledare ta del av studiens enkätsvar där respondenterna svarat att de såg det som en belöning att göra något med arbetsgruppen också på fritiden, exempelvis i form av en middag med arbetsgänget.

Arbetsgruppen är aldrig starkare än den svagaste länken, och chefen kan inte självständigt bygga upp en fungerande arbetsplats. Ledaren fungerar som en spindel i nätet och har stor makt att påverka vad som händer och sker på arbetsplatsen. Eftersom dagens arbetsplatser inom social- och hälsovård tampas med bemanningsproblem och har svårt att behålla befintliga arbetstagare lider arbetsmiljön av att ständigt ha piskan på ryggen för att hållas flytande. Ett fungerande ledarskap baserat på respondenterna är att inge trygghet genom att finnas nära och lyssna. Det handlar inte alltid om högre lön utan basbehov som behöver uppfyllas. Arbetstagarna önskar att deras arbetsinsats värderas och att deras arbetstidsönskemål får gehör. Arbetstagare som inte blir värdesatta och som behandlas som schackpjäser på ett bräde hittar sig snabbt sittande runt ett annat kafferumsbord. Arbetstagare är aldrig robotar som jobbar på beställning och för att i framtiden ha en arbetsmiljö präglad av medkänsla behövs en genuin och äkta ledare som jobbar för att ena personalen. Allt är inte chefens fel, om hen inte låter det ske.

Oberoende vilken metod som används för forskning är det viktigt att kritiskt granska den insamlade informationen för att kunna avgöra hur tillförlitlig den är (Bell,2016).

Reliabilitet är ett mått på tillförlitlighet och i vilken utsträckning ett tillvägagångssätt ger samma resultat vid olika tillfällen. I kvalitativa forskningar är det viktigt att vara transparent med forskningsprocessen genom att uppvisa forskningens alla skeden. Denna studie beskrivs **noggrant** för att ge läsaren bästa möjliga insikt i den valda forskningsmetoden och dess resultat. Studien redogör för vald teori, urvalsmetod samt analysmetod. Analysen skildrar forskarens tankar för att läsaren skall få en så klar inblick i forskningsprocessen som möjligt.

Validitet handlar om att en viss fråga mäter eller beskriver det man verkligen vill mäta eller beskriva. I kvalitativa forskningar är det viktigt att fråga sig om en annan forskare som använder sig av samma frågor kommer fram till samma svar. Man kan fråga vänner eller provpersoner de valda enkätfrågorna för att ta reda på om ens frågor är tillförlitliga och förstås på rätt sätt. Denna studies respondenter är utvalda med subjektivt urval med inkluderingskriterier som anställd vid vald organisation som närvårdare, socionom eller sjukskötare för att samla in bästa möjliga information av det valda problemområdet.

Frågorna i enkäten gav respondenterna fri möjlighet att uttrycka sig med egna ord. Frågorna var korta för att minimera risken att förstås fel och forskaren hade testat frågorna i ett pilot-projekt före enkäten skickades ut för att öka validiteten.

Generaliserbarhet handlar om att kunna dra slutsatser om andra liknande fall enligt den valda utgångspunkten. I kvalitativ forskning handlar det om att kunna tillämpa forskningsresultatet på andra resultat. Forskningsresultatet som fåtts vid en studie av en grupp gäller likväl andra grupper än de som varit föremål för undersökningen. Generaliserbarhet i denna forskning nås genom det subjektiva urvalet, det vill säga är resultatet generell till teorin, inte till populationen.

Skribenten anser att studien hade fått mer djupgående svar om intervju hade valts som metod men p.g.a. frågornas natur och känslighet ansågs det vara svårt att få tillförlitliga svar i sammanhanget då respondenterna jobbar i nära symbios med varandra och kan ha flera uppdrag i samma arbetssamfund, ex. Teamledare, förman och arbetstagare.

Eftersom medkänsla och dess betydelse i vården ännu är relativt outforskat område kunde det vara av intresse att i framtiden fördjupa sig mer i detta ämne. Förslag till fortsatt forskning kunde vara att mäta om medkänslan ter sig i uttryck annorlunda i olika arbetskulturer i Finland, ex. finlandssvenska arbetssamfund gentemot 100% finskspråkiga arbetsplatser högre norrut i landet. Intressant vore också att veta om ledare och arbetstagare inom samma enhet ser olika på medkänsla och hur det syns konkret på arbetsplatsen.

6 Litteraturförteckning

Aaltola,L., & Keto,S.(2017). *Empatia*. Helsinki: Intokustannus.

Ahmad,S.,Islam,T.,D’Cruz,P. & Noronha,P.(2022). Caring of those in your charge: the role of servant leadership and compassion in managing bullying in the workplace. *International Journal of Conflict Management*. Vol 34, No 1, 125-149.

- Bell,J.(2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Benevene,P.,Buonomo,I. & West,M. (2022). Compassion and compassionate leadership in the workplace. *Front.Psychol. Vol 13. No 9. 33-42*
- Brown,B.(2018). *Mod att leda*. Falun: Scandbook.
- Descombe, M. (2016). *Forskningshandboken För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Forskningsdelegationen.(2019). *Etiska principer för humanforskning och etikprövning inom humanvetenskaperna i Finland. Forskningsetiska delegationens anvisningar 2019*. Hämtat 10.03.2022.https://tenk.fi/sites/default/files/202101/Etikprovning_inom_humanvetenskaper_na_2020.pdf
- Gottberg,M-P.(2017). *Medkänslans pedagogik*. Lund:Studentlitteratur.
- Hanson,A.(2010). *Salutogent ledarskap – för hälsosam framgång*. Stockholm: Fortbildning Ab.
- Hewison,A.,Sawbridge,Y.,Cragg,R.,Rogers,L.,Lehmann,S. & Rook,J.(2018). Leading with compassion in health care organisations. The devolepement of compassion recognition and scheme-evaluation and analysis. *Journal of Health Organisation and Management, 32(2), 338-354*.
- Isdal,P.(2017).*Medkänslans pris. Om sekundärtraumatisering, compassion fatigue och utbrändhet hos yrkesverksamma*. Stockholm: Gothia fortbildning ab.
- Mohamad,M.,Drennan,J.,Cornally,N.,Landers,M.,Hegarty,J.,Savage,E.,Lunn,C., Coffey,A.(2019). Impact of compassionate care leadership programme. *British journal of nursing,28(11), 708-714*
- Paakkanen,M.(2022). *Empatian voima työssä*. Helsinki: WSOY.
- Papadopoulos,I., Lazzarino,R., Koulouglioti,C., Aagard,M., Akman,Ö., Alpers, L-M., ... Zorba,A. (2021). The importance of beeing a compassionate leader: The views of nursing and midwifery managers from around the world. *Journal of transcultural nursing, 32(6), 765-777*.
- Pessi, A-B., Martela, F., Paakkanen,M.(2017). *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Rosenberg,M.(2001).*Myötäelämisen taito. Johdatus väkivallattomaan vuorovaikutukseen*. Juva: Bookwel
- Sawbridge,Y. & Hewison,A. (2013). Thinking about the emotional labour of nursing-supporting nurses to care. *Journal of Health organization and management. 27(1), 127-133*.
- Sjöroos, M. (2010). *Myötätunto. Ole läsnä, elä mukana*. Juva:Bookwell.
- THL.(2021).*Empatitrotthet och arbetshandledning*. Hämtat 10.03.2022. <https://thl.fi/sv/web/invandring-och-kulturell-mangfald/stodmaterial/god-praxis/empatitrotthet-och-arbetshandledning>

Todaro-Franceschi, V. (2015). *Samvetsstress och utmattningssyndrom inom omvårdnad*. Lund: Studentlitteratur.

Vogus, T., McClelland, L., Lee, Y., McFadden, K. & Hu, X. (2020). Creating a compassion system to achieve efficiency and quality in health care delivery. *Journal of Service Management*. Vol 32, No 4, 561-580.

Wood, R. (2018). Nurses first : So that patients can receive first rate care. *Journal of Public Mental Health*. Vol 17, No 1, 45-48.

Bilaga 1 Artikelsökning

Datum	Databas	Sökord	Avgränsning	Träffar	Uttagna	Valda
220522	EBSCO CINAL	Compassion AND leadership	Boolean/ Phrase 2018- 2022	265	22	2
230522	EBSCO CINAL	Compassion AND leadership AND social and healthcare	Boolean/ Phrase 2018- 2022	26	2	1
160622	EBSCO CINAL	Compassion leadership AND nursing	Boolean/ Phrase 2018- 2022	88	5	4
170622	EBSCO CINAL	Compassion AND nursing leadership AND social and healthcare	Boolean/ Phrase 2018- 2022	5	0	0
100523	Google Scholar	Compassion leadership nursing	2022	1540	10	1

Bilaga 2 Enkätförfrågan

Enkäten tar cirka 10-15 minuter att svara på

Jag gör ett examensarbete för Yrkeshögskolan Novia innanför ramen av HYH Leadership & Management och svaren kommer publiceras som ett examensarbete. Enkätens svar behandlas konfidentiellt, organisationen där studien utförs nämns inte och inga personuppgifter samlas in. Enkät svar förstörs efter avslutad studie. Det är frivilligt att delta i enkäten.

Önskar så många svar som möjligt på enkäten för att möjliggöra ett gott framtida ledarskap inom social- och hälsovården. Syftet med enkäten är att få en bredare förståelse för medkänslans betydelse för framtidens ledare. Målet är att skapa en framtida arbetsplats där arbetstagare känner sig meningsfulla, har arbetsglädje och arbetsmiljön är inspirerande.

1. Vad betyder ordet medkänsla för dig i arbetssamfundet?
2. Hur bemöter din närmsta förman dig med medkänsla?
3. Hur speglar sig medkänslan på din nuvarande arbetsplats i dagliga kontakten mellan personalen?
4. Hur visar du medkänsla på arbetsplatsen gentemot kollegor, förmannen och klienter?
5. På vilket sätt önskade du att organisationen visade medkänsla i form av belöning? Ge exempel på vad belöningen kunde vara.
6. Finns det tillfällen under ditt arbetsliv du känt din dåvarande förman saknat medkänsla i sitt bemötande gentemot dig? Förklara. Om nej, hoppa över frågan.
7. Hur skulle framtidens förman bemöta dig med medkänsla?