



LUNDS
UNIVERSITET

Kurs: PED 201:11
Magisteruppsats, 10 poäng

2005-01-17

Organisatoriska processer – kan dessa leda till att individer blir utbrända?

Av Mona Carlsson

Handledare:
Viveka Jerndorf

ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats
Sidantal:	46
Titel:	Organisatoriska processer, kan dessa leda till utbrändhet?
Författare:	Mona Carlsson
Handledare:	Viveka Jerndorf
Datum:	2005-01-10
Sammanfattning	<p>Att bli utbränd är något som drabbar allt fler i vårt samhälle. Mitt syfte med studien, har varit att se vilka processer i organisationerna som kan leda till att de som arbetar där blir sjuka. För att kunna göra detta, har jag med en induktivansats gjort en kvalitativ empirisk undersökning med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Jag har intervjuat fem stycken som har diagnosen utbränd och bett dem berätta vad de upplevt i sina organisationer.</p> <p>Jag har sedan försökt förklara resultatet av undersökningen och efter det gjort en analys- och diskussionsdel, där jag tar upp konsekvenserna av de processer som mina intervjuade tog upp. Resultatet av undersökningen pekar på att det är extra viktigt att ha tydliga syften med organisationen när man har styrning genom kultur. Detta blir ännu viktigare om man samtidigt har en så flexibel struktur, som organiska strukturer innebär. Många organisationer har dolda syften och därmed dubbla budskap. Mycket i min undersökning tyder på att individen och gruppen själv styr sitt arbete utifrån en egen kvalitetssyn, som är svår att få gemensam i organisationen. Detta leder till konflikter i egna gruppen men också mellan subgrupper.</p> <p>Det kom också fram att det är viktigt för organisationer som styrs med kultur och värderingar att diskutera skilda uppfattningar och att vara öppen med hur man styr genom sina värderingar så att detta kan diskuteras och ifrågasättas av personalen. Till sist visade studien också på att organisationer genom sin behandling av personalen för en tuff personalpolitik, som på sikt kan innebära att de blir av med lojala och ansvarstagande anställda.</p>
Nyckelord:	Utbränd, organisation, organisationskultur, organisationsstruktur, organisationers dolda syften, grupprocesser.

Innehållsförteckning

1. Inledning och bakgrund	5
1.1 Utbränd	6
1.1.1 Vem blir utbränd	7
1.1.1.1 Människotyper	7
1.1.2 Att komma tillbaka	8
2. Syfte	9
3. Disposition	9
4. Teori	10
4.1 Litteraturval	10
4.2 Organisation.....	10
4.2.1 Organisationers syften.....	10
4.2.1.1 Espoused theories – theories in use och deuteron-lärande.....	11
4.2.2 Kultur.....	12
4.2.2.1 Värderingar	13
4.2.2.2 Normer	14
4.2.2.3 Grundläggande antaganden.....	14
4.2.2.3.1 Organisation och grundantagandegrupper	14
4.2.2.4 Verklighetsuppfattningar	15
4.2.2.5 Ledarskapets betydelse för kulturens innehåll	16
4.2.2.6 Den egna gruppen och kulturen	17
4.2.2.6.1 Olika gruppfasor.....	17
4.2.2.6.2 Gruppens socioemotionella syften.....	17
4.2.2.6.3 Gruppens normsystem och konfliktteorier.....	18
4.2.2.7 Subgrupper och kultur.....	19
4.2.3 Organisationsstruktur	21
4.2.3.1 Tekniskrationella perspektivet, humanistiska perspektivet, institutionella perspektivet utifrån kompetensutveckling	21
4.2.3.2 Organisationsmodeller och deras påverkan på individen, gruppen och ledarskapet.....	23
5. Metod	25
5.1 Utgångspunkter.....	25
5.1.1 Kvalitativ metod	26
5.1.1.2 Induktiv ansats	26
5.2 Genomförande	26
5.2.1 Datainsamlingsmetod	26
5.2.1.2 Urval	27
5.2.1.3 Intervjuer.....	27
5.2.1.4 Bearbetning och analys.....	28
5.3 Kvalitet ³¹	
5.3.1 Trovärdighet och giltighet.....	29
5.4 Etik	30
6. Resultat	31
6.1 Intervjupersoner	31
6.2 Intervjuresultat	32
6.3 Organisationers syfte	33

6.4	Organisationers kultur.....	35
6.4.1	Värderingar/ normer	35
6.4.2	Egna gruppen.....	36
6.4.3	Subgrupper	37
6.5	Organisationsstruktur.....	37
6.5.1	Ledning och arbetsbelastning.....	37
6.5.2	Ledning som inte finns	38
7.	Analys och diskussion.....	39
7.1	Organisationers dolda syften och konsekvenser hos anställda.....	39
7.1.1	Kommer i kläm mellan organisationen och behovande.....	39
7.1.2	Förvirrad av dubbla budskap.....	39
7.1.3	Det egna arbetet viktigt men meningslöst	40
7.1.4	Ta vara på ens kunskap	40
7.1.5	Dolda syften inom det privata näringslivet	40
7.2	Struktur och kultur	41
7.2.1	Kultur som styrsätt	41
7.2.2	Kulturstyrning i en organisk struktur	41
7.2.2.1	Känner sig osynlig och vet inte vad som begärs av en	42
7.2.2.2	Roligt med utvecklande arbetsuppgifter, men det blir till slut för många arbetsuppgifter	42
7.2.2.3	Den egna gruppen styr	43
7.3	Kultur och grupprocesser.....	43
7.3.1	Kultur med dubbla budskap och dolda syften, leder till konflikter i den egna gruppen	43
7.3.2	Kultur med dubbla budskap och dolda syften, leder till konflikter mellan subgrupper i organisationen	44
7.4	Ledning genom värderingar.....	45
8.	Sammanfattning	46
	Bilaga 1. Intervjuguide	

1. Inledning och bakgrund

Många organisationer har stora problem med att allt för många arbetstagare blir sjukskrivna på grund av stress, vilket leder till utbrändhet eller utmattningsdepression. Även en skada som ryggont kan vara ett tecken på för mycket stress.

I våra dagstidningar kan vi läsa om vilket stort problem och vilken tragedi detta är för individer som drabbas, men också för organisationer som mister mycket kompetens. Det innebär också en stor kostnad och förlust för hela samhället.

Trenden har börjat vända och allt färre blir sjukskrivna på heltid. Detta kan kanske innebära att många sjukskrivna inte slås ut från arbetsmarknaden, men faktum kvarstår att många fortfarande blir sjuka. Det finns nästan lika många teorier om varför så pass många blir sjukskrivna idag, som det finns sjukskrivna. Ingen kan riktigt sätta fingret på vad de viktigaste orsakerna egentligen är till att vi har blivit sjukare.

Vi vet att vi lever i ett samhälle där vardagen kräver allt mer. Organisationer har rationaliserats så långt det går för att spara in på kostnader. Familjen ser ut på många olika sätt. Ofta arbetar båda föräldrarna i en familj och dessutom ofta mer än heltid. Familjelivet och yrkeslivet klarar ofta detta om allt flyter på utan problem. Men när och om problem dyker upp – antingen på arbetsplatsen eller i privatlivet – finns det ofta ingen tid eller kraft kvar att lösa dem. Detta är troligtvis något som drabbar den ensamstående föräldern ännu hårdare. Dessutom har vi större krav på hur ett familjeliv och yrkesliv skall se ut. Vi har också mycket större möjligheter att förverkliga både oss själva och våra barn. En orsak till stress kan vara alla de möjliga drömmar som vi antingen väljer bort eller också ger oss på och försöker förverkliga. Men alla som blir utbrända är inte föräldrar, det finns de som är så unga att de inte ens hunnit planera för ett familjeliv när de blir sjuka

Min undersökning handlar främst om vad det är i organisationer som påverkar individer så illa att de blir sjuka. En organisation är dock inte helt åtskild från samhället i övrigt utan påverkas också i en hög grad av den syn som råder i dess samtidskultur. Anledningen till att vi blir utbrända är en samhällsfråga med sin förklaring inom bland annat arbetslivets uppbyggnad. Jag har gjort en empirisk undersökning där jag intervjuat ett antal utbrända för att få reda på vilka organisatoriska processer de varit med om och som de menar kan vara av bidragande orsak till att de blivit sjuka. Detta har jag gjort för att belysa eventuella samband dem emellan.

I min undersökning har jag kunnat se att det är organisationernas dolda syften och människosyn, alltså värderingarna i organisationerna, som tycks ha påverkat personalen mest. Min undersökning visar också på att det inte bara är den interna personalpolicyn som kan vara negativ, utan även de värderingar som styr i mötet med organisationens klienter, kunder och/eller elever.

Min undersökning har också pekat på att det finns strukturella brister som gör att arbetstagarna tar på sig för många uppgifter – ofta nya sådana som de upplever är

utvecklande och roliga – samtidigt som de behåller sina gamla uppgifter, vilket till slut innebär att de har för mycket att göra.

Dessutom pekar mycket på att grupprocesser i den egna gruppen sköter det arbete som ledningen tidigare gjorde, vilket många gånger leder till ett för stort grupptryck och till konflikter. Grupptrycket ser till att vi arbetar för mycket eller följer de lagar som den satt upp. En organisations värderingar syns också i de motsättningar som finns mellan olika subgrupper i organisationen.

Efter att jag bearbetat mina intervjuer har jag valt att titta djupare på vad organisationers syfte, kultur och struktur kan innebära för dem som arbetar där.

1.1 Utbränd

För att läsaren ska få en ökad förståelse för vad utbränd innebär och hur det kan yttra sig, har jag valt att först kort berätta om detta.

Att vara på väg att bli utbränd/utmattningsdeprimerad innebär för de flesta att man under en period innan man blir sjuk och under tiden man är sjuk, har fysiska och psykiska symptom som man inte förstår. Man sover dåligt eller hur mycket som helst, utan att bli piggare. Inget känns roligt och man gråter utan anledning. Man blir cynisk och tycker att allt är andras fel, att världen snart kommer att gå under och vad finns det för mening med något, det är ändå ingen som ser det eller uppskattar det man gör. Man känner sig yr och konstig i huvudet. Man kan känna sig svimfärdig och vimmelkantig. Många kommer inte ihåg vad sina närmaste heter eller var de själv bor. Man tappar ord och det värsta är att det är de vardagliga kunskaperna som försvinner, sådant som man har kunnat utan att egentligen behövt tänka så mycket på det.

Det är de kognitiva förmågorna som försvinner och man får en markant nedsättning av de förnuftsmässiga funktionerna. Med allvarliga koncentrationssvårigheter klarar man inte av så många intryck och samtidigt blir man mycket lätt störd och irriterad. Det känns som att hela ens perception och känslsystem har blivit överkänsligt (A, Perski, 2002).

Detta är bara några av alla de olika symptom som man kan ha, alla har olika, men en sak är gemensam: Man mår mycket dåligt och blir under en period väldigt trött. Man vill inte träffa några människor och orkar inte ta tag i sitt liv, man släpper taget helt, för att det inte finns någon annan utväg. Att idag bli av med sina mentala förmågor är en katastrof för många människor som använder sig av sin hjärnas fulla kapacitet, både på sin arbetsplats och i vårt informationssamhälle.

När man blir utbränd är det bland annat Hippocampus i hjärnans mitt som fått stryk när kortisol (stresshormon) har härjat fritt under en lång tid i din kropp. Hippocampus styr vårt minnesintryck och vår orientering av tid och rum (A, Perski 2002)

1.1.1 Vem blir utbränd

Utbrändhet började bland kvinnor inom vårdande yrken. Nu drabbar det alla yrkeskategorier, även om man ser en topp bland vård- och skolpersonal, inom så kallade människoyrken. Ökningen har också varit dramatisk bland högavlönade kvinnor yngre än 35 år. I denna grupp har de långvariga sjukskrivningarna nära 50-faldigats sedan 1998 (Alecta, Hälsobarometern, 2002).

Förr var det män som fick stressjukdomar som hjärtattacker, stroke mm. I dag drabbar stress främst kvinnor. Enligt en undersökning som Arbetsmiljöverket har gjort tillsammans med Statistiska centralbyrån har arbetsskadesjukdomarna ökat med fyra gånger sedan 1997. Härav är 60 % stressrelaterade vilket innebär att stressrelaterade sjukdomar har ökat med det dubbla sen 1997 (U-B Eriksson, B, Starrin & S, Janson, 2003).

Samhället vill gärna lägga skulden på individen och dennes personlighet. Det heter att duktiga människor med en hög ansvarskänsla och hängivelse ligger i farozonen speciellt om de har en något dålig självkänsla och därför kompenserar denna med att bevisa hur duktiga de är. Det kan vara en bidragande orsak, men man frågar sig om man ska behöva känna skuld över att vara ansvarsfull och duktig. Enligt RFV har långtidssjukskrivningarna under perioden 1980-2002 totalt ökat från ca 50 000 kvinnor och ca 50 000 män till ca 170 000 kvinnor och ca 80 000 män!

1.1.1.1 Människotyper

I de fall vi talar om att individen har del i sjukdomsorsaken är det intressant att notera att man inom psykologin talar om människor som tillhörande olika kategorier eller typer. En sådan kategori är typ A, vilken bland annat kännetecknas av en benägenhet till rastlöshet. Dessa människor är oftast väldigt kapabla och snabba, de har ganska kort tålmod, står och hoppar i köer och kör för fort på motorvägarna. De har en känsla av att allt måste göras fort och helst så mycket som möjligt samtidigt. Dessa personligheter är också tävlingsinriktade och aggressiva, de vill för att dominera gärna vinna över andra personer av typen A.. För en extrem typ A är hela livet en kamp, en oavbruten strävan att åstadkomma, uppnå eller upprätta. Resultatet blir en ständig aktivering med en oförmåga till vila och avslappning. Det är bland annat bland dessa man hittar de män och kvinnor som troligast kommer att drabbas av stressrelaterade sjukdomar, som hjärt- och kärlsjukdomar.

En annan typ av människor som ligger i riskzonen är så kallade typ D-människor. Att vara typ D innebär att man har väldigt låg självkänsla – precis som typ A- men här är det svårare att upptäcka den. Typ D betraktar sig från början som besegrad. Livet är en ständig kedja av negativa händelser, hot och påfrestningar som känns övermäktiga. Personer med denna läggning har en tendens att stänga in sig och delger inte andra sina problem. De lider i tysthet. Det är när man både har en negativ livssyn och är socialt hämmad som risken ökar för stressjukdomar. Det är viktigt att vi får ventilera vad vi känner, för att själv kunna resonera oss fram till vad som känns rätt och fel. Personlighetsforskare använder i de här fallen uttrycket passivt-aggressivt beteende och

vid en stresshormonell undersökning kan man se en oerhört hög aktivitet hos denna typ av människa (A, Perski, 2002).

Även kvinnor kan tillhöra någon av dessa personligheter och de här människotyperna har alltid funnits. Troligtvis är det samhället som har förändrats så att det idag mest är kvinnor som får stressjukdomar. I många familjer är det fortfarande kvinnan som tar hand om och ansvarar för hemmet, barnen och de sociala kontakterna. De tar också hand om gamla föräldrar och släktingar, trots att de dessutom kanske har ett heltidsarbete. Många kvinnor som blivit utbrända vittnar om en spänning och obalans mellan just arbete och familj. Det antyder att orsaken till stressjukdomar kanske snarare skulle kunna förklaras i jämställdhetstermer än med människotyper.

Listan på vad som kan vara fel på individen kan göras lång och det finns en uppsjö av olika psykoterapier, mineraler och meditationstekniker som kan hjälpa den existentiellt oroadе människan. Dessa behandlingar behöver inte vara dåliga i sig, men de löser inte utbrändhetsproblemet. Men att placera orsakerna till och lösningarna av stressjukdomar hos den enskilda utbrända individen, drar uppmärksamheten bort från de sociala, kulturella och ekonomiska förhållanden som påverkar uppkomsten av utbrändhet (U-B Eriksson, B, Starrin & S, Janson, 2003).

1.2. Att komma tillbaka

Att bli utbränd och sedan komma tillbaka tar lång tid, eftersom det för varje år man mått dåligt krävs upp till en-två månader för att må bra. För att en läkning i nervsystemet och det endokrina (hormon-) systemet ska komma till, behövs det god sömn och total avslappning. Vilket kan vara svårt att uppnå i dagens krävande samhälle. Ett förhållande som kan försvåra tillfrisknandet. Dessutom tar en lyckad rehabilitering lång tid eftersom patienten måste ändra hela det sätt på vilket han eller hon ser på livet, vilket betyder omvärdering av mål och relationer (U-B Eriksson, B, Starrin & S, Janson, 2003). Där marknadskrafter härskar finns det tyvärr stor risk för att arbetet med att förbättra livssituationen går i stöpet. Om dessutom en individ som nu mår bra återvänder till en sjuk arbetsplats kan detta innebära stor risk för återfall (A, Perski, 2002).

2. Syfte

Mitt syfte har varit att identifiera de processer i organisationer som kan leda till att individerna som arbetar i dem blir utbrända.

Jag tror att individen från sin organisation drar erfarenheter av flera olika slag som i hög grad kan bidra till att han eller hon blir sjuk. Med min undersökning hoppas jag kunna förtydliga inom vilka områden i organisationen dessa erfarenheter främst hämtas.

3. Disposition

Jag har börjat med en inledning där jag tagit upp vad utbrändhet kan innebära. Jag fortsätter sedan med en teoridel där de olika rubrikerna är hämtade från de kategorier/områden som jag tyckt mig kunna identifiera i den empiriska undersökningen. Därefter följer en metoddel varefter jag avslutar med en resultatdel åtföljd av en analys- och diskussionsdel.

4. Teori

Jag har gjort mitt fördjupade teoriarbete inom de olika ämneskategorier som kom fram i mina intervjuer. De områdena var inom: **Organisation; Syfte/Kultur/Struktur**. Dessa områden har jag valt för att vi skall kunna få en förståelse för i vilken kontext de utbrända individerna i min undersökning har befunnit sig. Jag började med att fördjupa mig i dessa olika områden och kategorier efter det att mina intervjuer var klara. Jag hoppas jag på detta sätt inte har påverkat mitt material allt för mycket.

4.1 Litteraturval

I mitt litteraturletande har jag använt mig av Social- och beteendevetenskapliga biblioteket samt Lärarhögskolans bibliotek i Malmö. Jag har sökt efter litteratur på databaser som Lovisa, Libris och Erik. Mina sökord har varit utbränd, organisationskultur, espoused theories – theories in use, ledarskap, subgrupper, gruppprocesser, organisationsstruktur, socialpsykologi och socialprocess. Jag har också använt mig av C-D-uppsatser på Pedagoggen för att hitta lämpliga referenser samt utifrån olika forskare fått namn på annan litteratur som var intressant. Jag har i så stor utsträckning som möjligt använt mig av primärkällor.

4.2 Organisation

Hur definierar man en organisation, och varför uppstår den? *”En organisation är en planmässigt inrättad sammanslutning av personer vilka har syftet att nå vissa mål.”* (B, Abrahamsson & J, Aarum-Andersen, 2000).

4.2.1 Organisationens syften

Inom organisationer finns det både dolda och uttalade syften. Inom offentliga sektorn kan ett uttalat syfte t.ex. vara att politikerna utifrån samhällets behov har format en lag som gör att vissa samhällstjänster kommer till. Inom privat verksamhet kan det vara att ett företag eller en koncern gör en bedömning av marknadens behov och ser att det finns en möjlighet att sälja en viss vara eller tjänst. Att det även finns dolda syften inom organisationer skulle kunna exemplifieras med att om den offentliga sektorn till fullo skulle lösa sitt uppdrag, skulle de människor som verkar inom den gjort sig själva överflödiga och arbetslösa. Vissa offentliga uppdrag, t.ex. polis, narkomanvård etc., är omöjliga att i varje givet ögonblick ha tillräckligt med resurser till

Man brukar säga att den offentliga sektorn är rollindelas medan den privata är uppgiftsorienterad. Det finns inom den privata ofta ett väldefinierat syfte som är viktigt att uppnå. Inom den offentliga är det i stället viktigt vilken roll man har och faktorer som utbildningsbakgrund och formell behörighet är därför mycket viktigare. Inom den privata lägger man i stället större vikt vid den individuella förmågan (R.Graner, 1991).

Normalt utgår vi ifrån att det är de offentliga organisationernas uttalade, officiella syften som styr dem, men enligt (C, Perrow, 1978 i R, Graner, 1991) är det de dolda och uttalade syftena som är styrande i människobehandlande organisationer. Visserligen måste de officiella syftena tillgodoses till en del, men i praktiken är det andra syften som är viktigare. Som exempel nämner han att avvikare ska hållas undan andra mer normala individer så att samhällsapparaten inte störs. Människobehandlande organisationer suger upp arbetskraft som det privata inte kan ta emot, de fungerar också som resurs för andra mäktigare organisationer, vilket han illustrerar med sjukvården och läkemedelsindustrin. Ett annat exempel är syftet med barndaghem – finns de till för att det är bra för barnen pedagogiskt eller för att förvara barnen när föräldrarna arbetar? Det syfte som är överordnat är det viktigaste och det är inte nödvändigtvis liktydigt med det officiella.

När skillnaden är för stor mellan det officiella och det dolda syftet blir det alltför dubbla budskap till personalen som blir förvirrad. Man upplever att ledningen inte vet vad som gäller och att de säger en sak och gör en annan (R, Graner, 1991)

4.2.1.1 Espoused theories – theories in use och deuterolärande

Alla organisationer har sina dolda och uttalade syften, de har alla dessutom sin kultur där olika värderingar och normer råder. När man kommer som ny arbetstagare till en organisation, kan det dröja innan man förstår de normer och värderingar som råder på den nya arbetsplatsen. Ofta finns det en typ av värderingar på ytan – de uttalade värderingarna, så kallade *espoused theories*, vilka är de som organisationen och ledning tror och vill ska råda – medan det i verkligheten praktiseras helt andra värderingar och normer, så kallade *theories in use* (Argyris & Schön, 1978)

Det Moxnes beskriver genom metalärandet och den dolda läroplanen i skolan är i princip detsamma som Agyris och Schön beskriver sker i organisationer genom *theories in use* och *espoused theories*. Det finns inom organisationen en rådande norm och ett värderingssystem, men det är i verkligheten ett annat som används. Detta gör att organisationer många gånger inte kan göra några reella förändringar för att lösa problem, så kallat *double loop*-lärande, utan hela tiden har ett *single loop*-lärande där man kanske åtgärdar problemen men inte anledningen till att de uppstod. Man ändrar handlingen men inte de värderingar och normer som ligger bakom (O, Granberg & J, Ohlsson, 2000).

För att en organisation ska kunna genomgå ett *double loop*-lärande måste de genomgå ett ”deuterolärande”, vilket betyder att lära sig lära. Många organisationers medlemmar är upptagna med att uppfylla organisationernas mål och att handla på sätt som gör att de får applåder utifrån organisationens rådande värderingar. De mäter sin effektivitet utifrån existerande normer vilket gör att de inte kan genomgå något ”deuterolärande”. De är så inställda på att konkurrera med varandra och vinna över varandra att de undertrycker sina egna och andras känslor och i stället lägger vikt vid de intellektuella värdena. För att kunna bli en lärande organisation, måste organisationen låta sina medlemmar uttrycka sina synpunkter på ett sådant sätt att de kan diskuteras efterhand

som de kommer i dagen. Man måste också diskutera organisationens underliggande politik och det nödvändiga av kamouflagemanövrar. Normer och mål måste också göras tillgängliga för konfrontation (O, Granberg & J, Ohlsson, 2000).

4.2.2 Kultur

Att ingen organisation är den andra lik är kanske inte så konstigt, det finns dock ett par saker som existerar i alla organisationer. Det är bland annat den strukturella uppbyggnaden samt kulturen som består av organisationens värderingar och normer.

Om man tittar på styrningsformerna över en viss tid, kan man säga att där man tidigare använde tvångsstyrning (styrning utifrån) har utvecklingen inneburit en förskjutning mot målstyrning och senare genom kulturfokusering på styrning genom värden (styrning inifrån) (B, Abrahamsson & J, Aarum Andersen, 2000).

Vad är då en kultur? En kulturdefinition rör två dimensioner där kulturen är ett system med gemensamma idéer, värderingar, uppfattningar och betydelser – kultur som tankemässiga (kognitiva) system – eller kultur som observerbara objekt och händelser i en grupp, dess samverkansmönster eller överförda handlingsmönster.

En organisationskultur består av dess kulturinnehåll och kulturuttryck. Kulturinnehållet är nätverk av betydelse, mening och handlingsmodeller som finns i kulturen och som man kan säga finns i dess medlemmars huvud. Kulturuttrycken är manifestationer av kulturinnehållet och blir därmed de handlingar, objekt och praxis som kulturen använder för att bekräfta och uttrycka sig inför medlemmarna (H, Bang, 1994).

En kultur i en organisation ger sig till känna genom kulturuttryck som olika symboliska processer och objekt. Sådana kulturuttryck är (H, Bang, 1994):

- *Verbala uttryck*: historier, organisationsmyt, språk, jargong och humor.
- *Strukturella uttryck*: ceremonier, riter och ritualer också i form av organisationspraxis när man rekryterar, friställer, rapporterar, befordrar, belönar.
- *Materiella uttryck*: hur man utformar de fysiska kontoren, andra objekt och ting som kläder.
- *Beteendeuttryck*: känslor och handlingar.

Eftersom kulturen omfattar gemensamma värderingar, förväntningar och normer, har den många viktiga effekter såväl på individen som olika processer i organisationen.

De värden och normer som präglar den enskilda individen är effekter av organisationskulturen. Den nyanställda socialiseras in i de värdesystem och beteenden som är godtagna. Kulturen påverkar individen på ett subtilt sätt genom att sätta en viss press på individen att godta det organisationskulturen förmedlar. Kulturen kan också ersätta en hög formalisering, med en sammanhängande kultur kan detsamma uppnås utan dokumentering. En konsistent kultur kan vara mer verkningsfull eftersom den

påverkar individen mer än formalisering därför att kulturen har sin grund i individen och hennes normer (B, Abrahamsson & J-A Andersen, 2000)

Enligt (H, Bang 1994) finns det tre faktorer som påverkar innehållet i kulturen: *människorna, de omgivningsbestämmande faktorerna och kulturutvecklingsprocesserna.*

Alla de olika individer som kommer in i organisationerna påverkar dem utifrån vilken yrkeskategori de tillhör, vilka värderingar de har, personligheter och bakgrund, vad de tycker är rätt eller fel, viktigt eller oviktigt, sant eller falskt. De omgivningsbestämda faktorerna är det svårt att påverka för den enskilda individen eftersom de består av sådana saker som den nationella, lokala, bransch- och marknadskulturen. Dessutom finns det kanske regler och lagar för just denna bransch samt arbetsuppgifter som styr vad som ska prioriteras. Även den teknik som är tillgänglig för organisationen påverkar den. När det kommer till kulturutvecklingsprocesser menar man att det alltid finns någon typ av mål när en organisation bildas. Den samverkan som sker mellan individerna i organisationen för att uppfylla målsättningen bidrar till att de får mer eller mindre gemensamma förståelseramar eller verklighetsuppfattningar. Den organisationskultur som uppstår påverkas därmed av samspelet mellan dessa faktorer, människorna, faktorer utifrån samt händelser i organisationen som kriser, segrar och nederlag.

4.2.2.1 Värderingar

Värderingar är en bred tendens att föredra vissa tillstånd framför andra. Det finns tre dimensioner av mentala program som människan använder för att orientera sig i sin omgivning (H, Bang, 1994):

- Den *universala nivån* – människans operativa biologiska system, i princip samma för alla.
- Den *kollektiva nivån* – gemensam för några, de som tillhör samma grupp eller kategori som en själv.
- Den *individuella nivån* – helt unik för individen.

Värderingar inom en organisation kommer ofta till uttryck i de formulerade målsättningar, ledningsfilosofier och visioner – ideal och prioriteringar som företaget har. Värderingar kan ha olika intensitet, vissa prioriteras framför andra. Värderingar finns till som en guide för personalen. De talar om hur man ska utvärdera och belöna, straffa sig själv och andra. De är också till hjälp när man skall lösa konflikter och ta beslut (H, Bang, 1994).

4.2.2.2 Normer

När människor varit tillsammans under en viss tid förväntar de sig ett visst beteende från de andra, de har tagit med sig och skapat nya normer tillsammans. Normer omfattar allt beteende som förväntas, accepteras eller stöds av gruppen. Man kan säga att normen är kopplad till värderingen på så sätt att normen föreskriver hur du skall handla i en viss situation för att leva upp till värderingarna (H, Bang, 1994).

4.2.2.3 Grundläggande antaganden

Grundläggande antaganden är de sanningar en grupp använder när de stöter på problem som liknar dem de har haft tidigare. Grundläggande antaganden är inlärd svar och lösningar på en grups problem i den externa omgivningen och i dess interna integrationsproblem. Det som från början kanske var en subjektiv lösning och verklighet har för gruppen blivit en objektiv lösning. Därför tycker gruppen att en lösning baserad på andra premisser är otänkbar. Gruppens sanning ses som den enda sanningen. Gemensamt för grundläggande antaganden är att gruppen inte är medveten om dem och att de har starkt inflytande på gruppen (H, Bang, 1994).

4.2.2.3.1 Organisation och grundantagandegrupper

Enligt (W, Bion 1974 i R, Graner 1991) finns det arbetsgrupper och grundantagandegrupper. Enligt honom har varje arbetsgrupp en tendens att fungera såväl moget som verklighetsorienterat. Gruppfantasier kan fylla en viktig funktion för arbetsgruppens identitet och för att den ska utvecklas. Han betonar emellertid sådana fantasier som innebär att gruppen gör sig själv till ansvarsundvikande och försvarar sig mot utveckling.

I arbetsgruppen deltar alla i själva arbetet medan i grundantagandegruppen betar sig medlemmarna som om det fanns någon annan gemensam uppgift. Denna är inte uttalad, men finns där ändå.

En arbetsgrupp kan bli en grundantagandegrupp om den utsätts för någon typ av yttre fiende, har för höga krav på sig själv eller om den letar efter en befriare som kan förändra dess situation till det bättre. Grundantagandegrupper delas in enligt följande (R, Graner 1991):

- *Beroende* – gruppen skaffar sig säkerhet från en annan individ, ledaren upplevs som omnipotent och får bära hela ansvaret.
- *Flykt* – gruppen undflyr krav från någon, något, ledaren förväntas göra planer för reträtt.
- *Kamp* – gruppen attackerar någon eller något, ibland inom den egna gruppen, är det inte den egna ledaren, så förväntas denne hitta fienden.

- *Parbildning* – gruppen reproducerar sig själv, det existerar ingen egentlig ledare.

Det finns en viss benägenhet (propens) för vissa grupper att anta ett visst grundantagande, det man kunnat påvisa är att det ofta finns många grupper inom samma organisation som har samma propens. Detta visar på att vissa organisationer får en viss typ av antagandegrupper. Om t.ex. ledningen är uppgiven kommer detta att spegla sig i gruppens möten och arbete. En mer flexibel organisation som är öppen för nyheter tenderar att utveckla mer av kampbeteende medan en organisation med oklara mål och utan konkurrenssituation (offentlig verksamhet) har en tendens att utveckla beroendebeteende (K, Granström, 2000).

En studie gjord av Granström 1986 visar att i vissa organisationer är grupperna nästan bara arbetsgrupper medan i andra är de mest grundantagandegrupper. Av de företag som var med i studien fanns de som var väldigt hierarkiska, andra var lagarbetsinriktade och några hamnade mitt i mellan. Det man kunde se var att organisationer som var mer hierarkiska, byråkratiska och regelstyrda ägnade mer tid till grundantagandebeteende. Medan uppgiftsorienterade projektorganisationer med lagarbete ägnar mer tid till direkt arbete än till grundantagandebeteende. Dessa resultat visar på att organisationsstrukturen och kulturen har en avgörande roll för hur möten och sammanträden fungerar (K, Granström, 2000).

Granströms studie visade också att grundantagandebeteendet *beroende* förekommer mer i organisationer som är hierarkiska och byråkratiska. Grundantagandebeteendet *kamp* är vanligast i lagarbetsinriktade och uppgiftsstyrda organisationer medan *flykt* är lika vanligt i alla typer av organisationer,

Detta troligtvis eftersom det är som en sorts paus för gruppen. Det man kan säga är alltså att organisationskulturen ”fostrar” sina medlemmar och gör dem därmed mer benägna att i pressade situationer gemensamt forma vissa typer av grundantagande.

Det finns enligt (K, Granström 2000) belägg för att bästa sättet att komma till rätta med alltför stort beroende eller alltför stor aggressivitet och kamp i en organisation är att förändra dess struktur. Han säger vidare att de organisationer som uppvisar mer grundantagandebeteende än arbete kan antas utnyttja personalens kompetens på ett dåligt sätt. En förändring mot problem och uppgiftsstyrning skulle troligtvis vitalisera arbetet.

4.2.2.4 Verklighetsuppfattning

Man kan säga att kultur är en kollektiv verklighetsuppfattning som delas av en grupp. Verklighetsuppfattningar är ett sorts kollektivt filter som man kan se verkligheten genom och som hjälper en att tolka och skapa mening i relationer, handlingar, symboler och objekt.

Om verklighetsuppfattningarna är sanna eller inte spelar ingen roll för deras livskraft – det viktiga är att man förhåller sig till dem som om de var sanna (H, Bang, 1994).

4.2.2.5 Ledarskapets betydelse för kulturens innehåll

Oavsett hur organisationen är strukturerad så har den sina ledare, formella eller informella.

Ett effektivt ledarskap bestäms inte enbart utifrån ledarens personliga egenskaper eller beteende. Effektivt ledarskap bestäms inte heller av den speciella situationen, utan av det samspel som uppstår mellan dessa faktorer (B, Abrahamsson & J-A Andersen 2000).

Enlig (Schein, 1985 i H, Bang, 2000) är det lättast för grundaren av organisationen att påverka kulturen eftersom han/hon har klarast bild av vad som är målet och meningen med organisationen. Det finns sedan enligt honom fem kanaler genom vilka man kan påverka kulturen:

1. *Det ledningen riktar uppmärksamheten mot, mäter och kontrollerar i organisationen.* Det de lägger märke till och belönar. Även det de inte bryr sig så mycket om noteras av de anställda.
2. *Ledarens reaktioner på kritiska händelser och kriser i organisationen.* Ledningens sätt att hantera krisen kommer att skapa nya värderingar, normer och arbetsprocedurer, vid en kris blir inläringen hos de anställda särskilt stark.
3. *Medveten rollfördelning, vägledning och träning.* Ledningens synliga beteende. Vilka arbetsuppgifter de utför, hur de utför dem, hur de förhåller sig till kolleger och underordnade. Hur de förmedlar antaganden och värderingar till resten av organisationen.
4. *Kriterier för fördelning av belöning och status.* Organisationens medlemmar lär sig vad organisationen värdesätter och vad den bestraffar genom dess informella och formella belöningsystem. De ser vem som får större lön, vad som får uppmärksamhet, vem som får kritik, vad de människor gör som blir belönade eller bestraffade. Ledarna förmedlar konsekvent belöning och straff till olika beteende, värderingar som de vill påverka.
5. *Kriterier för rekrytering och urval, befordran, pensionering och avsked.* I början är det ledarna själva som rekryterar, de kan då få in anställda med samma värderingar och antaganden som de själva och därför passar in i den kultur de vill skapa. Senare ser personalen ledarnas värderingar och antaganden genom vem som befordras och inte befordras, vem som förtidspensioneras och vem som fryses ut eller i värsta fall får gå.

En viss sorts organisationskultur får alltså en viss typ av ledare. Därmed är det också toppchefernas personligheter i organisationens början som påverkat organisationens kultur, struktur och strategi på så sätt att det råder en viss ledarstil.

4.2.2.6 Den egna gruppen och kultur

Vi har kunnat se att det finns många olika faktorer i en organisationskultur som gör att dess medlemmar anpassar sig efter den. En annan viktig faktor är den egna gruppen i organisationen. Här görs kanske den största anpassningen för att få vara med och bli accepterad. Vilket leder till att man inte längre är en egen individ, utan en medlem i en organisation med en viss kultur. Det finns en viss gruppdynamik som har betydelse för en organisationskulturs utveckling. Det handlar om vad en grupp måste gå igenom för olika faser för att dess medlemmar ska känna sig trygga i gruppen och kunna arbeta tillsammans. Det krävs att de har viss förståelse för varandra. Denna kan de till viss del ha från början om de har liknande mål, familjesituation, kommer från samma bransch etc., men oftast krävs det att de går igenom vissa så kallade gruppfaserna för att skaffa sig en viss plattform och förståelse för varandra (R, Graner, 1994).

4.2.2.6.1 Olika gruppfaserna

Enligt (Bang 1999) kan en grupp inte bli en arbetsgrupp om de inte går igenom vissa faser:

1. *Medlemskap och identitet*: Vem eller vad ska jag vara i denna grupp? Vad är det jag måste göra för att de andra ska se mig som en självständig person med en egen identitet? Det måste bli en identitet som både gruppen och jag kan acceptera.
2. *Kontroll och makt*: Varje person måste ta reda på hur mycket makt de vill ha och sedan se hur mycket makt gruppen är villig att ge dem.
3. *Accept och intimitet*: Hur nära förhållande vill jag ha med denna grupp eller med vissa medlemmar i gruppen? När dessa olika områden blivit utagerade bildas en viss struktur eller ett visst mönster i gruppen som gör att medlemmarna i gruppen börjar förstå varandras positioner och ganska snart växer det fram normer som reglerar deras beteenden i gruppen.

4.2.2.6.2 Gruppens socioemotionella syften

När kraven från en organisation blir dubbla eller tvetydiga och motstridiga, bidrar också detta till en otrygghet i gruppen, speciellt om man är beroende av sina överordnade. Denna osäkerhet kan göra så att gruppens irrationella och destruktiva sidor breder ut sig. Därmed ökar risken för att gruppen inte kan lösa sina socioemotionella problem. De blir istället fastlåsta i sina konflikter. Ett sådant exempel på dubbla budskap kan vara dem som många offentligt anställda upplever. De är anställda för att hjälpa människor med något, men i praktiken finns det kanske inte några resurser till det (R, Graner, 1991).

De socioemotionella normerna menar han hjälper gruppen att få sina socioemotionella syften tillgodosedda. Han menar också att de socioemotionella normer som är tydligast är ett kriterium på vilka socioemotionella syften som är viktigast för gruppen. De socioemotionella syftena är, när våra behov blir tillfredställda, som närhet, trygghet och samhörighet. Våra känslomässiga behov blir tillfredställda, vi upplever mening och känner inte längre obehag.

De socioemotionella normer som han nämner är, gruppens *identitet bevarande, likhet, samhörighet, trygghet, närhet och intimitet samt konflikt och konfliktbearbetning. Likhet, samhörighet, lojalitet och trygghet*, menar han är grundläggande för en grupps existens. Ju fler beröringspunkter desto större är förutsättningarna för att gruppen känner samhörighet.

Dock kan en alltför stark samhörighet göra att gruppen hämmas och därmed inte kan utvecklas. Ur individsynpunkt begränsar en alltför stark normbildning den egna individuella utvecklingen i gruppen. Trygghet och samhörighet kan då istället leda till en rädsla att avvika. Friheten att agera blir istället ett beteende präglad av försiktighet (R, Graner, 1991).

4.2.2.6.3 Gruppens normsystem och konfliktteorier

Inom gruppen finns normer för vad man får säga och göra. Det är inte lojalt att prata om vissa saker med ledningen, kunder etc. Gällande tryggheten i gruppen säger (R, Graner, 1991) att alla grupper och individer måste ha ett visst mått av trygghet för att utvecklas på ett konstruktivt sätt. I en grupp finns det vissa normer av vad som är gångbart och tillåtet. Det kan ta ett tag för en ny person i gruppen att förstå detta. Ju mer hotad eller osäker gruppens existens är i kombination med hur betydelsefull den är för dess medlemmar, desto större är kraven på konformitet. I krissituationer minskar utrymmet för inbördes olikhet. Ett socialpsykologiskt fenomen intressant att nämna, är att man som medlem i en grupp förväntas glömma inre stridigheter när en yttre fiende står för dörren. Detta är ett fenomen som ofta används av makthavare för att ena grupper.

Fördelningen av makt och status i en organisation legitimeras av normsystem. Det anger under vilka villkor gruppen erkänner sina formella och informella ledare. Det förhindrar också att det blir öppna maktkamper med anspråk på ledarrollen. Den kanske mest typiska normen för likhet som samtidigt syftar till att bevara den rådande maktstrukturen på såväl samhälls- som grupp-nivå, är den så kallade jantelagen. Denna har en gammal historia, som ett sätt att behålla den rådande maktstrukturen och hålla de lägre samhällsklasserna på plats. Varje individ har ett behov av närhet och intimitet, men vår rädsla för den psykiska smärta som ett avvisande innebär gör att denna aspekt av livet är komplicerad. Det finns gränser för hur långt en individ får dra sig undan en grupp-gemenskap. Det som gruppen många gånger ser som högfärd, är många gånger istället rädsla och osäkerhet (R, Graner 1991).

Meningsmotsättningar är ofta hårt reglerade i gruppens normsystem, vilket beror på att det finns ett risktagande med konflikter. Detta eftersom en konflikt kan innebära förändringar. Det är dock ytterst osannolikt att det finns grupper utan konflikter – de

behövs för att gruppen ska utvecklas. Man skiljer också på sakkonflikt och relationskonflikt, där sakkonflikten ofta rör de instrumentella syftena, som hur arbetet ska göras, medan relationskonflikten berör gruppens eller individens socioemotionella syften. När konflikten är allvarlig berör den oftast båda. I vissa grupper är det tabu att ha relationskonflikter. Dessa måste då göras om till sakkonflikter i gruppen, vilket försvårar för den att göra något åt konflikten (R, Graner, 1991).

Det finns enligt (R, Graner, 1991) fyra typer av underförstådda konfliktteorier:

1. *Individuella brister*. Det är individens fel att det uppstått en konflikt och han eller hon bör bättra sig eller lämna situationen.
2. *Yttre orsak*. Ledningen, organisationen eller någon annan yttre materiell orsak har gjort att konflikten har uppstått.
3. *Relationsproblem*. Här menar man att konflikten uppstått eftersom det blivit något missförstånd mellan människor och det kan lösas med bättre kommunikation och förståelse. Här menar man att det är otänkbart med riktiga intressekonflikter och att det skulle kunna finnas motsättningar mellan olika behov.
4. *Reella motsättningar*. Det kan finnas många anledningar till att konflikten uppstod och den kan bara lösas genom öppen konfrontation kring konflikthanledningen.

Man menar med denna sista teori att det är i den genomarbetade konflikten som utveckling sker. Det är enligt den viktigt att deltagarna gör sig tydliga inför varandra.

4.2.2.7 Subgrupper och kultur

För att bygga upp en gemensam förståelse och kultur i en organisation, måste man ha tid. Det går fortare om gruppen är mindre. I stora organisationer bildas det ofta så kallade subgrupper, mindre enheter som var för sig bildar en gemensam verklighetsuppfattning.

Att en organisationskultur är något som alla i organisationen tar till sig och ger en gemensam verklighetsuppfattning för dess medlemmar kallar (Bang, 1999) för integrationsperspektivet, man menar med detta att kulturen är konsekvent, överensstämmer med medlemmarnas värderingar och antaganden. Det råder samförstånd om verklighetsuppfattningarna samt finns ledarfokus. Det är organisationens ledare som formar kulturen.

Men många gånger är det i verkligheten istället så att en organisationskultur mer liknar det man kallar differentieringsperspektivet. Här är det inkonsekvens som betonas, vilket betyder att värderingar och antaganden går i olika riktningar. Det finns en brist på samförstånd mellan organisationens medlemmar när det gäller verklighetsuppfattningar. De har dessutom många fler olika källor än ledningen för att förstå kulturens innehåll. Differentieringsperspektivet menar att det finns många olika subgrupper i en kultur och att de alla har olika intressen och verkligheter. Dessa olika subgrupper uppstår också eftersom det är viktigt för den egna gruppen att bevaka sina intressen, de ger

medlemmarna en social identitet. Genom att vara i konflikt med andra grupper förstärks också den egna gruppens identitet (Bang, 1999).

Enligt (Bang, 1999) finns det ett par olika typiska *subkulturkonflikter*, där konflikten mellan olika funktionsenheter är en. Detta är konflikter mellan olika avdelningar, arbetsteam etc. Här är konflikten mellan försäljningsavdelningen och produktionsavdelningen klassisk, eftersom de har helt olika verklighetsuppfattningar om vad som bör prioriteras.

En annan konflikt kan vara mellan olika skikt, som den mellan LO-kollektivet och SAF, där man menar att ledarkulturens främsta mål är att få ut så mycket som möjligt av minsta möjliga resurs; där ledorden är lojalitet till företaget, effektivitet före trivsel och konformitet med företagets värderingar. Här växer arbetarkulturens ideal fram som en motsats till ledarkulturens och i den kanske man har värderingar som helt bryter mot de teknisk-ekonomiska värderingarna hos ledningen. Istället växer värderingar fram som att inte arbeta för hårt eller för lite, för då påverkas ackordet, man får inte skvallra till förmannen om något som kan skada kollegerna etc. (Bang, 1999).

Det kan även förekomma konflikter inom samma yrkeskategori, t.ex. när man kommer ifrån två olika ”skolor” eller har olika sätt att se och tolka saker på. Detta kan också förekomma när vissa har en modernare utbildning än andra i yrkesgruppen. En annan möjlighet till konflikt är den mellan olika grupper med olika socioekonomisk status, som mellan arbetaren och tjänstemannen, där utbildning och kunskap blir en faktor vid fördelningen av status och makt (Bang, 1999)

Det kan även finnas konflikt mellan könen i organisationen, där kvinnor och manskulturer kan förstärkas beroende på om de har helt olika typer av yrken i organisationen (Bang, 1999).

Dessutom menar man att kvinnor lägger tonvikten på det emotionella i organisationen medan männen är mer rationella och förnuftsmässiga. Dessa stereotyper menar man förstärks om det är män som dominerar i ledarpositioner och om det är kvinnor som dominerar i servicepositioner som sekreterare och kontorister (Bang, 1999).

En annan vanlig konflikt är den mellan olika generationer i organisationen. Kanske har den äldre funnits med i många år och arbetat sig upp från botten, ofta kanske med enbart gymnasieutbildning medan de nya har bättre utbildning och består av unga dynamiska människor i trettioårsåldern som får bättre lön och befattning direkt i organisationen. Den äldre generationen kommunicerar hierarkiskt längs tjänstevägar, de är vana vid en centraliserad organisation och har värderingar som stolthet, lojalitet och kvalitet. Den yngre generationen tycker å sin sida att det är viktigt med lönsamhet, öppen kommunikation, informell ton och analysmetod vid beslutfattande framför intuition som den äldre generationen föredrar (Bang, 1999).

Vanlig konflikt är också den mellan olika geografiska enheter, där man kanske har en helt annan kultur ute på landet än inne i stan.

Till sist tar (Bang, 1999) upp konflikten mellan dem med olik etnisk bakgrund. En konflikt som vi troligtvis kommer att se mer av i framtiden och där olikheter i värderingar, normer och verklighetsuppfattningar inte bara finns inom organisationen utan går mer på djupet och dessutom är nationella.

Det är enligt (Bang, 1999) onaturligt för organisationer att vara helt utan dessa subgruppskonflikter och de kan till och med bidra till att organisationen utvecklas eftersom det ofta finns just växtpotential i de konflikter som uppstår mellan enskilda individer eller grupper.

Men vad är det som händer när grupper kommer i konflikt med varandra? Det är vanligt att det blir en stark polarisering, där begreppen cementeras utifrån väldigt stereotypa uppfattningar. Därefter utvärderar man väldigt stereotypt – allt hos den andra gruppen är dåligt och hos den egna är allt bra. Man är inte heller villig att sätta sig in i den andra gruppens verklighet, utan är väldigt etnocentrisk (Bang, 1999).

Det man har sett vid vissa undersökningar, är att det för en grupp ofta är viktigare att vinna – även om dess förslag inte är det bästa – än att samarbeta.

4.2.3 Organisationsstruktur

En organisations struktur bestäms av dess strategi, mål, storlek, teknologi, omgivning, kontroll och makt.

Med ökad storlek blir formaliseringsgraden oftast högre. Vissa strukturer passar några organisationstyper. Det går inte att bevisa att vissa strukturer skulle vara bättre än andra. Den offentliga sektorn har oftast mekanisk struktur. Man kan se att organisationer ofta får en mer organisk struktur när omgivningen är stabil och att ledningen, när omgivningen blir instabil, försöker få en starkare, mer formaliserad struktur, en så kallad mekanisk struktur.

En organisation som är demokratisk ger de anställda inflytande och skapar möjligheter för dem att påverka arbetets uppläggning och innehåll. Däremot är en organisation som fungerar byråkratiskt både ett trögt och ett dåligt fungerande instrument för sin ledning. (B, Abrahamsson & J-A, Andersen, 2000).

4.2.3.1 Tekniskt rationellt perspektiv/Humanistiska perspektiv/Institutionellt perspektiv utifrån kompetensutveckling.

Ellström skriver om olika perspektiv som organisationer kan ha utifrån vilken syn man har på kopplingen mellan kompetensutveckling av sin personal och produktionsutveckling. Jag menar att man även kan använda dessa perspektiv i andra sammanhang, eftersom organisationens kompetensutvecklingsperspektiv, troligtvis också påverkar strukturen och kulturen.

Enligt (Ellström, 1992) bygger det *teknisk-rationella perspektivet* i en organisation på föreställningar om organiserad verksamhet som medvetet planerar att genomföra och uppnå de mål och tillgodo se de intressen som huvudmannen, ägaren, har. Detta

genomförs genom att ledningen noggrant planerar, implementerar och utvärderar arbetet. Detta synsätt bygger på en stark hierarkisk uppbyggnad av organisationens struktur, en hög grad av vertikal och horisontell arbetsfördelning samt en centralisering av makt och beslutsfattande till hierarkins mellan- och toppskikt.

Det *humanistiska perspektivet*, lägger tonvikten vid ett humanistiskt, psykologiskt och utvecklingsinriktat perspektiv. Tonvikten läggs vid att kostnader för kompetensutveckling ska ses som en investering i organisationens mänskliga resurser. Det är till skillnad från det teknisk-rationella perspektivets instrumentalism och mekaniska syn i organisationer, organiskt. Vilket betyder att man betonar organisationens informella system samt dess medlemmars behov av gemenskap, delaktighet och självförverkligande. Det betonar också samspelet och det ömsesidiga beroendet mellan individer och delsystem i organisationen. Det klistret som håller samman en organisation är dess nätverk av roller, normer, samt för organisationen gemensamma föreställningar, värderingar och ideologier, dvs det som brukar kallas organisationens kultur (P-E, Ellström, 1992).

Med organisk modell menas att styrning sker, inte från uppställda mål, utan genom successiv och spontan anpassning till förändringar inom organisationen eller i dess omgivning. För att uppnå effektivitet krävs god kommunikation och visst konsensus vad gäller grundläggande värderingar och mål samt ett öppet och tillitsfullt organisationsklimat och en utbredd förmåga till flexibilitet och problemlösning bland de anställda (P-E, Ellström, 1992)

Det som känns viktigt i det *humanistiska perspektivet* är att det är personalens kunskap som också leder organisationen framåt. Den lärande organisationen är beroende av att kompetensutveckla sin personal samt se på dem som organisationens tillgång och resurs, som det följaktligen blir viktigt att vårda.

Enligt *konfliktkontrollperspektivet*, är det en omöjlighet att uppnå konsensus mellan två så olika aktörer som arbetsgivare och arbetstagare. Det är istället just i maktkampen, konflikten mellan olika intressegrupper i organisationen, som utvecklingen finns. Det är under dessa förhållanden enklare att förstå organisationers verksamheter som de politiska processer, karakteriserade av kamp, förhandling och kompromiss som de är, än som rationalistiska planerings- och beslutsprocesser. Utifrån det perspektivet är det arbetsgivarens behov av kontroll, de interna motsättningarna och rådande maktförhållanden som styr vem som anställs, får utbildning, annan form av straff och belöning istället för ren kostnads- och behovsanalys. Organisationen är en politisk arena (P-E, Ellström, 1982).

Det *institutionella perspektivet* är en tämligen lös och mångfasetterad konstruktion. Den antas leva sitt eget liv oberoende av vad det var som startade organisationen. Förändringar växer fram genom rutinmässiga, gradvisa och odramatiska anpassningar till den dagliga verksamhetens förändrade verklighet, d.v.s. koordinering sker i processer nerifrån och upp.

Organisationen är omgivningsberoende. Verksamhetens legitimitet är beroende av kollektiva aktörer i organisationens omgivning. Verksamheten värderas utifrån hur väl

den motsvarar de föreställningar om rationalitet, effektivitet eller modernitet som för tillfället dominerar i kollektivet. Det institutionella perspektivet på human kapitalet är oftast som sorterande och legitimerande istället som investering för att uppnå mål (P-E, Ellström, 1982).

4.2.3.2 Organisationsmodeller och deras påverkan på individen, gruppen och ledarskapet

De vanligaste organisationsmodellerna i västvärlden är hierarkisk organisationsmodell, matrisorganisation och teamorganisation. Beroende på vilken av dessa organisationsmodeller som används får man olika ledningsfunktioner (K, Granström, 2000).

En klassisk hierarkisk organisation är militären. Liknande gradbeteckningar finns i statliga verk och kommunala förvaltningar. Det är inte lika vanligt idag men praktiseras fortfarande. För att en sådan organisationsstruktur ska fungera krävs det att personalen gör som chefen säger. Var och en vet sin plats och uppgift. Egna initiativ är inte populärt. Nackdelarna med en hierarkisk organisation är att det inte alltid är i ledningen som den reella kunskapen om ett visst problem finns. Detta kan göra att man tar fel beslut. Vid behov av viss expertkunskap tar man till en speciell stabsfunktion men som det inte är säkert att man alltid anlitar eftersom deras påpekanden och kunskap kan vara till besvär. Dessutom är den hierarkiska organisationen inte speciellt demokratisk. Ledarfunktionen i en hierarkisk modell är viktig eftersom det är den som driver, fattar beslut och ansvarar för hela processen. Ledaren upplevs som chefens förlängda arm och ordergivning går uppifrån och ner. Befattningar och bestämmelser går före det funktionella. Därför kan man inte heller ta tillvara de personliga resurser eller kunskaper som finns i organisationen på ett bra sätt, utan dessa förspills (K, Granström, 2000).

I matrismodellen är grundidén att personalgruppen och arbetsuppgiften ständigt måste förändras och anpassas till de krav och problem som uppstår. Ledningen frågar sig ständigt vad som ska göras och vem som i så fall gör det bäst. Man bildar projektgrupper med en projektledare som ledningen utser. Ledningen fördelar arbetsuppgiften men de i gruppen, som alla står på samma nivå, löser den tillsammans. Organisationen är uppgiftsinriktad och det är problemen som styr lösningarna, inte vilken befattning man har. Detta kan dock ske på bekostnad av individen, som ofta får ta stor hänsyn till gruppen och organisationen. Nackdelen med matrismodellen är att ledaren här har nästan ännu mer makt eftersom han prioriterar vilket problem som ska lösas och utser dem som ska arbeta med det. Dessutom har kanske han/hon själv inte alltid de rätta kunskaperna för att göra det. Vissa organisationer har grupper som väljer ut vem som ska arbeta med vad och en viss svågerpolitik kan lätt växa fram. Dessutom kanske det inte passar alla att arbeta på detta sätt och de platsar därför inte i gruppen medan andra ständigt blir utvalda och har svårt att tacka nej och därmed får för mycket att göra. Som projektledare har man ett ännu större ansvar än den hierarkiska ledaren eftersom man inte har någon befattningsbeskrivning eller instruktion – allt sker utifrån målsättningen att hålla ihop gruppen och vara öppen för idéer (K, Granström, 2000).

I teammodellen är det i princip en grupp, ett team eller ett arbetslag som har huvudansvaret för de olika arbetsuppgifterna, som bör vara komplexa och meningsfulla

på så sätt att de handlar om totalansvar för ett visst åtagande eller en färdig produkt. Man försöker skapa en struktur som förutsätter och utnyttjar effekterna av samarbete. Det är nödvändigt att det finns en ledningsgrupp med ansvar för samordning och utvärdering och för målsättning och resursfrågor. Samma problem kan lösas olika i olika grupper, det finns inget arbete som är reglerat, utan allt styrs utifrån den föreliggande uppgiften, det aktuella problemet.

Det kan uppstå problem med denna modell när kunskapen inom gruppen inte räcker till. Man kan använda sig av specialistkompetens i form av en konsult som då ska tillhöra gruppen under en tid. Dessutom är det lätt att grupperna börjar leva sina egna liv med helt egna mål som inte rymms inom organisationens övergripande mål. Chefen i en teamorganisation fattar inte beslut, men ser till att de blir tagna. Han ser också till att samordning mellan teamen kommer till stånd samt att överenskommelser träffas om inriktning och produktionsmål (K, Granström, 2000).

Det är som sagt svårt att veta vilken modell som är bäst, men så klart är en mer flexibel modell som matrismodellen och teammodellen snabbare och smidigare än en byråkratisk hierarkisk modell och därför behövs de på ombytliga, rörliga marknader.

I verkligheten kan det vara så att man använder sig av alla modellerna inom samma organisation. Däremot finns det ofta en grundmodell som man faller tillbaka på vid instabilitet eller behov. Många organisationer är idag på väg från en modell till en annan och måste bli bättre på att förtydliga för de anställda vilken modell som ska gälla. Lagbasen eller gruppledaren är också viktig i alla modeller, i synnerhet i teammodellen. Det har legat nära till hands att tro att lagarbetet ska skötas genom något kollektiv ledarskap, men så är inte fallet. Även om medinflytandet och demokratin är stor måste det finnas någon som har befogenheter att sköta samordning, sammanfatta, ställa krav på gemensamt ansvar, leda möten och se till att beslut fattas (K, Granström, 2000).

5. Metod

I metodavsnittet förklarar jag hur jag har genomfört min empiriska undersökning samt vilka metoder jag har använt mig av.

5.1 Utgångspunkter

Mitt syfte med uppsatsen är att identifiera vilka de processer är i organisationer som kan leda till att individerna som arbetar där blir utbrända. Detta syfte ligger till grund för och styr uppläggningsen av undersökningen.

Min vilja är att intervjua ett antal individer inom statlig förvaltning och privat verksamhet som har varit, är eller nästan blivit utbrända. Detta för att vi ska kunna förstå men också se vilka processer de varit med om på sin arbetsplats, i sin organisation, och som gjort att de blivit sjuka.

Detta kommer att vara min fördjupade studie och här vill jag använda mig av en metod där jag försöker tolka, förstå och se saker ur individens synvinkel – en kvalitativ metod.

5.1.1 Kvalitativ metod

I min undersökning har jag valt en kvalitativ metod eftersom jag anser att det med detta förfarande är enklare att påvisa vad jag är intresserad av att få fram, förstå och se. I undersökningen har jag inte riktat någon uppmärksamhet mot kvantifiering eller mätningar eftersom mitt mål varit att försöka tolka de intervjuades berättelser för att bättre kunna förstå vad som påverkat dem så illa att de blivit sjuka av det.

”Det är viktigt att man väljer metod utifrån vad forskningsproblemet är.” (M-Q, Patton, 1997).

Den kvalitativa metoden är användbar när man vill försöka förstå hur individen själv uppfattar och tolkar sin sociala verklighet samt reviderar den för att förstå nya sammanhang (A, Bryman, 2002).

Precis som (A, Bryman, 2002) och andra samhällsforskare med honom framhåller, är det viktigt att man som utförare av en undersökning talar om för dem som kommer att läsa arbetet, att man har ett visst synsätt och en förförståelse, som de därefter kan förhålla sig till.

Min ontologiska syn är konstruktivistisk vilket innebär att jag tror att varje individ själv konstruerar sin verklighet som hela tiden är föränderlig utifrån ett samspel med en social verklighet som också hela tiden förändras. Detta till skillnad mot en

objektivismisk ståndpunkt där man menar att de sociala företeelserna är detsamma oavsett aktörerna (A, Bryman, 2002)

5.1.2 Induktiv ansats

Jag kan inte bortse ifrån att jag till en del har använt mig av de teoristudier som jag redan fått genom tidigare utbildning och erfarenhet, vilket skulle kunna innebära att jag har en viss deduktiv ansats med vissa teorier klara.

Dock menar jag att min ansats är induktiv eftersom jag vill söka ny kunskap och förklaring och låta teorier växa ur mitt material (A, Bryman, 2002).

Jag har först gjort min empiriska undersökning och efter en första bearbetning läst in mig på vidare teoristudier som i sig har lett till en djupare förståelse för mitt ämne och genererat nya vägar för mig att undersöka. Jag menar inte att jag har kommit fram till någon ny teori i min undersökning, utan snarare att jag belyst detta ämne från ännu en sida. Enligt (A, Bryman, 2002) leder kvalitativa undersökningar med induktiv syn sällan till nya generaliserbara teorier.

5.2 Genomförande

Jag har valt att göra en empirisk studie som är kvalitativ och belysa mitt problemområde med hjälp av semistrukturerade intervjuer.

Detta har jag gjort eftersom jag vill höra de intervjuades egna berättelser. För att vi ska förstå dem bättre, tror jag också det är viktigt att vi får en förståelse för hur de intervjuades kontext har sett ut på de olika organisationerna.

5.2.1 Datainsamlingsmetod

Eftersom jag har vissa teman och problemområden som jag vill beröra har jag haft en viss struktur på mina intervjuer, en semistruktur (A. Bryman, 2001). Jag har därför behövt förhålla mig till en intervjuguide (se Bilaga 1). Eftersom min intervjuguide främst består av en berättelsefråga samt av teman och problemområden istället för allt för strukturerade frågor, har de intervjuade bidragit med organisatoriska berättelser och utförligare svar.

Jag har upprättat min intervjuguide enligt (A, Bryman, 2001) grundläggande råd.

Jag har försökt skapa ett visst mått av ordning bland mina teman och sett till så att varje tema har fått relevanta frågeställningar i fall detta skulle behövas. Eftersom jag velat vara så flexibel som möjligt när jag intervjuat och gärna velat att den intervjuade bidragit med nya tankegångar och teorier, som jag sedan kan prova på de övriga, har

min intervjuguide bara varit till stöd och inte ett regelrätt instrument som jag hela tiden följt (A, Bryman, 2001). I min intervjuguide börjar jag med att fråga om generella bakgrundsfakta, som ålder, samt därefter om specifika bakgrundsfakta, som position i organisationen, anställningslängd mm. Därefter har jag fortsatt med berättelsefrågan och sedan ställt följdfrågar inom vissa teman för att täcka upp eventuella hål i berättelsen. Det visade sig också att alla de intervjuade, utom en, besvarade temafrågorna i sina berättelser.

5.2.1.2 Urval

Min population, den grupp ur vilken jag gjort mitt urval, består av personer som var och en fått diagnosen utbränd, utmattningsdeprimerad. Mitt urval kan sägas vara ett icke-sannolikhetsurval eftersom jag gjort vissa strategiska överväganden för att få med så många olika aspekter som möjligt.

Den kvalitativa metoden gör inget anspråk på att vilja kvantifiera hur många som tycker en viss sak, utan vill snarare identifiera kvalitativt olika uppfattningar som kan täcka in större delen av variationen av uppfattningar i en population (B, Starrin & P-G, Svensson, 1994).

Med anledning av detta har jag i mitt urval försökt ställa upp vissa strategiska kriterier, som kön, befattning, utbildning, offentlig eller privat organisation.

De fem jag har valt att intervjua är personer som har varit eller är utbrända, utmattningsdeprimerade. Gruppen består av två män och tre kvinnor.

Männen kommer från privata verksamheter, kvinnorna från offentliga verksamheter. De har alla ganska gedigna erfarenheter från sina respektive organisationer. Tre av fem har mer än tre års universitetsstudier, resterande har gymnasiestudier samt påbyggnadsutbildningar. Jag har tyckt att det varit intressant att få med människor som kommer från olika nivåer i organisationer för att se om det finns helt olika anledningar till att de blivit sjuka. Två av fem har eller har haft ledande befattningar, varav en har suttit/sitter med i ledningsgruppen i sin organisation.

Mitt urval har till viss del också påverkats av tillgång på personer som varit villiga att låta sig intervjuas, ett bekvämlighetsurval. Ett urvalsfel kan vara att jag inte har någon med kortare utbildning med, eller någon från vården, som är en organisation som har väldigt stora problem med just personal som blir utbrända (A. Bryman, 2001).

5.2.1.3 Intervjuer

Mina intervjuer har en tonvikt på process, där jag har bett de intervjuade reflektera över händelser i sina organisationer som de menar har spelat en viktig roll i att de insjuknat. Detta bad jag dem att tänka över ett par dagar innan intervjutillfället. Mina intervjuer har som sagt varit nästan helt ostrukturerade och mer haft formen av ett samtal, en berättelse. Jag har velat att de jag intervjuat ska berätta om sina upplevelser och hur de tolkat och definierat den organisatoriska värld de befunnit/befinner sig i, en så kallad muntlig historia ("oral history") enligt (Faraday & Plummer, 1979 i A, Bryman, 2001).

De intervjuade berättade sin historia och jag ställde frågor som snarare speglade det den intervjuade sagt eller var följdfrågor på intressanta områden. I slutet på varje intervju gick jag tillsammans med den intervjuade igenom min intervjuguide för att se om det var något som vi missat. Oftast hade då den intervjuade redan täckt in alla de områden som jag hade med i guiden.

Under en intervju fick jag använda mig av min intervjuguide lite mer, för att få igång den intervjuade. Om detta berodde på att han inte hunnit tänka över min första fråga (berättelsefrågan) så länge som de andra, eller på något annat, kan jag inte svara på.

Jag fick in mycket intressant material som jag hoppas kan bidra till att vi förstår vad individer inom organisationer kan vara med om och hur detta påverkar dem som arbetstagare och som människor.

Jag har tagit hjälp av bandspelare för att lättare kunna koncentrera mig på vad och hur saker blir sagda.

5.2.1.4 Bearbetning och analys

När jag har tolkat mina intervjuer har jag försökt att ha en narrativ förståelse. Enligt det narrativa perspektivet har språk och kommunikation stor betydelse för hur vi berättar och förstår en historia. Vi kan till exempel, beroende av vilken social miljö vi är fostrade i, använda oss av ett helt annat språksätt samt uppfatta och berätta saker helt olika. För att vi ska förstå varandra bättre är det därför viktigt att vi försöker få förståelse för detta (Holmberg, 2002).

Jag har efter varje genomförd intervju direkt lyssnat igenom denna på bandspelaren och sedan dokumenterat, skrivet ner hela intervjun. Eftersom intervjun då fortfarande är aktuell i mitt minne kan jag därför komma ihåg intryck och hur vissa saker blivit sagda bättre. Jag har av denna anledning också gjort en första analys av materialet.

De beskrivningskategorier som jag tolkade fram ur mitt insamlade material gjorde jag sedan fördjupade teoristudier av. Detta för att öka min förståelse av den information som de intervjuade gett mig. Efter det att jag gjort mina fördjupade studier återvände jag till det insamlade materialet och gjorde nu andra upptäckter och strukturerade om materialet i nya kategorier, för att göra ytterligare teoristudier och revideringar.

I praktiken har detta inneburit att jag skrivet ner varje intervju, ord för ord, transkriberat, direkt efter det att den var klar. Jag har sedan läst igenom materialet ett antal gånger innan jag har börjat försöka hitta koder, teman. När alla intervjuer var klara och jag gjort samma sak med allt mitt material har jag försökt hitta gemensamma teman, kategorier. Några kategorier jag hittat är arbetsbelastning, ledarskap, den egna subgruppen, informations vägar, kundansvar, etc. Jag har försökt koppla kategorierna till olika litteraturteorier inom dessa områden för att efter teorigenomgången göra en koppling mot värderingar, kulturer inom organisationer samt deras syfte och struktur. Detta genererar i sin tur min slutliga analys av materialet.

Jag har försökt göra en explorativ undersökning, där jag kommit att försöka inhämta så mycket kunskap jag kan om ett bestämt problemområde och försökt belysa problemet så allsidigt jag kan (R, Patel & B, Davidson, 3 uppl., 2003).

5.3 Kvalitet

I en kvantitativ analys, handlar diskussionen om trovärdighet, noggrannhet och giltighet. Var det rätt företeelse eller objekt som kom att mätas (validitet)? Med vilken noggrannhet genomfördes mätningen (reliabilitet)?

I den kvalitativa forskningen handlar det i stället om huruvida man har tolkat och analyserat rätt, dvs att det är huruvida tolkningen och analysen representerar verkligheten som är den viktiga frågan. Representerar beskrivningskategorierna verkligen de intervjuades uppfattningar?

5.3.1 Trovärdighet och giltighet

För att den som läser undersökningen ska kunna veta att jag som undersökande inte har konstruerat egna tolkningar, utan att dessa verkligen representeras av dem som blivit intervjuade – har hög kongruens (A, Bryman, 2001) – har jag använt mig av olika citat från de intervjuade för att förklara varför jag har gjort en viss tolkning. Jag har dessutom låtit de intervjuade personerna få ta del av det jag tolkat, för att kunna korrigera eventuella missförstånd, så kallad *respondent validering* (A, Bryman, 2001).

Men det är inte enbart hur jag som undersökande har tolkat intervjuerna som ska ligga till grund för om undersökningen är trovärdig, utan hela arbetet. Hur jag har gjort mina teoretiska antaganden, urval av intervjupersoner samt själva genomförandet av hur undersökningen presenteras och diskuteras (B, Starrin & P-G, Svensson, 1994).

För att läsaren själv ska få en möjlighet att förstå mina intervjuades kontext i sina olika organisationer har jag försökt utveckla denna i bakgrundsdelen av undersökningens intervjuresultatdel. Detta för att läsaren ska kunna bedöma om tillförlitligheten är hög samt om de observationer som är gjorda av mig som undersökande stämmer med de teorifördjupningar som jag gjort.

Gällande pålitligheten i min undersökning menar jag, som gestaltpsykologen Kurt Lewin, att en människas beteende aldrig är mer än hennes "livsrum". Livsrummet är världen som individen uppfattar den just nu. Denna värld omfattas av både individen och hennes psykologiska omgivning. Beteendet är därför ett resultat av detta livsrum. Genom Lewins forskning blev det accepterat att inget helt objektivt själv finns, vi är alla formade olika, vilket också gör att vi uppfattar saker olika. Lewin menar också att känslor precis som tankar är fakta (D, Kolb, 1984).

När man gör en kvalitativ undersökning är varken objektet för undersökningen eller den som utför undersökningen statisk (A, Bryman, 2001). Det betyder att undersökningen troligtvis hade fått ett annat utfall vid ett annat tillfälle.

Varje unik tolkning av ett problem, belyser det från olika håll och kan på så vis öka vår förståelse för det (R, Patel & B, Davidson, 2001). Pålitligheten kan sägas vara stor vid den specifika undersökningen utan att för den skull ha en större överförbarhet på andra liknande grupper eller kontexter. Man kan också säga att den kvalitativa undersökningen för det mesta inte strävar efter eller vill uppnå generaliserbara teorier, utan vill beskriva ett fenomen.

5.4 Etik

När man gör en undersökning som denna finns det alltid etiska frågor som man som undersökare måste ställa sig. Jag har också varit försiktig med att göra tolkningar som kan handla om personliga läggningar. Det har inte heller varit min mening eller vilja att problematisera individer. Jag har haft som utgångspunkt att det är något i individernas organisationer som påverkar dem så illa att de blir sjuka.

Några av dem jag intervjuade uttryckte att de hade mått lite sämre efter det att vi hade talats vid. De menade att mycket av det vi pratade om har de under en lång tid försökt att glömma. De känner alla fortfarande smärta och sorg över det som hänt. Det är så klart skrämmande att behöva dra upp sådant som folk vill lägga bakom sig för att kunna gå vidare. Men de jag intervjuade uttryckte samtidigt att det skulle bli skönt att få bli hörd och att få dela med sig av sin erfarenhet. De ville gärna hjälpa till om de kunde för att förhindra att ytterligare människor skulle drabbas.

Jag känner också själv att detta är ett viktigt ämne och något som många är drabbade av. Det är just därför viktigt att bedriva forskning och undersökning som kan hjälpa oss att förstå varför dessa fenomen drabbar människor.

Jag har utlovat anonymitet till de intervjuade, gällande både arbetsplats och identitet. De har från början fått reda på vad jag ska använda uppsatsen till, de har också fått ta del av materialet och fått reda på att det är möjligt att hoppa av om de så önskar.

Jag har velat nämna vilka utbildningar och arbetserfarenheter de intervjuade har med anledning av att jag tror det har en viss betydelse i sammanhanget. Eftersom det är ganska stora yrkesgrupper som de intervjuade tillhör och det i dessa är ganska vanligt med diagnosen utbränd, tror jag risken för att kunna ta reda på vilka arbetsplatser som menas är ganska liten.

Båda männen har lämnat sina gamla arbetsplatser och de befinner sig inte heller längre i någon beroendeställning till dem.

De intervjuade kommer att få ta del av mitt slutresultat och vi kommer då att få ännu ett tillfälle att prata om allt som de tycker är viktigt att ta upp. (Rekommendationer, Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning).

6. Resultat

Här har jag skrivit ner resultatet av min empiriska undersökning. Detta innebär att jag först har försökt förmedla den kontext som mina intervjuade befinner/befann sig i för att sedan förtydliga det som kom fram i intervjuerna.

6.1 Intervjupersoner

Mitt första intryck är att alla intervjupersonerna är ganska olika som individer. De har helt olika hemmiljöer, sätt att klä sig och prata. Jag tänkte genast på det narrativa perspektivet och på hur mina intervjupersoner kanske skulle komma att uttrycka samma sak olika. Efter det att jag gjort mina intervjuer, måste jag säga att även om männen och kvinnorna kommer från helt olika bakgrunder, branscher och befattningar, har de ändå ett par gemensamma nämnare. Jag uppfattar dem som kunniga, engagerade, ansvarstagande, målorienterade och driftiga. Precis sådan personal som en arbetsgivare skulle vilja anställa!

Tre av mina intervjuade är kvinnor och kommer ifrån utbildningssektorn, offentlig verksamhet. En arbetar som utbildare inom vuxenutbildning, en som studieyrkesvägledare på Komvux och en är fritidspedagog, men har främst arbetat fackligt med rehabilitering. De har alla en gedigen yrkeserfarenhet på mellan 5-15 år inom sin bransch.

De två männen jag intervjuat arbetar/arbetade båda inom det privata näringslivet. En har en lång karriär (14 år) inom samma mediaföretag, senast som koncernchef. Den andre mannen har arbetat med direktförsäljning till butiker under ca 5 år.

Fyra av de intervjuade har varit sjukskrivna från sex månader upp till 2 år, en har hela tiden försökt arbeta 75 %. De berättar alla om stora privata ekonomiska förluster och en vilja att försöka fortsätta arbeta så länge som möjligt, tills det absolut inte gick längre.

Två är nu helt friskförklarade, de har båda bytt yrke, den ena till något likvärdigt, den andra har utbildat sig till något helt annat. De andra tre har kommit ganska långt i sin rehabilitering, en arbetar 75 % på sitt gamla arbete, en annan har startat eget på 50 % och är sjukskriven 50 %. En person är heltidssjukskriven. Tyvärr har de alla många olika sjukdomssymtom kvar, som de dock har lärt sig att hantera och leva med.

Alla mina intervjuer har genomförts utan problem. De intervjuade har varit mycket villiga att dela med sig av sina erfarenheter.

6.2 Intervjuresultat

De kvinnliga intervjuades organisationer är ganska lika till karaktär och form. De är stora omständliga, byråkratiska men samtidigt med självständiga grupper som inte riktigt verkar ha någon ledare som styr dem. De får klara upp konflikter och andra problem som ny personal, nya uppgifter så gott de kan. De tillhör som sagt den offentliga sektorn och deras arbete består främst av att hjälpa andra människor med ganska stora behov. Det handlar om så kallade människoyrken inom vägledning, utbildning och rehabilitering. Kvinnorna pratar mycket om begränsade resurser och dubbla budskap från ledningen. Att de hamnat i kläm och får arbeta mer än de borde för att uppnå någon sorts kvalitet.

Männen kommer däremot från den privata sektorn och som chef och säljare har de har sina yrkesroller mer inom ekonomi. Det visade sig dock i intervjuerna att detta inte hade så stor betydelse. Alla kvinnorna har pratat om att sitta i kläm mellan kund och organisation. Samma sak har även männen talat om. De har alla tyckt att det funnits liten respekt för den roll de haft i organisationen. Man har inte tagit tillvara på deras kunskap, de har fått göra arbete som de inte haft betalt för eller ens vetat om att det ligger på deras bord att göra. När de gjort en extra arbetsinsats har ingen tyckt att den varit värd ens ett tack, de egna insatserna har tagits för givna.

Främst kvinnorna pratar om diskriminering mot yrkesgrupp och mot kvinnor. Det är också bland kvinnorna som diskriminering i den egna gruppen är som störst. Där får ingen avvika eller utvecklas utan påföljder. Många av de intervjuade har gjort stora arbetsinsatser som egentligen inte alls har belönats, med varken lön, uppmärksamhet eller någon typ av befordran. En kvinna har till och med två tjänster som ingen i ledningen tycks låtsas om. Alla de intervjuade verkar väldigt ambitiösa och pålästa. Kvinnorna pratar mycket om att vara duktiga och om kvalitet och kunskaper. En av männen pratar också om att arbeta hårt, om att få belöningar så länge det fungerade, men så fort han inte presterade som tidigare åkte han ut och blev behandlad helt utan respekt för tidigare insatser. Den andra mannen har haft en lysande karriär, där han fått många belöningar, men blir på slutet behandlad väldigt illa och utan någon respekt alls. Det han arbetat upp och offrat under sin karriär är som utsuddat över en natt, i en situation där han var helt oskyldig, men drabbades väldigt hårt av. Alla de intervjuade har yrken där det egentligen till en början ser ut som om de själva styr mycket av sitt arbete utifrån en egen kvalitetssyn. Men vid en närmare analys ser man att de istället är väldigt begränsade i tid, resurser, annan hjälp och befogenheter, till att kunna göra ett bra arbete på ett väldigt stort och krävande klientunderlag. De tar trots detta egna initiativ till att utöka det egna egentliga arbetet, där de ser utvecklingsmöjligheter eller tycker att det behövs, men de får då betala ett högt pris i form av alldeles för mycket att göra.

För att få struktur på de intervjuades berättelser har jag delat in det som kommit fram i dem i olika kategorier som jag kallar: **Organisationers syfte, Organisationers kultur och Organisationers struktur.** Under dessa rubriker finns det sedan undergrupper.

Jag börjar med att redovisa vad som kom fram under:

6.3 Organisationers syfte

Det finns väldigt många dubbla budskap i våra organisationer. Detta drabbar kanske främst dem som arbetar på offentliga verksamheter, där man enligt vår samhällspolitik har vissa resurser som inte räcker till alla och aldrig till att ens komma i närheten av den politiska viljan. Detta blir väldigt tydligt för alla dem som arbetar i dessa miljöer. Något som också kom fram i min undersökning. De som arbetar där har inte bara svårt att tolka vilka syften som är överordnade, de kan inte heller acceptera den inställning som deras organisation uppvisar i sin interaktion med kunden. Det finns inom organisationen dolda och outtalade syften som inte riktigt lever upp till de mänskliga värderingar som vi har fått med oss i vår uppfostran om allas lika värde. Det blir en kulturkrock mellan de privata värderingarna och samhällets dolda värderingar

Kvinnorna som jag intervjuade arbetar inom den offentliga verksamheten och pratar just om att komma i kläm mellan kunden och organisationen. Ibland handlar det inte bara om den egna organisationen utan om den lilla individen och hela samhällsapparaten.

Kvinnorna pratar om värderingar som arbetsgivaren och samhället har utåt och som de upplever som ganska tydliga utåt, men att det i verkligheten är helt andra värderingar som är rådande. Därför menar de att de på flera plan hamnar i kläm mellan individen och organisationen/samhället när dessa institutioner inte kan leva upp till det de lovat att leverera. De har dessutom inga reella befogenheter att göra något åt de problem som dyker upp.

Någon berättar om hopplöshetskänslan och insikten om att de olika organisationerna aldrig kommer att stötta eller hjälpa de behövande individerna. De menar att de om och om igen fått bevis för detta genom den dåliga förmåga som organisationerna hade att ta hand om dem som behövde det, inte bara kunder till organisationen utan också den egna personalen.

”Vårt tempo ökade efter hand och fallen blev bara tyngre och tyngre, vi såg tydligt hur många tuffa år av besparingsåtgärder började visa sig, folk föll som käglor och våra möjligheter att göra något blev bara mindre och mindre.”

De berättar om hur det är att som anställd försöka leva upp till organisationens uttalade mål när organisationen själv bara tycks lägga vikt vid administration och ekonomi. De menar att ledningen har glömt bort hur det är att stå öga mot öga mot kunden och skämmas för dålig kvalitet.

Kvinnorna förtydligar detta ytterligare genom att berätta om det som de som offentligt anställda upplever är deras tre olika kunder, och som alla vill uppnå olika saker. Det finns den betalande kunden, den egna organisationen och sist men inte minst den kund som är användaren av tjänsten. De säger alla olika saker om vad som gäller för dem som utövare av en tjänst. Detta leder såklart till osäkerhet om vad som är det viktiga och vilket syfte som är det överordnade.

Eftersom de är ansvariga inför slutkund blir det gärna så att de tar på sig lite extra arbete för att det ska kunna bli någon kvalitet på det de levererar, men till slut har de inga resurser eller krafter kvar. Det blir den egna personen som får betala priset istället för organisationen.

”När jag arbetade med rehabilitering var det tydligt vad arbetsgivarna vill ha för anställda, i varje fall i den offentliga sektorn. Man skulle helst vara 25 år, inte ha några barn och så klart vara fullt frisk. Var du inte frisk märktes det snabbt i de nerbantade organisationerna och då åkte man ut. Sen fanns det ingen ny plats till en eller någon hjälp att få. Detta skrämde mig, gjorde mig arg och ledsen, det var en sån hemsk mentalitet. Jag tror att alla dessa tråkiga och sorgsna livsöden har påverkat mig mest och sen det här att inte kunna hjälpa dem, fast man såg att det här skulle kunna hjälpa dem, eller det här, usch det var väldigt frustrerande. Jag menar egentligen är det ju vår socialdemokratiska regering som bara skiter i de här människorna, deras arbetsgivare som är den offentliga sektorn representerar ju dem och de slår bara ifrån sig, att de inte har några pengar eller möjligheter. Självt sitter man där med en människospillra som bara tjuter, man kommer i kläm och känner sig som en svikare.”

Kvinnorna menar också att organisationerna tydligt visar på dubbla budskap och dolda syften. Man uppskattar inte extraarbetet om det medför något gnäll. Detta fast ledarna vet att organisationen inte skulle överleva om inte personalen arbetade mer än den schemalagda tiden. De kräver att personalen ska göra vissa timmar och lösa vissa arbetsuppgifter fast de vet att tiden inte räcker till detta.

”Jag har massor med komplerad tid att plocka ut, men det går inte, eftersom de inte vill att jag ska ha någon vikarie när jag är ledig. När ska jag då ta ledigt? På min obefintliga planeringstid?”

Samtidigt blir de upprörda vid de tillfällen då man inte lever upp till den kvalitet de som organisation har sålt in till betalande kunden, samtidigt som man nästa gång säger att personalen arbetar för mycket och levererar för hög kvalitet. Organisationen har budskap som går tvärs emot varandra och man blir som personal förvirrad samt uppgiven. Oavsett hur de arbetar så blir det negativa konsekvenser och bara skäll.

”På ett möte fick vi reda på att vi arbetade för bra och att vi var för ambitiösa. Organisationen hade sålt in Fiat och skulle därför inte leverera Mercedes Benz, som vår chef uttryckte det. Efteråt kände man sig helt värdelös, här hade man gett så mycket både för organisationens skull men också för sina elever så får man den här skopan vatten över sig. Det är inte lätt att förklara för en elev att den bara anses vara värd en Fiat.”

Det de intervjuade tar upp om och om igen är just bristen på tid för att kunna göra ett bra arbete, som att få rutiner att sätta sig så att man slipper göra om samma sak igen. De säger också att det de inte kan använda sig av sin utbildning i den utsträckning som de hade velat för att göra ett bra arbete eftersom det inte finns några reella resurser eller befogenheter till det. De vill gärna vara duktiga och hjälpa till men kommer så småningom fram till att det inte lönar sig, varken för dem eller för individerna de

försöker hjälpa. Tyvärr har det då ofta gått så långt att de själv får betala ett högt pris som sjukdom.

”Mitt mantra har väl alltid varit att ha koll, att vara duktig. Det var skönt när de andra frågade mig om råd, men priset blev för högt. Det har inte funnits en förhandling dit jag gått utan att vara laddad till tänderna. Men ibland var det bara som en återvändsgränd. Fast jag hade kunskaperna så hade jag inte makten eller resurserna som gjorde att jag kunde hjälpa.”

6.4 Organisationers kultur

6.4.1 Värderingar/Normer

Alla de intervjuade berättar om att känna sig osynliga, som om ledningen inte vet vad de gjorde eller som om deras arbete inte hade någon betydelse eller att man själv är väldigt lätt att ersätta. De menar att organisationen inte har någon respekt för vad den gör mot individen.

Detta kommer fram genom att man inte får någon feedback på sitt arbete, hamnar längst ner på listan över dem som får viktig information. Man blir inte erbjuden någon vidareutbildning och man får inte chans till att söka nya tjänster som är intressanta, utan dessa går alltid till nyanställda. Dessutom får man inte själv hjälp med tunga problem som ingår i ens arbete som ofta kan liknas vid terapeutiska behov hos kunden, klienten.

”Som facklig rehabiliteringsrepresentant får du mycket negativ information, men vi får ingen handledning som kanske en vanlig terapeut i varje fall får. Våren innan jag blev sjuk hade jag tolv tunga fall mot normalt åtta och all den negativa input som det innebär att försöka hjälpa människor i nöd blev till slut för mycket för mig. Det var förresten inte bara för mig det blev för mycket. Vi var många som arbetade för hårt och mådde väldigt dåligt. Kvaliteten på vårt arbete blev sämre.

En av männen berättar om sin långa anställning i samma organisation, där han gett sin själ, men blev avskedad som om han gjort något fel, när han i verkligheten bidragit till att organisationen utvecklats. Han hade för länge sedan haft en konflikt med den som nu blev hans nya chef, vilket innebar att han åkte ut.

En annan av männen berättar om hur han blev behandlad helt utan respekt för sin kunskap eller person av gamla kollegor som helt plötsligt var hans chefer.

”Hos min arbetsgivare blev helt plötsligt mina gamla kollegor mina chefer. Det var väl inga problem, utan problemet blev att de helt plötsligt började ”bossa” runt med mig som om jag inte hade någon erfarenhet eller kompetens alls. Jag kände mig helt överkörd, behandlad helt utan respekt. När jag sen blev sjuk hörde de aldrig av sig, inte en enda gång!”

Alla de intervjuade kvinnorna pratar om lönediskriminering, utifrån att de arbetat inom den offentliga sektorn och jämfört med den privata där folk har mindre utbildning, lättare arbete men tjänar mer. Men också utifrån att deras yrkesgrupp till stora delar är bestående av kvinnor.

Alla de intervjuade kvinnorna pratar också om att de har arbetat väldigt hårt för en ganska liten lön. De undrar alla hur de kunde vara så dumma och arbeta så hårt för så lite betalt. Värre är att när de försökt gå ner i tid har detta varit i sin ordning men samtidigt har ingen tagit över deras arbetsuppgifter. Det var som om de skulle arbeta lika mycket fast snabbare eftersom de hade mindre tid.

”När jag gick in i väggen hade jag gått ner i tjänst till 75 % eftersom jag var stressad, men jag fortsatte arbeta det dubbla, ingen tog ju över mina arbetsuppgifter. Jag tjänade på detta ca 9 000 kr netto/månad. Idag undrar jag vad jag höll på med, var jag inte klok”!?

6.4.2 Egna gruppen

Den ena kvinna i min undersökning pratar mycket om den egna gruppen där hon har känt sig ganska utsatt. Hon berättar att man inte har högt i tak, inte får utvecklas, håller konflikterna inom gruppen samt att de därför inte har någon möjlighet att få hjälp med att lösa dem.

Hon pratar mycket om Jantelagen, att man inte ska tro att man är något, att inte få utvecklas. När hon arbetar hårdare än de andra tillåter de inte henne att få betalt för det utan konflikt.

Enligt henne själv var detta den andra anledningen/erfarenheten, till att hon gick in i väggen, hennes yrkeskolleger. Hon menar att hon hela tiden arbetade i motstånd. Den egna gruppen ville hela tiden hålla henne tillbaka och påtalade för rektor och andra att detta inte var deras arbetsuppgifter. Alla skulle ha samma lön och samma arbetsuppgifter, ingen fick sticka ifrån eller växa. Det var ett stort gruppsyck, med individuell lönesättning.

”Min första chef såg vad jag gjorde och ville ge mig lite extra betalt, men då blev det ett jäkla liv på de andra, så jag backade, jag tyckte inte det var lönt att bli ovän med alla för de få hundralapparna”

Det var ett hårt klimat i gruppen och folk var avundsjuka. Om hon bad sina arbetskamrater om hjälp så var det ingen som sa att nu får hela gruppen förklara för cheferna hur du har det, istället så tog de över de roligare arbetsuppgifterna som de tidigare varit motståndare till att utveckla och som hon med mycket möda utvecklat utan deras hjälp.

”En gång när jag kom tillbaka från en semester, hade de delat upp mellan sig olika kunder på ett förslag som tidigare var helt mitt, och som de då så klart hade varit helt emot, de lämnade den tråkigaste biten till mig, och det var ju snällt av dem.”

När jag frågade henne om de fick hjälp att lösa konflikterna inom gruppen svarade hon att konflikterna var ganska dolda för ledningen, det var inget de skyltade med utanför gruppen. Och det var ju bara hon som ville ha förändring.

6.4.3 Subgrupper

Här var det främst kvinnan som arbetat som fritidspedagog och sedan fackligt som berättar hur en hel yrkeskår diskrimineras av ledningen, andra yrkesgrupper inom skolan samt också hur den egna gruppen har svårt att få ihop en helhetssyn av vad de egentligen ska göra med anledning av dubbla budskap från utbildning och organisation,

Hennes yrkesgrupp har enligt henne alltid behövt hävda sig, fritidspedagogyrket är ett yrke som i många år varit omdebatterat, framförallt sedan skolan kommunaliserades 1991. Då integrerades fritidshemmen i skolan och det har varit mycket diskussioner om vad fritidspedagoger behövde planeringstid till. Det är egentligen inte förrän de sista åren som inläring av sociala färdigheter har fått samma betydelse som teoretisk kunskap. Barnen måste för att fungera socialt vara motiverade och må bra för att kunna ta till sig teorin. Detta har känts som sekundär kunskap och därför har de som yrkesgrupp också behandlats därefter.

”Ibland har ledningen helt organisationsmässigt visat på att man inte är lika mycket värd genom att man inte t.ex. har egna lokaler och får låna andras på nåder och blir utskälld om ett barn har glömt ett suddgummi eller äppelskrutt i sitt eget klassrum, som sagt det är samma barn förmiddag som eftermiddag men det är precis som om de här lärarna inte förstår det. Framför allt så är det väl deras sal, ett löjligt revirtänkande, som understöds av ledningen genom att de gör det till vårt problem istället för deras.”

6.5 Organisationens struktur

Det jag kunnat se i mina intervjuer är en sorts avsaknad av ledarskap, där individen själv sätter sina gränser för hur mycket de ska arbeta med viss påtryckning från den egna gruppen och andra grupper i organisationen, men framför allt utifrån kundens behov.

6.5.1 Ledning och arbetsbelastning

Detta visar tydligt en av berättelserna från en av kvinnorna;. Hon har använt sitt handlingsutrymme till att utveckla sitt eget arbete, men i detta också hjälpt organisationen att starta en ny, bland eleverna mycket populär, utbildning, som rektorn utåt ofta också påtalade som mycket bra.

Hon berättar vidare att hon förutom sin heltidstjänst också startade denna kurs/utbildning som under ett antal år utvecklades och blev större. När hon till slut blev riktigt sjuk hade hon förutom sin första tjänst även ansvaret för över 100 elever och 8

lärare på kursen/utbildningen. För att klara sitt arbete var hon tvungen att tänka på det både natt och dag, även på fritiden och i slutet körde allt runt i huvudet.

”Det gjorde att hjärnan gick på mig konstant, i slutet var jag så uppe i varv att jag bokade in 42 individuella samtal mellan kl. 9.00-11.00, det säger sig själv att det är helt vansinnigt men då var jag helt slut och sprang så fort i hjulet att jag inte kunde se klart.”

Här har vi alltså en kvinna som genom sitt handlingsutrymme sett till att utveckla både sig själv och sin organisation. Hon har dock samtidigt med detta fått behålla alla sina gamla arbetsysslor och inte blivit avlastad, inte heller fått något extra betalt eller någon belöning för sin nitiskhet.

”Men så hade de väl budgetramar som gjorde att de inte kunde anställa en ny som gjorde mitt gamla jobb och ge mig samordnartjänsten, fast det var tydligt att jag hade två tjänster.”

Men inte bara den här kvinnan pratar om hög arbetsbelastning, alla intervjuade utom en av männen berättar om detta och att det till slut går ut över en själv, kunden och till slut kvaliteten på ens arbete

En av de intervjuade männen pratar om hög arbetsbelastning och att man belönas negativt om man arbetar för hårt och får för goda resultat. Då måste man sälja in ännu mer till nästa säljcykel och så håller det på så tills man når sin absoluta gräns.

6.5.2 Ledning som inte finns.

Ledningen framhålls som väldigt inkompetent i de intervjuades berättelser. De berättar om möten som aldrig leder till något, arbetsbeskrivningar som inte finns, chefer som vänder kappan efter vinden och som inte tycks veta vad som gäller.

De berättar om dåligt med tid och dubbla budskap. Dessutom är det inte lönt att tycka något eftersom de som är obekväma diskrimineras.

”Vi har möten hela tiden men inget blir sagt eller gjort som är viktigt. Alla i personalen är jasägare för de har sett vad som händer med dem som inte håller med. Dem fryser man ut och de får inga utvecklingsmöjligheter. Varför vill man ha välutbildad personal när man ändå inte använder sig av deras kunskap?”

Tillsättning av nya tjänster sker på informella vägar. Cheferna tycks inte se eller ens veta vad man gör. Chefsbyten som innebär att de nya cheferna inte känner till hur arbetat utförs och därför gör omplaceringar av personal som påverkar både personalen och organisationen på ett väldigt negativt sätt. Förnekande av att vissa tjänster finns men i verkligheten gör någon ändå arbetet, fast utan lön och titel.

En av kvinnorna förstod att hennes chefer inte hade en aning om vad hon sysslade med när hon under ett möte bad dem om hjälp, med sina arbetsuppgifter och påtalade allt sitt

extra arbete med utbildningen. De var som levande frågetecken allihop, vilken utbildning pratade hon om, vilken utbildning menade hon?

7. Analys och diskussion

Analys- och diskussionsdelen har jag valt att inte dela upp i samma kategorier som tidigare. Detta med anledning av att mycket som jag tar upp går in i vart annat. Jag vill som sagt se vilka organisatoriska processer som de intervjuade har gått igenom och som påverkat dem så illa att de blivit sjuka av det.

För att vi ska få en uppfattning av hur deras verklighet har sett ut är det viktigt att vi ser att en del processer har påverkat dem på många plan i organisationerna.

7.1 Organisationers dolda syften och konsekvenser hos de anställda

Efter det att jag bearbetat intervjumaterialet, valde jag bland annat att titta närmre i organisationers dolda syften (R, Graner mitt kapitel 4.2.1).

7.1.1 Kommer i kläm mellan organisationen och behovande

Det var tydligt att många av de jag intervjuade förstod att organisationer har dolda och uttalade syften, men de verkade ändå ha svårt att urskilja hur de skulle förhålla sig till dem. Detta för att inte ta det personligt när de till exempel hamnade mitt emellan en kunds behov och organisationens begränsade resurser. Detta kan också bli en grogrund för missuppfattningar och konflikter inom hela organisationen. Det skulle troligtvis hjälpa många av de jag intervjuade att förstå sin egen organisation bättre, vilket kanske hade varit möjligt om man hade pratat om organisationers kamouflagemanövrar och politiska situation, (4.2.2). De skulle då inte behöva känna skuld inför att inte riktigt kunna räkna till i alla sammanhang. Det är t.ex. inte deras fel som individer utan organisationens när resurserna inte räcker till att göra ett bra arbete.

7.1.2 Förvirrad av dubbla budskap

Många organisationer hade troligtvis också vunnit mycket på att bli lärande organisationer så att de kunnat göra något åt sina reella problem (4.2.2). Men det finns så klart en fara i att tydligt visa vad som är de överordnade syftena (4.2.1). Detta kan gå helt emot den politiskt korrekta bilden och därför vara en risk för organisationen att diskutera. Det är troligtvis också därför som man väljer att ha dubbla budskap framför att vara tydlig (4.2.2). Personalen känner sig därmed som vi sett i min undersökning ännu mer förvirrad av att ledningen säger en sak och gör en annan.

7.1.3 Det egna arbetet viktigt men meningslöst

Alla de jag intervjuade som arbetade på offentliga verksamheter och hade så kallade människoyrken, hade också helt andra personliga värderingar (4.2.3), än de som hör ihop med deras organisationers dolda värderingar/syften. Det blir här inte bara en kulturkrock utan individen representerar också en organisation som den inte själv tror på. Många gånger känns det egna arbetet, men meningslöst eftersom man egentligen inte kan göra så mycket som man skulle önska.

7.1.4 Ta vara på ens kunskap

Frågan är också om de offentliga verksamheterna med sina dolda syften kan bli mer problemlösande och uppgiftsstyrda. Det finns som R. Graner säger (4.2.1) en större rollindelning av olika titlar och utbildningar inom det offentliga istället för rätt man på rätt plats som inom det privata av just denna anledning. Vi har i mina intervjuades berättelser kunnat se att konsekvensen för dem som arbetar inom dessa verksamheter blir att man inte tar till vara på deras kunskap (4.2.2.3.1).

Detta sammantaget med att man även som anställd känner sig lätt utbytbar gör att man också har en helt annan roll i organisationen än den man trodde man skulle få som relativt högutbildad personal.

Många av de jag intervjuat pratar just om denna vanmakt att ha kunskap men inte tillräckligt med resurser för att utnyttja dessa kunskaper.

7.1.5 Dolda syften inom det privata näringslivet

Att försöka leda genom kultur och värderingar kan vara ganska svårt. Speciellt i organisationer som har dolda syften. Och det är nog så att de flesta organisationer, även de privata, har sina dolda syften (4.2.1). De försöker ibland påvisa att de är väldigt måna om sin personal, men samtidigt är det ju så att de inte bara finns till för dem, utan också för att tjäna pengar.

Ett exempel är säljaren som ska sälja så mycket han kan fast detta innebär att kunden blir utnyttjad. Det innebär också att man så småningom mister kunden, något som säljaren länge försökt påpeka. Samma säljare som varit mycket populär åker ut så fort han inte når de budgetar som han själv, genom att vara för duktig, sett till att driva upp. När han sedan blir sjuk hör ingen av sig.

Detta säger mycket mer om organisationen än den tror. Både till dem som är utanför och till dem som fortfarande befinner sig innanför (4.2.2) och (4.2.2.5).

Ett annat exempel är den chef som har gett allt och varit duktig på alla sätt, men med anledning av en personlig motsättning flera år tidigare mellan honom och den nya chefen åker ut. Den signal man här skickar till sin personal är att det gäller att passa sig,

inte ha några konflikter och att vara en jasägare. En organisation med denna rädsla för motsättningar kommer att få svårt att utvecklas. Om det är så här lätt att åka ut fast man gjort ett bra arbete, både skrämmer man och förvirrar sin personal.

7.2 Struktur och kultur

Utvecklingen har inneburit att man styr många organisationer genom deras kulturer (4.3). För att detta ska fungera är det viktigt att alla i organisationen förstår kulturen, som består just av värderingar, normer och grundläggande antaganden (Kap 4.3, 4.3.1-4.3.3).

7.2.1 Kultur som styrsätt

Om man redan från början inte förstår de värderingarna som är organisationens mening och dess mål, (se dolda syften, 4.2.1) som det visade sig att många av mina intervjuade inte gjorde, blir det ännu svårare att förstå den kultur och de värderingar som styr det inre livet i organisationen.

En kultur i en organisation är just de verklighetsuppfattningar som delas av dem som arbetar i den (4.2.2.4). Om dessa är otydliga uppstår det även här en massa dolda budskap (4.2.2) som förvirrar personalen ytterligare. Detta kan man också se bland mina intervjuade. De förstår inte själva hur de ska utföra sitt arbete för att så många som möjligt ska vara nöjda. Det blir därför ofta den egna kvalitetssynen som styr dem. De vet inte heller hur de ska tolka vissa budskap som går tvärs emot det som organisationen givit ifrån sig vid ett annat tillfälle.

De får det också svårt med att sätta gränser för det egna arbetet, eftersom ingen hjälper dem med detta.

7.2.2 Kulturstyrning i en organisk struktur

Samtidigt som många organisationer styrs av en otydlig kultur har de också organisationsstrukturer som innebär att de grupper som arbetar i dem många gånger är väldigt självständiga.

De har ofta ingen ledare som riktigt vet hur gruppen arbetar och med vad. Gruppen, individen, styr sig själv. Tanken är att man ska ha en ledare även om man arbetar i matrisgrupper eller teamgrupper i en organisation (4.2.3.2). Men många organisationer har missuppfattat detta när de försökt göra sina organisationer plattare och har rationaliserat bort cheferna.

7.2.2.1 Känner sig osynlig och vet inte riktigt vad som begärs av en.

De intervjuade klagar därför också på att de känner sig osynliga, det är som om ingen vet vad man gör. De får själv se vad som behöver göras genom att deras närmsta kunder och den egna gruppen visar på detta. Att det sen kanske är en massa arbetsuppgifter som egentligen inte är deras eller som de omöjligt har tid att hinna med, reflekterar de över, men just mina intervjuade har ändå tagit sig an dem ändå. Vilket har inneburit att det blivit en för tung arbetsbörda i längden.

Dessa andra arbetsuppgifter har varit allt från att lära upp nya anställda, sätta rutiner, planera och strukturera samtidigt som man utvecklat det egna arbete och fortsatt med det arbete som fanns där redan från början. I längden innebär detta att man upplever det som om inget egentligen genomförs på rätt sätt och blir bra kvalitet.

7.2.2.2 Roligt med utvecklande arbetsuppgifter, men det blir till slut för många arbetsuppgifter.

De får som sagt helt enkel själv ta tag i och lösa alla nya arbetsuppgifter utan någon hjälp från ledningen. Man kan i mina intervjuades berättelser höra att de tyckt det varit kul med nya och utvecklade uppgifter till en början, men att de i förlängningen har fått betala ett högt pris för att vara duktiga och framåt.

Här undrar man om ledningen avsiktligt, av ekonomiska skäl eller andra, låtit dem hållas vid omöjliga situationer. Vilket man kan tro, när man hör den ena kvinnan berätta om hur hon fast hon bett om hjälp och påpekat att hon har två tjänster, blivit väldigt nonchalant behandlad av ledningen. Och att de till och med förnekar att den ena tjänsten finns, trots att det är tydligt att hon utför den.

Många organisationsförändringar har inneburit att man gått från mer hierarkisk strukturer till mer organiska modeller, där tekniskrationella synsättet byts ut mot ett mer humanistiskt perspektiv på dem som arbetar i organisationen (4.2.3.1). Nackdelen med detta kan vara att de anställda i sin vilja att förverkliga sig själva och utveckla sin organisation samtidigt gräver en grop åt sig själva.

Man kan också undra om organisationer genom att ge sina anställda större handlingsutrymme, vilket var tydligt för vissa av mina intervjuade, utnyttjar deras goda vilja att utvecklas. Något som de senare straffas för när de har alltför mycket att göra. Eller är det så illa att till följd av organisationens struktur, med de självständiga grupperna som själv löser många av sina arbetsproblem och konflikter, har ledningen ingen aning om vad som egentligen händer i organisationen?

7.2.2.3 Den egna gruppen styr

Många av mina intervjuade klagar just på att inga chefer verkar veta vad de gör eller se deras arbete. Det blir den egna gruppen som blir referenspunkten.

Detta menar jag kan slå hårt mot vissa grupper, där organisationen från början själv inte är tydlig med vilka syften som är de överordnade. Det blir för många dolda syften att förstå för gruppen. Samtidigt med detta får man också dolda budskap som är de värderingar som organisationerna ska styras genom. Detta kan innebära att den enskilda gruppen inte kan bli en arbetsgrupp eftersom den yttre otrygga miljön i organisationen inte tillåter det. Man blir istället så kallade grundantagandegrupper (4.2.3.1) och i offentliga verksamheter ofta beroendegrupp, som inte själv vet vare sig ut eller in. I dessa blomstrar sedan konflikterna gällande vad det är som ska styra gruppen.

7.3 Kultur och grupprocesser

Många organisationer tillämpar en organisationsstruktur och koordinering som innebär att de arbetande grupperna mer eller mindre är målstyrda, men utöver detta är det de själva som bestämmer hur de ska utveckla och genomföra projekt och arbetsuppgifter. Ett sätt att leda idag är att ge gruppen och individen möjligheter att själv bestämma vad som är ett godkänt arbete, något som kan vara väldigt olika för de enskilda individerna i gruppen.

7.3.1 Kultur med dubbla budskap och dolda syften, leder till konflikter i den egna gruppen.

Man har i olika studier sett att det inom just de offentliga verksamheterna finns en propens för beroendegrupper (4.2.2.3.1). Detta just med anledning av att de inte är problemlösande organisationer.

För några av de intervjuade innebar detta att de hamnade i arbetsgrupper som var grundantagandegrupper. Att vara en beroendegrupp och dessutom få dubbla budskap kan göra att gruppens destruktiva sidor breder ut sig, vilket också innebär att de har svårare att hantera konflikter och problem (4.2.2.6.2). Om man känner sig beroende av sin ledning och förvirrad av de dubbla budskap som ofta finns i de offentliga verksamheterna, kan man som vi sett i min undersökning, hamna i situationer som den grupp en av de intervjuade berättar om.

Här är det tydligt att gruppen inte fått den trygghet som behövs för att få sina socioemotionella sidor tillfredställda (4.2.2.6.2) och därför inte kan gå igenom de gruppfasen (4.2.2.6.1) som behövs för att bli en arbetsgrupp med tolerans för olikheter, där också konflikter kan bearbetas.

Gruppen behöver som sagt trygghet för att utvecklas på ett konstruktivt sätt. Det finns i alla grupper ett normsystem som anger bland annat vilka villkor som gäller för dess ledare, den så kallade Jantelagen. Den syftar till att bevara just den rådande maktstrukturen (4.2.2.6.3). I samma grupp som vi tidigare nämnt ser vi också att detta, enligt min intervjuade, var ett utbrett fenomen i gruppen. Det gick inte att vara eller tycka annorlunda. Man fick inte utvecklas, samma lön och samma arbetsuppgifter var målet för gruppen.

En grupp är en viktig faktor när det handlar om att få medlemmar i en organisation att anpassa sig efter den rådande kulturen (4.2.2.6). Men om den kräver allt för stark samhörighet blir det just individen som får stå tillbaka (4.2.6.2). Det är tydligt att den intervjuade inte accepterade detta och blev därmed straffad av gruppen. Detta fast hon gjorde vissa eftergifter och försökte anpassa sig så gott det gick, genom att t.ex. inte få högre lön och genom att försöka få dem i gruppen att också vilja engagera sig (4.2.2.6.3).

Många organisationer vill, vågar eller har inte förmågan att lösa konflikter i sina grupper. De är istället rädda för dessa, fast det är just här som utvecklingsmöjligheterna ofta ligger för organisationen enligt Bang (4.2.2.7). Istället försöker man precis som gruppen (4.2.2.6.3) sopa problemen under mattan.

7.3.2 Kultur med dubbla budskap och dolda syften, leder till konflikter mellan subgrupper i organisationen.

Det finns enligt R. Graner, fyra olika underförstådda konfliktteorier (4.2.2.6.3). Den som praktiseras mest är att det är individuella brister hos en ledare eller en gruppmedlem som är orsaken till konflikten. En annan av dessa teorier menar emellertid att det kan finnas så kallade reella motsättningar. Här menar jag att man i organisationer sällan pratar om det som Ellström också tar upp som konfliktkontrollperspektivet, med vilket han menar att det alltid finns intresse motsättningar i organisationer (4.2.3.1).

Många organisationer försöker ha värderingar som går ut på att alla ska tycka lika. Detta kan fungera till en del, om organisationerna är tydliga med vad de själv tycker – vilket som sagt de offentliga organisationerna sällan är – annars är det en omöjlighet. Här ser man igen betydelsen av att ta upp och prata om det som sker. Men om organisationerna själva inte vågar prata om intresse motsättningar, eller hur man kan tolka saker olika, hur ska då grupperna våga göra detta, eller ännu värre den enskilda individen? I min undersökning har det också framkommit att den som försöker peka på att det finns vissa problem straffas av ledaren genom kulturuttryck som att inte få löneökning, kompetensutveckling eller möjlighet att gå vidare i karriären (4.2.2 och 4.2.2.5).

För att en organisationskultur ska fungera fullt ut, är det viktigt att alla har gemensamma verklighetsuppfattningar. Då blir kulturen konsekvent (se integrationsperspektivet, 4.2.2.7). I de flesta organisationer är det istället så att alla olika grupper har sina verklighetsuppfattningar och ser därmed på verkligheten olika, ett så kallat differentieringsperspektiv. Detta menar jag att man kan koppla samman med

konfliktkontrollperspektivet (4.2.3.1) som tar upp att det finns olika maktintressen inom organisationerna. Dessa olika intressen gör att det blir motsättningar mellan olika grupper i organisationen. Speciellt en av mina intervjuade berättar om hur hennes yrkesgrupp blir illa behandlad av andra grupper inom organisationen. Hon menar att ledningen också hjälper till att förstärka detta genom att behandla hennes yrkesgrupp sämre. Något som hon troligtvis tolkat rätt eftersom ledningen här har styrt genom att prioritera och belöna andra grupper framför hennes (4.2.2.5).

Eftersom hon arbetar på en skola blir det speciellt tydligt att verksamheten sänder dubbla budskap (4.2.1.1). Det sägs att alla yrkeskategorier behövs lika mycket och är lika mycket värda för att skolan ska fungera på bästa sätt och kunna utvecklas. Samtidigt som man i verkligheten diskriminerar vissa grupper som gör att det uppstår konflikter mellan dem och andra arbetsgrupper. Det blir ett arbetsklimat som leder till allt annat än utveckling och gemensamma tag för att lösa situationer.

7.4 Ledning genom värderingar

När en organisations ledning först berättar att alla är lika och behövs lika mycket i organisationen och sedan inte förtydligar varför vissa särbehandlas, behandlas bättre genom deras kulturuttryck och värderingar (4.2.2.5) blir detta ett dubbelt budskap som många i personalen har svårt att förstå. De säger att alla jämställda men visar sedan vad, vem och vilken yrkesgrupp som är den viktigaste för organisationen (se differentieringsperspektivet, 4.2.2.7). Detta kan, som vi sett i min undersökning, innebära att grupper inte fungerar som de ska och att subgrupper bildas med starka konflikter och motsättningar, som den mellan kön och olika yrkeskategorier. En lösning för organisationerna hade kanske varit att man öppet berättat varför vissa personer eller grupper anses betyda mer för organisationen. På så sätt hade de som arbetade i organisationerna förstått hur de själva skulle kunna utvecklas (4.2.2.1).

I synnerhet de offentliga verksamheterna har problem med detta och därmed också med lönesättning av sin personal. Man har under långa perioder betalat alla inom samma yrkeskategori liknande lön, oavsett hur bra de utfört sitt arbete, men nu gått över till individuell lönesättning. Kanske kan en rollindelad organisation (4.2.1) inte ha individuell lönesättning utan att personalen blir förvirrad och utan att det leder till en hel del konflikter (4.2.1), som den vi kan se i gruppen där man försöker hålla tillbaka varandra.

När vissa får utbildning eller information före andra så är detta också ett sätt att genom värderingar visa vilka personer man tycker är viktigast (4.2.2.5) för organisationen. När en organisation inte visar respekt för dem som arbetat där under en period, för dem som lär upp de nya, utan behandlar dem så att de känner att de flyttas runt utan att tillfrågas eller blir hunsade av gamla kolleger som blivit deras chefer, känner de sig oviktiga för organisationen. Detta är värderingar som inte bara fångas upp av dem som drabbas utan också av övrig personal, som ser att ansträngningar och lojalitet inte belönas.

I min undersökning har vi kunnat se att det inte är lätt att värja sig när det egna hårda arbetet inte blir belönat eller när det känns som om allt det man gjort är glömt eller inte uppmärksammas av någon. Idag tar inte organisationer hand om sin personal på samma sätt som man gjorde tidigare. Vi ska alla vara mer kreativa, mer flexibla än vi klarar av. Att leva i ett samhälle och i organisationer som hela tiden förändras innebär att det vi gjort tidigare inte alltid blir ihågkommet. Om vi som människor inte får våra belöningar för hårt arbete kanske vi inte heller vill arbeta lika hårt. Detta blir ett sätt att skydda oss själva eftersom vi då inte har lika mycket som kan tas ifrån oss, eller som vi kan förlora (se Jantelagen, 4.2.2.6.3).

Men frågan är om detta är de erfarenheter organisationerna vill att deras personal ska göra. Det finns en stor fara i att de behandlar sin personal som de många gånger gör idag. Ingen respekt för att man varit där länge och gjort ett bra arbete, ingen respekt för att man kanske är organisationens ryggrad (4.2.2.5). Min egen reflektion i denna undersökning är att det förutom de problem som jag redan tagit upp också finns en sorts slit- och slängmentalitet i organisationerna när gäller personalen. Många av de jag intervjuade säger också att de har lärt sig en läxa som innebär att de aldrig mer kommer att jobba så hårt för så lite beröm eller så lite lön. Här binder organisationerna ris till egen rygg om man tänker mer långsiktigt. Detta handlar ju om budskap och värderingar som når alla i en organisation. På lång sikt kan det innebära att en organisation får den personal den förtjänar.

8. Sammanfattning

Jag har försökt visa på vilka konsekvenser olika processer inom organisationer kan få för individer.

Jag har tagit upp vilka konsekvenser dolda syften och dubbla budskap hos organisationer kan få för deras personal när styrningen sker genom kulturvärderingar. För att en sådan styrning ska kunna fungera är det viktigt att organisationen är extra tydlig med vilka värderingar och mål man har. Det är också viktigt att man förstår att det är svårt att uppnå konsensus i organisationer, som faktiskt till stor del är politiska arenor med många olika viljor som vill åt makten.

Styrning genom kultur tillsammans med en organisk struktur, innebär att grupperna och individerna till stor del lämnas själva och styrs genom vad de som individer, deras grupper och kunder anser är ett tillräckligt arbete med tillräcklig kvalitet. Detta kan innebära att många arbetar väldigt olika och kan därför få stora konsekvenser för de individer som vill mer än de andra i gruppen (kanske personer av så kallad typ A) och som därför drabbas av att ha för mycket att göra, men också hårt av den så kallade Jantelagen.

Jag har också velat visa på hur en dålig personalpolitik straffar dem som arbetar där, men också hur det på längre sikt kan straffa organisationerna själva.

Litteraturförteckning

- Abrahamsson, Bengt & Aarum-Andersen, Jon (2000) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, 3:e uppl., Liber AB.
- Alecta, *Hälsobarometern* (2002).
- Argyris, Chris (1993) *Knowledge for action*. Jossey-Bass Publisher, San Francisco
- Aronsson, Gunnar & Berglind, Hans (1990) *Handling och handlingsutrymme*. Studentlitteratur, Lund.
- Boud, David & Garrick John (1999) *Understanding learning at work*. Routledge, USA och Canada.
- Bryman, Alan (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Oxford University Press.
- Ellström, Per-Erik (1992) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Publica, Stockholm.
- Eriksson, Ulla-Britt, Starrin, Bengt & Jansson, Staffan (2003) *Utbränd och emotionellt utmärglad*, Studentlitteratur.
- Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*, Rekommendationer.
- Granberg, Otto & Ohlsson Jon (2000) *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Studentlitteratur, Lund
- Graner, Rolf (1991) *Arbetsgruppen – Den professionella gruppens psykologi*, Studentlitteratur, Lund.
- Granström, Kjell (2000) *Dynamik i arbetsgrupper – Om grupprocesser på arbetet*, Studentlitteratur, Lund.
- Henning, Bang (1999) *Organisationskultur*. Studentlitteratur, Lund.
- Holmberg, Robert (2002) *Organiserande och Kvalitetsutveckling – Om sönderfall, upprätthållande och begripliggörande i arbetslivet*, KFS AB, Lund.
- Kolb, David (1984) *Experimental Learning*, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Lundmark, Annika (1998) *Utbildning i arbetslivet*. Studentlitteratur, Lund.
- Moxnes, Paul (1984) *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. Natur och Kultur, Sverige.
- Patel, Runa & Davidson, Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder*. 3:e uppl. Studentlitteratur, Lund.
- Patton, M (1997) *Utilization-Focused Evaluation*. Edition 3. London, Sage Publications.
- Perski, Aleksander (2002) *Ur Balans*, Bonnier Fakta.
- Riksförsäkringsverket (2002).
- Seligman, Martin (1975) *Helplessness*. W. H. Freeman and Company, San Francisco.
- Sennet, Richard (2000) *När karaktären krackelerar*. Atlas, Stockholm.
- Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar (1994) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, Studentlitteratur, Lund

Bilaga 1.

Intervjuguide

Jag börjar med att förklara varför jag vill göra en intervju och vad som är syftet med min uppsats. Jag förklarar också upplägget av intervjun. Därefter frågar jag om det är i sin ordning med bandupptagning. Samtidigt med detta tar jag upp de etiska frågorna, som att den intervjuade och organisationen som personen arbetar/arbetat i är helt anonyma i uppsatsen samt att jag kommer att behandla deras bidrag helt konfidentiellt.

Frågor om bakgrundsfakta

Vilken ålder?

Vilken utbildning har du?

Hur länge har du varit ute på arbetsmarknaden?

Vilken diagnos?

Hur lång tid tror du att det tog för dig att bli sjuk?

Hur länge var du sjuk?

Är du frisk nu?

Berättelse

Beskriv händelser/situationer inom ditt yrkesliv som du tror kan ha varit avgörande för att du skall ha blivit sjuk.

Intervjufrågor/teman

Yrkesliv

Hur länge har du arbetat inom den organisationen där du blev sjuk?

Vilken befattning hade/har du inom din organisation?

Berätta om din Organisations mål.

Beskriv din roll inom företaget.

Beskriv dina arbetsuppgifter, var de för lätta eller kanske för svåra? Kunde/kan du nå dina mål?

Får ni ta mycket eget ansvar?

Hur blir man belönad på din organisation?

Hur reagerar man på misstag?

Hade du en stark yrkesroll?

Fick du det stöd, den hjälp och kompetensutveckling som du anser att du behövde?

Ledarskap

Berätta om din chef som ledare.

Hur är hans chef som ledare?

Kände du dig uppskattad av din chef och din organisation?

(För de som har/hade ledarroll: Hur var du själv som ledare, vad gjorde du bra och vad skulle du vilja förändra?)

Arbetsmiljö

Har ni god samhörighet?

Arbetar ni mycket självständigt?

Får ni ta mycket eget ansvar?

Har ni mycket konflikter?

Har du själv varit med om någon konflikt?

Behandlas män och kvinnor lika?

Beskriv hur du tycker att en bra arbetsplats skall se ut.

Vad det någon som uppmärksammade att du var på väg att bli sjuk inom din organisation?

Hur reagerade din organisation, din chef när du blev sjuk?

Vilka erfarenheter har du gjort positiva, negativa genom att ha varit sjuk?

Tycker du att det är något mer som vi ska ta upp?

(Frågor som jag ville ha besvarade var:

Om man anser sig nå sina mål.

Om man känner uppskattning.

Om man känner sig stark i sin yrkesroll.

Om man förstår sin organisation, sina arbetsuppgifter.

Om man har någon kontroll och kan påverka.

Om man får hjälp och kompetensutbildning.)