

Arbetsrelaterat psykiskt välmående hos forskare  
– upplevelser från ett finskt forskningsinstitut som  
övergått till en matrisstruktur

Sarah Helena Isabel Assmuth

Helsingfors universitet

Statsvetenskapliga fakulteten

Socialpsykologi

Pro gradu -avhandling

Oktober 2012



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Statsvetenskapliga fakulteten		Laitos – Institution – Department Institutionen för socialvetenskap	
Tekijä – Författare – Author Sarah Helena Isabel Assmuth			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Arbetsrelaterat psykiskt välmående hos forskare – upplevelser från ett finskt forskningsinstitut som övergått till en matrisstruktur			
Oppiaine – Läroämne – Subject Socialpsykologi			
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu -avhandling	Aika – Datum – Month and year Oktober 2012	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 61 + 16	
Tiivistelmä – Referat – Abstract <p>Arbetsrelaterat välmående är väsentligt för att upprätthålla arbetstagares psykiska och fysiska hälsa. Målet med denna avhandling är att undersöka hur forskare upplever arbetsrelaterat välmående. Fokus ligger på det psykiska välmåendet. Forskningsmaterialet består av intervjuer med sju forskare, vilka arbetar i ett finskt, statligt forskningsinstitut som år 2008 har övergått till en matrisstruktur. Materialet analyseras enligt teoristyrd innehållsanalys. Som teoretisk bakgrund används Edward Decis och Richard Ryans teori om självbestämmande samt Arnold Bakkers och Evangelia Demeroutis modell om arbetets krav och arbetets kraftkällor.</p> <p>Vid den tidpunkt då intervjuerna gjordes verkar kraven överväga kraftkällorna i de intervjuade forskarnas arbete. Dessa forskare upplever att faktorer som balans mellan arbete och fritid, en positiv arbetsgemenskap, omväxling i arbetet och i karriären, arbetets meningsfullhet samt ett kontrollerbart arbete främjar arbetsrelaterat välmående. I den matrisorganisation där forskarna arbetar upplevs dock resursbrist, ökande rollförväntningar, flerprojektarbete samt organisationsförändringar och oklara mål öka arbetspressen och minska arbetsmotivationen samt arbetsglädjen.</p> <p>Då forskningsresultaten speglas mot de ovan nämnda teorierna kan det konstateras att teorierna lyfter fram flera aspekter som verkar vara väsentliga också för dessa forskares arbetsrelaterade välmående. Exempelvis behovet av självbestämmanderätt, tillhörighet och en känsla av kompetens, vars betydelse för välmående lyfts fram i teorin om självbestämmande, syns även i de analyserade forskarintervjuerna. Det som teorierna dock inte betonar är betydelsen av organisationens aktuella situation för det arbetsrelaterade välmåendet. Teorierna lägger inte heller stor vikt vid den betydelse som arbetstagarens personliga egenskaper kan ha för hur faktorer påverkar hans arbetsrelaterade välmående. I intervjuerna framgår också vikten av att arbetet känns som en naturlig del av vardagen och att det finns en balans mellan arbete och fritid. Speciellt i modellen om arbetets krav och arbetets kraftkällor betonas inte betydelsen av arbetsrelaterade faktors relation till fritidsrelaterade faktorer. Denna relation kan dock i hög grad påverka vilken inverkan olika faktorer har på det arbetsrelaterade välmåendet.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Arbetsrelaterat psykiskt välmående, kunskapsintensivt arbete, forskningsarbete, matrisorganisation			



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion  
– Faculty

Laitos – Institution – Department

Valtiotieteellinen tiedekunta

Sosiaalitieteiden laitos

Tekijä – Författare – Author

Sarah Helena Isabel Assmuth

Työn nimi – Arbetets titel – Title

Tutkijoiden psyykkinen työhyvinvointi

– kokemuksia suomalaisesta, matriisimalliin siirtyneestä tutkimuslaitoksesta

Oppiaine – Läroämne – Subject

Sosiaalipsykologia

Työn laji – Arbetets  
art – Level

Aika – Datum – Month and year

Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages

Pro gradu -työ

Lokakuu 2012

61 + 16

Tiivistelmä – Referat – Abstract

Työhyvinvointi on oleellinen tekijä, joka ylläpitää työntekijän psyykkistä ja fyysistä terveyttä. Tämän tutkielman tavoite on tutkia, miten tutkijat kokevat psyykkisen työhyvinvoinnin. Tutkimusmateriaali koostuu seitsemästä tutkijahaastattelusta. Nämä seitsemän tutkijaa työskentelevät suomalaisessa tutkimuslaitoksessa, joka vuonna 2008 on siirtynyt matriisiorganisaatiomalliin. Materiaalia analysoidaan käyttämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teoreettisena taustana käytetään Edward Decin ja Richard Ryanin itsemääräytymisteoriaa ja Arnold Bakkerin ja Evangelia Demeroutiksen kehittämää työn vaatimukset ja työn voimavarat -mallia.

Haastatteluajankohtana tutkijoiden työn vaatimukset näyttävät ylittävän työn voimavarat. Haastatellut tutkijat kokevat, että sellaiset tekijät kuten tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä, positiivinen työyhteisö, vaihtelu työssä ja uralla, työn merkityksellisyys ja työn hallittavuus edistävät työhyvinvointia. Kuitenkin tutkijat näyttävät kokevan, että kyseisessä matriisiorganisaatiossa, jossa he työskentelevät, resurssien puute, lisääntyvät roolivaatimukset, moniprojektityö sekä organisaatiomuutokset ja epäselvät tavoitteet lisäävät työpaineita ja vähentävät työmotivaatiota ja työiloa.

Kun tutkimustuloksia suhteutetaan yllä mainittuihin teorioihin, tällöin voidaan todeta, että teoriat nostavat esiin monta tekijää, jotka vaikuttavat olevan tärkeitä myös haastateltujen tutkijoiden työhyvinvoinnille. Autonomian, yhteenkuuluvuuden ja pätevyyden tarve, joiden hyvinvointiin liittyvän merkityksen itsemääräytymisteoria nostaa esiin, näkyvät myös analysoiduissa tutkijahaastatelussa. Tarkastellut teoriat eivät kuitenkaan käsittele organisaation ajankohtaisen tilanteen merkitystä työhyvinvoinnille. Ne eivät myöskään painota työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitystä sille, miten tietyt tekijät vaikuttavat hänen työhyvinvointiinsa. Haastatteluissa nousee myös esiin, että on tärkeätä, että työ tuntuu luontevalta osalta arkea ja että työn ja vapaa-ajan välillä on tasapaino. Erityisesti työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallissa työhön liittyvien tekijöiden yhteyttä vapaa-aikaan liittyviin tekijöihin ei nosteta esiin. Tämä yhteys voi kuitenkin vaikuttaa siihen, miten tietyt tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin.

Avainsanat – Nyckelord – Keywords

Psyykkinen työhyvinvointi, tietotyö, tutkimustyö, matriisiorganisaatio

## Innehåll

<b>1 Inledning</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Begreppsförklaring</b> .....	<b>3</b>
2.1 Arbetsrelaterat psykiskt välmående.....	3
2.2 Arbetsengagemang.....	4
2.3 Stress .....	4
2.4 Utmattningsyndrom.....	5
<b>3 Teorier</b> .....	<b>6</b>
3.1 Teorin om självbestämmande.....	6
3.2 Arbetets krav och arbetets kraftkällor .....	10
<b>4 Bakgrund och kontext</b> .....	<b>13</b>
4.1 Matrisorganisationen – dess särskilda drag samt mål och utmaningar.....	13
4.2 Kunskapsintensivt arbete och dess relation till arbetsrelaterat välmående ..	16
4.3 Forskningsarbete i förändring.....	18
<b>5 Forskningens utgångspunkt och forskningsobjektet</b> .....	<b>19</b>
<b>6 Forskningsfrågor</b> .....	<b>20</b>
<b>7 Metod och samspel</b> .....	<b>21</b>
<b>8 Resultat</b> .....	<b>23</b>
<b>8.1 Hur uppfattar forskare arbetsrelaterat välmående?</b> .....	<b>23</b>
8.1.1 Positiva känslor gentemot arbetet .....	23
8.1.2 Belöning för arbetsinsatsen.....	24
8.1.3 Helhetsbetonat välmående.....	25
<b>8.2 Vad upplever forskarna i matrisorganisationen att stöder det arbetsrelaterade välmåendet?</b> .....	<b>26</b>
8.2.1 Allmänna iakttagelser.....	26
8.2.2 Balans mellan arbete och fritid.....	27
8.2.3 En positiv arbetsgemenskap .....	28
8.2.4 Omväxling i arbetet och i karriären.....	29
8.2.5 Arbetets meningsfullhet .....	30
8.2.6 Ett kontrollerbart arbete.....	31
<b>8.3 Vad upplever forskarna i matrisorganisationen att hotar det arbetsrelaterade välmåendet?</b> .....	<b>34</b>
8.3.1 Otillräckliga resurser i arbetet .....	35
8.3.2 Ökande rollförväntningar och hantering av dessa .....	37
8.3.3 Flerprojektarbete .....	39
8.3.4 Organisationsförändringar och oklara mål .....	40
<b>9 Diskussion</b> .....	<b>43</b>
9.1 Definition av arbetsrelaterat välmående.....	43
9.2 Faktorer som stöder forskares välmående .....	43
9.3 Faktorer som hotar forskares välmående .....	45
9.4 Förhållandet mellan positiva och negativa välmåenderelaterade faktorer ....	47
9.5 Teoriernas förmåga att förklara arbetsrelaterat välmående .....	48
9.6 Synpunkter på etiska aspekter .....	49

9.7 Forskningens tillförlitlighet och möjliga begränsningar.....	50
9.8 Förslag till främjandet av arbetsrelaterat välmående .....	52
<b>10 Slutord .....</b>	<b>53</b>
<b>Litteratur .....</b>	<b>56</b>
<b>Internetkällor .....</b>	<b>61</b>
<b>Bilaga 1. Intervjustommen på originalspråket finska .....</b>	<b>62</b>
<b>Bilaga 2. Intervjustommen översatt till svenska .....</b>	<b>66</b>
<b>Bilaga 3. Citaten på originalspråket finska .....</b>	<b>70</b>

### **Figurer**

Figur 1. Förhållandet mellan amotivation samt olika typer av motivation	s. 8
Figur 2. Relationen mellan arbetets krav och arbetets kraftkällor	s. 12

### **Tabeller**

Tabell 1. Faktorer som stöder det arbetsrelaterade välmåendet	s. 33
Tabell 2. Faktorer som hotar det arbetsrelaterade välmåendet	s. 42

## 1 Inledning

Vad innebär välmående på arbetsplatsen? Vilka faktorer påverkar arbetstagarnas stressnivå och välmående? Hur kunde man bäst understöda personalens välmående? Dessa frågor har olika organisationspsykologiska teorier försökt finna svar på. I denna avhandling är målet att undersöka hur forskare beskriver sitt eget arbetsrelaterade välmående och vilka element som är relevanta i samband med deras upplevelser av välmående eller illamående.

Det finns mycket forskning som lyfter fram vikten av att upprätthålla människors arbetsrelaterade välmående. Forskning kring arbetshälsa har även påvisat ett samband mellan psykiskt illamående och fysiska hälsoproblem (Cooper & Robertson, 2010). För organisationer finns det också en finansiell aspekt med i upprätthållandet av arbetstagarnas välmående eftersom det ligger i organisationens intresse att undvika sjukvårdskostnader och kostnader förorsakade av frånvaro från arbetet (Kinnunen & Feldt, 2008).

I Finland har det under de senaste åren förts en diskussion om att den tid befolkningen befinner sig i arbetslivet borde förlängas för att samhället skall kunna säkra finansieringen av välfärdstjänster. Minna Helle från Akava, centralorganisationen för högutbildade i Finland, påpekar att detta endast kan ske ifall arbetstagarna är fysiskt och psykiskt välmående samt är entusiastiska över att fortsätta yrkeskarriären. Helle betonar att arbetslivets kvalitet har en stor betydelse för individen, men längre yrkeskarriärer förbättrar även den offentliga ekonomins hållbarhet. Helle menar också att välmående i arbetet har betydelse för bl.a. skapandet av innovationer, men hon anser att arbetsplatser fortfarande inte i praktiken i tillräcklig mån stöder arbetsrelaterat välmående. (Akava, 2009.)

I denna avhandling granskas specifikt det arbetsrelaterade välmåendet hos forskare. Fokus ligger på det psykiska välmåendet. Forskningsarbete definieras som kunskapsintensivt, och till det hör ofta kontroll av produktivitet, höga prestationskrav och stress (Blom, Melin & Pyöriä, 2001). De statliga forskningsinstituten måste också i allt högre grad tävla om externa finansieringskällors pengar för att förverkliga sina forskningsprojekt (Rantanen, 2008). Det finns dock aspekter i forskningsarbetet som kan tänkas främja välmåendet. Kreativitet är något som ofta förknippas med kunskapsintensiva arbeten (Alvesson, 2001). Även om kreativitet också eventuellt kan

kännas som ett krav i arbetet, har kreativitet visat sig kunna ha ett positivt samband med välmående (Csikszentmihalyi, 1996).

Denna avhandling är en kvalitativ studie, en analys av sju intervjuer med forskare. Den organisation där dessa forskare arbetar är ett finländskt, statligt forskningsinstitut som utvecklats till en matrisorganisation under de senaste åren. En matrisstruktur innebär att organisationen kombinerar olika strukturer så att arbetstagaren rapporterar till fler än en chef (Huczynski & Buchanan, 2007, 465). Forskarnas arbete i matrisorganisationen är organiserat i olika projekt. Vilka är då kraven som ställs i matrisorganisationen och vad upplever forskarna att stöder deras välmående?

I avhandlingen presenteras två välkända teorier som har använts för att förklara arbetsrelaterat välmående. Dessa är Edward Decis och Richard Ryans teori om självbestämmande (*self-determination theory*) samt Arnold Bakkers och Evangelia Demeroutis modell om arbetets krav och arbetets kraftkällor (*job demands-resources model*). Den egna studiens resultat speglas sedan mot dessa teorier.

Avhandlingen inleds med en litteraturoversikt. Först följer en begreppsförklaring, i vilken välmåenderelaterade begrepp förklaras mera ingående. Därpå presenteras de två ovan nämnda teorierna. Kapitel fyra inleds med information om matrisorganisationer och deras möjliga inverkan på arbetstagares välmående. Därefter behandlas kunskapsintensivt arbete i anknytning till arbetsrelaterat välmående samt aktuella förändringar inom forskararbetet. I kapitel fem och sex presenteras forskningsobjektet och forskningsfrågorna för läsaren. I kapitel sju beskrivs forskningsmetoden och information om samplet ges. Därpå presenteras forskningsresultaten. Avhandlingen avslutas med en diskussionsdel, i vilken forskningsresultaten diskuteras, forskningens tillförlitlighet begrundas och förslag till främjande av forskares arbetsrelaterade välmående ges.

## 2 Begreppsförklaring

Nedan följer en förklaring av de välmåenderelaterade begrepp som är centrala för denna avhandling. Dessa begrepp är *arbetsrelaterat psykiskt välmående*, *arbetsengagemang*, *stress* och *utmattningssyndrom*. Begreppen är utvalda eftersom avhandlingen beaktar både arbetsrelaterat välmående och arbetsrelaterat illamående, alltså både de positiva och negativa inverkningarna som arbetslivet kan ha på människans psyke.

### 2.1 Arbetsrelaterat psykiskt välmående

Cooper och Robertson (2010) definierar psykiskt välmående med hjälp av två begrepp; hedonism och eudaimonism. Hedonism syftar på positiva känslor av välbehag, medan eudaimonism betyder att man ser en mening i tillvaron. I Dagenais-Desmerais och Savoies studie (2011) har arbetsrelaterat psykiskt välmående förklarats genom fem huvudsakligen eudaimoniska dimensioner: förenlighet mellan kolleger, känslan av att lyckas i sitt arbete, känslan av att vara kompetent inom sitt arbete, upplevelsen av att man får erkännande för sitt arbete och en önskan av att engagera sig i sitt arbete.

Warr (1990) anser att det finns tre axlar som mäter affektivt välmående: välbehag – missnöje, belåtenhet – ångest samt entusiasm – depression. Upphetsning kan också vara en komponent av välmående, men upphetsning reflekterar inte i sig välmående, utan enbart då det förekommer i kombination med välbehag. Därtill anser Warr att i tillägg till affektivt välmående framgår mental hälsa i upplevelser av kompetens och i engagemang i sin närmiljö.

Den inriktning som kallas positiv psykologi har under de senaste åren fått ett fotfäste inom psykologin (Bakker & Derks, 2010). Psykologer koncentrerar sig inte längre enbart på vård av problem, utan också på att undersöka vilka förutsättningar som krävs för att människor skall känna sig lyckliga (Saari, 2011). Avsaknad av stress- och utmattningssymptom är inte nödvändigtvis tillräckligt för att förklara arbetsrelaterat välmående (Hakanen, 2004).



## 2.2 Arbetsengagemang

Arbetsengagemang kännetecknas av energi, hängivenhet och absorbering. Då en individ är engagerad i sitt arbete upplever han att arbetet är meningsfullt, han känner sig motiverad och han identifierar sig med sitt arbete. Det betonas att arbetsengagemang skiljer sig från arbetsnarkomani eftersom arbetsengagemang inte är kopplat till en tvångsmässig drift. (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008.)

Hakanen (2004) lyfter fram betydelsen av arbetsengagemang för arbetsrelaterat välmående. Hakanen anser att de resurser som finns på arbetsplatsen, såsom förmannens stöd och en god atmosfär, ökar arbetsengagemanget hos arbetstagaren, vilket bl.a. leder till ökad yrkesmässig självkänsla. Arbetsengagemang verkar även korrelera negativt med utmattning. Det finns forskning som visar att arbetsengagemang leder till goda prestationer, vilket antas bero på att engagerade arbetstagare upplever positiva känslor, upplever att de är vid god hälsa, skapar sina egna resurser och överför sitt engagemang på andra arbetstagare (Bakker, 2009).

## 2.3 Stress

Traditionellt har man valt att fokusera på stress då man har studerat arbetsrelaterat välmående. Ur ett hälsoperspektiv innebär stress en fysiologisk reaktion då det autonoma nervsystemets sympatiska del aktiveras. Stresshormoner utsöndras och det sker förändringar i blodtrycket och pulsen. Förändringarna aktiverar individens krafter i en stressande situation och hjälper honom att hantera situationen. Ifall utsöndringen av stresshormoner är långvarig eller ofta förekommande kan immunförsvaret försvagas och speciellt risken för hjärtsjukdomar kan öka. Stress kan även innebära känslomässiga reaktioner såsom irritation, ångest och nedstämdhet. Stress kan leda till störning av den kognitiva aktiviteten och försvagning av arbetsprestationen, även om individen ofta anstränger sig mera i en stressig situation för att nå upp till sin vanliga prestationsnivå. (Kinnunen & Feldt, 2008.)

Enligt Lazarus (1999) bedömer individen situationer enligt deras relevans för dennes målsättning och intentioner. Om situationen inte anses ha betydelse för individens målsättning sker inte heller en stressreaktion. Stressande situationer kan uppfattas som hotfulla, men de kan även uppfattas som sporrande utmaningar. Situationsbundna faktorer inverkar i hög grad på om situationen ses som ett hot eller en utmaning. I en

stressande situation bedömer individen hurdana möjligheter han har att hantera situationen. Ifall individen uppskattar att han inte har resurser att hantera situationen utlöses en stressrespons. Reaktionen är därmed resultatet av både situationsbundna faktorer och individens egna bedömningar.

#### **2.4 Utmattningssyndrom**

Då stressnivån blir alltför hög kan följden vara utmattning (Huczynski & Buchanan, 2007, 153). Arbetsrelaterad utmattning kan utvecklas efter en långvarig period av arbetsrelaterad stress (Maslach & Schaufeli, 1993). Ofta är depression en komponent i utmattningssyndromet, men utmattning är ändå inte detsamma som klinisk depression, eftersom klinisk depression i regel är allomfattande, medan individen i tidiga skeden av arbetsrelaterad utmattning brukar klara av att fungera väl på andra livsområden (Pines, 1993, 39).

Utmattningssyndromet anses bestå av tre olika dimensioner. Den första dimensionen, känslan av utmattning, betyder att individen upplever att hans emotionella och fysiska resurser är förbrukade. Den andra dimensionen är cynism, vilket betyder att individen känner sig likgiltig gentemot arbetet och distanserar sig från arbetet. Den tredje dimensionen, försvagad professionell förmåga, betyder att individen känner sig inkompetent i sitt arbete. Den tredje dimensionen har visat sig uppstå främst då relevanta resurser saknas, medan de två andra dimensionerna, känslan av utmattning och cynism, uppstår ur en överbelastning av arbete och ur en social konflikt. (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001.)

### 3 Teorier

I denna kvalitativa studie används en sådan teoretisk referensram som belyser diskussionen kring arbetsrelaterat välmående. Det finns flera olika teorier som försöker förklara olika aspekter av arbetsrelaterat välmående. De två teorier som presenteras nedan är välkända och det hänvisas mycket till dem båda i vetenskaplig arbets- och organisationspsykologisk litteratur. Teorin om självbestämmande betonar vikten av att tillfredsställa specifika psykologiska behov (Deci & Ryan, 2000). Modellen om arbetets krav och arbetets kraftkällor är utvecklad för att lämpa sig för olika arbetsförhållanden och den fokuserar på både negativa och positiva indikatorer av välmående bland arbetstagare (Bakker & Demerouti, 2007). Dessa två modeller kompletterar varandra eftersom modellen om arbetets krav och arbetets kraftkällor fokuserar på arbete, medan teorin om självbestämmande är en mera allmängiltig modell som betonar vikten av tillfredsställandet av tre specifika psykologiska behov inom alla livsområden. Teorin om självbestämmande har speciellt tillämpats inom hälsopsykologi, men även inom organisationspsykologi (Ryan & Deci, 2000).

#### 3.1 Teorin om självbestämmande

Enligt Edward Decis och Richard Ryans teori om självbestämmande, på engelska *self-determination theory* (SDT), föds människor med en inre motivation, vilket betyder att de är aktiva, söker utmaningar och är intresserade av att utforska världen. Själva utforskandet skapar en känsla av välbehag hos dem. Omgivningen kan dock kväva människans naturliga tendens att sträva efter personlig utveckling. För att den inre motivationen skall leva kvar också efter barndomen krävs en omgivning som stödjer denna naturliga tendens. (Ryan & Deci, 2000; Van den Broeck, Vansteenkiste & De Witte, 2008.) Ryan och Deci (2000) menar att människor har tre universella, grundläggande psykologiska behov: behovet av autonomi, vilket inom teorin definieras som en upplevelse av självbestämmanderätt; behovet av en känsla av kompetens och behovet av tillhörighet. Ifall dessa tre behov är tillfredsställda, har den inre motivationen möjlighet att blomstra.

Deci (1971) visade i sina klassiska experiment att den inre motivationen sjönk när man betalade personer för att arbeta med uppgifter som de tyckte om att utföra, d.v.s. uppgifter som gav ett naturligt upphov till inre motivation. Efter att de blivit belönade

uppvisade personerna mindre inre motivation än de gjorde innan de fick belöningen och mindre än kontrollgruppen, vilken inte mottog belöning. Ifall personerna inte gavs pengar som belöning för sin aktivitet utan istället fick positiv feedback, ökade den inre motivationen. Fortsatta studier har stött resultaten av Deci experiment, men de har påvisat att materiell belöning, såsom pengar, endast minskar inre motivation ifall den är förväntad och är beroende av engagemang i uppgiften, slutförande av uppgiften eller prestationsnivå (Van den Broeck, Vansteenkiste & De Witte, 2008).

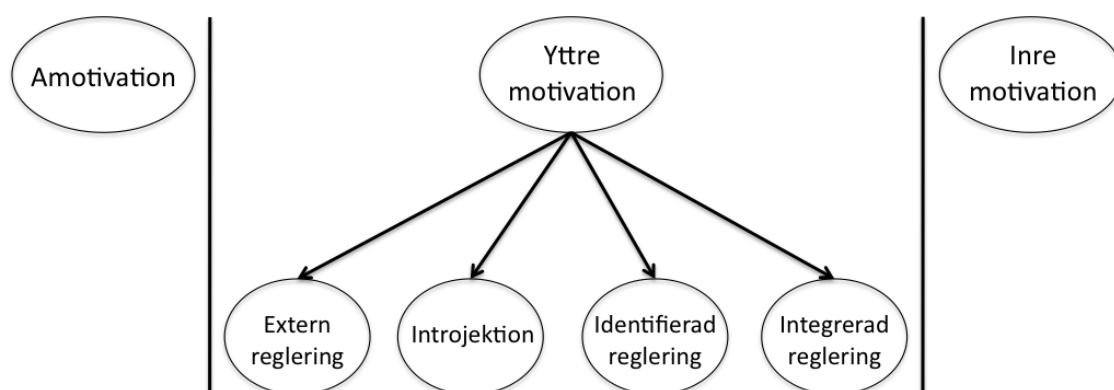
Yttre medel med vilka man vill förstärka aktivitet (såsom feedback eller materiell belöning) kan ha en upplysande och en kontrollerande funktion. Ifall de fungerar upplysande och ger personen information om hur väl han utförde en uppgift, ökar personens inre motivation. Om personen däremot upplever att medlen kontrollerar hans beteende, minskar den inre motivationen och aktiviteten utförs för resultatets skull och inte för personligt nöje. (Deci, Koestner, & Ryan, 1999.)

Yttre motivation betyder att en person motiveras av resultatet av en aktivitet. Yttre motivation behövs när en aktivitet inte i sig är tillräckligt belönande och intressant. Aktivitet som styrs av yttre motivation kan också främja en persons välmående, men det krävs att personen upplever autonomi i situationen, att han inte känner att han blir kontrollerad. (Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci, 2005.) Teorin om självbestämmande delar upp yttre motivation i fyra olika typer. Extern reglering syftar på att man är engagerad i en aktivitet för att möta yttre förväntningar, uppnå belöning eller undvika straff. Introjektion i sin tur innebär att en persons aktivitet styrs av en önskan att känna personlig stolthet eller att undvika skam- och skuld känslor. Dessa två typer av yttre motivation anses vara kontrollerande, d.v.s. de gör att personen känner sig pressad att utföra en aktivitet. (Deci & Ryan, 2000.)

De två kvarstående typerna av yttre motivation är identifierad reglering och integrerad reglering. Identifierad reglering innebär att en person upplever att han kan identifiera sig med orsaken till aktiviteten, d.v.s. att målet för aktiviteten är av personlig relevans för honom, medan integrerad reglering betyder att aktiviteten passar ihop med personens värderingar. Därmed upplever individen aktiviteten som viktig. Identifierad reglering och integrerad reglering är de mest autonoma typerna av yttre motivation, eftersom orsaken till ett beteende är internaliserad. Dessa två typer av yttre motivation främjar enligt teorin välmående mera än de mer kontrollerande typerna, extern reglering och introjektion. Teorin betonar alltså att det inte enbart är viktigt att granska

i vilken grad motivation förekommer, utan man borde även ta i beaktande vilken typ av motivation det är frågan om. (Van den Broeck, Vansteenkiste & De Witte, 2008; Gagné & Deci, 2005.) För att internalisering skall ske bör behoven av autonomi, kompetens och tillhörighet vara tillfredsställda (Deci & Ryan, 2000).

Teorin lyfter också fram begreppet amotivation, vilket innebär total frånvaro av motivation. Enligt Deci och Ryan (2000) härstammar amotivation från otillfredsställelse av de tre grundläggande psykologiska behoven, och leder också till vidare otillfredsställelse av dessa behov. Pelletier, Dion, Tuson och Green-Demers (1999) menar att amotivation är resultatet av tron att man inte klarar av att anstränga sig, känslor av att inte vara kapabel att utföra sina uppgifter och övertygelse om att ens beteende inte spelar någon roll. Nedan följer en framställning av amotivation och de olika typerna av motivation.



Figur 1. Förhållandet mellan amotivation samt olika typer av motivation (bearbetad efter Gagné & Deci, 2005).

Teorin om självbestämmande skiljer mellan inre och yttre mål. Ett exempel på inre mål är självutveckling, medan yttre mål syftar på exempelvis rikedom och berömmelse (Kasser & Ryan, 1996). Inre mål främjar enligt teorin förverkligandet av människans naturliga potential, eftersom människan av naturen är inriktad på personlig utveckling. Yttre mål däremot avleder människan från hennes naturliga strävan efter personlig utveckling och förutspås därmed minska välmåendet. (Van den Broeck, Vansteenkiste & De Witte, 2008.)

Det har påvisats att arbetstagare som är mera inriktade på att uppfylla yttre mål genom arbetet upplever mindre arbetsglädje samt mindre engagemang och mera emotionell

utmattning och konflikter mellan arbete och familjeliv än de arbetstagare som är inriktade på att uppfylla inre mål. De arbetstagare som strävar efter att uppfylla yttre mål har även oftare som avsikt att byta arbetsplats än de som inriktar sig på uppfyllandet av inre mål. (Vansteenkiste, Neyrinck, Niemiec, Soenens, De Witte & Van den Broeck, 2007.) Det har även visat sig att de arbetstagare som lägger större vikt vid inre mål upplever mera välmående än de som strävar efter yttre mål även om de arbetar i en miljö som betonar yttre mål (Vansteenkiste, Duriez, Simons & Soenens, 2006). Därmed är det optimala med tanke på välmåendet inte nödvändigtvis samstämmighet mellan miljö och personlig målsättning.

Tillfredsställandet av de tre grundläggande behoven (autonomi, kompetens och tillhörighet) är väsentligt för människors välmående. Autonomt reglerad motivation främjas då behoven är tillfredsställda. Forskning tyder på att tillfredsställandet av behoven på autonomi, kompetens och tillhörighet kan ligga bakom den ovan nämnda relationen mellan inre målsättning och arbetstagares välmående. Till inre mål hör anknytning och personlig utveckling, vilka går hand i hand med behoven av tillhörighet och kompetens. Det är också sannolikt att arbetstagaren tar initiativ till aktivitet för att uppnå inre mål, vilket ger en känsla av frihet och tillfredsställer behovet av autonomi. (Van den Broeck, Vansteenkiste & De Witte, 2008; Vansteenkiste et al., 2007.)

Forskning som har fokuserat på arbetsplatser och som har granskat förhållandet mellan tillfredsställelsen av de grundläggande psykologiska behoven och välmående visar att tillfredsställelse av behoven har ett negativt samband med ångest (Baard, Deci & Ryan, 2004) och ett positivt samband med självkänsla och mental hälsa (Ilardi, Leone, Kasser & Ryan, 1993). Ifall behoven inte tillfredsställs kan det få människor att utveckla behovssubstitut, vilka i sin tur vidare kan vara ett hinder för tillfredsställelse av behoven (Deci & Ryan, 2000).

### 3.2 Arbetets krav och arbetets kraftkällor

Den andra teorin som presenteras i detta arbete är Arnold Bakkers och Evangelia Demeroutis modell om arbetets krav och arbetets kraftkällor (*job demands-resources model*). Enligt denna kan man oavsett arbetets typ dela upp stressrelaterade faktorer i två kategorier: arbetets krav och arbetets kraftkällor (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Arbetets krav innebär alla de fysiska, psykologiska, sociala eller organisatoriska aspekter som kräver fysiska och/eller psykiska (kognitiva och emotionella) insatser. Exempel på arbetsrelaterade krav är emotionellt krävande interaktion med klienter eller ogynnsamma fysiska arbetsförhållanden. Till arbetets kraftkällor hör de fysiska, psykologiska, sociala eller organisatoriska aspekter vilka är funktionella i uppnåendet av arbetsrelaterade mål, och/eller minskar arbetskraven och de fysiologiska och psykologiska negativa konsekvenser som associeras med kraven. Kraftkällorna kan även stimulera personlig tillväxt, lärdom och utveckling. Exempel på sådana kraftkällor är delaktighet i beslutsfattandet, en tydlig arbetsroll och socialt stöd. (Bakker & Demerouti, 2007.)

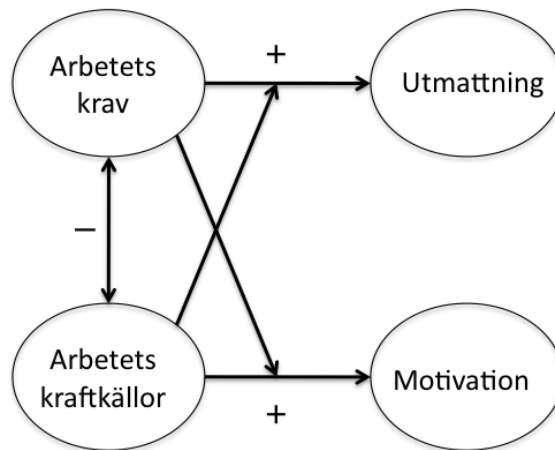
Höga arbetskrav höjer arbetstagarens aktivitetsnivå då han försöker klara av kraven och nå upp till en önskad prestationsnivå. Ifall aktivitetsnivån är förhöjd under återkommande perioder, kan arbetstagarens energireserv förbrukas och följden kan vara hälsoproblem. (Hakanen, 2004.) Arbetets kraftkällor förutspås i sin tur ha en motiverande inverkan. De kan leda till arbetsengagemang, goda prestationer och låg grad av cynism och kan också få arbetstagaren att förbinda sig till arbetsplatsen. Kraftkällorna kan påverka arbetstagarens inre motivation genom att möjliggöra personlig utveckling, men de kan även fungera som yttre motivator genom att hjälpa arbetstagaren att nå arbetsrelaterade mål. (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen, 2004.) Ifall arbetstagarens kraftkällor är få kan följden vara att han drar sig undan arbetet (Demerouti et al., 2001).

Hakanen (2004) testade modellen om arbetets krav och arbetets kraftkällor i sin undersökning av arbetstagare inom undervisningsområdet. Samplet bestod av lärare (N = 2 038) samt annan personal, såsom rektorer, psykologer, studiehandledare och förvaltningspersonal (N = 982). Eftersom samplet bestod av olika yrkesgrupper kan resultaten bidra till antagandet att modellen gäller för olika typer av arbeten. Resultaten tydde på att arbetskrav förklarar arbetsrelaterad utmattning och att utmattning i sin tur leder till försämrad hälsa. Arbetets olika kraftkällor verkade

uppbringa arbetsengagemang, vilket också ledde till att arbetstagaren förband sig till organisationen. Hypoteserna att korrelationen är negativ mellan arbetets kraftkällor och arbetsrelaterad utmattning och mellan arbetsrelaterad utmattning och förbindande till organisationen fick också stöd av resultaten. Såsom förväntat var korrelationen negativ mellan arbetets krav och arbetets kraftkällor samt mellan arbetsrelaterad utmattning och arbetsengagemang. Hakanen (2004) poängterar att modellen fungerade oberoende av kön, ålder och arbetsår. Dessa resultat tyder på att arbetets krav och arbetets kraftkällor är ansvariga för två olika processer. Arbetskrav är relaterade till överansträngning, energibrist och hälsoproblem, medan arbetets kraftkällor är relaterade till motivation, vilket omfattar arbetsengagemang och förbindande till arbetsplatsen. (Bakker & Demerouti, 2007.)

Bakker och Demerouti (2007) menar att interaktionen mellan arbetets krav och arbetets kraftkällor är viktig för utvecklingen av både arbetsbelastning och motivation. Kraftkällorna kan hindra att arbetskraven leder till utmattning, eftersom utmattningssyndrom utvecklas då arbetskraven är höga och kraftkällorna är få (Demerouti et al., 2001). Kraftkällor har visat sig kunna skydda mot de negativa följderna av höga arbetskrav (se bl.a. Bakker, Demerouti & Euwema, 2005). Vilka kraftkällor och vilka krav som är viktiga med tanke på stress och motivation är olika i olika arbeten och olika organisationer. Modellen förutspår att arbetets kraftkällor inverkar på motivation speciellt när arbetskraven är höga. (Bakker & Demerouti, 2007.) Detta antagande har bl.a. fått stöd av en undersökning av finska tandläkare (Hakanen, Bakker & Demerouti, 2005). Nedan följer en figur som framställer förhållandet mellan krav och kraftkällor och den inverkan de har på arbetstagaren. I figuren framgår det att krav och kraftkällor och förhållandet mellan dessa inverkar på utvecklingen av utmattning och motivation.





Figur 2. Relationen mellan arbetets krav och arbetets kraftkällor (bearbetad efter Bakker & Demerouti, 2007).

Uppdelningen i krav och kraftkällor är dock inte entydig. Arbetstagare kan t.ex. uppleva olika arbetsrelaterade faktorer som både krav och kraftkällor (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen, 2008). Modellen har också kritiserats för att den inte tillräckligt uppmärksammar de processer som ligger bakom relationen mellan arbetsspecifika aspekter och arbetstagares välmående. Det har föreslagits att teorin om självbestämmande kan hjälpa att förklara denna relation. (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008.) Den studie som beskrivs härnäst är ett försök att göra detta.

Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte och Lens (2008) har kombinerat modellen om arbetets krav och arbetets kraftkällor och teorin om självbestämmande i sin studie av 745 arbetstagare i Belgien. Forskarnas hypoteser var att tillfredsställelse (eller otillfredsställelse) av behoven av autonomi, kompetens och tillhörighet utgör en mellanlänk mellan relationen mellan 1) arbetskrav och arbetstagares utmattning; 2) arbetets kraftkällor och utmattning samt 3) arbetets kraftkällor och arbetsengagemang. Resultaten visade att tillfredsställelse av behoven låg bakom relationen mellan arbetets kraftkällor och utmattning (hypotes 2) på så sätt att de som hade tillgång till kraftkällor i arbetet mera sannolikt upplevde autonomi, tillhörighet och kompetens, vilket i sin tur förklarade varför de var mindre utmattade. Hypotes 1 och 3 fick delvis stöd, d.v.s. resultaten pekade på att tillfredsställelse (eller otillfredsställelse) av behoven delvis kunde förklara relationen mellan arbetskrav och utmattning och mellan kraftkällor och arbetsengagemang.

Teorin om självbestämmande och modellen om arbetets krav och arbetets kraftkällor kan hjälpa till att förklara forskares arbetsrelaterade välmående. Då det i teorin om självbestämmande anses att känslan av autonomi, kompetens och tillhörighet är grundläggande människobehov, borde dessa behov i någon mån framgå då de intervjuade forskarna berättar om uppfattningar och upplevelser angående välmående. Också modellen om arbetets krav och arbetets kraftkällor kan vara till nytta då man granskar de välmåenderelaterade faktorer som de intervjuade forskarna tar upp. Är indelningen av faktorer i krav och kraftkällor välfungerande och är det möjligt att i denna studie säga någonting om förhållandet mellan positiva och negativa faktorer? De forskningsresultat som det har hänvisats till i detta teorikapitel är kvantitativa eftersom de kända studier som har tillämpat teorin om självbestämmande och modellen om arbetets krav och arbetets kraftkällor är kvantitativa, men Decis och Ryans teori samt Bakkers och Demeroutis modell kan också bidra till analysen av kvalitativt material.

## **4 Bakgrund och kontext**

Nedan presenteras information om de bakgrunds- och kontextfaktorer som är relevanta för denna studie. Forskningsarbetets särskilda drag tas i beaktande, och likaså de förändringar som under den senaste tiden skett i de finska statliga forskningsinstituten. Det fokuseras speciellt på hur välmåendet kan påverkas av dessa faktorer. Först behandlas dock matrisorganisationen och hurdan inverkan denna organisationsstruktur kan ha på välmåendet.

### **4.1 Matrisorganisationen – dess särskilda drag samt mål och utmaningar**

Matrisstrukturen innebär att organisationen kombinerar olika strukturer så att arbetstagaren rapporterar till fler än en chef. Ett exempel är kombinationen av en traditionell linjestruktur och en projektstruktur, då arbetstagaren samtidigt är medlem av linjeorganisationens avdelning och projektteamet, och rapporterar till två olika förmän. (Huczynski & Buchanan, 2007, 465.) I matrisstrukturen går projektstrukturen horisontalt över linjeorganisationens traditionella vertikala hierarkistruktur, och både

chefen för linjeorganisationens avdelning och projektledaren tilldelas auktoritet (Daft, Murphy & Willmott, 2010). Matrisstrukturen är således mindre endimensionell.

Efter 1970- och 1980-talets stora intresse för matrisorganisationer har forskningen kring dessa minskat, men samtidigt är det ännu vanligt att organisationer väljer denna organisationsform för att svara på de krav de ställs inför. Ändå finns det få studier som koncentrerar sig på den mänskliga sidan av matrisorganisationen. Huvudsakligen har forskningen fokuserat på matrisorganisationens olika former och dess struktur, inte på de människor som verkar i organisationen. (Sy & D'Annunzio, 2005.)

Matrisorganisationen skall göra det lättare att komma fram till innovativa lösningar på komplexa, invecklade problem genom att t.ex. göra det enklare att dela information. Matrisorganisationen ökar arbetstagarnas ansvar och beslutsfattandemöjligheter. Samtidigt kan matrisstrukturen även få negativa följder. Speciellt kan strukturen leda till känslor av osäkerhet hos arbetstagarna eftersom de kan uppleva att de mister kontrollen över sina traditionella arbetsområden. (Sy & D'Annunzio, 2005.)

Sy och D'Annunzio (2005) har identifierat fem stycken utmaningar för matrisorganisationer. För det första kan det vara svårt att synkronisera och koordinera organisationens mål. Matrisorganisationens olika delar kan ha målsättningar som är sinsemellan motstridiga, och det kan vara svårt att upptäcka denna motstridighet och åtgärda den. För det andra kan roller och ansvarsområden vara oklara i matrisorganisationen. Det kan bl.a. råda förvirring över vem man bör kontakta för att få information, vilket är paradoxalt då ett av matrisorganisationens syften är att göra det lättare att dela information. För det tredje kan auktoritetsförhållanden vara oklara då olika chefer måste dela på rätten att fatta beslut. För det fjärde anser Sy och D'Annunzio att matrisorganisationer bör övervakas av en objektiv instans, som följer med hur organisationen lyckas uppnå sina mål och vilka problem som uppstår. Avsaknaden av övervakning leder enligt Sy och D'Annunzio ofta till svårigheter med att upprätthålla organisationsstrukturen. För det femte kan en matrisstruktur leda till att arbetstagare endast känner att de är medlemmar av en underenhet och att de inte anser sig vara delaktiga i den övriga organisationen.

Projektarbeten är vanliga i matrisorganisationer (Huczynski & Buchanan, 2007, 465–467). Enligt Lindgren och Packendorff (2006) accentueras värderingar som rationalitet, effektivitet och kontroll i projektarbetssättet. Turner, Huemann & Keegan

(2008) har forskat i hur projektarbeten påverkar arbetstagares välmående. Speciellt har Turner et al. (2008) granskat balansen mellan arbete och privatliv, känslor av osäkerhet gällande kommande arbetsuppgifter samt sambandet mellan projektuppgifter och karriärutveckling. Turner et al. (2008) menar att motivationen att stanna på arbetsplatsen kan minska ifall arbetstagaren inte känner att hans projektuppgifter erbjuder möjlighet till önskad utveckling. Forskningsresultaten visar att de största problemen med att säkra arbetstagarnas välmående och med att undvika orimliga mängder arbete förekommer i små och medelstora projekt. Projekten varar då oftast tre till nio månader. Problemen beror bl.a. på svårigheter med att i förväg förutse hur många personer som krävs för en viss arbetsmängd. I korta projekt finns risken att tiden inte räcker till att senare anställa mera arbetskraft. Då arbetstagarna arbetar med mera än ett projekt i taget finns det också en risk för att projektens intensivaste perioder sammanfaller.

Också Zika-Viktorsson, Sundström och Engwall (2006) poängterar att medverkan i flera projekt samtidigt ökar risken för en alltför stor arbetsbörda. Problemet är bl.a. att arbetstagare inte har möjlighet att vila upp sig mellan intensiva arbetsperioder. Zika-Viktorsson et al. (2006) visade i sin studie att en överbelastning av projekt ökar stressreaktioner och minskar arbetstagarens upplevelse av kompetensutveckling.

De forskare vars intervjuer analyseras i denna avhandling arbetar i en matrisorganisation. Flera av statens forskningsinstitut har övergått till en matrisstruktur för att göra forskningen mera kundnära och för att på ett mera tvärvetenskapligt sätt kunna närma sig problem. Den studerade organisationen kombinerar linjeorganisationens struktur med forskningsprogram, vilka går horisontalt över linjerna och vilka strävar efter tvärvetenskaplighet. Inom forskningsprogrammen förverkligas olika forskningsprojekt, och de forskare vars intervjuer analyseras arbetar med flera projekt. Det är av intresse huruvida forskarna i samband med arbetsrelaterat välmående lyfter fram möjligheter eller problem som förknippas med matrisorganisationen.

## 4.2 Kunskapsintensivt arbete och dess relation till arbetsrelaterat välmående

Sedan 1980-talet har andelen arbetstagare i Finland vilkas arbete klassificeras som kunskapsintensivt ökat markant (Blom, Melin & Pyöriä, 2001). Kunskapsintensivt arbete definieras som planerings- och expertuppgifter i vilka datateknik tillämpas och vilka i alla fall i någon mån kräver kreativitet och innovativitet (Alvesson, 2001). Blom, Melin och Pyöriä (2001) menar att de tre centrala kriterierna för kunskapsintensivt arbete är 1) att arbetet förutsätter planering och produktion av idéer, 2) att man använder sig av datateknik och 3) att arbetstagaren är högutbildad. De vars arbete enligt definitionerna ovan är kunskapsintensivt arbetar både inom den offentliga och inom den privata sektorn, ofta med forsknings- eller undervisningsuppgifter. I denna avhandling ligger fokus på forskningsarbete, till vilket specifika karakteristika hör. De forskare vars intervjuer analyseras arbetar i ett statligt forskningsinstitut som utför tillämpad forskning. Enligt Eveliina Saari (2003) innebär tillämpad forskning att arbetet är inriktat både på att konstruera vetenskapliga fakta och på att utveckla tillämpningar åt kunder, exempelvis företag. Under denna process utvecklas enligt Saari ofta nya metoder och redskap i forskningsgruppen.

I dagens samhälle verkar innovativitet och förmågan att utnyttja ny kunskap vara förutsättningar för både individuella arbetstagares och organisationers framgång. Tävlan är hård på arbetsmarknaden, men de som arbetar med kunskapsintensivt arbete verkar dock ha goda möjligheter till positiv karriärutveckling, främst tack vare sin goda utbildning. Kraven på att ständigt lära sig nytt kan dock leda till ökad arbetsrelaterad psykisk press. Därtill upplever de som utför kunskapsintensivt arbete ofta tidspress. Det råder en konflikt i arbetslivet eftersom uppgifter som kräver självständighet och kreativ problemlösningsförmåga har ökat, samtidigt som arbetets produktivitet kontrolleras noga. Kontrollen av arbetsprocesser kan ses som en del av en effektivitetsbetonande mentalitet, vilken är starkt närvarande i dagens arbetsliv. (Blom, Melin & Pyöriä, 2001.)

Autonomi i arbetet är en av de främsta positiva förväntningar som arbetstagare har i samband med kunskapsintensivt arbete. I arbetsuppgifter där graden av självständighet är hög upplevs arbetets innehåll vara väsentligt. De som arbetar med kunskapsintensivt arbete betonar vikten av arbetets meningsfullhet. De negativa sidorna är som tidigare nämnts kontroll av produktivitet, höga prestationskrav och stress. (Blom, Melin & Pyöriä, 2001.)

Bason, Csonka och Ejler (2003) poängterar att stressproblem i kunskapsintensivt arbete i viss mån skiljer sig från den stress som industriarbetare och omsorgsarbetare upplever. I en industriarbetares arbete är stressorerna arbetets enformighet, ett högt arbetstempo och en låg grad av inflytelse över arbetet. Omsorgsarbetare, såsom sjukvårdare, kan uppleva hög arbetsbelastning och känslomässiga krav. Till stressorerna i kunskapsintensivt arbete hör enligt Bason et al. (2003) arbetets gränslöshet, vilket exempelvis innebär oklara gränser mellan arbete och fritid. Till det kunskapsintensiva arbetets stressorer hör också oförutsägbarhet och höga krav.

Forskningsarbete, den typ av kunskapsintensivt arbete som granskas i denna avhandling, erbjuder dock möjlighet till kreativitet. Kreativitet innefattar produktion av något nytt, och den upptäcktsprocess som hör till detta kan vara njutbar. Kreativt arbete kan ge upphov till ”flow”, ett tillstånd då individen är ivrig, totalt fördjupad i sitt arbete och glömmer tidsförloppet. Upplevelser av flow kan leda till välmående, eftersom individen efteråt kan känna stark tillfredsställelse över att han åstadkommit någonting. (Csikszentmihalyi, 1996.) Kreativitet kan skapa välmående, men välmående kan också vidare leda till kreativitet. Forskning har påvisat ett samband mellan positiv affekt och kreativ problemlösning och mellan optimism och innovativt beteende (Eubanks, Murphy & Mumford, 2010; Li & Wu, 2011).

En studie av Rasulzada och Dackert (2009) påvisar ett samband mellan upplevd kreativitet inom en organisation och det psykiska välmåendet hos arbetstagarna. I studien definierades välmående som upplevelser av glädje, entusiasm och optimism. De arbetstagare som bedömde den organisation de arbetade i som mera kreativ var också mera välmående. Det fanns ett samband mellan kraftkällor i arbetet och upplevd kreativitet inom organisationen. Då arbetstagarna kände att de bl.a. fick stöd och tid för utvecklandet av idéer, att arbetsuppgifterna kändes utmanande och då arbetstagarna upplevde frihet i arbetet, uppfattade de organisationen som mera kreativ och upplevde också en högre grad av psykiskt välmående. I denna studie fanns det inte ett samband mellan arbetsbörda och upplevd kreativitet inom organisationen. Rasulzada och Dackert menar dock att det är möjligt att arbetstagarna kände att de kan hantera arbetsbördan då de upplevde att de har tillräckligt med kraftkällor i arbetet.

I denna avhandling granskas specifikt välmående i *forskningsarbete*. Forskningsarbete är ett kunskapsintensivt arbete som kräver innovativitet och problemlösningsförmåga, och för att forskaren skall lyckas möta dessa krav är det viktigt att han är välmående.

Den möjlighet till kreativitet som forskaren har kunde enligt ovan nämnda studier bidra till att öka välmåendet.

### **4.3 Forskningsarbete i förändring**

Det forskningsinstitut som studeras i denna avhandling är ett av Finlands 21 sektorsforskningsinstitut. Med sektorsforskning avses forskningsverksamhet som stöder samhällspolitik och samhälllig service och med vars hjälp förvaltningsområden utökar sitt kunskapskapital samt skapar förutsättningar för utvecklingen av samhället. Sektorsforskningen är ett centralt instrument för det politiska beslutsfattandet och den politiska styrningen. Till de viktigaste aktörerna inom sektorsforskningen hör de statliga forskningsinstituten. (Rantanen, 2008.)

För att bättre kunna motsvara samhällets föränderliga behov skall dock helhetsstyrningen och samordningen av sektorsforskningen förbättras (Rantanen, 2008). Målet är att intensifiera samarbetet dels mellan de olika forskningsinstituten och dels mellan universiteten och forskningsinstituten (Statsrådets kansli, 2012). I praktiken har detta till och med inneburit att några forskningsinstitut har bildat konsortium. Exempelvis har Stakes, ett expertorgan inom social- och hälsovården, sammanslagits med Folkhälsoinstitutet och bildat Institutet för hälsa och välfärd. Jord- och skogsbruksministeriet och Miljöministeriet bildade år 2009 LYNET, konsortiet för miljö- och naturtillgångsforskning, till vilket sex statliga forskningsinstitut hör. (Sintonen, 2011.)

Forskningsarbetet i sektorsforskningsinstituten utförs vanligtvis i projekt. Dessa finansieras delvis av staten, men även av andra, s.k. externa källor såsom Finlands Akademi, EU-forskningsprogram, den privata sektorn och Tekes, d.v.s. utvecklingscentralen för teknologi och innovationer. Trenden har varit att statens budgetfinansieringsandel har sjunkit, medan den externa finansieringsandelen har stigit. Sektorsforskningsinstituten måste därmed tävla om de externa finansieringskällornas pengar för att förverkliga sina forskningsprojekt. (Rantanen, 2008.) I sin värdering av projektfinansieringsansökningar lägger Tekes bl.a. vikt vid hur ifrågavarande projekt bidrar till hållbar konkurrenskraft, främjar ny forskningsbaserad näringsverksamhet och ökar den finska forskningens internationalisering (Tekes, 2012).

Harri Vainio, Arbetshälsoinstitutets generaldirektör, påpekar att diskussionen kring utvecklandet av sektorsforskningsinstitutet kan öka personalens stress. Osäkerheten påverkar sinnesstämningen hos personalen, anser Vainio. (Sintonen, 2011.) I denna avhandling är det av intresse att granska huruvida de intervjuade forskarna lyfter fram förändringar i samband med diskussionen kring arbetsrelaterat välmående. Nämnas upplevelser kring strukturförändringar och tävlingen om extern finansiering i dessa intervjuer?

## **5 Forskningens utgångspunkt och forskningsobjektet**

Arbetshälsoinstitutet, Aalto-universitetets Business Innovation Technology-forskningsinstitut (BIT) och VTT, som utför tekniskt och tekniskekonomiskt forsknings- och utvecklingsarbete, arbetar under åren 2010–2013 tillsammans på ett projekt där målet är att undersöka olika slag av serviceutveckling inom den offentliga sektorn. Syftet med projektet, som går under namnet Inno-Vointi, är att utveckla en ledarskapsmodell för innovationsaktivitet som utgår från arbetstagaren och som stöder arbetstagarens välmående. Jag har arbetat som forskningsassistent i projektet och skriver min avhandling om en av de organisationer som granskas. Min avhandling tangerar ämnen som är av intresse för projektet, men tillför också nya synvinklar i och med att jag har tagits med i projektet som en mera utomstående person, som inte varit med från början. Jag har även fått möjligheten att inom projektets ramar fritt välja forskningsproblemen för min avhandling.

Den organisation som jag har valt att fokusera på är ett sektorsforskningsinstitut där det under år 2008 skedde en organisationsförändring. Organisationen har utvecklats från en linjeorganisation till en matrisorganisation, som strävar efter att vara mera nätverkslik och kundinriktad. Forskningsprogram har startats, i vilka forskare från olika vetenskapsgrenar medverkar. Enligt forskningsinstitutet möjliggör programbaserad forskning tvärvetenskaplighet, vilket enligt institutet är förutsättningen för effektiv problemlösning. Inom institutet arbetar ca 750 personer. Dessa är utspridda över landet, eftersom forskningsinstitutet verkar på 15 orter i Finland. Forskningsinstitutets utgifter täcktes år 2011 till ca 58% med budgetfinansiering, och de övriga utgifterna täcktes med extern finansiering såsom



samprojekt- och kundfinansiering. Organisationens mål är att öka samprojekt- och kundfinansieringsandelen.

Den undersökta organisationen presenterar sig själv som ett forskningsinstitut vars mål är att producera innovationer och problemlösningar kring förnybara naturresurser. För att kunna nå dessa mål behövs forskare som mår väl och är motiverade att generera relevanta forskningsresultat och forskningsbaserad utveckling. Till följande presenteras denna studies forskningsfrågor.

## 6 Forskningsfrågor

Med litteraturöversikten som bakgrund har mina egna forskningsfrågor utformats. I litteraturöversikten har olika sätt att se på (arbetsrelaterat) välmående presenterats. Denna avhandling fokuserar på *forskare* och har som mål att klargöra vad de anser att arbetsrelaterat välmående är. Forskningsarbetet beskrivs som ett kunskapsintensivt arbete, och i litteraturöversikten har det framgått att denna typ av arbete bl.a. erbjuder möjligheter till kreativitet och till självständighet, vilket kan främja det arbetsrelaterade välmåendet. Till forskningsarbetet kan det dock även höra höga krav på effektivitet och på att prestera. Det är av intresse att undersöka vilka faktorer de forskare som har intervjuats upplever att främjar och hindrar det arbetsrelaterade välmåendet. De intervjuade forskarna arbetar i en matrisorganisation, och enligt tidigare studier som har refererats i denna avhandling kan denna organisationsstruktur påverka arbetstagares välmående på särskilda sätt. Målet i denna avhandling är därmed också att undersöka om och hur de intervjuade forskarna upplever att matrisstrukturen inverkar på välmåendet. Denna avhandling strävar alltså efter att svara på följande frågor:

1. Hur uppfattar forskare arbetsrelaterat välmående?
2. Vad upplever forskarna i matrisorganisationen att stöder det arbetsrelaterade välmåendet?
3. Vad upplever forskarna i matrisorganisationen att hotar det arbetsrelaterade välmåendet?

## 7 Metod och sampel

Denna studie är en analys av färdigt insamlat material som forskare vid projektet Inno-Vointi har samlat in. Materialet är insamlat under tiden 10/2010–5/2011 och består av temaintervjuer, där teman rör sig kring innovation, ledarskap, välmående, kundinriktning samt arbetstagarinriktning. Intervjuerna är gjorda på finska. De har tagits på band och transkriberats, och jag har haft tillgång till både inspelningarna och transkriberingarna. Några exempel på intervjufrågorna är: *Vad anser du att arbetsrelaterat välmående är? Vilka bär ansvar för det arbetsrelaterade välmåendet? Hur anser du att projekt lämpar sig för att organisera kreativt forskningsarbete? Hur påverkar arbetsrelaterat välmående forskningsarbetet och utvecklandet av nya projekt? Vad borde göras för att innovationsverksamhet och främjandet av innovationer inte skulle belasta arbetstagarna ytterligare?* Intervjuerna är halvstrukturerade, d.v.s. de baserar sig på en frågestomme (se bilaga 1 och 2), men frågorna varierar ändå från intervju till intervju beroende på vad den intervjuade personen tar upp. De citat som nämns i denna avhandling har jag översatt till svenska, men originalcitaten på finska bifogas som en bilaga (bilaga 3). Intervjuerna är gjorda på Arbetshälsoinstitutet eller på den intervjuades arbetsplats, beroende på vad den intervjuade personen har föredragit. Längden på intervjuerna varierar från 56 till 119 minuter.

Samplet består av sju intervjuer med forskare. Dessa valdes huvudsakligen ut från ett och samma forskningsprogram. Forskarna vid projektet Inno-Vointi valde att studera forskare som befinner sig i olika skeden av karriären. För att dessa personers anonymitet skall bevaras benämns de med koden P1–P7. Könsfördelningen är sådan att fem av personerna är kvinnor och två är män. Den tid dessa forskare har arbetat inom forskningsinstitutet varierar från 1 ½ till över 14 år. Eftersom denna studie är kvalitativ och samplet därmed relativt litet lämpar den sig dock inte väl för jämförelser mellan unga och erfarna forskare. Målet med denna forskning är att ge en inblick i arbetstagaers upplevelser i en viss typ av organisation och i en specifik kontext.

Materialet har analyserats enligt teoristyrd innehållsanalys. Detta innebär att analysen framskrider enligt materialets villkor, såsom i materialbaserad innehållsanalys. Skillnaden är den att i materialbaserad innehållsanalys skapar man teoretiska begrepp utifrån materialet, medan man i teoristyrd innehållsanalys först presenterar vad som redan är känt inom området i form av en teoretisk referensram. (Tuomi & Sarajärvi,

2009.) Målet har därmed inte varit att testa en teori, men jag har närmat mig materialet med tidigare teoretisk kunskap som bakgrund för att sedan kunna spegla de egna resultaten mot de nämnda teorierna. Därmed har jag inte varit bunden till en teori. Som hjälpmedel i analysprocessen har programmet Atlas.ti använts, med vilket man klassificerar och kodar materialet. Jag har granskat materialet som en helhet, beskrivit sådant som sägs i intervjuerna som är av intresse för denna studie och sett på vilka teman som framträder. Härnäst följer en mera detaljerad beskrivning av analysprocessen.

Jag har läst igenom intervjuerna flere gånger. 1) Först läste jag dem utan att några anteckningar gjordes, men en uppfattning om helheten bildades. 2) Därefter markerade jag de partier där de intervjuade talade om välmående. 3) Efter detta gjorde jag anteckningar om vad de intervjuade talade om, först väldigt allmänt, t.ex. projekt och välmående samt pengabekymmer, varefter jag gjorde mera ingående anteckningar om vad den intervjuade sade. 4) Därpå återgick jag till en mera abstrakt nivå, och började finna gemensamma teman i intervjuerna. Dessa teman indelades i klasser, och en huvudkategori för klasserna utvecklades. 5) Efter diskussioner med handledaren vid universitetet och vid Arbetshälsoinstitutet gjordes några justeringar i klasserna, och de fick sina slutgiltiga benämningar. Förutom att läsa intervjuerna har jag även lyssnat igenom bandinspelningarna av dem. Detta har gjort det lättare att förstå hur intervjuerna har framlöpt, eftersom det blivit möjligt att höra de intervjuades tonfall. I följande kapitel presenteras resultaten av analysen.

## 8 Resultat

Resultaten av denna studie svarar på de tre forskningsfrågor som presenterades i kapitel sex. Svaren är indelade i klasser, och citat används för att motivera varför en sådan klassindelning är gjord. Betydelsen av de tecken som finns i citaten är följande:

.. Talet blir på hälft eller fortsättning på talet

(-) Uteblivet ord

(--) Uteblivet stycke

[hakparentes] Egen kommentar

### 8.1 Hur uppfattar forskare arbetsrelaterat välmående?

Som inledning till denna studie om forskare och arbetsrelaterat välmående fungerar den första forskningsfrågan, som utreder vad de intervjuade forskarna uppfattar att arbetsrelaterat välmående är. Intervjuaren ställde denna fråga direkt till de intervjuade. Svaren är indelade i klasserna *positiva känslor gentemot arbetet*, *belöning för arbetsinsatsen* samt *helhetsbetonat välmående*.

#### 8.1.1 Positiva känslor gentemot arbetet

Flera av de intervjuade forskarna sade att arbetsrelaterat välmående betyder att arbetet väcker en allmän känsla av välbehag. Utöver den positiva känslan av att det är trevligt på jobbet nämndes det även att arbetsrelaterat välmående innebär att arbetet känns innehållsrikt. I följande citat beskrivs dessa uppfattningar.

*Nå nu är det säkert det att man går, först och främst på morgonen är det kul att komma eller fara till jobbet P7*

*Faktiskt det, att på morgonen när man måste fara till jobbet, så skulle det inte kännas helt så, att 'oj nej!' Utan det skulle kännas att 'ok, det blir en helt trevlig arbetsdag' P6*

*Att det [arbetsrelaterat välmående] omfattar arbetets meningsfullhet P2*

Denna beskrivning av arbetsrelaterat välmående kan ses som ett känslomässigt välmående där känslorna är riktade mot arbetet. De två första citaten skiljer sig från det tredje på så vis att de första tar upp mera hedonistiska sidor av välmående, d.v.s. de beskriver välmående som en känsla av välbehag, medan det tredje citatet lyfter fram känslan av att arbetet har en mening, och därmed är en mera eudaimonisk definition av arbetsrelaterat välmående. Alla tre kan dock placeras under rubriken positiva känslor gentemot arbetet.

### **8.1.2 Belöning för arbetsinsatsen**

Med belöning avses här allt det goda som man får i gengäld för arbetsinsatsen. Det kan innebära materiell belöning; uppskattning från arbetsgivaren i form av lön som upplevs vara rättvis. Det kan också innebära känslor av att man lyckats i sitt arbete. Nedan följer citat i vilka detta lyfts fram.

*Det är det, att man får några positiva upplevelser från arbetet. Inte behöver det alltid vara kul och inte är det säkert heller det. Och inte behöver det vara så lätt, att det inte belastar och annat, utan något sådant, att man får tillräckligt med positiva upplevelser från det, och att du emellanåt får saker slutförda. Och med relativ framgång slutförda. Så att du sedan har entusiasm att igen ta tag i följande uppgift P6*

*Och så att på sätt och vis att man för sitt arbete också får, förstås lön som motsvarar kunnandet. Det tycker jag utan tvekan att är en väldigt viktig sak att det, att man får någon compensation för det. Och förstås det, nog är det att man lyckas i arbetet väldigt belönande. Att nog är det väldigt belönande om man lyckas. Och det ökar arbetsmotivationen P7*

I dessa citat framförs tanken att de belöningar som fås för arbetsinsatsen ökar motivationen. Dessa nämnda belöningar, lön som upplevs motsvara kunnandet och upplevelser av att lyckas i arbetet, kan främja en känsla av kompetens. Enligt teorin om självbestämmande (Deci & Ryan, 2000), vilken presenterades i denna avhandlings teorikapitel, bidrar känslan av kompetens till ökad autonomt reglerad motivation och till välmående.

### 8.1.3 Helhetsbetonat välmående

I denna avhandling ligger fokus vid det arbetsrelaterade *psykiska* välmåendet, men i intervjuerna lyftes det också fram att arbetsrelaterat välmående är ett begrepp som omfattar både det fysiska och psykiska. Arbetsrelaterat välmående uppfattades som avsaknad av stress och en känsla av att arbetet är en naturlig del av livet. Detta helhetsbetonade synsätt belyses i följande intervjuцитat.

*Det finns mentalt och psyk, alltså mentalt och fysiskt välmående. Hur skulle man nu alltså, som man säger sådär samlat i allmänhet kunna säga..Det omfattar hela varandets och livets form som det där, finns i arbetslivet P2*

*Säkert att det skulle vara sådant, arbetet skulle kännas sådär natur-, som en passlig och naturlig del av vardagen P4*

*Jag tycker att det är, en sak är det, att på morgonen när väckarklockan ringer, så vill du bara vända sida. Alltså då har du inte stress P5*

Även om dessa citat representerar samma klass skiljer de sig i viss mån från varandra. I det första citatet lyfts speciellt omfattningen av begreppet arbetsrelaterat välmående fram. Det andra citatet betonar arbetets relation till det övriga livet, medan det tredje citatet ovan definierar arbetsrelaterat välmående som avsaknad av stress. Den första meningen i det tredje citatet kunde även ses som någonting negativt, att man drar sig för att åka iväg till arbetet. I detta sammanhang görs dock tolkningen att den intervjuade syftar på ett avslappnat tillstånd; att man inte går på högvarv. Liksom det tidigare i begreppsförklaringen beskrevs, har stress både psykiska och fysiska verkningar, och därmed ses också avsaknaden av stress som ett helhetsbetonat välmående, som omfattar både människans fysiska och psykiska del.

## 8.2 Vad upplever forskarna i matrisorganisationen att stöder det arbetsrelaterade välmåendet?

Nedan framställs vad de intervjuade forskarna lyfte fram som stödjande faktorer för välmåendet. Resultaten av denna forskningsfråga är presenterade som fem klasser: *balans mellan arbete och fritid, en positiv arbetsgemenskap, omväxling i arbetet och i karriären, arbetets meningsfullhet samt ett kontrollerbart arbete*. Först presenteras dock allmänna iakttagelser av hur upplevelser kring arbetsrelaterat välmående framstod i intervjumaterialet.

### 8.2.1 Allmänna iakttagelser

Delvis ställde intervjuaren direkta frågor om välmående, men i viss mån kunde detta tema också framgå ur svar på frågor som egentligen behandlade andra sidor av arbetet. Exempelvis kunde upplevelser av välmående framgå då den intervjuade berättade om sin egen karriär och arbetsituation. Ofta lyfte den intervjuade ändå inte spontant fram aspekter av arbetet som *främjar* välmåendet. Ibland var det även svårt att få svar på direkta frågor om arbetets positiva inverkan på välmåendet. På detta sätt löd en av de intervjuades första svar på frågan om vad i arbetet som motiverar och ger krafter:

*Jaa-a, det är nog en sak att, i själva verket strävar man nuförtiden efter att inte tänka på sådana saker så att det inte går så att man i misstag kommer till den slutsatsen att nu räcker det (skratt).. P2*

Citatet ovan exemplifierar hur de intervjuade forskarna hade svårt att lyfta fram faktorer som främjar det arbetsrelaterade välmåendet. De delar av intervjuerna där aspekter som främjar välmåendet diskuterades var tämligen korta, och det krävdes att varje intervju granskades mycket noggrant för att förstå vilka teman som framträdde. I detta kapitel (8.2) presenteras de tankar och åsikter som forskarna lyfte fram angående vad som främjar det arbetsrelaterade välmåendet.

### 8.2.2 Balans mellan arbete och fritid

Det ansågs vara viktigt för välmåendet att inte all tid går åt till arbetet. Tillräckligt med fritid ger en möjlighet att koppla av från arbetsuppgifterna. Tanken att det är viktigt för psyket att ha ett liv vid sidan av arbetet framgår explicit ur följande citat:

*..nog hålls nu huvudet bättre ihop när man inte alltid är på jobb P4*

Tanken att värnandet om den fysiska hälsan även kan vara bra för det psykiska välmåendet framgick också ur intervjuerna. Vikten av att ha tid att motionera lyftes speciellt fram. Det ansågs att för att värna om arbetstagarnas välmående borde arbetsgivaren se till att medel med vilka man främjar det fysiska välmåendet finns.

*På riktigt, att här tycker folk om att idrotta. Så vet man, att när man är i något gäng och spelar något, så då går man och vet att det är avslappnande P5*

*Och förstås det, att man sedan försöker främja något, fysiskt välmående med sådana här helt normala, motionssedelsystem eller med något annat liknande P6*

Familjen nämndes även vara en faktor som kan hjälpa att begränsa arbetstiden. Även om den intervjuade i följande citat lyfter fram de krävande och stressande sidorna med att vara småbarnsmor ”..när man är mamma till två väldigt små barn och sedan sover dåligt också” P7, så kan man också på basis av citatet nedan göra tolkningen att barnen upplevs göra det lättare att lägga arbetsuppgifterna åt sidan efter arbetsdagen.

*Att det är förstås på sätt och vis de sköter nog om fritiden. Att då har jag inte någon möjlighet att arbeta på kvällen P7*

Såsom arbetsrelaterat välmående definieras i kapitel 8.1.3 kan en liknande uppfattning av begreppet ses i detta kapitel 8.2.2. Tanken att arbetsrelaterat välmående omfattar både det psykiska och det fysiska framgår även här. Bason, Csonka och Ejler (2003) menade att det kunskapsintensiva arbetets gränslöshet kan orsaka stress, men familjen och intressen kan kräva att forskaren lägger gränser för arbetet, vilket kan påverka välmåendet i positiv riktning.



### 8.2.3 En positiv arbetsgemenskap

Betydelsen av en god stämning mellan de människor som arbetar tillsammans betonades i intervjuerna. Flera av de intervjuade forskarna lyfte speciellt fram vikten av att få uppskattning på arbetsplatsen. Behovet av uppskattning framgick huvudsakligen av önskemål gällande den mellanmännskliga interaktionen på arbetsplatsen. Uppskattning kan visas för själva arbetsinsatsen men också för personen genom att behandla honom respektfullt.

Det betonades att positiv feedback har en motiverande inverkan. Detta framgår ur det första citatet nedan, där den intervjuade diskuterar hur det är att samarbeta med kunder. Det andra citatet visar hur den intervjuade upplever att andras intresse för vad du gör kan inverka positivt på välmåendet.

*Att nog kommer därifrån sedan också tacket, att utan denna grej skulle vi inte heller ha kommit framåt härifrån. Visst, förstås är det motiverande P1*

*..till arbetsrelaterat välmående hör säkert också det, att organisationen i sig är intresserad av vad du gör. Och att både cheferna på organisationens lägre och högre nivåer, att de är intresserade av vad du gör. Och att de tror på det du gör P7*

Den uppskattning som finns tillgänglig på arbetsplatsen kan vara till hjälp i krävande situationer, vilket lyfts fram i följande citat. Den intervjuade berättar om en svår period av konflikter mellan arbetsteamet och högsta ledningen. Räddningen blev en förman som trodde på teamet och som även på ett konkret sätt kunde stödja det.

*..vi hade också god tur, att vi fick en sådan här professor dit till vårt större, som gruppledare, som inte heller bromsade, som också var en sådan här innovativ människa, som såg, att en helt bra sak, och undertecknade alla våra ansökningar och idéer P5*

Att ta hänsyn till sina arbetskamrater är ett sätt att visa uppskattning för personen. Ifall kolleger diskuterar öppet med varandra kan det även vara lättare att ta tag i möjliga problem. Såsom en av de intervjuade sade angående hur det på arbetsplatsen månas om välmåendet:

*..att det diskuteras, att hur står det till och är allt bra P5*

I citatet nedan diskuterar den intervjuade hur det känns att främja innovation i sitt arbete. De personer som forskarna arbetar med kan förutom forskarkolleger även vara representanter för företag med vilka forskningsinstitutet samarbetar. *Atmosfären* i arbetsgruppen ansågs vara viktig för trivseln.

*..de goda sidorna är förstås det att när man vet, att på sätt och vis är, gruppen omkring är entusiastisk. Och jag tycker att det har varit väldigt trevligt att på sätt och vis samarbeta med det där företaget. Med dem har saker, i alla fall för min del gått väldigt fint. Att det är, den där entusiastiska atmosfären och det att, sedan när det har fötts nya idéer där under vägen. Och det är den väldigt positiva sidan av det P7*

Den positiva arbetsgemenskap som beskrivs, där det visas uppskattning i olika former och där atmosfären är god, kan tänkas bidra både till en känsla av tillhörighet och till en känsla av att vara kompetent, känslor som enligt teorin om självbestämmande är väsentliga för välmående. Feedback som inte upplevs vara kontrollerande ökar också den inre motivationen enligt Deci, Koestner och Ryan (1999). Också i detta kapitelns första citat framgår upplevelsen av att positiv feedback ökar motivationen. Modellen om arbetets krav och arbetets kraftkällor lyfter även fram socialt stöd som en kraftkälla, som kan skydda mot de negativa följder som arbetskrav kan ha (Bakker & Demerouti, 2007).

#### **8.2.4 Omväxling i arbetet och i karriären**

Forskararbetets omväxlande natur lyftes fram som en positiv aspekt. Därtill uppskattades möjligheten att emellanåt kunna byta arbetsmiljö. I det första av citaten nedan svarar den intervjuade på frågan om vad i arbetet som ger krafter, i det andra berättar den intervjuade fritt om sin karriär.

*Och nu måste man erkänna att nog är de här på det sättet omväxlande jobb ändå att, att i alla fall till största delen kan man säga att, projekten ändå alltid byts och uppgifterna annars också byts P2*

*Och så har förstås det arbetsrelaterade välmåendet delvis blivit funnet genom att då när något är fel i statsförvaltningen så har jag blivit tjänstledig, och sedan varit företagskonsult. Det har i något skede varit väsentligt både för slutförandet av innovationen och för det psykiska välmåendet P3*

En skillnad mellan dessa två citat är att den intervjuade i det första citatet talar om själva arbetsuppgifterna, medan det i det andra citatet syftas på betydelsen av omväxling i arbetsmiljön. På basis av det senare citatet kan man göra tolkningen att möjligheten att själv kunna påverka arbetssituationen har varit viktig. Den intervjuade lyfter också fram omväxlingens betydelse både för innovativitet och för välmående. I kapitel 4.2 hänvisades det till tidigare forskning i vilken man har funnit ett samband mellan välmående och kreativitet. I det första citatet lyfter den intervjuade forskaren fram det positiva med omväxlande projektarbeten. Även om det har skrivits mycket om projektarbetens negativa sidor kan nya projekt och nya uppgifter också tänkas bidra till att arbetet känns intressant.

### **8.2.5 Arbetets meningsfullhet**

Det ansågs vara viktigt att arbetet känns innehållsrikt. En av de intervjuade (P2) konstaterade att *”..faktum är ju att nog skulle man kunna skaffa sig en sådan här levnadsstandard och ett sådant här liv på ett lättare sätt också, att inte skulle man behöva göra en sådan här mängd arbete för sådant här inte”*. Då kan känslan av att det arbete man gör är betydelsefullt bli väsentlig. I det första citatet nedan talar den intervjuade om vad i arbetet som motiverar och ger krafter. I det andra citatet lyfts också betydelsen av arbetets meningsfullhet som motiverande faktor fram.

*..att kanske det att man kan ha att göra med sådana helheter som man själv vet att har betydelse P2*

*..att du vet, att till vad det behövs, så då är det mycket vettigare och mer motiverande att göra den grejen P6*

Det upplevdes att det är belönande att se att arbetet resulterar i en konkret produkt. Det ansågs ge en känsla av att man har lyckats i sitt arbete. Detta var en av aspekterna av kundsamarbete som ansågs påverka välmåendet positivt.

*..och också det, som motive- på sätt och vis redan ger en själv en sådan där bra känsla, att nog fick vi någonting riktigt till stånd P1*

*..att där börjar de nu bli produkter hos firmorna (-- att scenarierna förverkligas. Det först är belönande P5*

En del av arbetets meningsfullhet är också att arbetet känns etiskt rätt. I följande citat lyfts vikten av detta fram. Den intervjuade diskuterar här vad arbetets innehåll har för betydelse för att ge krafter i arbetet.

*..nu skulle det ju vara en helt annan sak om man på sätt och vis skulle vara, emot det område man forskar i eller om det skulle vara ett sådant som inte skulle kännas på något sätt till exempel etiskt rätt eller att, nog har det betydelse P4*

Också enligt Blom, Melin och Pyöriä (2001) betonar de som arbetar med kunskapsintensivt arbete arbetets meningsfullhet. De menar att kunskapsintensivt arbete ofta innebär en relativt hög grad av självständighet, och att arbetstagaren då lägger speciell vikt vid arbetets innehåll. Enligt teorin om självbestämmande skulle autonomt reglerad motivation främjas då arbetstagaren själv ser arbetet som meningsfullt, eftersom arbetstagaren då har internaliserat orsaken till att utföra arbetet. Detta i sin tur främjar välmåendet enligt teorin. (Deci & Ryan, 2000.)

### **8.2.6 Ett kontrollerbart arbete**

I det sista kapitlet om faktorer som stödjer det arbetsrelaterade välmåendet lyfts de åsikter som handlar om arbetets kontrollerbarhet fram. I denna klass framgår en önskan om att finna en balans mellan frihet och gränser i arbetet. Detta belyses med citatet nedan.

*..frihet att göra sitt eget arbete men ändå på det sättet, att det har sina egna gränser och sina egna, sådana här tidtabeller och annat, att det underlättar sedan behandlandet av uppgiften, att så önskar jag i alla fall av mina egna, förmän och kolleger P6*

Självständighet ansågs vara en positiv sida av forskararbetet. Det framgick ändå att ett väldigt självständigt arbete även kan öka arbetspressen i och med att det ökar kraven

på arbetstagaren. För forskaren kan det exempelvis betyda att han också förväntas ansvara för ansökningen av finansiering till forskningsprojekten. Utmaningarna kan vara mera lätthanterliga ifall det i arbetsuppgifterna finns en balans mellan självständighet och stöd.

*Alltså på sätt och vis att man har kunnat göra saker mycket självständigt, vilket jag tycker att är en väldigt kul sak. Men sedan att å andra sidan sedan det, ansvaret över det att har man nu gjort rätt här och det att, sedan det kontinuerliga, på sätt och vis måste man veta väldigt brett om saker och mycket djupgående P7*

Hur arbetet är planerat kan ha betydelse för arbetstagarens känsla av kontroll över arbetet. Ett arbete som är välplanerat kan också innebära att arbetsmängden fördelar sig jämnt över arbetsmånaderna, så att en alltför tung arbetsbörda undviks. I intervjuerna framgick åsikten att ansvaret att se till att arbetet är välplanerat är arbetsgivarens. I det första citatet nedan diskuterar den intervjuade vem det är som bär ansvaret för arbetsrelaterat välmående, i det andra citatet talar den intervjuade om hur man genom planering månar om välmåendet på arbetsplatsen.

*..nog måste arbetsgivaren se till att..arbetsuppgifterna i stora drag är tydliga. Så att man inte behöver använda tid till, att 'vad gör jag manne här?' P6*

*..att vi lägger upp årets arbete på en tidslinje. Man försöker se, att där inte människors, åtta månader är på det sättet, att det på våren är allt under fyra månaders tid P5*

Ett kontrollerbart arbete kan också innebära att förväntningarna på arbetsprestationerna är rimliga. Det diskuterades både om förväntningarna inom organisationen och bland finansierarna och kunderna. I citatet nedan lyfts en önskan om att målsättningarna skulle vara resonliga fram.

*På sätt och vis..kanske de där forskningsorganisationernas och både finansierarnas, och kundernas också, förståelse för det, att vad man kan göra av ett projekt, så skulle i någon mån vara rimlig. (--) Att på sätt och vis en sådan mängd måttlighet lite på varje nivå så skulle det vara klarare P6*

Det påpekades att då man själv får upptäcka vad som väcker ens intresse och finner ett arbete som man brinner för föds en känsla av välmående. Det betonades att

arbetstagaren själv måste få påverka vilka arbetsuppgifterna är. I följande citat framgår tanken att då en människa trivs med sitt arbete har det en positiv inverkan på all aktivitet på arbetsplatsen.

*För att man kan inte ge personer någonting, att forska du nu i det här. Då är det ju sådant ämbetsverksmässigt ledarskap, utan man måste finna den egna gnistan, och då börjar det gå och arbetet är roligt. Sedan speglas det lite i allt annat görande här P5*

För att sammanfatta resultaten till forskningsfrågan vad forskarna i matrisorganisationen upplever att stöder det arbetsrelaterade välmåendet har en tabell utformats. Denna tabell framställer de fem klasser som presenteras i detta kapitel och deras innehåll på ett översiktligt sätt. Tabellen lyfter fram de aspekter som tydligast framträder i intervjuerna.

Faktorer som stöder det arbetsrelaterade välmåendet
Balans mellan arbete och fritid <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motion</li> <li>- Familjeliv</li> </ul>
En positiv arbetsgemenskap <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uppskattning</li> <li>- En god atmosfär</li> </ul>
Omväxling i arbetet och i karriären <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omväxling i arbetsuppgifter</li> <li>- Omväxling i arbetsmiljö</li> </ul>
Arbetets meningsfullhet <ul style="list-style-type: none"> <li>- Insikt i arbetets konkreta betydelse</li> <li>- Ett etiskt riktigt arbete</li> </ul>
Ett kontrollerbart arbete <ul style="list-style-type: none"> <li>- Frihet/Gränser</li> <li>- Ett välplanerat arbete</li> <li>- Rimliga förväntningar</li> <li>- Rätt att påverka</li> </ul>

Tabell 1. Faktorer som stöder det arbetsrelaterade välmåendet.

I detta kapitel framgår en önskan av autonomi, samtidigt som det också finns behov av stöd från förmän och kolleger. Kunskapsintensivt arbete är i regel ett självständigt arbete, men kraven i arbetet är också ofta höga, vilket Bason, Csonka och Ejler (2003) samt Blom, Melin och Pyöriä (2001) poängterade. I ett självständigt arbete kan graden

av ansvar kännas krävande. Man kan tolka de intervjuade forskarnas citat så att det finns en önskan om att de ramar inom vilka arbetet görs är klara och välplanerade av förmannen, men att arbetstagaren sedan ges frihet inom dessa ramar. I teorin om självbestämmande betonas det att begreppet autonomi innebär självbestämmanderätt, en upplevelse av att inte bli kontrollerad (Ryan & Deci, 2000). Därmed kan det poängteras att ett autonomt arbete inte behöver betyda ett arbete där arbetstagaren är ensam, utan ett arbete där arbetstagaren känner att han har kontroll.

Modellen om arbetets krav och arbetets kraftkällor definierar kraftkällor som de fysiska, psykologiska, sociala eller organisatoriska aspekter vilka 1) är funktionella i uppnåendet av arbetsrelaterade mål, 2) minskar arbetskrav och de fysiologiska och psykologiska negativa konsekvenser som associeras med kraven, 3) stimulerar personlig tillväxt, lärdom och utveckling (Bakker & Demerouti, 2007). De faktorer som här nämndes som stödjande faktorer för det arbetsrelaterade välmåendet kan därmed definieras som kraftkällor. I följande kapitel framställs faktorer som de intervjuade forskarna upplever att hotar det arbetsrelaterade välmåendet.

### **8.3 Vad upplever forskarna i matrisorganisationen att hotar det arbetsrelaterade välmåendet?**

De faktorer som beskrevs som hot för det arbetsrelaterade välmåendet har indelats i fyra klasser. Dessa klasser är *otillräckliga resurser i arbetet, ökande rollförväntningar, flerprojektarbete* samt *organisationsförändringar och oklara mål*. Till skillnad från kapitel 8.2 berörs inte fritidens inverkan på det arbetsrelaterade välmåendet bland dessa negativa faktorer, då endast en kommentar i intervjumaterialet syftade på familjelivets krävande sidor. Detta citat finns återgivet på sida 27 i denna avhandling. Bland de faktorer som här tolkas som hot för det arbetsrelaterade välmåendet finns, till skillnad från kapitel 8.2, faktorer som direkt har att göra med övergången till matrisorganisationen och det sätt på vilket arbetet i matrisorganisationen är organiserat.

### 8.3.1 Otillräckliga resurser i arbetet

I flera av intervjuerna kom det på ett eller annat sätt fram att otillräckliga arbetsresurser upplevdes vara ett problem som förorsakar stress. Bristen på arbetskraft nämndes som en förorsakare av arbetsbelastning. Detta framgår ur följande citat.

*Låt oss nu säga så, att situationen är ganska utmanande, allt som allt har vi ganska väl lyckats skaffa finansiering och nu är det en väldig brist på arbetare. Låt oss säga så, att det är lite en sådan där katastrofsituation. Visserligen har den här katastrofsituationen förstås fortsatt de senaste två åren, men kanske den nu är ett steg värre (skratt) igen, att lite en sådan där..Låt oss nu säga, att det har varit ganska psykiskt tungt här de senaste månaderna.. P1*

*..så väldigt svårt är det att rekrytera nya människor. Sedan på samma gång borde samma lilla grupp i den här ledarorganisationen möta allas behov, men man får inte, det är ett enormt arbete att få tilläggsarbetskraft. Och sedan när vi med svett och plåga lyckas få igenom rekryteringen, så har vår efterfrågan vuxit exponentiellt. Vi är alltid, arbetar med väldigt minimala resurser. Det är det växande problemet P5*

*För oss är redan det att en person blir sjuk en katastrof P5*

En följd av brist på arbetskraft är att arbetsmängden ökar för de arbetstagare som finns. I det första citatet nedan talar den intervjuade om hur det känns att arbeta i en liten grupp. I det andra citatet framgår det att den intervjuade också under sin moderskapsledighet tvingades sköta finansieringsdelen av ett projekt, eftersom hon inte fann någon annan som kunde ta hand om detta.

*..där måste man sedan göra väldigt mycket. Och visst tänker jag också på min forskningsmästares ork, att hur han liksom orkar. Och på sätt och vis det att varifrån får jag nu mera pengar så att jag sedan får mera arbetskraft som hjälp åt honom eller.. P7*

*..till exempel under min moderskapsledighet så tog jag själv hand om projektets finansieringsgrejer. (-) att när jag inte sedan på sätt och vis fick någon annan att göra det. Att jag hade inte sedan möjlighet till det att. Att nog har det på det sättet förstås varit väldigt belastande P7*



I intervjuerna rapporterades det också om tidsbrist. Denna upplevelse kan ses som en följd av en obalans mellan tid och arbetsmängd. I följande citat syns frustration och demotivation, vilket den intervjuade verkar känna över att inte ha tid att koncentrera sig på en arbetsuppgift och göra den väl eftersom arbetsmängden är alltför stor.

*Så just det, att arbetet får vara stressande, men om det kommer några framgångar och insikter från det, så belönar det den stressituationen. Men det, att om det hela tiden är ett sådant väldigt kaos, ur vilket man bara på något sätt försöker kryssa, så det belönar inte speciellt mycket. Och det äter upp arbetsmotivationen, om man hela tiden måste göra allting på sätt och vis under den egna ribban, att ibland borde man få göra någon sak ordentligt också. Att man ens skulle kunna prioritera.. P1*

Att inte ha tillräcklig tid för forskningsarbetet är också ett uttryck för tidsproblemet. I flera av intervjuerna framgick att det till forskarnas arbetsuppgifter även ofta hör administrativa uppgifter, och det upplevdes vara ett problem att inte tillräckligt hinna med forskning. I följande citat exemplifieras upplevelsen av frustration över att inte hinna fördjupa sig i sin forskning.

*Om du bara skulle hinna på sätt och vis granska dem [forskningsresultaten] genom att använda några olika metoder, med vilka man räknar och jämför de där resultaten med varandra. Och annat. Att mer än de helt tydligt först påträngande resultaten. Att där skulle kunna finnas mycket annat sådant, som man skulle kunna få ut av det. Så nog är det sådant, som bekymrar sedan. Och det tynger sinnet P6*

Samhällets ekonomiska situation kan vara en orsak till de ovan nämnda problemen. Det är naturligt att en spänd ekonomisk situation kan leda till brist på arbetskraft och därmed också upplevelser av tidsbrist hos arbetstagarna. Nedan följer två citat i vilka det diskuteras hur (stats)ekonomin bestämmer vad som kan göras för att hjälpa de arbetstagare som är utmattade.

*Den där gruppchefen, också enhetschefen är i princip ännu ganska lågt nere i det här systemet, att den kan inte heller egentligen, fast den skulle se att man blir utmattad, så måste det finnas ekonomiska grunder såsom till exempel för att skaffa mera folk P1*

*..faktiskt är ju situationen den, att man måste se att till vad det finns ekonomiska möjligheter. Och sedan när man hamnar så här på högvarv, så vill ingen hinna se på det, att hur många människor vi på riktigt kan anställa för den här grejen, när allt är ett enda kaos P1*

Bristen på resurser verkar bidra till stress för dessa forskare. En följd av resursbristen är att forskarna inte anser sig hinna fördjupa sig i forskningsarbetet. Ifall forskarna anser att arbetets meningsfullhet ökar välmåendet, och de upplever forskningsarbetet som meningsfullt, vilka konsekvenser har det då för välmåendet att inte ha tid till att koncentrera sig på forskning? Dessa citat kan tolkas så att forskarna upplever att arbetsglädjen och motivationen försvinner när arbetsbördan är alltför stor och när positiva, belönande upplevelser i arbetet uteblir. Den ekonomiska situationen kan öka känslor av uppgivenhet, eftersom möjligheterna att förbättra situationen kan verka begränsade, och därmed kan upplevelsen av kontroll över arbetssituationen vara svag.

### **8.3.2 Ökande rollförväntningar och hantering av dessa**

Det sades att kraven på forskaren att ständigt åstadkomma mera är närvarande i arbetsvardagen och att det också nuförtiden förväntas att forskarna skall vara kunniga inom flera olika områden. I synnerhet ifall den egna självbilden inte stämmer ihop med förväntningarna kan det framkalla stress och känslor av otillräcklighet. Dessa uppfattningar framgår ur citaten nedan.

*..när många känner ju igen i sig själv, att jag är inte en sådan som fumlar omkring i företag. Och alla har inte tid som jag, och har inte motivet. Och nu frågar ändå arbetslivet efter allt det här. Plus sedan att du kan göra det från början, förhandla den där finansieringen, göra alla prov och publikationer. Så det här är stressande P3*

*Forskaren måste idag vara ganska mångsidig: man borde vara jurist, och man borde förstå sig på ekonomiförvaltning, och man borde kunna uppträda, och marknadsföra och man borde kunna skriva och.. P1*

*..på sätt och vis är det ändå hela tiden press från arbetsgivaren och annars också från hela samhället, att man måste göra mera P6*

I detta forskningsinstitut kan forskaren även förväntas ta ansvar för projektfinansieringen. Följande citat belyser hur det kan kännas att bära denna roll. Den intervjuade berättar om oron över huruvida teamet har levt upp till finansierarnas förväntningar.

*Och på sätt och vis den ångesten över det att här har vi nu satt en miljon på spel (--) Och nog tänker jag alltid på det att, kan man här, att på sätt och vis att har de fått valuta för sina pengar. Att jag har nog fått fint med pengar, men att har vi sedan på riktigt besvarat det. Att det blir lite en sådan, på sätt och vis känsla av otillräcklighet över att har man nu på riktigt svarat på det som.. P7*

Hur rollförväntningarna påverkar arbetstagaren kan bero på hans metoder att hantera dem. Ökande rollförväntningar ansågs speciellt kunna leda till stress hos en person som har svårt att säga nej till uppgifter och som försöker utföra varje uppgift lika väl. I följande citat diskuteras det hur förväntningarna kan påverka arbetstagaren, och i bägge nämns inverkan av plikttrogenhet.

*Att man kan säga att sådana som är väldigt plikttrogna och strävar efter att göra sina saker väl åt alla håll, de är nog under enorm press P2*

*..nog kan man säkert belastas av det om man är en sådan där plikttrogen människa P4*

Då sektorsforskningsinstitutet alltmer siktar på att öka andelen av extern finansiering, d.v.s. finansiering som inte kommer från statens budget, kan det krävas nya färdigheter av forskaren. I kontakten med möjliga finansierare kan t.ex. marknadsföringsfärdigheter, färdigheter som inte traditionellt tillknutits forskaryrket, bli viktiga. Ur materialet framgår det att samtidigt som det upplevs att det har kommit nya krav i forskaryrket, anses det också att de traditionella kraven på exempelvis publicering av vetenskaplig text förblir. Då kraven hopar sig kan det leda till ökad stress och ökade känslor av otillräcklighet. En personlig egenskap som plikttrogenhet, då det är svårt att säga nej till uppgifter, kan bidra till att öka belastningen. Då det finns många förväntningar i samhället på hur en forskare bör vara kan känslan av att vara kompetent och känslan av autonomi, att ha kontroll, tänkas minska. Detta skulle enligt teorin om självbestämmande bidra till upplevelser av illamående (Ryan & Deci, 2000).

### 8.3.3 Flerprojektarbete

Då forskarna beskrev vad de upplever att hotar det arbetsrelaterade välmåendet lyfte de fram faktorer som har att göra med flerprojektarbete. Det upplevdes att det finns brister i hur projektarbetssättet fungerar i organisationen, och att då flera projekt pågår samtidigt förbrukas arbetstagarens energi till bl.a. projektkoordinering. Dessa upplevelser beskrivs i citaten nedan.

*Förstås liksom från en forskares synvinkel skulle den mest behagliga situationen vara den att man uttryckligen skulle kunna leva så att det där, det där man kunde göra så långsiktigt arbete som möjligt och koncentrera sig på de där specifika sakerna (--) Att förstås på något sätt tänker man att man nu har gått lite till det extrema med det här projekterandet att man gräver sådana här stora omfattande projekt vars hopsättning är enormt arbetsamt, räcker relativt länge också. De räcker sedan 3–5 år och sedan bryts de och sedan är det igen en sådan där stor rapportering om dem. Och finansieringen räcker ungefär till det projektets tid att då när det föregående projektet är i gång så ska man redan skaffa ett nytt och tänka på det, så det börjar redan vara sådant att det tar sådan, låt oss säga överlopps energi förbrukas redan lite för mycket till sådant onödigt projekterande P2*

*..nog skulle det ju hjälpa väldigt, om det skulle vara sådana där..större projekt åt gången, att det inte skulle behöva vara många ströprojekt, för i dem är det sedan dendär koordineringen (--) att man borde vara till exempel i ledningsgruppen för tre projekt samtidigt och förbereda materialen, allas deadlines är samtidigt, så de är tunga P5*

Också i litteraturöversikten framgick det att då flera projekt och speciellt deras intensivaste perioder sammanfaller, kan arbetstagarens arbetsbörda bli alltför stor. Zika-Viktorsson, Sundström och Engwall (2006) visade i sin studie att en överbelastning av projekt ökar stressreaktioner och minskar arbetstagarens upplevelse av kompetensutveckling. I det andra citatet ovan framgår en önskan om färre och mera omfattande projekt, medan det i det första citatet sägs att det känns att det också i stora projekt går onödigt mycket tid till administrativa uppgifter.

### 8.3.4 Organisationsförändringar och oklara mål

Bland de faktorer som de intervjuade upplevde att har en negativ inverkan på det arbetsrelaterade välmåendet finns faktorer som har att göra med den organisationsförändring som forskningsinstitutet genomgått. I följande citat berättar den intervjuade forskaren om känslor angående organisationsreformen. Den intervjuade tar här upp hur ledarskapet i matrisorganisationen upplevs.

*Och nu sedan när matrisen förverkligades så blev det en råddig modell, för att ansvaret och ledarskapet har varit oklart. Så det stör ännu.. P3*

Följande citat lyfter fram åsikten att matrisen ännu fungerar enligt den gamla organisationskulturen. Detta upplevs leda till mera arbete för forskarna. Tolkningen kan här göras att en överlappning mellan linjeorganisationens och forskningsprogrammets tillvägagångssätt anses ligga bakom detta problem, då både linjeorganisationen och forskningsprogrammet upplevs vilja kontrollera forskarens arbete.

*Och det är nu problemet att när den här matrisen gjordes, så nu är det båda sidorna, linjen ber om rapport, rapport, rapport, plan, plan, plan, programmet ber om rapport, rapport, rapport, plan, plan. Samma saker måste man nu flera gånger rapportera, förklara. Och hittills har det varit till stor skada, den här matrisen, för att man inte har avstått från den kulturen, alla planer till högsta ledningen, alla rapporter till högsta ledningen, och två gånger P3*

En av de intervjuade berättar också att som följd av att organisationen har velat förnya förvaltningssättet har man brutit upp arbetsteam. Detta har upplevts som ett stort problem. Citatet nedan belyser känslorna i samband med detta.

*Att vi har nu alltför mycket söndrat dessa team när man har försökt förändra förvaltningen. Alltså genast när man har funnit den människogruppen som upplever att vi är tio, du kan prata, jag kan skriva, den där kan ta prover, varvid vi får ett sådant team, som har egenskaper likt amöbor (--) De här har hela tiden brutits upp nu i samband med förvaltningsreformen. Sedan har man med ett par års mellanrum grupperat till olika ställen här på kampuset, och nu är det avsevärda sprickor i kompetenskapitalet, vilket syns där i det arbetsrelaterade välmåendet. Det här är kanske en av de största riskerna vi har nu i denna stund. Den akuta pengabristen är inte ett lika stort problem som*

*den där kapitalrisken. För att vårt kapital finns i huvudet. Och det är nu sedan enligt mig den allvarligaste situationen, att vem orkar driva det här P3*

Ur intervjumaterialet framgår upplevelsen av att man inom organisationen saknar en klar och realistisk målsättning och att det går arbetstid till att uppfylla högrärande mål vilka inte nödvändigtvis främjar organisationens intressen. Följande citat är taget ur ett samband då diskussionen rör sig kring vad ledningen borde göra för att inte skapandet av projekt skulle öka forskarnas arbetsbelastning. Den intervjuade berättar om den nuvarande situationen och vad som upplevs som svårt i den.

*Att där går det lätt så att, att när målen är tillräckligt överdrivna och sedan att de inte nödvändigtvis ens är helt som man säger sådana att de skulle tjäna det där förväntade målet och slutresultatet är just att det där görandet tar den tiden och inte sedan längre det att man koncentrerar sig på de rätta sakerna. Att det är sådant som nuförtiden syns i beklagligt många fall alldeles för mycket P2*

Hur förändringar inom organisationen påverkar arbetstagarens välmående kan också bero på i vilken mån arbetstagaren upplever att han har möjlighet att påverka hur arbetet organiseras. I citatet nedan berättar forskaren om en situation då den högsta ledningen beslöt om förändringar angående vad det skulle forskas i. Den intervjuade kände då att ledningen vägrade att ta forskarnas åsikter i beaktande.

*Det gick man inte ens med på att lyssna på, att hej, här har vi information om det här. Det här är nu inte helt förnuftigt. Men när det var redan bestämt, att vi är ett så kallat skitgäng P5*

Även resultaten på forskningsfrågan vad forskarna i matrisorganisationen upplever att hotar det arbetsrelaterade välmåendet är framställda i form av en tabell. Detta gör det lättare att få en överblick över de olika faktorerna. Tabellen sammanfattar de negativa aspekter som lyfts fram i intervjuerna.

Faktorer som hotar det arbetsrelaterade välmåendet
Otillräckliga resurser i arbetet <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brist på arbetskraft</li> <li>- Tidsbrist</li> <li>- Brist på pengar</li> </ul>
Ökande rollförväntningar och hantering av dessa <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ökande mängd krav</li> <li>- Nya typer av krav</li> <li>- Inverkan av plikttrogenhet</li> </ul>
Flerprojektarbete <ul style="list-style-type: none"> <li>- Krävande administration</li> <li>- Koordineringssvårigheter</li> </ul>
Organisationsförändringar och oklara mål <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oklart ledarskap</li> <li>- Problematisk organisationskultur</li> <li>- Uppbrutna arbetsteam</li> <li>- Mål som inte främjar organisationens intressen</li> <li>- Brist på påverkningsmöjligheter</li> </ul>

Tabell 2. Faktorer som hotar det arbetsrelaterade välmåendet.

Bland de utmaningar som Sy och D'Annunzio (2005) anser att matrisorganisationer har nämns svårigheter med att synkronisera och koordinera organisationens mål samt oklarheter gällande roller, ansvarsområden och auktoritetsförhållanden. Dessa utmaningar ses även i de intervjuades upplevelser. Enligt teorin om självbestämmande är behovet av autonomi ett av människans grundläggande behov. Då ledningen bryter upp arbetsteam kan arbetstagarnas känsla av autonomi minska, och likaså deras känsla av tillhörighet, vilken enligt teorin om självbestämmande också är ett av människans grundläggande behov.

De faktorer som nämns i detta kapitel (8.3) kan ges benämningen arbetskrav, enligt den definition av begreppet som modellen om arbetets krav och arbetets kraftkällor använder sig av. Modellen definierar arbetskrav som alla de fysiska, psykologiska, sociala eller organisatoriska aspekter som kräver fysiska och/eller psykiska (kognitiva och emotionella) insatser (Bakker & Demerouti, 2007). I följande del av denna avhandling diskuteras och analyseras forskningsresultaten mera ingående.

## **9 Diskussion**

Detta kapitel inleds med en sammanfattning av forskningsresultaten. Resultaten speglas också mot teorin om självbestämmande och mot modellen om arbetets krav och arbetets kraftkällor, vilka har presenterats i denna avhandling. Därefter behandlas etiska frågor kring hur forskningen har utförts och frågor som berör forskningens tillförlitlighet. Möjliga begränsningar med forskningen diskuteras också. Därefter framförs förslag till hur dessa forskningsresultat i praktiken kunde tillämpas i arbetet för att stödja det arbetsrelaterade välmåendet.

### **9.1 Definition av arbetsrelaterat välmående**

För att sammanfatta resultaten av den första forskningsfrågan kan de intervjuade forskarnas uppfattning av arbetsrelaterat välmående beskrivas som ett välmående med både hedonistiska och eudaimoniska aspekter. De såg arbetsrelaterat välmående som både generella känslor av välbehag i samband med arbetet och som upplevelser av att det arbete man gör är meningsfullt. Därtill betonades begreppets omfattning. Det ansågs att det omfattar både det fysiska och psykiska, och att det innebär att arbetet är en naturlig del av det övriga livet.

Arbetsrelaterat välmående ansågs även innebära upplevelser av belöning för arbetet. Det sades att då arbetet är belönande ökar motivationen. Enligt teorin om självbestämmande främjar både inre motivation och autonomt reglerad yttre motivation välmående (Deci & Ryan, 2000). Därmed kunde den motivation som föds vidare bidra till välmående.

### **9.2 Faktorer som stöder forskares välmående**

De intervjuade forskarna betonade betydelsen av att finna en balans mellan arbetet och fritiden. Detta ansågs inverka positivt på välmåendet. I samband med detta framgick också definitionen av arbetsrelaterat välmående som ett helhetsbetonat välmående, som innefattar både det fysiska och psykiska. Speciellt lyfte forskarna fram betydelsen av motion för främjandet av arbetsrelaterat välmående. För forskare kan det också vara svårt att begränsa arbetstiden, men familjen ansågs kunna hjälpa med detta.



Den sociala arbetsgemenskapen ansågs även spela en stor roll för välmåendet. Speciellt betonades vikten av uppskattning och av en positiv atmosfär. Detta stämmer överens med antagandet i teorin om självbestämmande att det för människans välmående är väsentligt att hon känner sig kompetent och att hon upplever tillhörighet (Ryan & Deci, 2000). Därtill upplevdes omväxlingen i arbetsuppgifterna och möjligheten till omväxling i själva arbetsmiljön som positiva aspekter. I ett citat betonades omväxlingens betydelse både för välmående och för innovativitet, vilket är intressant också i och med att det i litteraturöversikten hänvisades till studier som har påvisat ett samband mellan välmående och kreativitet (se bl.a. Rasulzada & Dackert, 2009). Även om tidigare forskning kring projektarbete, speciellt flerprojektarbete, ofta har tagit upp de negativa sidorna, framgår det här att den omväxling som följer med projektarbetssättet även kan upplevas som en kraftkälla. Enligt teorin om självbestämmande (se bl.a. Deci & Ryan, 2000) har människan en medfödd inre motivation att söka utmaningar, vilket kunde förklara varför hon njuter av omväxling i arbetet. Det är dock sannolikt att det är individuellt huruvida och till vilken grad man trivs i ett sådant arbete. Det väsentliga är eventuellt också frågan om i vilken grad arbetstagaren själv har möjlighet att påverka variationen.

Dessa forskare sätter högt värde på arbetets meningsfullhet. Det sades att ett meningsfullt arbete är motiverande och belönande. Detta stämmer överens med Blom, Melin och Pyöriäs (2001) påpekande att de som arbetar med kunskapsintensivt arbete lägger speciell vikt vid arbetets innehåll. Liksom också tidigare konstaterades främjas autonomt reglerad motivation då arbetstagaren ser arbetet som meningsfullt, och detta har visat sig öka välmående (se bl.a. Deci & Ryan, 2000).

Slutligen lyftes vikten av arbetets kontrollerbarhet fram. Ett kontrollerbart arbete innebär balans mellan frihet och gränser, rimliga förväntningar och ett välplanerat arbete. Forskarna ansåg att det är viktigt att inte bli kontrollerad av arbetsgivaren. Också i teorin om självbestämmande betonas autonomins betydelse för motivation och för välmående (Deci & Ryan, 2000).

### 9.3 Faktorer som hotar forskares välmående

I forskarnas upplevelser av hot för det arbetsrelaterade välmåendet lyftes faktorer som har att göra med övergången till matrisstrukturen fram. Det riktades kritik mot hur organiseringen av matrisstrukturen har fungerat. Forskarna ansåg att ledarskapet i organisationen är oklart och att det har varit svårt att förnya den gamla organisationskulturen, vilken upplevs som kontrollerande. Uppfattningar om att organisationen saknar klara, tydliga och realistiska mål framgick också. Därmed kan det konstateras att övergången till en matrisorganisation inte har upplevts som enkel. De nämnda svårigheterna gällande auktoritetsförhållanden och målsättning stämmer överens med de utmaningar som Sy och D'Annunzio (2005) tillskriver matrisorganisationer, vilka presenterades i kapitel 4.1.

I matrisorganisationen utförs arbetet i projekt, och detta upplevdes inte heller vara okomplicerat. Även om den omväxling som hör till projektarbetet upplevdes som en positiv faktor, ansågs det också att då forskaren är medlem i flera olika projekt samtidigt blir koordineringen av uppgifter svår, vilket upplevdes som betungande. Uppfattningen av att den byråkrati som tillhör projekten är onödigt energikrävande framgick också. Även Zika-Viktorsson, Sundström och Engwall (2006) har poängterat att flerprojektarbete kan ha en negativ inverkan på välmåendet i form av stressreaktioner och minskad upplevelse av kompetensutveckling.

Ett av de stora hoten för dessa forskares välmående verkar vara bristen på resurser. Bristen på arbetskraft, vilken är en följd av en spänd ekonomisk situation, ökar arbetstagarnas stress och leder till att forskarna inte känner att de har tillräckligt med tid till att fördjupa sig i forskningsarbetet. Eftersom forskarna sannolikt har sökt sig till forskaryrket eftersom de upplever själva forskandet som givande, kan det vara mycket nedslående att inte i tillräcklig mån ha tid till detta.

Förväntningarna på forskare ansågs också vara väldigt höga. Forskarna upplevde social press att exempelvis både skriva artiklar och klara av att marknadsföra sina idéer. För de forskare som inte trivs med att arbeta med kunder kan det vara svårt att anpassa sig till de krav som ställs på forskare idag. Det framgick dock ur intervjumaterialet att den inverkan som förväntningarna har på välmåendet också upplevs bero på hur man handskas med dem. De som också ställer höga krav på sig själva och är plikttrogna ansågs vara i fara att bli överbelastade av kraven.

De behov som i teorin om självbestämmande upplevs vara centrala för välmåendet, d.v.s. känslan av autonomi, tillhörighet och kompetens, kan ses i detta intervjumaterial, även om behoven inte nämns med dessa ord. Eventuellt kunde otillfredsställelsen av dessa behov hjälpa till att förklara varför de faktorer som upplevs hota välmåendet har en negativ inverkan på det arbetsrelaterade välmåendet. I diskussionen kring de organisationsförändringar som forskningsinstitutet genomgått framgick det att forskarna hade negativa uppfattningar om hur ledningen fungerade. Ledarskapet upplevdes som kontrollerande, vilket bl.a. framgick ur irritationen över att alla planer och rapporter måste visas för högsta ledningen. Upplevelser av att ledningen inte lyssnade på forskarna i förändringssituationen och att arbetsteam bröts upp framgick också. I dessa upplevelser kan en avsaknad av autonomi, d.v.s. självbestämmanderätt, ses, vilket kan ligga bakom frustrationen. Därtill kan negativa känslor i samband med uppbrytningen av arbetsteam delvis tänkas bero på att den sociala tillhörigheten upphävs.

Också i samband med forskarnas stress över de rollförväntningar de möter kan tolkningen göras att de höga och varierande krav som forskarna möter i sitt arbete minskar känslan av att själv kunna kontrollera sitt arbete. Det kan också bli svårare för forskarna att känna sig kompetenta då de nu måste klara av exempelvis projektens finansiering och marknadsföring, vilket inte hör till den traditionella bilden av forskaryrket. Ifall kontrasten är stor mellan den egna självuppfattningen och förväntningarna kan följden vara en känsla av otillräcklighet.

I de åsikter som handlar om projektarbets sättet framgår uppfattningen av att flerprojektarbete är energiförbrukande. Enligt teorin om självbestämmande hör en strävan efter att fördjupa sin kunskap och att utvecklas till människans natur (Ryan & Deci, 2000). Detta kan försvåras ifall den projektkoordinering som krävs i flerprojektarbete förbrukar forskarens energi.

På flera ställen i materialet nämndes problem förknippade med resursbrist. Bristen på resurser ser ut att leda till en ökad arbetsbörda för forskarna och minskar den tid de har att fördjupa sig i forskning och att utföra uppgifter noggrant. Det sades att arbetet då inte längre känns belönande, och att motivationen försvinner. Även här kan tolkningen göras att känslor av kompetens och av autonomi kan minska p.g.a. de följder som det framgick att resursbristen har, och detta kunde tänkas bidra till den negativa inverkan som följderna av resursbristen verkar ha på forskarnas välmående. I teorin om

självbestämmande framförs tanken att amotivation, avsaknad av motivation, härstammar från otillfredsställelse av de grundläggande behoven (Deci & Ryan, 2000).

Därmed kan det konstateras att de behov som enligt teorin om självbestämmande är väsentliga för människans välmående och motivation kan ses i forskarnas upplevelser av arbetsrelaterat välmående. I synnerhet behoven av känslor av kompetens och av autonomi har tydligt framgått i intervjuerna, även om de inte har nämnts med dessa samma begrepp. I denna kvalitativa studie kan man dock endast säga att behovet av autonomi, kompetens och tillhörighet verkar bidra till forskarnas upplevelser av välmående, men det går inte att påvisa orsak–verkan förhållanden. Med teorin som bakgrund har analysen dock blivit djupare, och en tolkning av möjliga bakomliggande faktorer som har ett samband med det arbetsrelaterade välmåendet har kunnat framföras.

I modellen om arbetets krav och arbetets kraftkällor är en väsentlig poäng att interaktionen mellan krav och kraftkällor spelar en avgörande roll i utvecklingen av utmattning och motivation. Då kraven är höga kan kraftkällor skydda mot utmattning och leda till engagemang. Eftersom de faktorer som här har lyfts fram som stöd och hot för det arbetsrelaterade välmåendet kan kallas för krav och kraftkällor enligt den definition som Bakker och Demerouti (2007) gör, är det av intresse att se på hur relationen mellan dessa framstår i intervjuerna.

#### **9.4 Förhållandet mellan positiva och negativa välmåenderelaterade faktorer**

Det som framgår ur detta material tyder på att negativa faktorer dominerar det arbetsrelaterade välmåendet. Också den mängd tal som behandlar negativa faktorer överväger tydligt den mängd tal som behandlar positiva faktorer. Forskarna verkade vara överbelastade och frustrerade över arbetets organisering i matrisorganisationen. Ifall känslan av forskningsarbetets meningsfullhet är en betydande kraftkälla för forskarna, vad sker då med välmåendet då det inte längre finns tid att fördjupa sig i forskning? Då kraven på forskarna är höga skulle det vara speciellt viktigt att det finns tillräckligt med faktorer i arbetet som främjar välmåendet. Samarbetet med företag kan öka känslan av arbetets meningsfullhet då forskarna ser konkreta resultat av sitt arbete i företagets produktutveckling, men samtidigt kan samarbetet också vara krävande

bl.a. i och med att det krävs att forskarna förhandlar om finansiering och marknadsför sina tjänster.

Ett problem är också att då det finns för lite arbetskraft och forskarnas arbetsmängd hopar sig, är det svårt att finna tid till intressen utanför arbetet, vilket skulle göra det lättare att orka med arbetsuppgifterna. Forskare är högt utbildade och är sannolikt ofta ambitiösa personer som i utgångspunkten har inre motivation för sitt arbete. Det kan därmed vara svårt för dem att tacka nej till arbetsuppgifter och att sätta gränser i arbetet.

För dessa forskare är det viktigt att känna att de har autonomi i sitt arbete. De anser att det är väsentligt att själv få bestämma över sin forskning och att ledningen visar respekt för det arbete de gör. Därför har det upplevts som nedslående då ledningen inte har visat uppskattning för deras kunskaper och då ledarskapet har kännats kontrollerande. Matrisorganisationen skall öka arbetstagarens beslutsfattandemöjligheter (Sy & D'Annunzio, 2005), men i detta forskningsinstitut upplevs det att även om forskarna bär ett stort ansvar, är organisationskulturen samtidigt fortfarande kontrollerande. Också Blom, Melin och Pyöriä (2001) anser att det råder en konflikt i arbetslivet eftersom uppgifter som kräver självständighet och kreativ problemlösningsförmåga har ökat, samtidigt som arbetets produktivitet kontrolleras noga.

### **9.5 Teoriernas förmåga att förklara arbetsrelaterat välmående**

Då forskningsresultaten har sammanfattats och speglats mot teorin om självbestämmande och modellen om arbetets krav och arbetets kraftkällor kan det konstateras att dessa behandlar flera aspekter som verkar vara relevanta i de intervjuade forskarnas arbetsrelaterade välmående. Mina forskningsresultat lyfter dock även fram aspekter som teorierna inte i speciellt hög grad har beaktat. För det första lyfter teorierna inte fram betydelsen av organisationens aktuella situation för arbetstagarnas välmående. I olika situationer kan olika faktorer upplevas som krav eller kraftkällor, eller eventuellt som både och. Exempelvis kan det att arbetstagaren upplever sitt arbete som viktigt vara en kraftkälla för honom, samtidigt som det också kan innebära att han har svårt att sätta gränser för arbetet, vilket speciellt i vissa situationer kan leda till stress och kan påverka t.ex. familjerelationer.

För det andra lägger teorierna inte heller stor vikt vid den betydelse som arbetstagarens personliga egenskaper kan ha för hur faktorer påverkar hans arbetsrelaterade välmående. Exempelvis kan behovet av självbestämmande variera från person till person, några kan uppleva det som skönt att andra planerar för en. Även om behovet av autonomi enligt teorin om självbestämmande är ett grundläggande behov hos människan (Deci & Ryan, 2000), kan den grad i vilken behovet förekommer variera mellan individer. Eventuellt har forskare i regel ett större behov av självbestämmande än vissa andra yrkesgrupper, men även inom samma yrkesgrupp kan behovet variera.

I de analyserade forskarintervjuerna framgick ett behov av balans mellan olika livsområden. Betydelsen av detta betonas varken i teorin om självbestämmande eller i modellen om arbetets krav och arbetets kraftkällor. Det är inte endast faktorer på arbetsplatsen som kan påverka det arbetsrelaterade välmåendet, utan också relationen mellan arbetet och fritiden, till vilken t.ex. familje- och vänskapsförhållanden samt intressen hör. Arbetet existerar inte i ett vakuum, utan påverkas av och påverkar andra delar av en människas liv. De intervjuade forskarna ansåg att balansen mellan arbete och fritid är en betydande kraftkälla.

## **9.6 Synpunkter på etiska aspekter**

Det är av största vikt att forskaren behandlar de personer som deltar i forskningen med respekt. För det första måste dessa personer vara medvetna om forskningens mål och metoder. De har rätt att vägra att delta i forskningen, de kan dra sig ur när som helst och i efterhand kan de förbjuda användningen av material som rör dem själva.

Forskaren bör försäkra sig om att alla personer som deltar i forskningen känner till sina rättigheter. (Tuomi & Sarajärvi, 2009; Dell, Schmidt & Meara, 2006.) God etik innebär att de som deltar i forskningen, deras rättigheter och välmående alltid är forskarens första prioritet. Deltagarnas identitet bör skyddas, d.v.s. deras namn får inte framgå ur forskningen. (Flick, 2009.)

Deltagarna i detta forskningsprojekt gav först sitt godkännande till forskningen per telefon, då tidpunkten för intervjun bestämdes. Därpå skickade forskarna i projektet Inno-Vointi e-post till deltagarna med en beskrivning av projektet. I intervjusituationen skrev den person som intervjuades sedan under ett papper där han gav sin tillåtelse till att intervjun togs på band. Han gav även tillåtelse till forskarna i

projektet Inno-Vointi att kontakta honom för eventuella tilläggsuppgifter under projektets varaktighet, d.v.s. år 2010–2013, samt vid behov efter denna tid. Den intervjuade tillät även att materialet används i fortsatta projekt som är anknutna till projektet Inno-Vointi. De vilkas intervjuer används i denna avhandling får läsa igenom avhandlingens text och har rättighet att kräva att de delar där det förekommer information om dem avlägsnas. I avhandlingen framgår inte de intervjuade forskarnas namn, utan i samband med citat anges koder för personerna. Organisationens namn anges inte heller för att skydda arbetstagarnas identitet.

### **9.7 Forskningens tillförlitlighet och möjliga begränsningar**

Reliabilitet betyder att forskningsresultaten blir de samma om man upprepar studien, medan det med validitet avses att man har forskat i det som man hade för avsikt att forska i. Dessa krav lämpar sig för kvantitativa studier, och det är för den typen av studier de från början utvecklats. Eftersom kvalitativa studier till hela sin natur skiljer sig från kvantitativa studier måste också kraven vara annorlunda och ta i beaktande den kvalitativa metodens natur. Istället för reliabilitet och validitet kunde man i samband med kvalitativa studier tala om tillförlitlighet. Man måste noggrant kunna rapportera hur man har gått tillväga under forskningsprocessen och läsaren måste ges tillräckligt med information för att kunna bedöma forskningens resultat. (Tuomi & Sarajärvi, 2009.)

Antagandet inom kvalitativ forskning är att den som utför forskningen inte kan vara objektiv, utan tolkningarna kan påverkas av dennes personliga egenskaper, tidigare erfarenheter o.s.v. Detta accepteras, men forskaren bör själv vara medveten om att tolkningarna kan vara färgade av sådana faktorer och behandla detta i forskningsrapporten. En bra kvalitativt inriktad forskare klarar av att fundera över och analysera sin egen roll i forskningen. (Eskola & Suoranta, 2008.) De intervjuades svar kan naturligtvis också påverkas av t.ex. situationsvariabler. För att öka denna studies tillförlitlighet har Eveliina Saari, forskare vid Arbetshälsoinstitutet, granskat avhandlingen del för del. Saari var med och utförde intervjuerna, och kontakten med henne har även gjort det lättare att försäkra mig om att jag uppfattat intervjufrågorna såsom de som utförde intervjuerna uppfattat dem.

Denna forskning har utförts noggrant och tillvägagångssättet har klargjorts för läsaren, men trots det kan forskningen ha svagheter. Det bör konstateras att samplet på sju intervjuer är relativt litet. Det kan säkert finnas flera relevanta teman som inte råkar behandlas i detta begränsade material. Kvalitativa studier brukar dock ha ganska små sampel, och syftet med dem är inte att vara allomfattande. De kan dock ge mera ingående information om personers upplevelser än vad kvantitativa studier klarar av att ge, och därmed kan de bidra till utformningen av vetenskaplig kunskap. I denna avhandling har målet varit att försöka förstå de intervjuade forskarna och att lyfta fram teman som framgår i materialet.

En annan möjlig svaghet med denna forskning kan vara att jag inte själv har intervjuat forskarna. Jag har därmed inte haft möjlighet att påverka intervjun och har inte kunnat ställa frågor som jag tror att kunde vara viktiga, utan har endast i efterhand kunnat arbeta med det material som finns. Eftersom jag inte personligen har träffat de intervjuade personerna har jag dock inte bildat några starka uppfattningar om dem, och därför kan mina tolkningar utgå från *vad* personerna säger. Naturligtvis påverkas mina tolkningar ändå sannolikt av mina egna, kanske omedvetna, uppfattningar kring ämnet.

Intervjufrågorna följde de teman som skulle tas upp, men intervjuaren var också flexibel och anpassade frågorna enligt vad den intervjuade talade om. I några fall kunde frågorna vara ledande, i stil med *”är det å andra sidan också motiverande att arbeta med kunder?”* Detta kan leda till att den intervjuade tar upp sådant som han kanske inte själv ser som väsentligt och som han inte spontant skulle tala om. För det mesta lät dock intervjuaren den intervjuade berätta ganska fritt.

Det är möjligt att de intervjuade forskarna såg intervjusituationen som ett tillfälle att ge utlopp för sina negativa känslor, och därmed kanske de fokuserade mera på dessa känslor. Behovet av att diskutera positiva känslor med en utomstående person är kanske ofta inte lika stort. Å andra sidan var den intervjuade person som varit kortast tid anställd vid forskningsinstitutet ganska försiktig i sina uttalanden, vilket kan tänkas bero på rädsla över att anonymiteten inte säkras och på osäkerhet angående anställningsförhållandet.

Ett problem gällande materialet var att slutet av intervjun med P3 inte hade tagits upp på band p.g.a. ett tekniskt fel. Intervjun togs dock med i samplet, och den del som



hade tagits på band, vilket var den största delen av intervjun, analyserades. Det är möjligt att några nya åsikter har uteblivit p.g.a. detta fel, men trots detta anser jag att denna forskning har lyckats fånga upp intressanta och relevanta teman kring forskares arbetsrelaterade välmående.

### **9.8 Förslag till främjandet av arbetsrelaterat välmående**

Hur kunde man i praktiken tillämpa den kunskap som har framkommit i denna avhandling? Enligt resultaten skulle flera av de faktorer som dessa forskare upplever att påverkar det arbetsrelaterade välmåendet ha att göra med hur arbetet är organiserat. I denna stund verkar forskarna bli stressade p.g.a. arbetsmängden, koordineringsproblem, oklarheter angående auktoritet och målsättning samt mängden förväntningar.

För att lättare förstå hur en förändringssituation kan påverka det arbetsrelaterade välmåendet skulle det vara viktigt att ta organisationskulturen i beaktande. I en konservativ organisationskultur är det sannolikt att förändringar väcker motstånd. De kan upplevas som hot. Ledarskapet kan då bli viktigt för att väcka arbetstagarens tillit och det är väsentligt att ledningen tar arbetstagarens åsikter i beaktande. I en förändringssituation, som ofta kan få sin början då ekonomin är pressad och sparåtgärder måste göras, kan det ibland vara omöjligt att förverkliga arbetstagarnas önskningar, men det går ändå att föra en diskussion med arbetstagarna och lyssna på dem, förklara situationen, varför förändringen genomförs och vilka möjligheter och begränsningar som finns.

Det är viktigt att arbetstagarna erbjuds ett forum där de har möjlighet att påverka sin arbetsmiljö. I arbetstiden kan det planeras in tid för friare diskussion och utveckling av idéer. För att en forskare ska må bra på arbetsplatsen behöver han känna att arbetsgivaren litar på honom och att han har en viss grad av autonomi och påverkningsmöjlighet. Det skulle också vara av stor vikt att forskarna skulle få använda en större del av arbetstiden till forskningsarbete och inte administrativt arbete. För att kunna fördjupa sig i arbetet bör forskaren heller inte samtidigt ha betydande roller i flera olika projekt, och projekten bör gärna huvudsakligen vara så omfattande att forskaren har möjlighet att arbeta långsiktigt. Då forskaren i matrisorganisationen

måste ta på sig en ny roll, att ansvara för finansieringen av projekt, är det också av stor vikt att han i början får stöd och assistering med detta.

För att förbättra det arbetsrelaterade välmåendet är det nödvändigt att ta i beaktande individens personliga drag, upplevelser och resurser, men också att se på vilket utvecklingsskede organisationen befinner sig i och hur administrationen inom organisationen fungerar. Relationen mellan individen och omgivningen är betydelsefull, och för att åtgärda illamående kan det vara till stor hjälp att ta i beaktande vilken omgivning individen befinner sig i. Slutligen är det viktigt att det talas öppet om det arbetsrelaterade välmåendet. Då en arbetstagare mår dåligt och blir utmattad kan det i arbetsgemenskapen lätt uppfattas som en personlig svaghet, vilket kan leda till skamkänslor hos den utmattade. Ansvaret för det arbetsrelaterade välmåendet är dock inte endast hos arbetstagaren själv, utan ledningen och personalavdelningen bör se till att värna om arbetstagarnas välmående och göra det till en av organisationens prioriteter.

## **10 Slutord**

Med denna avhandling hoppas jag att jag har ökat kunskapen om och intresset för forskares arbetsrelaterade välmående. En faktor som syns både i kapitlet om vad som upplevs främja välmåendet (8.2) och i kapitlet om vad som upplevs hota välmåendet (8.3) är arbetstagarens påverkningsmöjligheter. När det sker förändringar i organisationen verkar det vara viktigt för arbetstagarens välmående att han inte känner sig kontrollerad av ledningen. Det kan dock vara en utmaning för chefen att förverkliga detta då t.ex. också de datasystem som ofta används i organisationer kontrollerar hur arbetstagaren brukar de timmar som ingår i arbetsdagen. Det skulle dock vara väsentligt att ledningen har förståelse för forskarens arbete och att det diskuteras med forskaren om vilken konkret påverkan förändringarna har på arbetet samt att det ges en möjlighet för forskaren att lägga fram önskingar om hur det egna arbetet organiseras.

För det studerade forskningsinstitutet är det viktigt att arbetstagarna är innovativa och skapar nya lösningar på problem. Det ser dock ut som att innovationsaktivitet kunde ha ett samband med välmående (Rasulzada & Dackert, 2009). I detta intervjumaterial syns uppfattningen om att en arbetstagare som mår dåligt mister sin motivation, och

för att vara innovativ krävs det att arbetstagaren är motiverad och har lust att bidra med idéer.

I denna stund verkar kraven i de intervjuade forskarnas arbete överväga kraftkällorna. Arbetsmängden och den ökande mängden administrativa uppgifter verkar leda till att känslor av att arbetet är meningsfullt minskar, medan också känslan av att arbetet är kontrollerbart minskar och det blir svårare att finna en balans mellan arbete och fritid. De behov som lyfts fram i teorin om självbestämmande syns i dessa forskningsresultat, och fortsatt forskning kunde vidare utreda huruvida behovet av en känsla av autonomi, kompetens och tillhörighet kan hjälpa till att förklara länken mellan välmående och de faktorer som upplevs påverka det.

Denna studie är en studie av forskare, men eventuellt kunde de välmåenderelaterade faktorer som tas upp också vara viktiga i andra typer av arbeten. Det kan dock vara att den tyngd som dessa forskare lägger vid de faktorer som här har tagits upp beror på den specifika typen av arbete de utför. Eftersom exempelvis forskningsarbetet är ett arbete som kan utföras också utanför kontoret kan förhållandet mellan arbetstid och fritid vara ett aktuellt problem för forskare. Forskare är också ofta personer som har ett stort intresse för det de gör, och då är uppehållandet av känslan av arbetets meningsfullhet väsentlig. Samtidigt kan forskarens intresse för sitt arbete leda till att han överbelastar sig, och då kan det bli viktigt att kolleger och chefer håller ett öga på hur han mår och att gränssättning i arbetet diskuteras. Det är också bra om intressen utanför arbetet uppmuntras.

Upplägget för denna avhandling var intressant eftersom jag själv som forskare undersökte forskares välmående. Jag upplevde dock att jag inte blev alltför känslomässigt involverad eftersom jag inte personligen träffade dessa forskare och eftersom det som behandlades i intervjuerna inte var av en väldigt känslig natur. Temat arbetsrelaterat välmående berör de flesta människor i vuxen ålder och de upplevelser kring detta tema som behandlades i materialet kändes inte svåra att förstå eller relatera till. Några beskrivningar av situationer kunde också väcka känslor av igenkännande, men den omgivning som de studerade forskarna verkade i var ändå ganska annorlunda min egen. Även om materialet närmades utan avsikt att testa de teorier som presenteras i litteraturöversikten hade de sannolikt sin inverkan på hur materialet analyserades i och med att en stor mängd information om dessa teorier insamlades vid sidan av analysprocessen och därmed låg denna information färsk i

minnet då analysen utfördes. Det betyder ändå inte att forskningsresultaten skulle vara mindre trovärdiga, även om andra synvinklar också kunde vara möjliga. Citaten beskriver materialet väl för läsaren och rättfärdigar den indelning av klasser som här gjorts. Förhoppningsvis tillför denna studie information till diskussionen om arbetsrelaterat välmående, och då speciellt välmåendet hos forskare, en yrkesgrupp vars arbete är viktigt för samhällets utveckling.

Slutligen vill jag tacka forskarna vid projektet Inno-Vointi, speciellt Eveliina Saari, för handledning och värdefulla synpunkter angående denna avhandling. Jag vill även tacka de intervjuade forskarna, som möjliggjorde denna avhandling. Ett stort tack går även till mina handledare vid Helsingfors universitet, Tuija Seppälä och Annukka Vainio, för all deras hjälp. Sist men inte minst vill jag tacka min familj för intresset för min avhandling och för hjälp med korrekturläsning.

## Litteratur

Alvesson, M. (2001). Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity. *Human Relations*, 54(7), 863–886.

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068.

Bakker, A. B. (2009). Building Engagement in the Workplace. I verket Cooper, C. L. & Burke, R. J. (red.), *The Peak Performing Organization* (s. 50–72). Oxon, UK: Routledge.

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180.

Bakker, A. B. & Derks, D. (2010). Positive Occupational Health Psychology. I verket Leka, S. & Houdmont, J. (red.), *Occupational Health Psychology* (s. 194–224). West Sussex: Wiley-Blackwell.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 22, 187–200.

Bason, C., Csonka, A., & Ejler, N. (2003). *Arbejdets nye ansigter: Ledelse af fremtidens medarbejder*. Köpenhamn: Børsens Forlag.

Blom, R., Melin, H., & Pyöriä, P. (2001). *Tietotyö ja työelämän muutos: Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus.

Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (2010). Full Engagement: The Integration of Employee Engagement and Psychological Well-Being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324–336.

- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollins Publishers.
- Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design*. Hampshire: CENGAGE Learning EMEA.
- Deci, E. L. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- Dell, D. M., Schmidt, L. D., & Meara, N. M. (2006). Applying for Approval to Conduct Research with Human Participants. I verklet Leong, F. T. L. & Austin, J. T. (red.), *The Psychology Research Handbook* (andra upplagan) (s.175–185). Thousand Oaks: SAGE.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (åttonde upplagan). Tampere: Vastapaino.
- Eubanks, D. L., Murphy, S. T., & Mumford, M. D. (2010). Intuition as an Influence on Creative Problem-Solving: The Effects of Intuition, Positive Affect, and Training. *Creativity Research Journal*, 22(2), 170–184.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research* (fjärde upplagan). London: SAGE.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.

Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työ ja ihminen -tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How Dentists Cope with Their Job Demands and Stay Engaged: The Moderating Role of Job Resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479–485.

Huczynski, A. A. & Buchanan, D. A. (2007). *Organizational Behaviour* (sjätte upplagan). Harlow: Prentice Hall.

Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and Supervisor Ratings of Motivation: Main Effects and Discrepancies Associated with Job Satisfaction and Adjustment in a Factory Setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(21), 1789–1805.

Kasser, T. & Ryan, R. M. (1996). Further Examining the American Dream: Differential Correlates of Intrinsic and Extrinsic Goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 80–87.

Kinnunen, U. & Feldt, T. (2008). Hyvinvointi työssä: 2.1. Stressi työelämässä. I verkot Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (red.), *Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (andra upplagan) (s. 13–37). Jyväskylä: PS-kustannus.

Lazarus, R. S. (1999). *Stress and Emotion: A New Synthesis*. London: Free Association Books.

Li, C. H. & Wu, J. J. (2011). The Structural Relationships Between Optimism and Innovative Behavior: Understanding Potential Antecedents and Mediating Effects. *Creativity Research Journal*, 23(2), 119–128.

Lindgren, M. & Packendorff, J. (2006). What's New in New Forms of Organizing? On the Construction of Gender in Project-Based Work. *Journal of Management Studies*, 23(4), 841–866.

Maslach, C. & Schaufeli, W. B. (1993). Historical and Conceptual Development of Burnout. I verkot Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek, T. (red.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (s. 1–16). Washington, D.C.: Taylor & Francis.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.

Mäkikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2008). 2.3. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. I verkett Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (red.), *Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (andra upplagan) (s. 56–74). Jyväskylä: PS-kustannus.

Pelletier, L. G., Dion, S., Tuson, K., & Green-Demers, I. (1999). Why do People Fail to Adopt Environmental Protective Behaviors? Toward a Taxonomy of Environmental Amotivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 2481–2504.

Pines, A. M. (1993). Burnout: An Existential Perspective. I verkett Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek, T. (red.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (s. 33–52). Washington, D. C.: Taylor & Francis.

Rantanen, J. (2008). *Sektoritutkimuksen selvitysraportti*. Valtion sektoritutkimuksen neuvottelukunta.

Rasulzada, F. & Dackert, I. (2009). Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors. *Creativity Research Journal*, 21(2–3), 191–198.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

Saari, E. (2003). *The Pulse of Change in Research Work*. Helsinki: Helsinki University Press.

Saari, J. (2011). Hyvinvoinnin kentät. I verkett Saari, J. (red.), *Hyvinvointi: Suomalaisen yhteiskunnan perusta* (s. 33–78). Helsinki: Gaudeamus.

Sy, T. & D'Annunzio, L. S. (2005). Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives. *Human Resource Planning*, 28(1), 39–48.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.



Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human Resource Management in the Project Oriented Organization: Employee Well Being and Ethical Treatment.

*International Journal of Project Management*, 26(5), 577–585.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., & De Witte, H. (2008). Self-Determination Theory: A Theoretical and Empirical Overview in Occupational Health Psychology. I J. Houdmont & S. Leka (red.), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education, and Practice* (s. 63–88). Nottingham: Nottingham University Press.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the Relationships Between Job Characteristics, Burnout, and Engagement: The Role of Basic Psychological Need Satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294.

Vansteenkiste, M., Duriez, B., Simons, J., & Soenens, B. (2006). Materialistic Values and Well-Being Among Business Students: Further Evidence of Their Detrimental Effect. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(12), 2892–2908.

Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H., & Van den Broeck, A. (2007). On the Relations Among Work Value Orientations, Psychological Need Satisfaction and Job Outcomes: A Self-Determination Theory Approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 251–277.

Warr, P. (1990). The Measurement of Well-Being and Other Aspects of Mental Health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193–210.

Zika-Viktorsson, A., Sundström, P., & Engwall, M. (2006). Project Overload: An Exploratory Study of Work and Management in Multi-Project Settings. *International Journal of Project Management*, 24, 385–394.

**Internetkällor**

Akava. (3.6.2009). Työurien piteneminen edellyttää ikäsyrrjinnän lopettamista. Hämtad 5.1.2012 från <http://www.tek.fi/index.php?id=3579>

Dagenais-Desmerais, V. & Savoie, A. (2011). What is Psychological Well-Being, Really? A Grassroots Approach from the Organizational Sciences. *Journal of Happiness Studies*. Hämtad 19.9.2012 från [http://www.veroniquedagenaisdesmarais.com/DagenaisDesmarais\\_Savoie\\_2011.pdf](http://www.veroniquedagenaisdesmarais.com/DagenaisDesmarais_Savoie_2011.pdf)

Sintonen, K. (2011). *Tutkimuslaitosten rakennemuutos edistyy verkostomallilla*. Hämtad 6.6.2012 från [http://www.acatiimi.fi/8\\_2011/08\\_11\\_09.php](http://www.acatiimi.fi/8_2011/08_11_09.php)

Statsrådets kansli. (20.9.2012). Valtion tutkimuslaitokset ja tutkimusrahoitus: esitys kokonaisuudistukseksi. Hämtad 1.10.2012 från <http://vnk.fi/julkaisut/listaus/julkaisu/fi.jsp?oid=365039>

Teke. Rahoitusta tutkimusorganisaatioille. Hämtad 7.6.2012 från <http://www.tekes.fi/fi/community/Tutkimusorganisaatiot/312/Tutkimusorganisaatiot/575>

## Bilaga 1. Intervjustommen på originalspråket finska

Haastattelurunko: Tutkimushaastattelu teemoina asiakaslähtöisyys, työntekijälähtöisyys, innovaatiojohtaminen, innovaatioaihio, työhyvinvointi

---

Tärkeimmät ydinkysymykset on alleviivattu. Kaikkien tulisi kysyä ne.

### Tausta ja esittelyt

#### Mistä tapauksesta olemme kiinnostuneita?

Haastattelun tavoitteena on saada kuva *organisaatiossa* tapahtuneista muutoksista ja uudistuksista, niiden johtamisesta ja työhyvinvoinnista. Olemme kiinnostuneita nimenomaan sinun näkemyksistäsi.

Olemme kiinnostuneita näistä muutoksista yleisesti, sekä voisimme keskustella tarkemmin *tapauksesta*.

#### Suostumuslomake

Ennen kuin aloitamme haastattelun, niin tutkimuksen prosessiin kuuluu suostumuslomakkeen täyttäminen. Laitoimme sähköpostitse sinulle etukäteen tietoa haastattelusta ja tutkimusprojektista. Katso tämä lomake rauhassa läpi.

Kaksi tärkeintä asiaa suostumuslomakkeesta ja haastattelusta:

1. Haastatteluaineistoa käsitellään luottamuksellisesti tutkimustiimissä. Julkaisuissa henkilöjä käsitellään nimettöminä.
2. Sinulla on mahdollisuus tarkistaa suorat lainaukset ennen niiden julkaisemista.

### 0. Alkukysymykset, haastattelun käynnistäminen

**Mikä on asemasi ja työtehtäväsi organisaatiossa? Missä projekteissa työskentelet?**

Kerro mitä sinulla on meneillään juuri nyt?

**Minkälaisia uudistuksia organisaatiossasi on viimeaikoina ollut?**

## **Teema 1: Innovatiivisuus, asiakaslähtöisyys**

### **Keitä pidät tutkimuksenne asiakkaina?**

Miksi? Miten juuri *tässä tapauksessa*?

### **Miten olet tekemisissä asiakkaidenne kanssa?**

Miten tuo toimintatapa on muodostunut?

### **Mitä mieltä asiakkaat ovat tutkimuksestanne/palveluistanne?**

Mistä tiedätte, että asiakkaat ovat tätä mieltä?

### **Miten asiakkaiden tarpeet ohjaavat organisaatiosi toimintaa?**

Millaisia rakenteita tai toimintatapoja asiakkaiden tarpeiden ja mielipiteiden huomioimiseksi teillä on?

Millaisia ideoita asiakkailta on tullut tutkimuksen kehittämiseksi?

Miten vaativan asiakkaan kysymykset ja tilanteet ratkaistaan?

## **Teema 2: Innovaatioaihio**

### **Millä tavoin uudet tutkimusprojektit syntyvät? Miten tutkijat osallistuvat, entä asiakkaat?**

Miten keräätte ja hyödynnätte työntekijöiden kokemuksia ja ideoita siitä, miten asioita voisi tehdä toisin?

### **Kun teillä on tämä x tutkimusohjelma ja sen projekti...**

Millaisesta tilanteesta se lähti liikkeelle? Mitkä olivat kimmokkeet? Kuka teki aloitteen?

Mikä mahdollisti uuden tavan toimia?

Mitä uudella toimintatavalla tavoiteltiin?

Miten se on edennyt?

Keitä siinä on ollut mukana alussa/ myöhemmin? Miten itse edistit asiaa?

Millaista yhteistyötä sen aikana on tehty asiakkaiden kanssa? Entä tutkijat ja projektit keskenään?

Mikä on ollut tapauksen johtamisessa haasteellista?

Miten ohjelman vaikuttavuutta arvioidaan?

**Mikä tässä tapauksessa x on ollut uudenlaista verrattuna entiseen?**

Miten uusi toimintatapa näkyy organisaatiossa/ työssäsi/ asiakkaille?

**Onko tutkimusohjelmatoiminta ollut onnistunutta?**

Miten uudistuksen hyödyt (taloudelliset, laadulliset) näkyvät koko organisaation tasolla?

Onko tämä tapa toimia levinnyt jo muualle?

**Teema 3: Innovaatiojohtaminen ja työntekijälähtöisyys****Mistä ylipäänsä uudet tutkimusideat saavat alkunsa?****Mikä motivoi tutkijoita kehittämään uusia hankkeita ja palveluita (innovaatioita)?**

Miten kannustetaan ja palkitaan osallistumisesta, ideoinnista, kehittämisestä sekä uusien hankkeiden synnyttämisestä?

**Millä tavoin teidän organisaatio tukee uusien hankkeiden kehittelyä ja innovaatioiden kehittämistä?**

Millaisia ohjeita, työkaluja, foorumeita, malleja, toimintatapoja teillä on, jotka tukevat palvelujen kehittämistä?

Mitä pitäisi olla?

**Oletetaan että työntekijöiltä toivottaisiin mahdollisimman paljon osallistumista innovointiin, miten esimiesten tulisi toimia?**

- Kerro esimerkki onnistuneesta innovaatioprojektista?
- Kerro esimerkki vaativasta innovaatioprojektista, joka ei lunastanut lupauksiaan?

*3 tärkeintä tekijää, jotka edistävät innovaatiotoimintaa?*

*3 tärkeintä tekijää, jotka estävät innovaatiotoimintaa?*

**Teema 4: Työhyvinvointi****Mitä on mielestäsi työhyvinvointi?**

Minkälaiset asiat kuluttavat voimavarojasi töissä?

Minkälaiset asiat lisäävät voimavarojasi töissä?

**Ketkä ovat vastuussa työhyvinvoinnista?**

**Millä tavoin projekti mielestäsi sopii luovan tutkimustyön organisointitavaksi?**

Miten sovitaan yhteen asiakkaan ongelmien ratkaiseminen, yhteiskunnan vaateet ja tieteellinen raportointi?

**Miten työhyvinvointi vaikuttaa tutkimustyöhön ja uusien hankkeiden kehittämiseen?**

**Mitä pitäisi tehdä, jotta innovoinnista ja innovaatioiden edistämisestä ei tulisi lisää kuormitusta työntekijöille?**

**Loppukysymykset**

**Haluaisitko vielä lisätä jotakin johonkin keskusteltuun asiaan?**

**Onko jotakin, jota emme ole huomanneet kysyä?**

**Keitä muita meidän kannattaisi haastatella?**

**Olisiko jotakin dokumentaatiota, jota voisit jakaa meille liittyen näihin asioihin, joista olemme keskustelleet?**

## **Bilaga 2. Intervjustommen översatt till svenska**

Översättare Sarah Assmuth

### **Intervjustomme:**

**Forskningsintervju med kundinriktning, arbetstagarinriktning, innovationsledning, innovationsämne och arbetsrelaterat välmående som tema.**

De viktigaste frågorna är understreckade. Alla bör fråga dem.

### **Bakgrund och presentation**

#### ***Vilket fall är vi intresserade av?***

Målet med intervjun är att få en bild av förändringar och förnyelser i organisationen, hur de leds samt av arbetsrelaterat välmående. Vi är intresserade av specifikt dina synpunkter.

Vi är intresserade av dessa förändringar i allmänhet, och kan också diskutera mera ingående om ett specifikt fall.

#### **Tillståndsblankett**

Innan vi påbörjar intervjun, så hör det till forskningsprocessen att fylla i en tillståndsblankett. Vi skickade e-post till dig i förväg med information om intervjun och forskningsprojektet. Gå i lugn och ro igenom denna blankett.

De två viktigaste sakerna angående tillståndsblanketten och intervjun:

1. Intervjumaterialet behandlas konfidentiellt i forskningsteamet. I publikationer behandlas personer anonymt.
2. Du har möjlighet att granska direkta citat innan de publiceras.

### **0. De första frågorna, påbörjandet av intervjun**

**Vilken är din position i organisationen och vilka är dina arbetsuppgifter? I vilka projekt arbetar du?**

Berätta vad som pågår just nu?

**Hurdana förnyelser har det under den senaste tiden skett i organisationen?**

## **Tema 1: Innovativitet, kundinriktning**

**Vilka anser du vara er kunder för er forskning?**

Varför? På vilket sätt i just *detta fall*?

**På vilket sätt har du kontakt med era kunder?**

Hur har detta tillvägagångssätt utformats?

**Vad anser kunderna om er forskning/era tjänster?**

Hur vet ni, att kunderna är av denna åsikt?

### **Hur styr kundernas behov organisationens verksamhet?**

Hurdana strukturer eller verksamhetssätt har ni haft för att ta i beaktande kundernas behov och åsikter?

Hurdana idéer för utvecklandet av forskningen har kunderna haft?

Hur löser man frågor och situationer som är förknippade med en krävande kund?

## **Tema 2: Innovationsämnet**

**På vilket sätt föds nya forskningsprojekt? Hur deltar forskare och kunder?**

Hur samlar ni in och hur drar ni nytta av arbetstagarnas erfarenheter och idéer om hur saker kunde göras annorlunda?

**När ni har detta forskningsprogram x och dess projekt...**

Ur en hurdan situation fick det sin början? Vilka var impulserna? Vem tog initiativet?

Vad möjliggjorde det nya förfaringssättet?

Vad strävade man efter med det nya förfaringssättet?

Hur har det framskridit?

Vilka har varit involverade i början/senare? Hur främjade du själv denna sak?

Hurdant har samarbetet under denna tid varit med kunder? Och mellan forskare och projekt?

Vad har varit utmanande i ledningen av detta fall?



Hur bedöms programmets effektivitet?

**Vad har i detta fall x varit nytt jämfört med det föregående förfaringssättet?**

Hur syns det nya förfaringssättet i organisationen/ditt arbete/i relation till kunder?

**Har forskningsprogramverksamheten varit lyckad?**

Hur syns nyttan (den ekonomiska, den kvalitativa) av förnyelsen på organisationsnivå?

Har detta förfaringssätt spritts vidare?

### **Tema 3: Innovationsledning och arbetstagarinriktning**

**Hur får nya forskningsidéer sin början?**

**Vad motiverar forskare att utveckla nya projekt och tjänster (innovationer)?**

Hur uppmuntrar man och hur belönar man deltagande, idégivning, utvecklande och genererande av nya projekt?

**På vilka sätt stöder er organisation utvecklandet av nya projekt och innovationer?**

Hurdana råd, verktyg, forum, modeller, förfaringssätt har ni, vilka stöder utvecklandet av tjänster?

Vad borde man ha?

**Låt oss anta att det vore önskvärt att arbetstagarna skulle delta så mycket som möjligt i innovativ verksamhet. Hur borde förmännen handla?**

- Berätta exempel på ett lyckat innovationsprojekt?
- Berätta exempel på ett krävande innovationsprojekt, som inte infriade sitt löfte?

*De tre viktigaste faktorer, som främjar innovationsaktivitet?*

*De tre viktigaste faktorer, som hindrar innovationsaktivitet?*

### **Tema 4: Arbetsrelaterat välmående**

**Vad anser du att arbetsrelaterat välmående är?**

Hurdana saker förbrukar dina krafter i arbetet?

Hurdana saker ökar dina krafter i arbetet?

**Vilka bär ansvar för det arbetsrelaterade välmåendet?**

**Hur anser du att projekt lämpar sig för att organisera kreativt forskningsarbete?**

**Hur sammanjämkar man samhällets krav, vetenskaplig rapportering och lösandet av kundens problem?**

**Hur påverkar arbetsrelaterat välmående forskningsarbetet och utvecklandet av nya projekt?**

**Vad borde göras för att innovationsverksamhet och främjandet av innovationer inte skulle belasta arbetstagarna ytterligare?**

### **Slutfrågor**

**Skulle du ännu vilja tillägga något angående någon av de diskuterade sakerna?**

**Finns det något, som inte vi har insett att fråga om?**

**Vilka andra borde vi intervjua?**

**Finns det någon dokumentation, som du kunde ge åt oss angående de saker vi har diskuterat?**

### **Bilaga 3. Citaten på originalspråket finska**

#### **Forskningsfråga 1: Hur uppfattar forskare arbetsrelaterat välmående?**

##### **Positiva känslor gentemot arbetet**

”No kyl se varmaan sitä on et menee, ensinnäki aamulla on kiva tulla tai mennä töihin” P7

”Sitä tosiaan, että aamulla kun pitää töihin lähteä, ni ei ois ihan sellanen olo, et ’voi ei!’ vaan ois sellanen olo, että ’ok, ihan kiva työpäivä, tulossa” P6

”Et kattaa sen työn mielekkyyden” P2

##### **Belöning för arbetsinsatsen**

”Se on sitä, että siitä työstä saa jotain positiivisia kokemuksia. Ei sen tarvii aina olla kivaa eikä varmasti olekaa. Eikä sen tarvii olla niin kevyttä, ettei se kuormita eikä muuta, vaan jotain sellasta, että siitä saa riittävästi niitä positiivisia kokemuksia, ja saat asioita välillä päätökseen. Ja suhteellisen menestyksellä päätökseen. Jotta sitten on intoa tarttua taas seuraavaan tehtävään” P6

”Ja niin et tavallaan siit työstään saa myös, toki sit osaamistaan vastaavaa palkkaa. Se on mun mielest ilman muuta hyvin tärkeä asia et se, et sille saa jotain vastinetta. Ja tietenki se, kylhän ne onnistumiset on siel työssä hyvin palkitsevia. Et kylhän se on, hyvin palkitsevaa jos onnistuu. Ja se lisää sitä työmotivaatiota” P7

##### **Helhetsbetonat välmående**

”On henkistä ja psyyk, siis henkistä ja fyysistä hyvinvointia. Miten sen nyt siis, niin kun sanotaan sillai kokoavasti vois yleensä sanoa.. Kattaa koko sen olemisen ja elämisen muodon mikä tota, työelämässä on” P2

”Varmaan et se ois semmonen, työ tuntus semmoselta luote-, sopivalta ja luontevalta osalta arkea” P4

”Minusta se on, yks juttu on se, että kun aamulla kun herätyskello soi, niin haluu vaan kääntää kylkee. Elikkä silloin ei oo stressiä” P5

## **Forskningsfråga 2: Vad upplever forskarna i matrisorganisationen att stöder det arbetsrelaterade välmåendet?**

### **Allmänna iakttagelser**

”Nii-in, se on kyllä asia että, itseasiassa nykyään pyrkii olemaan miettimättä tällöisiä asioita ettei käy niin että tulee vahingossa semmoseen johtopäätökseen että nyt riittää (naurua)..” P2

### **Balans mellan arbete och fritid**

”..pysyihän siinä nyt pää paremmin kasassa ku ei oo aina töissä” P4

”Oikeesti, että tääl porukat tykkää urheilla. Sit tietää, et kun on jossain jengissä pelaa jotakin, niin sihän mennään ja tietää, et sehän on rentouttavaa” P5

”Ja tietysti se, että yritetään, edistää sitte sitä jotain, fyysistä hyvinvointia näillä ihan normaaleilla, liikuntasetelisteemeillä tai joillain muilla vastaavilla” P6

”..kun on kahden hyvin pienen lapsen äiti ja sit vielä nukkuukin huonosti” P7

”Et se on tietenki tavallaan he sit huolehtii kyl sen vapaa-ajan. Et sit mulla ei oo mitään mahdollisuutta tehdä niit töitä illalla” P7

## **En positiv arbetsgemenskap**

”Et kyl sieltä tulee sitten myös se kiitos, että ilman tätä juttua me ei oltais tästäkään päästy eteenpäin. On, totta kai se on motivoivaa” P1

”..kyl varmasti sit siihen työhyvinvointiin liittyy myös se et, se organisaatio sinänsä on kiinnostunut siitä mitä sä teet. Ja organisaation sekä ne alemman et ylemmän tason johtajat, et heitä kiinnostaa se mitä sä teet. Ja et he uskoo siihen, mitä sä oot tekemässä” P7

”..meillä myös kävi hyvä tuuri, et meille tuli tällöinen professori siihen meidän isompaan, ryhmänjohtajaks, joka myöskään ei jarrutellu, joka oli myös tällöinen innovatiivinen ihminen, joka näki, että ihan hyvä juttu, ja allekirjotti kaikki meidän hakemukset ja ideat” P5

”..että se keskustellaan, että mitä kuuluu ja onko kaikki hyvin” P5

”..ne hyvät puolet on tietenkin se et kun tietää, et tavallaan on, ryhmä on innostunut ympärillä. Ja mun mielest on ollu tosi kiva tehdä tavallaan sen yrityksen kanssa yhteistyötä. Heiän kanssaan asiat on, ainakin mun kannalt sujunu tosi hienosti. Et se on, se innostava ilmapiiri ja se et, sit kun on syntyny uusia ideoita siin matkan varrella. Ja se on se hyvin positiivinen puoli siinä” P7

## **Omväxling i arbetet och i karriären**

”Ja kyllähän nyt on pakko myöntää että on nää sillä lailla vaihtelevia töitä kuitenkin että, et ainakin suurimmaks osaks voi sanoa että, hankkeet kuitenkin aina vaihtuu ja tehtävät muutenkin vaihtuu” P2

”Ja tietysti sitten se työhyvinvointi on osittain löytyny sen kautta että silloin ku valtionhallinnossa mättää, niin mä oon jääny virkavapaalle, ja ollu sitte yrityskonsulttina. Se on jossain vaiheessa ollu sekä sen innovaation loppuunsaattamisen kannalta kuin myös sen henkisen hyvinvoinnin kannalta olennainen asia” P3

### **Arbetets meningsfullhet**

”..tosiasiahan on että kyllähän tällasen elintason ja tällasen elämän pystyis helpommallakin hankkimaan, että ei tällästä määrää työtä ei tarvis tehdä tämmösen eteen” P2

”..että ehkä se että pystyy olemaan sellasten kokonaisuuksien kanssa tekemisissä et mitkä ite tietää et niillä on merkitystä” P2

”..että sä tiedät, et mihin se tarvitaan, ni se on paljon järkevämpää ja motivoivampaa sitten tehä se homma” P6

”..ja myös sitä, mikä motivo- tavallaan jo tuo itellekin semmosen hyvän tunteen, et saatiinpa jotain oikeeta aikaseksi” P1

”..niin tossa ne alkaa tuotteeks tulla noilla firmoilla nytten (-- ) et se toteutuu ne skenaariot. Se vasta palkitsevaa onkin” P5

”..oishan se ihan eri asia jos ois sillä tavalla sitä, tutkimaansa alaa vastaan tai että jos se ois semmonen joka ei tuntus, jotenki vaikka, eettisesti oikealta tai että, on sillä merkitystä” P4

### **Ett kontrollerbart arbete**

”..vapautta tehä sitä omaa työtä mutta kuitenkin sillä lailla, että sillä on omat rajansa ja omat, tämmöset aikataulunsa ja muut, että se helpottaa sitte sitä sen tehtävän käsittelyä, että näin mä ainaki itekin toivon omilta, esimiehiltäni ja kollegoilta” P6

”Siis tavallaan et voinut hyvin itsenäisesti tehä asioita, mikä on mun mielestä kauheen kiva asia. Mut et toisaalt taas sitten se, vastuu siitä että onks täs nyt tehny oikein ja se et, sit se jatkuva, tavallaan täytyy tietää hirveen laajasti asioista ja varsin syvällisesti” P7

”..kyllä työnantajan täytyy huolehtia siitä, että.. työtehtävät on suurin piirtein selkeät. Jotta ei tarvii käyttää siihe aikaa siihen, et ’mitähän minä täällä teen?’” P6

”..että me tehään aikataulujanelle ne vuoden työt. Koitetaan kattoo, että siel ei ihmisten, kaheksan kuukautta oo silleen, et se on keväällä neljän kuukauden aikana kaikki” P5

”Tavallaan..ehkä sen, tutkimusorganisaatioitten sekä rahoittajien, että asiakkaidenkin, ymmärrys siitä, että mitä yhdestä hankkeesta pystytään tekemään, niin ois jossain määrin kohtuullinen (--). Et tavallaan se semmonen kohtuullisuuden määrä vähän joka portaassa, niin olis selkeempi” P6

”Koska ei voi henkilöille antaa jotain, että tutki sinä nyt tätä. Siihän se on sitä virastomaista johtamista, vaan se pitää löytää se oma kipinä, ja sit se lähtee menemään ja se työ on hauskaa. Sit se heijastuu vähän kaikkeen muuhunkin duunailuun täällä” P5

### **Forskningsfråga 3: Vad upplever forskarna i matrisorganisationen att hotar det arbetsrelaterade välmåendet?**

#### **Otillräckliga resurser i arbetet**

”Sanotaan nyt näin, että tilanne on aika haastava, kaiken kaikkiaan me ollaan aika onnistuneesti kotiutettu tota rahoitusta ja nyt on aika huutava pula työntekijöistä. Sanotaanko näin, että on vähän semmoinen katastrofitilanne. Tosin tää katastrofitilanne on jatkunut tietysti viimeiset kaks vuotta, mutta ehkä se on nyt pykälää pahemmassa jamassa (naurahtaa) taas, että vähän semmonen.. Sanotaan nyt, että on ollu aika tiukkaa henkisesti tässä viime kuukaudet hanskata tätä hommaa” P1

”..niin hirmuisen vaikee on rekrytoida uusii ihmisiä. Sit samaan aikaan pitäs tässä johtamisorganisaatiossa saman pienen porukan venyy kaikkien tarpeisiin, mut ei saaha, hirmuisen työn kanssa on se lisätyövoiman saaminen. Ja sit kun me onnistutaan saamaan se hiellä ja tuskalla rekrytointi läpi, niin meidän kysyntä on kasvanu eksponentiaalisesti. Me ollaan aina, tehään tosi minimaalisin resurssein töitä. Se on se kasvava ongelma” P5

”Meille jo yhen ihmisen sairastuminen on katastrofi” P5

”..siin joutuu sitten tekemään hyvin paljon. Ja toki mä ajattelen myös sen mun tutkimusmestarin jaksamista, et kuin hän niin kun jaksaa. Ja tavallaan se et mistä ihmeest mä nyt saan sitä rahaa lisää et mä sit saan hälle aputyövoimaa tai..” P7

”..esimerkiks mun äitiyslomien aikoina mä ite hoidin sit sen hankkeen ne rahoituskuviot (-) et ku en mä saanut sit siihen tavallaan ketään muuta tekemään sitä. Et ei mulla ollu siihen sitte mahollisuutta että. Et kylhän se nyt sillä taval tietenki on kuormittanu tosi paljon” P7

”Niin just se, että työ saa olla stressaavaa, mutta jos siitä tulee jotain onnistumisia ja oivalluksia, niin se palkitsee sen stressitilanteen. Mut se, että jos on koko ajan semmonen hirvee kaaos, josta vaan jotenkin yrittää luovia, niin se ei kauheesti palkitse. Ja se syö sitä työmotivaatiota, jos kaiken joutuu tekeen koko ajan tietyllä tavalla alta sen oman riman, et pitäis joskus saada tehä joku asia kunnollakin. Et pystyis ees priorisoimaan..” P1

”Kun ehtisit tavallaan tarkastella niitä käyttäen jotain erilaisia menetelmiä, millä laskeskella ja vertailla niitä tuloksia toisiinsa. Ja muuta. Että kun ne ihan selkeesti ensimmäiseks silmille hyppäävät tulokset. Et siellä vois olla paljo muutaki sellasta, mitä siitä vois saada irti. Niin kyl se on sellanen, minkä, mikä arveluttaa sitte. Ja painaa mieltä” P6

”Se ryhmäpäällikkö, yksikönjohtajakin on periaatteessa vielä aika alhaalla tässä systeemissa, et sekään ei pysty oikeastaan, vaikka se näkis että uuvutaan, niin pitää olla taloudelliset perusteet niin kuin esimerkiksi lisäväen hankinnalle” P1

”..on tosiaan tilannehan on se, että täytyy kattoo että mihin on taloudelliset rahkeet. Ja sit kun ajaudutaan näin ylikierrokselle, niin ei tahdo kukaan keritä kattoon sitä, et montaks ihmistä me voidaan oikeasti palkata tähän hommaan, kun kaikki on yhtä kaaosta” P1

### **Ökande rollförväntningar och hantering av dessa**

”..kun monihan tunnistaa itsessään, et mä en ole sellainen joka sählää yrityksissä. Eikä kaikil ole aikaa niin kun mul on, eikä oo sitä motiivia. Ja nyt kuitenkin työelämä kysyiskin kaikkia näitä. Plus sitte osaat tehä oikeestaan sitä alusta, neuvotella sen rahoituksen, tehä kaikki kokeet ja julkasut. Eli tää on stressaavaa” P3



”Tutkijan pitää olla tänä päivänä aika monitaitonen: pitäis olla lakimies, ja pitäis olla taloushallinto hallussa, ja pitäis olla esiintymiskykyinen, ja markkinoiva ja pitäis osata kirjoittaa ja..” P1

”..tavallaan sitte kuitenkin koko ajan on paineita siitä työnantajan ja muutenkin koko yhteiskunnan puolesta, että pitää tehdä enemmän ja pitää tehdä lisää” P6

”Ja tavallaan se tuska siitä et täs nyt on pantu miljoona likoon (--). Ja kyl mä mietin aina sitä et, pystyyks tässä, et tavallaan onks he saanut sitä rahoilleen sen vastineen mitä, he on sitten laittanu. Et mä oon saanu kyllä hienosti rahaa, mut et ollaaks me oikeesti sitä vastattu siihen. Et siitä, tulee semmonen, tavallaan vähän riittämättömyyden tunne et onks nyt, oikeesti vastannu siihen mitä..” P7

”Et sellaset jotka on hyvin velvollisuudentuntusia ja hyvin pyrkivät tekemään kaikkeen suuntaan asiansa hyvin, voi sanoa et ne on kyllä valtavassa puristuksessa” P2

”..kyllä varmaan jos on semmonen tunnollinen ihminen niin, voi kuormittuaki siitä” P4

### **Flerprojektarbete**

”Tietysti niin ku tutkijan kannaltahan olis kaikkein, miellyttävin tilanne se et pystyis elämään nimenomaan niin että tota, tota pystyy tekemään mahdollisimman pitkäjänteistä työtä ja keskittymään niihin tiettyihin asioihin (--). Et tietysti jollakin lailla sitä ajattelee että tän projektoimisenkin kanssa on nyt menty vähän äärilaitaan että kaivataan tämmösiä isoja kattavia hankkeita joiden kokoaminen on valtavan työlästä, kestääkin suht pitkään. Ne kestää sitten 3–5 vuotta ja sit ne katkeaa ja sit on taas semmonen iso raportointi niistä. Ja rahoitus riittää suurinpiirtein sen projektin ajaksi että silloin kun se edellinen hanke on menossa niin täytyy uutta jo hankkia ja miettiä, niin se alkaa oleen jo sellasta että se vie sellasta, sanotaan ylimäärästä energiaa kuluu jo vähän liikaa sellaseen turhaan projektoimiseen” P2

”..kyllähän se auttas hirveesti, kun ois semmosia.. kerrallaan isompia projekteja, ettei tarvis olla montaa säläprojektia, koska niissä sit se koordinointi (--). Et pitäis olla vaikka kolmen projektin johtoryhmässä samaan aikaan ja valmistella materiaalit, kaikkien deadlinet on samaan aikaan, niin ne on rankkoja” P5

## Organisationsförändringar och oklara mål

”Ja nyt sitte ku matriisi toteutu niin siitä tuli sekava malli, koska vastuu ja johtajuus ovat olleet epäselviä. Eli se edelleen häiriitee..” P3

”Ja se on nyt se ongelma että kun tehtiin tämä matriisi, niin nyt on molemmat puolet, sekä linja pyytää raporttia, raporttia, raporttia, suunnitelmaa, suunnitelmaa, suunnitelmaa, ohjelma pyytää raporttia, raporttia, raporttia, suunnitelmaa, suunnitelmaa. Samat asiat nyt moneen kertaan joutuu raportoimaan, selitteleen. Ja tähän asti siitä on ollu suuri haitta, tästä matriisista, koska ei ole luovuttu siitä kulttuurista, kaikki suunnitelmat ylimmälle johdolle, kaikki raportit ylimmälle johdolle, ja kahteen kertaan” P3

”Että me on nyt liika paljon näitä tiimejä rikottu kun on yritetty hallintoa muuttaa. Eli heti kun on löytyny se ihmisjoukko joka kokee et meitä on 10, sä osaat puhua, mä osaan kirjottaa, toi osaa ottaa näytteitä, jollon me saadaan semmonen tiimi, jolla on ameebamaiset ominaisuudet (--). Näitä on rikottu koko ajan nyt hallintouudistuksen yhteydessä. Sitte on ryhmitelty parin vuuen välein täällä kampuksella eri paikkoihin, ja nyt on melkosia säröjä siinä osaamispääomassa, joka näkyy siellä työhyvinvoinnissa. Tää on ehkä suurimpia riskejä mitä meillä tällä hetkellä on. Se akuutti rahapula ei ole niin suuri ongelma kuin se pääomariski. Koska meiän pääoma on päissä. Ja se on nyt sitten minusta se vakavin tilanne, että kuka jaksaa tätä pyörittää” P3

”Et siinä helposti käy niin että, et kun tavoitteet on riittävän yliampuvat ja sit et ne ei välttämättä oo ees ihan niin kun sanotaan sillai et ne palvelis sitä odotettua tavoitetta ja lopputulos on just et se tekeminen vie sen ajan eikä sitten enää se että keskitytään niihin oikeisiin asioihin. Et se on sellanen mikä nykyään näkyy kyllä valitettavan monessa tapauksessa ihan liikaa” P2

”Sitä sitte ei suostuttu ees kuuntelemaan, että hei, täällä meillä on tietoo tästä. Tää ei oo nyt ihan järkevää. Mut ku se oltiin jo päätetty, et me ollaan niin sanotusti paskasakkia” P5