Lunds Universitet

Sociologiska institutionen

Förändringsreceptens institutionaliseringsprocess

En utredning om dold mellanliggande mekanism vid organisationsförändring

Författare: Peter Hallberg

Uppsats SOC 466, 61-80 p, 10p

Vårterminen 2005

Handledare: Mikael Klintman

ABSTRACT

Författare: Peter Hallberg

Titel: Förändringsreceptens institutionaliseringsprocess

Uppsats SOC 466, 61-80p, 10p

Handledare: Mikael Klintman

Sociologiska institutionen, Vårterminen 2005

Problem/Bakgrund:

Det finns många förändringsstrategier och modeller, recept, för att förändra, men även för att organisera verksamheter. Olika modeller och recept kommer och går. Oftast framställs resultatet i olika termer och något som ofta återkommer är att graden delaktighet har ökat. Kan det vara så att det är graden av delaktighet är en dold mekanism som ligger bakom en lyckad förändring?

Syfte:

Mitt syfte med den här uppsatsen är att undersöka om det finns ett kausalt orsakssamband mellan betingelserna *ledning*, *ansvar* och *värdering* och händelserna *sjukskrivning*, *personalomsättning* och *påverka* där *delaktighet* utgör mekanismen som aktiverar förloppet.

Slutsatser/Resultat:

Det finns ett kausalt orsakssamband mellan betingelsen *ledning* och händelserna *sjukskrivning, upplevd delaktighet* och *personalomsättning*. Orsakssambandet aktiveras av en dolda mellanliggande mekanism, som i det här fallet är *värderingar* inte som först antagits, *delaktighet*. *Delaktighet* visade sig vara en händelse.

Nyckelord:

Delaktighet, ledning, organisationsförändring, sjukskrivning, personalomsättning, värdering, handlingsutrymme, behov, motivation, kontroll, makt, institutionalisering

Innehållsförteckning

1 En tanke föds 5

2 Sammanfattning 7

3 Inledning 8

3.1 Problemformulering och vetenskaplig/sociologisk relevans 8

3.2 Syfte 9

3.3 Problemformulering och hypotes 9

3.4 Avgränsningar 9

4 Teori 11

4.1 Delaktighet, trivsel och sjukfrånvaro 12

4.2 Delaktighet i förändringsarbete 16

4.3 Institutionalisering, handlingsutrymme, behov och motivation 17

4.4 Definition av delaktighet 20

5 Metod 21

5.1 Val av metod 21

5.2 Förtjänster och begränsningar med enkäter 22

5.3 Andra metoder 22

5.4 Insamling och hantering av enkäter 22

5.4.1 Analys av enkäter 24

5.4.1.1 Bivariat korstabulering av enkäter 24

5.4.1.2 Multivariat korstabulering av enkäter 25

5.4.1.3 Upplevd delaktighet eller värderingar som mellanliggande mekanism 27

5.5 Validitet och reliabilitet 28

6 Förändringsrecept och mellanliggande mekanismer 30

6.1 Empiriskt orsaksbegrepp 30
6.2 Analys och slutdiskussion 31
6.2.1 Resultat och slutsatser 33
7 Bilagor 35
7.1 Bilaga 1 Enkäter 35
8 Referenser 40
8.1 Litteratur 40
8.2 Hemsidor 40
8.3 Utredningar 40

1 En tanke föds

Min erfarenhet från nuvarande och tidigare arbeten är att delaktighet finns med i olika former av organisationsförändringar, olika modeller för förändring precis som olika organisationsmodeller. Modeller och verktyg är olika men den gemensamma faktorn har i alla lägen varit delaktighet. Min första erfarenhet var från en större omorganisation på Amugruppen, nuvarande Lernia. Jag upplevde att samma förändringsmodell användes på olika sätt. Inom säljorganisationen där jag arbetade fick vi vara med om att utarbeta och utforma förändringsmodellen för omorganiseringen. Det arbetet var positivt och togs emot väl, men när det sedan fördes över på produktionsenheterna upplevde jag att det innebar motstånd och problem. Vi inom säljorganisationen fick vara delaktiga i processen medan de i produktionsorganisationen fick ett färdigt förslag presenterat. Samma verktyg och modell användes för båda grupperna, men i ena fallet med delaktighet och i det andra utan.

Jag arbetade senare som filialchef på Calor VVS (nuvarande YIT) och där införde jag, i samförstånd och tillsammans med montörerna, nya arbetsmetoder som innebar att montörerna fick möjlighet att påverka sin arbetsdag på ett nytt sätt. De fick själva planera sitt arbete, upprätthålla kundkontakten samt ta hand om materialbeställningen. Förändringarna medförde ökad delaktighet i det egna arbetet. Detta resulterade i att de annars ständigt förekommande lönediskussionerna nästan upphörde, sjukfrånvaron minskade och personalomsättningen sjönk.

På min nuvarande arbetsplats, Mercatus Engineering AB, jobbar vi värdegrundsbaserat och våra värdeord är öppenhet, respekt och omtanke. Värdeordet öppenhet kan även ses som delaktighet, där vi som anställda är delaktiga i samtliga beslut, den löpande verksamheten och framtidsplaneringen. Besluten fattas självklart av ledning och ägare, men aldrig utan att vi medarbetare har fått möjlighet att säga vad vi tycker och lägga fram våra argument.

Min forskningsansats är att delaktighet har en avgörande betydelse och är en viktig faktor för att skapa trivsel, minska sjukfrånvaro och personalomsättning. Vanligtvis ses delaktighet som ett resultat av utvecklingsarbete eller organisationsförändringar, jag vill påstå motsatsen och hävda att delaktighet är den kausala mekanism som ligger bakom, vilket jag har förhoppningar att kunna visa i den här uppsatsen.

2 Sammanfattning

Mitt syfte med den här uppsatsen var att visa på att det finns en dold kausal mekanism vid lyckade organisationsförändringar och att denna mekanism skulle vara *upplevd delaktighet*.

Genom att genomföra en enkätundersökning på företagen Everfresh group AB och Max hamburgerrestauranger och samtidigt titta på tidigare undersökningar från lyckade organisationsförändringar där man angett delaktighet som ett resultat av förändringen har jag testat min hypotes. Mitt utgångsläge var att betingelser som *ledning*, *tar ansvar*, *värderingar* och *påverkansmöjligheter* hade ett samband med händelser som *sjukskrivning* och *vill inte byta jobb*. Som jag nämnt ovan skulle den mellanliggande mekanismen vara *upplevd delaktighet*.

Undersökningen visade att det finns ett kausalt orsakssamband mellan *ledning* och *vill inte byta jobb* och *sjukskrivning*. Betingelser som *tar ansvar* och *påverkansmöjligheter* har inte något samband alls. Undersökningen visade även att mitt antagande om att *upplevd delaktighet* skulle vara en dold mekanism var fel. Den dolda mekanismen visade sig vara *värderingar*. *Upplevd delaktighet* är istället ett resultat, en händelse.

3 Inledning

3.1 Problemformulering och vetenskaplig/sociologisk relevans

Människors förmåga och vilja att påverka sitt liv, både privatliv och arbetsliv är av sociologisk natur, människan är en social varelse. Kända forskare som Maslow[1] och Hertzberg[2] lyfter fram motivation och behov som en viktig sociologisk faktor. Människors beteende och tillfredställelse styrs av motivation i förhållande till graden av behovstillfredsställelse. Den sociologiska relevansen och det vetenskapliga intresset i den här uppsatsen ligger i begreppen motivation och tillfredställelse. Då främst hur delaktighet[3] som kausal mekanism påverkar förändringar inom organisationer. Att bara visa på delaktighetens betydelse för arbetsmiljö och trivsel skulle inte tillföra något nytt, det är redan belagt.

Det finns många förändringsstrategier och modeller, recept, för att förändra, men även för att organisera verksamheter. Olika modeller och recept kommer och går. Oftast framställs resultatet i olika termer och något som ofta återkommer är att graden delaktighet har ökat. Är det verkligen så, kan det vara så att det är graden av delaktighet istället är den mekanism som ligger bakom en lyckad förändring? Delaktighet är i så fall inte verkan utan orsak, den gemensamma faktorn i framgångsrika koncept.[4]

Genom att försöka konstatera ett empiriskt orsakssamband mellan betingelser som inställning till ansvar, ledning, påverkansmöjlighet och värderingar i förhållande till händelser som trivsel på arbetsplatsen, personalomsättning och inställning till sjukskrivning, visa att den mellanliggande kausala mekanismen är delaktighet.[5]

---

[1] Maslow, A H, ”Motivation and personality”, Harper & Brother 1954
[2] Herzberg, Frederick, ”Work and the nature of man, The world publishing company 1966
[3] Se kapitel 4.4 Definition av delaktighet
[4] Rövik, Kjell Arne, ”Moderna Organisationer”, Liber 2000
[5] Djurfeldt m.fl, ”Statistisk verktygslåda”, Studentlitteratur 2003

Det har visat sig att företag och organisationer har generellt hög korttidsfrånvaro och personalomsättning innan en större organisationsförändring genomförs. Efter genomförandet, om det upplevts som lyckosamt, har vanligtvis korttidsfrånvaron och personalomsättningen sjunkit, och man uppger även ofta att man har fått en ökad grad av delaktighet. Jag kommer att mer i detalj redogöra för det här påståendet längre fram i texten, då jag tittar på exempel från genomförda förändringar.

3.2 Syfte

Mitt syfte med den här uppsatsen är att undersöka om det finns ett kausalt orsakssamband mellan inställning till ledning, ansvar samt värdering och sjukskrivning, personalomsättning samt möjlighet att påverka där delaktighet är mekanismen. Jag kommer att använda mig av ett hypotetiskt deduktivt tillvägagångssätt genom att undersöka hållbarheten i min hypotes.[6]

3.3 Problemformulering och hypotes

Min problemformulering är att empiriskt testa följande hypoteser:

- Det finns en gemensam dold kausal mekanism som ligger till grund för lyckade organisationsförändringar.
- Delaktighet är en dold kausal mekanism vid lyckade organisationsförändringar.

3.4 Avgränsningar

I min enkätundersökning kommer jag att titta på hur anställda längst ner i hierarkin upplever graden av delaktighet. Jag har alltså valt att avgränsa till enbart kollektivställda, dvs. jag har valt bort tjänstemän. Vanligtvis kopplas psykosociala arbetsmiljöproblem till tjänstemän och fysiska arbetsmiljöproblem till kollektivanställda.

[6] Halvorsen, Knut, ”Samhällsvetenskaplig metod”, Studentlitteratur 1992

Jag har valt två företag att testa min hypotes på, de är Max Hamburgerrestauranger (Max) och Everfresh Group AB (Everfresh). På Max upplever personalchefen att man har låg sjukfrånvaro och låg personalomsättning och på Everfresh har personalchefen den omvända uppfattningen. Personalchefernas uppfattning i det här fallet är subjektiv. Det finns en skillnad på sjukfrånvaro[7] på företagen. Max har en sjukfrånvaro på ca 1,4 % vilket är lågt, Everfresh ligger på 5,8 %, vilket i sammanhanget är högre än Max men i jämförelse med andra företag en acceptabel nivå och långt från rikssnittet som ligger runt 14 %[8]. I uppsatsen kommer jag inte att fokusera på själva sjukfrånvaron, utan avgränsa mig till de anställdas inställning till att sjukskriva sig, utan att vara sjuk.

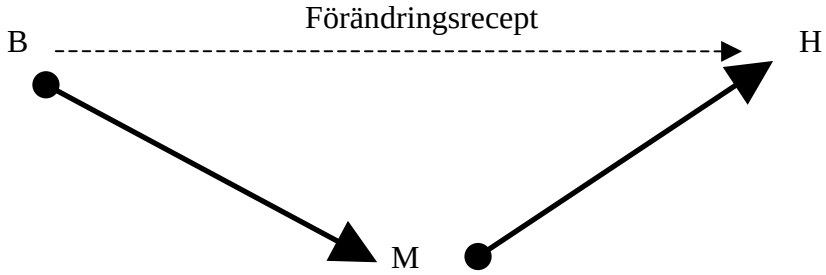
Jag kommer inte heller att göra någon skillnad mellan män och kvinnor. Anledningen beror inte på ointresse utan på att de anställda på Everfresh, som ingår i undersökningen, är uteslutande män.

[7] Sjukfrånvaron är beräknad enligt antalet timmar korttidsfrånvaro i förhållande till det totala antalet arbetade timmar enligt rekommendation av Paula Liukkonen, www.paula-liukkonen.se
[8] SOU 2002:5, ”En handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet”, Socialdepartementet, siffran avser år 2001

4 Teori

Jag har valt att använda mig av ett empiriskt orsaksbegrepp som bygger på betingelse (B) och händelse (H) med en mellanliggande mekanism (M). Vanligtvis ser man bara betingelsen och händelsen medan mekanismen är dold för betraktaren.

> ”Händelser (H) orsakas av kausala mekanismer (M) som i sin tur aktiveras av särskilda betingelser (B). Vi kan också tillägga att de kausala mekanismerna oftast inte observeras direkt.”[9]



Modellen ovan är lånad av Djurfeldt m.fl. [10] förutom den streckade pilen som jag själv har lagt till, med den vill jag symbolisera det som betraktaren oftast ser, ett direkt samband mellan orsak och verkan. Vid organisationsförändringar är oftast mekanismen dold och förknippas, enligt Rövik (2000), med ett institutionaliserat förändringsrecept, framgångsrika och accepterade modeller som institutionaliseras till ett faktum. De är gällande under en kortare eller längre tid för att sedan ersättas av nya recept och modeller.[11]

[9] Djurfeldt m.fl, ”Statistisk verktygslåda”, Studentlitteratur 2003, sidan 26
[10] Djurfeldt m.fl, ”Statistisk verktygslåda”, Studentlitteratur 2003, sidan 25
[11] Rövik, Kjell Arne, ”Moderna Organisationer”, Liber 2000

4.1 Delaktighet, trivsel och sjukfrånvaro

Enligt en undersökning utförd av sociologiska institutionen vid Lunds universitet visar det sig att de som frivilligt slutar på ett jobb, utan att ha något nytt jobb, gör det på grund av förhållanden på arbetsplatsen. Studien ger entydigt belägg för detta och gäller både arbetare och tjänstemän. Undersökningen visar även att andelen som slutar på grund av psykosociala skäl och på grund av samarbetsproblem ökar i förhållande till andra orsaker som ligger till grund för att sluta en anställning[12]. Bland arbetare dominerar fortfarande fysiska orsaker framför psykosociala orsaker. Undersökningen visar även på att offentliga arbetsgivare i större utsträckning är ovilliga att släppa sin rätt att leda och fördela arbetet.[13]

Det finns naturligtvis även goda exempel från offentliga arbetsgivare. På södersjukhuset, i Stockholm, har man ökat de anställdas delaktighet och engagemang genom åtgärdsprogram. Resultatet har varit positivt, bland annat har andelen arbetsskador minskat och sjukfrånvaron sjönk med ca fem dagar per anställd och år.[14]

Liknande resultat fick man i landstinget Västmanland, omsorgens södra distriktet i Köping. Genom arbete med ökad delaktighet och medvetenhet fick man 3000 färre sjukskrivningsdagar på två år.[15]

Delaktighet i förändringsarbetet har även visat sig öka engagemanget i arbetet. Det bidrar även till nya arbetsformer som ger arbetsro, personlig trygghet och ett ökat självförtroende. Ökad delaktighet i förändringsarbetet visar även på att korttidsfrånvaron[16] och

---

[12] Avser åren 1982 och 1987
[13] Eriksson, Kjell E, ”Dåliga arbetsförhållanden grund för frivillig uppsägning”, Arbetsmiljöfonden sammanfattningar 1597, Sociologiska institutionen, Lunds universitet, oktober 1993
[14] Nyquist, Åsa, ”Ökad delaktighet på Södersjukhuset”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 752, juni 1995
[15] Sundquist, Karin, ”Färre sjukskrivningsdagar genom att ta tillvara och utveckla hela människans resurser och möjligheter”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 743, maj 1995
[16] Haider, Charlotte, ”Lagarbete gav sänkt frånvaro och ökad produktivitet”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 1, mars 1994

långtidsfrånvaro[17] minskar. En annan undersökning visar på att delaktighet, påverkansmöjligheter, engagemang och ansvar i förändringsarbetet har förbättrat samarbetet över gränserna mellan arbetsgrupper. I samband med att rapporten skrevs hade man dock inte kunnat konstatera någon minskning av korttidsfrånvaron, men man tror detta beror på att projektet har pågått under så kort tid.[18]

Vid Konsum Extra har man kunnat konstatera både ökat engagemang och minskad sjukfrånvaro till följd av ökad delaktighet.[19]

Arbetsgrupper med eget ansvar och där man är delaktig i beslut och investeringar visar på ökad effektivitet, det bidrar även till ökad självständighet, både i grupperna som hos medarbetarna[20]. Det har även visat sig att man ökat motivationen hos personalen genom att föra ut ansvar och befogenheter till operatörerna på verkstadsgolvet. Enligt samma undersökning har det visat sig att personer som slutat några år tidigare har kommit tillbaka och har idag inga planer på att sluta. Enligt personalen har arbetsplatsen blivit trivsammare och det beror på ökad frihet och intressantare arbete.[21]

ABB har uppmärksammats för sitt arbete med att reducera gränserna mellan traditionella arbetar- och tjänstemannauppgifter. Arbetet vid ABB Stal i Ludvika har resulterat i att företaget upplevs som mindre och känns numer överskådligt. Personalen känner att de får

---

[17] Olausson, Roger, ”Nyvunna kunskaper om företaget har gett bättre samarbete och ökad delaktighet”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 545, maj 1995
[18] Gustafsson, Jörgen, ”Helhetssyn på arbetsmiljön underlättade förändringsarbetet”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 669, 1993
[19] Fredriksson, Petra, ”Ökad delaktighet blev lönsamt för Konsum extra”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 252, november 1994
[20] Sonesson, Barbro, ”Personalutveckling i entreprenadföretag”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 541, april 1995
[21] Sahlén, Stefan, ”Ökat ansvar och större befogenheter förbättrar resultatet”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 717, maj 1995

gehör för sina förslag och åsikter och företagsledningen anser att förklaringen ligger ökat inflytande, dvs. delaktighet.[22]

Inom Skanska syd AB har man konstaterat större sammanhållning, bättre kommunikation mellan personalgrupperna och större entusiasm och engagemang genom att ansvar har delegerats nedåt i organisationen. Bl.a. har materialansvaret delegerats, vilket har resulterat i att materialflödet har blivit effektivare. Det har även framkommit flera förslag på förbättringar av maskiner och hjälpmaterial.[23]

På Yttec i Katrineholm framhåller personalen att de idag har betydligt mer delaktighet och ansvar. De känner mer personligt engagemang och arbetet har blivit intressantare och roligare. Förändringsarbetet byggdes upp underifrån och personalen stod för lösningar, idéer och var delaktiga från första stund.[24]

På Kapp-Ahl framhålls att samarbetsklimatet mellan chefer och personal har blivit bättre, idag diskuterar man med varandra. Personal och butikschefer utvecklar nya arbetssätt tillsammans. Arbetet utgick från tematräffar mellan butikscheferna och mellan träffarna var hemuppgiften att tillsammans med sin personal ta fram en gemensam handlingsplan. Syftet med utvecklingsarbetet var att engagera och motivera sin personal.[25]

En annan undersökning visar att andelen kassationer minskat till följd av större delaktighet. Genom utbildningsinsatser har medarbetarna fått kunskaper och insikt i hela processen och vad deras roll är i helheten. På så vis kan de vara med och påverka sin egen arbetssituation.

---

[22] Sjöberg, Solveig, ”Människan i centrum på verkstadsgolvet”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 510, november 1994
[23] Billing, Peter, Stigendal, Mikael, Arbetslivsfondens fallrapport nr 155
[24] Eriksson, Kennerth, ”Lönsamhet, trivsel och engagemang”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 725, juni 1995
[25] Ekman, Annalill, ”Kappahl lyckas göra all personal delaktig i arbetet för en bättre arbetsmiljö”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 601, april 1995

De har även en större förståelse för stegen före och efter den egna processen, vilket har minska väntetiden mellan de olika stegen i produktionskedjan.[26]

På BL Plast AB i Götene har man gjort personalen delaktiga i verksamhetens mål, delmål, kunder, leveranstider och kvalitetskrav. Man kan även numer påverka sin vardag och arbetssituation. Arbetet har resulterat i minskade arbetsskador och sjukfrånvaro.[27]

Även inom Östhammars vård och omsorg AB har man konstaterat en större förståelse för verksamhetens helhet genom ökad delaktighet på den egna arbetsplatsen. Man har dock inte kunnat konstatera någon minskning av korttidssjukskrivningarna.[28]

I en jämförande studie mellan fast anställd personal (kontorspersonal och ekonomer) med fast arbetsplats och fast anställd uthyrd personal, framgår det att de som jobbar åt uthyrningsföretag upplever en större möjlighet att kunna påverka sin arbetssituation. De med fast arbetsplats känner sig mer låsta i sin arbetssituation. Undersökningen konstaterar även att uthyrningspersonalen mådde bättre än de med fast arbetsplats.[29]

Enligt en liknande undersökning konstateras att de anställda (sjuksköterskor) på uthyrningsföretagen kan av naturliga skäl inte påverka arbetsförhållandet hos den arbetsgivare som hyr in dem. Det som ger dom möjlighet att påverka sin arbetssituation är att de kan påverka vart de ska jobba, vilka tider och under hur lång tid. Det framkommer även att sjuksköterskorna inte väljer uthyrningsföretaget utan aktivt väljer bort landstinget.[30]

I en undersökning angående psykosocial arbetsmiljö i Gotlands kommun utförd av Karolinska institutet har man delat in anställda i kategorierna ”pigga”, ”mellan” och ”trötta”.

---

[26] Johnsson, Gunilla, ”Med de anställdas insyn i processen minskade kassationen”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 176, november 1994
[27] Persson, Tomas, ”Projektet gav ”helt nytt” företag”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 813, juni 1995
[28] Hansson, Ann-Sophie, ”Förändringsarbete inom vård och omsorg har gett en mer motiverad och engagerad personal”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 727, juni 1995
[29] Isaksson, Kerstin, m.fl. ”Att ofta byta arbetsplats” Arbetslivsinstitutet nr 2001:7, 2001
[30] Allvin, Michael, Jacobson, Annika, Isaksson, Kerstin, ”Att avgränsa det gränslösa sjuksköterskearbetet”, Arbetsliv i omvandling 2003:12, Arbetslivsinstitutet 2003

Ser man på skillnaden mellan ”pigga” och ”trötta” framgår det av undersökningen att de som upplever sig själva som ”pigga” i mycket större utsträckning har möjlighet att påverka arbetstidsförläggningen, den dagliga och långsiktiga planeringen av verksamheten. En betydligt större andel av de ”pigga” deltar i utarbetandet av mål, känner sig delaktiga i målen, har intressanta arbetsuppgifter och känner samhörighet med förvaltningen. Vidare framgår det av undersökningen att det finns ett samband mellan psykosociala faktorer och friskhet. De som anger att de är nöjda med sin arbetssituation är i mycket större utsträckning friska än de som inte är nöjda. Enligt undersökningen är det 2,2 gånger större chans att hålla sig frisk om man är nöjd med sitt arbete än om man är missnöjd. Undersökningen visar att det finns ett samband mellan graden av upplevd delaktighet och friskhet.[31]

Trivsel på arbetsplatsen är beroende av delaktighet i att lösa problem, möjlighet att påverka och att få ta ansvar.[32]

4.2 Delaktighet i förändringsarbete

Det jag kan konstatera av ovanstående är att man ser delaktighet som ett resultat av förändringsarbeten eller organisationsförändringar och inte som en bidragande faktor till lyckade förändringar. Olika modeller eller recept har används men med samma eller liknande resultat, upplevd delaktighet, lägre sjukfrånvaro och personalomsättning.

Min hypotes är att delaktighet är en avgörande faktor till framgången i förändringen inte ett resultat. Skillnaden mellan lyckade och misslyckade förändringar eller projekt är i så fall graden av delaktighet under förändringsarbetet.

---

[31] Vingård, Eva, M.fl. ”Psykosocial arbetsmiljö i Gotlands kommun”, Sektionen för personskadeprevention, Institutionen för klinisk neurovetenskap, Karolinska institutet, februari 2000

[32] Wilhelmson, Lena (red), ”Om betydelsen av att kunna påverka sina arbetsvillkor”, Arbetslivsrapport nr 2004:25, Arbetslivsinstitutet 2004

4.3 Institutionalisering, handlingsutrymme, behov och motivation

Vi människor har en tendens att göra aktiviteter till vanor. Alla handlingar som upprepas tillräckligt ofta inordnas ofta i ett mönster. Vanemässigheten innebär att handlingen kan utföras på liknande sätt även i framtiden vilket leder till kraftbesparing och ökad effektivitet. Vanemässigheten övergår till att bli rutiner och kommer till sist att tas för självklara. Rutiner och vanemässighet leder till att människan inte behöver definiera en situation på nytt, man kan sedan i förväg förutse vilka åtgärder som måste vidtas i en given situation. Institutioner uppstår inte på ett ögonblick utan byggs upp under en tidsperiod och åtföljs alltid av en historia. Det går inte att förstå en institution utan att förstå den historiska process som den har uppstått ifrån. Institutionen kontrollerar det mänskliga handlandet genom att den i förväg har definierat ett visst handlingsmönster trots att flera andra handlingar vore teoretiskt möjliga. Institutioner uppstår oftast i kollektiv med ett stort antal individer men kan rent teoretiskt uppstå mellan bara två individer. Institutioner bidrar genom sin historiska koppling till att ett visst handlande och definitioner blir beständiga över generationer eller när grupper förändras och gruppmedlemmar kommer och går. De som inte från början varit med och institutionaliserat ett beteende institutionaliseras genom ”hörsägen” om den historiska bakgrunden.[33]

Institutionalisering kan ge en förklaring på hur stabiliteten kan upprätthållas inom ett specifikt fält, näringslivets olika grenar eller offentlig sektor. Institutionaliseringen bidrar genom sin historiska uppbyggnad över tiden till att skapa en bas av grundläggande kapitalformer. De grundläggande kapitalformerna utgör en miniminivå för att kunna ta del av relationen inom ett fält. En ny aktör måste ”offra” tid och resurser för att skaffa de grundläggande kapitalformerna och detta innebär samtidigt att aktören institutionaliseras i

[33] Berger, Peter L, Luckmann, Thomas, ”Kunskapssociologi”, Wahlström & Widstrand 1998, 2:a upplagan

fältet. Först när aktören har erhållit det minimala rörelsekapitalet för fältet blir aktörens insatser i spelet begripliga. För att kunna vinna framgång inom fältet måste aktören följa spelets regler och att sedan försöka förändra fältet i grunden innebär att aktören måste förkasta allt upparbetat symboliskt kapital. Genom kravet på grundläggande kapitalformer för nya aktörer skapar fältet en viss stabilitet över tiden. Kostnaden som krävs för att förvärva de grundläggande kapitalformerna och därmed möjligheten att delta i spelet överstiger viljan att förstöra spelet, på så vis institutionaliseras förändringsrecepten till faktum.[34]

Mänskligt välbefinnande bygger på interaktion med andra människor, alla människor har behov av relationer. Behovsperspektivet har en central betydelse eftersom människor har behov av att kunna påverka sin vardag, den värld som hon är en del av. Ett första steg för att nå delaktighet är att individen kan tillfredställa sitt behov av interaktion och att hon har handlingsutrymme, det vill säga kontroll över sitt liv. Handlingsutrymmet sätter gränser för individens förmåga att handla. Handlingsutrymmet begränsas även av hinder i form av hierarkier, makt och auktoritetsförhållanden på arbetsplatsen. Handlingsutrymmet begränsas även av individens tilltro till sig själv och bristande tillit till sin egen förmåga. Brist på kontroll över sitt eget liv och sin egen situation leder till ångest och kan om den fortgår under längre tid även ge upphov till depression och nedstämdhet.[35]

Individer som har möjlighet att påverka sin situation, och som görs delaktiga i framtagande av mål och visioner har en högre motivation än människor som inte kan påverka sin situation. Individens handlingar utgår från och drivs av individens motivation. Att själv få vara med och formulera och vara delaktiga i lösningar av problem ökar engagemanget och viljan. Att ställas utanför med bristande eller obefintlig delaktighet leder till motstånd[36].

---

[34] Bourdieu, Pierre, ”Praktiskt förnuft”, Daidalos 1994
[35] Aronsson, Gunnar och Berglind, Hans (red), ”Handling och handlingsutrymme”, Studentlitteratur 1990
[36] Angelöw, Bosse, ”Det goda förändringsarbetet”, Studentlitteratur 1991

Individens handlande och engagemang hänger samman med målbilden, både de individuella målen som organisationens mål. Ju närmare individens egna mål ligger organisationens, desto starkare är individens engagemang för att vilja uppnå organisationens mål. Finns det en konflikt mellan individens mål och organisationens mål så kommer individen att prioritera sina personliga mål framför organisationens. Verksamheten blir lidande och det uppstår frustration i organisationen eftersom individen och organisationen drar åt olika håll. Individernas handlande utgår även från de normer och värderingar som gäller i gruppen, detta är gruppens regelverk. Relationen mellan individens normer och värderingar och organisationens normer och värderingar har samma betydelse som målen, finns det en skillnad mellan vad individen respektive organisationen står för blir det en konflikt. Stora skillnader mellan individens och organisationens värdegrund kan förorsaka stora konflikter och resultera i att många i organisationen mår dåligt.[37]

Makt är nära förknippat med handlingsutrymme och kontroll. Makt kan vara informell eller formell. I en organisation är det vanligast att den synliga makten är formell, den delegeras uppifrån genom olika chefsnivåer. Cheferna har getts legitim makt att påverka vardagen för dem som befinner sig under i hierarkin. Maktförhållandet fungerar bäst när det är accepterat av de underställda. Det finns även ett beroendeförhållande mellan människor och organisationer. Organisationer behöver människor för att fungera, till och med för att över huvud taget existera. På samma vis är människorna beroende av organisationer för sin egen tillfredställelse, bekräftelse och försörjning. Delaktighet och möjlighet att kunna påverka arbetsförhållande och möjlighet att påverka beslut som rör det egna arbetet ger högre arbetsmoral och produktivitet.[38]

---

[37] Nilsson, Björn, ”Individ och grupp”, Studentlitteratur 1993
[38] Bolman, Lee G, Deal, Terrence E, ”Nya perspektiv på organisation och ledarskap”, Studentlitteratur 1995

Det har även visat sig att obalans mellan krav och kontroll, detaljstyrda organisationer är orsak till olika sjukdomar, främst hjärt- och kärlsjukdomar.[39]

4.4 Definition av delaktighet

Begreppet delaktighet handlar naturligtvis om gradskillnad, det som är delaktighet för en individ kan vara kraftig begränsning av handlingsutrymmet för en annan. Av den anledningen är det viktigt att utgå från individens upplevda grad av delaktighet. Det är alltså fråga om en subjektiv uppfattning av verkligheten och ingen objektiv definition av delaktighet.[40] Delaktighet definierar jag som att individen har möjlighet att påverka sin vardag, dvs. kunna påverka beslut som rör den egna arbetsplatsen och de egna arbetsuppgifterna. Jag skiljer här på delaktighet och medbestämmande, medbestämmande innebär att individen har rätt att fatta beslut och vara med och bestämma i liten eller stor omfattning. Med delaktighet syftar jag på att individen har möjlighet att lägga fram sina synpunkter, föra fram sina argument och obehindrat få tala för sin sak. Individen har på så sätt möjlighet att påverka både beslut och beslutsfattare. Möjligheten att få delta i beslutet är inte givet, det kan ligga på en annan nivå eller hos någon annan, det viktiga är att individen upplever att hon har varit delaktig och kunnat påverka beslutsprocessen. På liknande sätt skiljer jag delaktighet från demokrati, med demokrati menar jag att besluten fattas med direkt eller representativ majoritet. Det är ytterst få organisationer som är demokratier, de flesta är att jämföra med diktaturer med en eller ett fåtal personer som har den formella makten att fatta beslut. Delaktighet är, per definition, i den här uppsatsen individens upplevda möjlighet att kunna påverka beslutsprocesser som rör hennes arbetsuppgifter eller arbetsplats.

[39] Aronsson, Gunnar, Karlsson, Jan Ch (red), ”Tillitens ansikte”, Studentlitteratur 2001
[40] Berger, Peter L, Luckmann, Thomas, ”Kunskapssociologi”, Wahlström & Widstrand 1998, 2:a upplagan

5 Metod

5.1 Val av metod

För att genomföra min undersökning har jag valt att analysera två företag och att göra detta med hjälp av enkäter, se bilaga 1. Frågorna är utformade för att ge svar på respondenternas inställning till betingelserna ledning, ansvar och värdering; händelserna sjukfrånvaro utan att vara sjuk (okynnessjukskrivning), möjlighet att påverka samt önskan att byta jobb. Vad det gäller mekanismen syftar frågorna ge svar på hur respondenterna upplever graden av delaktighet.

De uppfattningar som personalcheferna har om sjukfrånvaron och som jag redogjort för tidigare är subjektiva bedömningar och saknar referensvärden. Det finns inget värde i att undersöka skillnaden i sjukfrånvaro mellan företagen, istället kommer jag att se på inställningen till att sjukskriva sig utan att vara sjuk.

Enligt en Temoundersökning visar det sig att personer som vantrivs på sitt arbete i mycket större utsträckning sjukskriver sig. Orsaken till sjukskrivningen anges vara dålig arbetsmiljö. Knappt en av tio vantrivs på jobbet och det är vanligare bland arbetare än bland tjänstemän. Personer som vantrivs på jobbet anser även i stor utsträckning att det är rätt att sjukskriva sig utan att vara sjuk, de anser vantrivsel på jobbet är skäl nog. Undersökningen visar även att nästan alla tror att bättre arbetsmiljö skulle minska andelen sjukskrivna. Det anges dock ingen definition av vad som menas med bättre arbetsmiljö så begreppet är i det här fallet diffust.[41]

Det statistiska materialet har bearbetats med hjälp av SPSS. Materialet har bearbetats och jämförts med hjälp av bivariat- och multivariat korstabellsanalys[42] och har sedan tolkats och

[41] Modig, Arne, Boberg, Kristina ”Är det OK att sjukskriva sig fast man inte är sjuk”, TEMO april 2002
[42] Då mitt material enbart består av kvalitativa variabler kan analysen enbart göras med bivariat- respektive multivariat korstabellsanalys, se Djurfeldt m.fl, ”Statistisk verktygslåda”, Studentlitteratur 2003

underkastats empirisk konstruktion. Frågorna består av kvalitativa variabler på ordinalskalan och värdena är diskreta, de syftar till att mäta attityder och inställning till olika frågeställningar. Svarsalternativen är ”Ja, helt”, ”Ja, till viss del”, ”Nej, oftast inte” och ”Nej, inte alls”.[43] Se bilaga 1.

5.2 Förtjänster och begränsningar med enkäter

Enkäter har den fördelen att man på kort tid och med enkla medel kan få in mycket material från många respondenter. Nackdelen är att frågorna och svaren är givna i förhand, det finns alltså ingen möjlighet att gå djupare in på frågorna. Det finns även en risk att man i samband med analysen konstaterar att man inte har ställt rätt frågor för att få svar på frågeställningen eller problemformuleringen.

5.3 Andra metoder

Uppföljande intervjuer som ett komplement till enkäterna hade varit att föredra, då hade jag kunnat fördjupa mig i frågorna och få kompletterande uppgifter. På grund av att jag har kombinerat studier med förvärvsarbete och det långa avståndet till respondenterna har inte intervjuer varit möjliga. Jag har valt att komplettera mitt material med andra kvalitativa undersökningar inom samma område och hoppas på så sätt uppnå motsvarande komplettering som med intervjuer, samt åstadkomma en triangulering.[44]

5.4 Insamling och hantering av enkäter

Enkäten omfattar de anställda som befinner sig längst ner i hierarkin på Max i Västerås, samt lagerpersonalen på Everfresh. Jag kommer inte att använda mig av något urval utan enkäten kommer att gå ut till samtliga inom personalkategorin. Svarsfrekvensen blev för Max

[43] Djurfeldt m.fl, ”Statistisk verktygslåda”, Studentlitteratur 2003
[44] Repstad, Pål, ”Närhet och distans”, Studentlitteratur 1999

82 % (22 svar) och för Everfresh 76 % (114 svar). Eftersom Max bara utgör 8 % av det totala antalet svar kommer åsikterna från Everfresh att dominera och med tanke på den stora skillnaden mellan antalet svar kommer jag inte att gör någon jämförelse mellan företagen.[45]

För att kunna hantera materialet har jag valt att omvandla frågorna till index. Index för frågorna 14, 18, 29 och 35 ger svar på inställningen till ledningen på företagen och har namnet *Ledningen*; frågorna 7, 10, 11, 16 och 38 ger svar på hur respondenterna anser att de tar ansvar själva, *Tar ansvar*; frågorna 39 och 40 ger svar på om man delar företagets gemensamma värderingar, *Värderingar*. Fråga 42 besvarar vilken inställning man har till att sjukskriva sig utan att vara sjuk, svaren har vänts så att positiv inställning motsvarar siffran 1 och negativ inställning motsvarar siffran 4, *Sjukskrivning*. Frågorna 12, 13, 15, 18, 19, 20, 22 och 26 ger svar på önskan att byta jobb, med andra ord trivsel, *Vill inte byta jobb*; frågorna 7, 8, 9, 10, 17, 23, 24, 25 och 36 ger svar på till vilken grad respondenterna upplever att de kan påverka på arbetsplatsen, *Påverkansmöjlighet*. Slutligen ger frågorna 27, 30, 31, 32, 33 och 34 svar på upplevd delaktighet, *Upplevd delaktighet*.

För att mäta sambandet har jag använt mig av *tau-b* som sambandsmått, eftersom jag har två kvalitativa variabler på ordinalskalan. *Tau-b* varierar från -1 till +1 och skall vara skilt från 0 för att ange ett positivt eller negativt samband. Ju närmare *tau-b* ligger -1 eller +1 desto starkare samband. Jag har även valt att i samband med körningarna göra ett *t-test*, men jag kommer inte att ta hänsyn till detta eftersom jag använder mig av en population och inte ett urval.[46]

[45] Dahmström, Karin, ”Från datainsamling till rapport”, Studentlitteratur 1996
[46] Djurfeldt m.fl, ”Statistisk verktygslåda”, Studentlitteratur 2003

5.4.1 Analys av enkäter

I analysen utgår jag från nedanstående empiriska orsaksbegrepp, som jag tidigare har beskrivit.

De betingelser som jag valt att lyfta fram är *ledning*, *tar ansvar*, *värderingar* och *påverkansmöjligheter*. Händelserna blir då *sjukskrivning* och *vill inte byta jobb*. Den mellanliggande mekanismen är då följaktligen *delaktighet*.

5.4.1.1 Bivariat korstabulering av enkäter

Jag har börjat med en bivariat korstabulering mellan den oberoende variabeln *upplevd delaktighet*, och de beroende variablerna *ledning*, *tar ansvar*, *värderingar*, *påverkansmöjligheter*, *vill inte byta jobb* och *sjukskrivning*.

Vid korsvis körning mellan variablerna *ledning* och *upplevd delaktighet* konstaterar jag ett samband. De personer som upplever hög delaktighet har även ett stort förtroende för ledningen och upplever att de har ledningens förtroende, för de som upplever att de har en låg delaktighet är förhållandet det omvända. Sambandsmåttet tau-b är 0,39

Körningen av variablerna *tar ansvar* och *upplevd delaktighet* indikerar ett mycket svagt samband. Flertalet anger att de tar ansvar oavsett om de upplever att de har delaktighet eller inte. Sambandsmåttet tau-b är 0,29

Variablerna *värderingar* och *upplevd delaktighet* indikerar på ett samband. De som anser att de delar företagets värderingar upplever en större delaktighet än de som inte delar

företagets värderingar. Sambandet är dock inte lika starkt som mellan ledning och upplevd delaktighet. Sambandsmåttet tau-b är 0,34.

Jag kan även konstatera att samma förhållande gäller mellan variablerna *vill inte byta jobb* och *upplevd delaktighet* som för *värderingar* och *upplevd delaktighet*. De som är nöjda med sitt jobb upplever även att de är delaktiga. Sambandsmåttet tau-b är 0,34.

Mellan faktorerna *påverkansmöjligheter* och *upplevd delaktighet* finns inget tydligt samband. Oavsett om man anser sig uppleva delaktighet eller inte så har man angett ”Ja, helt” eller ”Ja, till viss del” för påverkansmöjligheter. Sambandsmåttet tau-b är 0,23.

Detsamma gäller variablerna *sjukskrivning* och *upplevd delaktighet*, här har respondenterna svarat ”Nej, inte alls” eller ”Nej, oftast inte” oavsett om man upplever att man har delaktighet eller inte. Noterbart i sammanhanget är att 8 % har angett att man har sjukskrivit sig utan att vara sjuk och att man samtidigt upplever att man inte alls har någon delaktighet. Vid en jämförelse med frekvenstabellen för sjukskrivning framgår det att det är ca 8 % som har sjukskrivit sig utan att vara sjuka. Sett ur det perspektivet så finns det ett samband mellan sjukskrivning, eller möjligen ett utryck för vantrivsel, och upplevd delaktighet.

5.4.1.2 Multivariat korstabulering av enkäter

I nästa steg har jag valt att utgå från det empiriska orsaksbegrepp som jag beskrivit ovan. Jag har använt mig av multivariat korstabulering med variabeln *upplevd delaktighet* som mellanliggande oberoende variabel. Variabeln *upplevd delaktighet* (mekanism) har tillsammans med *sjukskrivning* (händelse) ställts mot *ledning, tar ansvar, värderingar* och *påverkansmöjligheter* (betingelser). På samma sätt har variabeln *upplevd delaktighet* (M) tillsammans med *vill inte byta jobb* (H) ställts mot *ledning, tar ansvar, värderingar* och *påverkansmöjligheter* (B).

Korstabulering av variablerna *ledning*, *sjukskrivning* och *upplevd delaktighet* ger ett tydligt samband mellan ingen okynnessjukskrivning, positiv inställning till ledningen och upplevd delaktighet. Tau-b för variabeln sjukskrivning och svaren ”Nej, inte alls” och ”Nej, oftast inte” är 0,33 respektive 0,34. Sambandet mellan okynnessjukskrivning, dvs. att sjukskriva sig utan att vara sjuk, negativ inställning till ledningen och ingen eller svag upplevd delaktighet är starkt. Sambandsmåttet tau-b är så högt som 0,8.

Vid en jämförelse mellan variablerna *vill inte byta jobb*, *ledning* och *upplevd delaktighet* finns ett klart samband mellan önskan att stanna på jobbet, positiv inställning till ledningen och upplevd delaktighet. Tau-b är 0,5. Det negativa sambandet är inte lika starkt men ändå tydligt, bland de som är tveksamma till att byta jobb finns en svagare inställning till ledningen och en bristande delaktighet. Det visar på att sambandet mellan inställning till ledningen och delaktighet är starkare än sambandet mellan viljan att byta jobb och delaktighet. Det är en liten grupp som är mer positiva än negativa till att byta jobb som har ett svagt förtroende för ledningen och upplever att de saknar delaktighet. Tau-b är 0,36 respektive 0,33.

För variablerna *sjukskrivning*, *tar ansvar* och *upplevd delaktighet* finns ett tydligt samband. Respondenterna anger att de tar ansvar helt eller till viss del oavsett om de okynnessjukskriver sig eller upplever att de saknar delaktighet. Så det klara sambandet finns mellan inställningen till att sjukskriva sig och bristande delaktighet. Tau-b är högt, 0,64, 0,56 respektive 0,80.

För variablerna *vill inte byta jobb*, *tar ansvar* och *upplevd delaktighet* finns inte något samband. Det svaga samband som går att utläsa visar att önskan att byta jobba ökar med bristande delaktighet. Tau-b är 0,31 respektive 0,17.

Variablerna *värderingar*, *sjukskrivning* och *upplevd delaktighet* visar att för den grupp som inte sjukskriver sig finns ett samband mellan värderingar och upplevd delaktighet, där inställningen till företagets värderingar sjunker med bristande delaktighet. Tau-b är 0,32

respektive 0,31. Den lilla grupp som okynnessjukskriver sig delar inte alls företagets värderingar och upplever att de oftast inte eller inte alls upplever delaktighet. Tau-b är 0,8.

För variablerna *värderingar*, *vill inte byta jobb* och *upplevd delaktighet* finns ett klart samband som visar att de personer som vill byta jobb inte delar företagets värderingar och upplever en bristande delaktighet, även det omvända gäller. Tau-b är 0,5, 0,35 och 0,29.

För variablerna *sjukskrivning*, *påverkansmöjligheter* och *upplevd delaktighet* samt variablerna *vill inte byta jobb*, *påverkansmöjligheter* och *upplevd delaktighet* är sambandet svagt eller obefintligt, här finns inget som tydligt indikerar att bristande påverkansmöjligheter är beroende av delaktighet eller resulterar i högre sjukskrivning eller önskan att byta jobb. Det samband som visar sig är sambandet mellan okynnessjukskrivning och bristande delaktighet.

5.4.1.3 Upplevd delaktighet eller värderingar som mellanliggande mekanism

Variabeln *värdering* visar, enligt ovan, på starka samband dels vad det beträffar *upplevd delaktighet*, men även i förhållande till variablerna *ledning*, *vill inte byta jobb* och *sjukskrivning*. Av den anledningen har jag valt att även testa variabeln *värdering* som mellanliggande mekanism. Som betingelser återfinns variablerna *ledning*, *tar ansvar* och *påverkansmöjligheter*. Händelserna blir följaktligen *vill inte byta jobb*, *sjukskrivning* och *upplevd delaktighet*.

Den bivariata korstabuleringen visar på att det finns ett klart samband mellan delade *värderingar* och inställning till *ledningen*. De som delar företagets värderingar ”helt” eller ”till viss del” har förtroende för ledningen, medan de som ”oftast inte” eller ”inte alls” delar företagets värderingar visar på ett bristande förtroende för ledningen. Vidare visar det sig att de personer som angett att de ”till viss del” eller ”helt” sjukskrivit sig utan att vara sjuka inte delar företagets värderingar, detta är ett likvärdigt resultat med jämförelsen mot *upplevd delaktighet*, i övrigt saknas samband. Tau-b är 0,39 respektive 0,15.

Den multivariata korstabuleringen visar att det finns ett starkare samband mellan variablerna *ledning* och *vill inte byta jobb* i förhållande till *värderingar* än mellan *ledning* och *vill inte byta jobb* i förhållande till *upplevd delaktighet*. Det finns ett klart samband mellan att de som har förtroende för ledningen och delar företagets värderingar har en låg vilja att byta jobb, likaledes gäller det omvända. De som har svagt förtroende för ledningen och inte delar företagets värderingar har en högre vilja att byta jobb. Tau-b är 1,0, 0,28 respektive 0,56.

Vidare kan jag även konstatera att sambandet mellan *sjukskrivning* och *ledning* i förhållande till *värderingar* har ett starkare samband än motsvarande jämförelse med *upplevd delaktighet*. Visserligen så finns det för både *värderingar* och *upplevd delaktighet* ett starkt samband bland de som svarat ”Ja, helt” respektive ”Nej, inte alls” vad det gäller inställningen till ledningen och sjukskrivning. Men vad det gäller mellanskiktet, dvs. de som svarat ”Ja, till viss del” alternativt ”Nej, oftast inte” finns ett betydligt starkare samband vid jämförelsen med *värderingar* än med *upplevd delaktighet*. Vid jämförelsen med *värderingar* finns ett klart samband att inställningen till att sjukskriva sig utan att vara sjuk ökar med bristande förtroende för ledningen och att man inte delar företagets värderingar. Tau-b är 0,38, 0,33, 0,36 respektive 0,40.

Vid jämförelse med *upplevd delaktighet* och *ledning* i förhållande till *värderingar* visar det sig att det finns ett klart samband mellan *upplevd delaktighet* och *värderingar*, där *värderingar* är den oberoende variabeln. Det finns inte samma klara samband att man dessutom skulle sakna förtroende för ledningen, men det finns ett samband. Tau-b är 0,45, 0,46, 0,25 respektive 0,46.

5.5 Validitet och reliabilitet

Undersökningens validitet kan diskuteras. En viktig referensgrupp i sammanhanget är de personer som okynnessjukskriver sig eftersom det är där ett stort samband har visat sig.

Gruppen är ganska liten, ca 8 %, samtliga är dessutom från samma företag, så frågan är om gruppen är representativt eller inte. Det hade i efterhand visat sig att det hade varit bättre med ett större antal enkäter och från fler företag. Jag har visserligen konstaterat att för flertalet samband ligger resultatet för sjukskrivningsvariabelns yttervärden, ”Ja, helt” respektive ”Nej, inte alls”, inom ett 95 % konfidensintervall. Dessutom motsvarar 8 % ungefär samma antal som ansåg att det var rätt att sjukskriva sig utan att vara sjuk i den Temo-undersökning[47] som jag redogjorde för i början av detta kapitel, vilket innebär att gruppen mycket väl kan vara representativ.

Variabeln *tar ansvar* visade sig inte ha något samband med de andra variablerna, antingen är det så eller också beror det på att respondenterna själva har skattat hur mycket ansvar de tar. Hade samma fråga ställts till chefer eller ledare kan man tänka sig att man hade kunnat få ett annat resultat.

Uppsatsen reliabilitet anser jag vara hög och att uppföljande mätningar skulle ge ett liknande resultat. Vidare har frågorna gett svar på frågeställningen.[48]

[47] Modig, Arne, Boberg, Kristina ”Är det OK att sjukskriva sig fast man inte är sjuk”, TEMO april 2002
[48] Halvorsen, Knut, ”Samhällsvetenskaplig metod”, Studentlitteratur 1992

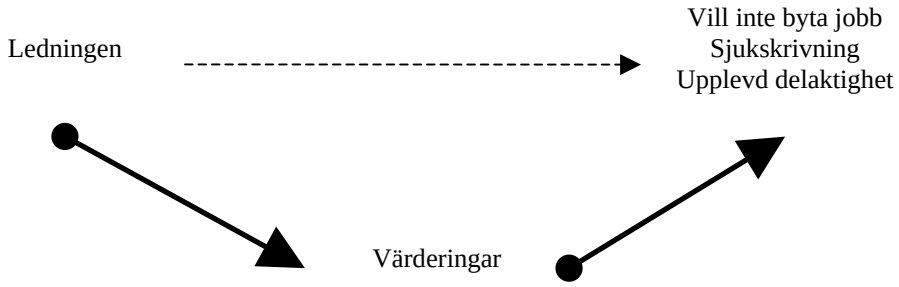
6 Förändringsrecept och mellanliggande mekanismer

6.1 Empiriskt orsaksbegrepp

Av de undersökta variablerna ovan, har jag kunnat konstatera att det både finns och inte finns orsakssamband. Av de betingelser som jag har tittat på kan jag konstatera att det inte finns några samband mellan variablerna *tar ansvar* och *påverkansmöjligheter* i förhållande till någon av de andra variablerna. Tydligen så har inte möjligheten att ta ansvar eller möjligheten att kunna påverka sitt eget arbete någon betydelse för om man vill byta jobb eller att man sjukskriver sig utan att vara sjuk, de har inte heller något samband med upplevd delaktighet. Vad det gäller ansvar så är det respondenternas egen skattning av sitt eget ansvarstagande som är mätt, vilket självklart påverkar bedömningen och resultatet. Kvarvarande betingelser *ledning* och *värderingar* visade sig ha samband med både mekanismen *upplevd delaktighet* och händelserna *vill inte byta jobb* och *sjukskrivning*. Vilket inledningsvis ger följande empiriska orsaksbegrepp.

Ledningens agerande och medarbetarnas inställning till och förtroende för ledningen spelar en avgörande roll för om medarbetarna okynnessjukskriver sig eller inte samt hur stor viljan är att byta jobb. Undersökningen visar dock att det inte är *upplevd delaktighet* som är den viktigaste mellanliggande mekanismen, det visade sig att *värderingar* hade ett starkare samband som mellanliggande oberoende variabel. Vilket skulle ge följande orsakssamband.

Upplevd delaktighet utgör med andra ord ingen tydlig mellanliggande mekanism, även om det finns ett tydligt samband till *ledning*, *vill inte byta jobb* och *sjukskrivning*. *Upplevd delaktighet* visade sig snarare vara en händelse. Vilket skulle ge följande slutliga orsaksmodell.



6.2 Analys och slutdiskussion

Av ovanstående orsaksbegrepp visar det sig att *upplevd delaktighet* trots allt är ett resultat av en förändring och inte en orsak till detsamma som jag tidigare har antagit. Vilket visar att de antaganden som gjorts rörande delaktighet i tidigare redovisade externa undersökningar är riktiga. Även om det visade sig att mitt antagande var fel så visade det sig trots detta att det finns en mellanliggande dold mekanism, men att denna istället är *värderingar*. Värderingar i sig är intressant som mekanism eftersom jag tidigare redogjort för hur individens handlande utgår från organisationens värderingar och undersökningen visar på betydelsen av att medarbetare och ledning delar samma värderingar. Materialet visar att engagemanget i sin arbetsroll är kopplad till delade värderingar och att bristande engagemang leder till högre sjukskrivning och personalomsättning. Värderingar är grundläggande kapitalformer för att

kunna agera och ta del av relationerna i ett specifikt fält. Gemensamma värderingar kontrollerar handlandet och vissa handlingsmönster definieras till rutiner och vanor. Gruppen eller organisationen institutionaliseras till en enhet, ett kollektiv, genom gemensamma värderingar. Exempelvis om man ser på den lilla grupp, som anser att det är acceptabelt att sjukskriva trots att man inte är sjuk, har man kollektivt institutionaliserat ett eget handlingsmönster som avviker från organisationen.

Ledningen visade sig vara den viktigaste, och enda kvarvarande, betingelsen i undersökningen. Ledningen har en avgörande roll för medarbetarnas handlingsutrymme eftersom de sitter på den formella makten i organisationen och kan påverka situationen för de individer som är underställda. Organisationer består av människor och människor i en organisation ingår i ett interaktivt samspel som bygger på både formella och informella hierarkier. Ledningen är en del av interaktionen och som dessutom personifierar organisationens normer och värderingar i relationen med sina underställda. De externa undersökningar om förändringsarbeten som jag redogjort för i tidigare kapitel visar på betydelsen av ledningens engagemang för att uppnå lägre sjukskrivning, minskad personalomsättning och högre upplevd delaktighet. Kombinationen mellan engagerad ledning och delade värderingar resulterar i lyckade organisationsförändringar. Det minskar viljan att byta jobb, sjukskriva sig utan att vara sjuk samt att den upplevda delaktigheten ökar. I mitt fall utgjordes den dolda mekanismen av värderingar, naturligtvis har jag inga belägg för att det även är så i de externa undersökningarna.

Som jag tidigare har redogjort för har Rövik (2000)[49] visat på hur olika förändringsrecept kommer och går samt att dessa institutionaliseras till faktum. Som Rövik påpekar kan viss kritik riktas mot att påstå att recepten är institutioner eftersom de ofta har relativt kort

[49] Rövik, Kjell Arne, ”Moderna Organisationer”, Liber 2000

levnadstid. Detta fenomen skulle kunna förklaras av att det inte är receptet som institutionaliseras utan orsaksmodellen och den dolda mekanismen. Jag kan i den här uppsatsen inte ge svar på om det är så, men det resulterar i nya frågor. Frågeställningar om huruvida det kan vara så att värderingar kan vara en dold mekanism i fler förändringsrecept, möjligen i samtliga. Detta vore intressant att ta reda på i en större undersökning.

De externa undersökningarna, liksom min undersökning, visar i samtliga fall att ledningen är en viktig betingelse vid förändring och att resultatet oftast visat sig vara minskad sjukfrånvaro, ökad delaktighet samt i vissa fall minskad personalomsättning. Vad som vidare är konstaterat är att mekanismen är dold och att förändringsmodellen, eller receptet om man så vill, utgörs av en svart låda vars innehåll är okänt. Modellen institutionaliseras till ett allenarådande recept och får ökad status. De olika recepten och modellerna varierar med tiden men den dolda mekanismen kan troligen vara densamma och vara orsaken till att receptet institutionaliseras, men det kan jag som sagt inte visa med den här begränsade undersökningen.

6.2.1 Resultat och slutsatser

Det resultat som jag har kommit fram till är följande.

Det finns ett tydligt orsakssamband mellan betingelser och händelser, och att det finns en dold mellanliggande mekanism. Vad som är svårt är att observera och avgöra är vilken faktor som är den dolda mekanismen, för detta krävs empiriska studier av orsak och verkan samt vilka samband som finns mellan givna variabler.

I mitt fall visade det sig att min hypotes om att det finns en mellanliggande mekanism vid lyckade organisationsförändringar är riktig. Däremot var min hypotes att denna mekanism var *upplevd delaktighet* fel. Den dolda mekanismen visade sig vara *värderingar*. Den viktigaste

enskilda betingelsen är *ledningen* som via mekanismen *värderingar* resulterar i händelser kopplade till *sjukskrivning*, *byta jobb* och *upplevd delaktighet*.

7 Bilagor

7.1 Bilaga 1 Enkäter

Följande enkät har skickats ut till de två företagen Everfresh Group och Max Hamburgerrestauranger. Vissa anpassningar och hänvisningar har gjorts för respektive företag för att förtydliga vad som avses med vissa frågor. Frågorna är de samma.

Frågeenkät

Hejsan

Tack för att du vill ta dig tid att svara på några frågor om dina arbetsförhållanden och din arbetsplats.

Enkäten ingår som en del i en undersökning om vilka faktorer som påverkar trivsel, sjukfrånvaro och personalomsättning. Undersökningen ingår i min magisteruppsats som kommer att läggas fram för sociologiska institutionen vid Lunds Universitet.

Frågor som du inte förstår eller inte kan svara på vill jag att du lämnar obesvarade.

Har du frågor är du välkommen att mejla mig på hallberg.peter@telia.com eller ringa mig på 070-376 05 73.

Tack för din tid!

/Peter Hallberg

Kön

☐ Man ☐ Kvinna

Ålder

☐ 15 – 25 år ☐ 26 – 35 år ☐ 35 – 50 år ☐ 51 –

Utbildning

☐ Grundskola ☐ Gymnasium ☐ Högskola/Universitet

Utbildar mig nu (arbetar under studietiden)

☐ Grundskola ☐ Gymnasium ☐ Högskola/Universitet

Arbetsförhållande

☐ Heltid ☐ Deltid ☐ Visstid ☐ Timanställd ☐ Annat

Etnisk bakgrund

☐ Svensk ☐ Nordiskt grannland ☐ Europeisk ☐

Utomeuropeisk

Jag har möjlighet att ta ansvar för det egna arbetet

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag kan påverka mitt eget arbete

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag kan påverka de beslut som tas angående mitt arbete

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag har möjlighet att ta ansvar i mitt arbete

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag tar ansvar för mina arbetsuppgifter

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag trivs med mitt arbete

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag trivs med mina arbetskamrater

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag trivs med min närmaste chef

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag tänker inte byta jobb även om ett nytt jobb dyker upp

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag tycker det är viktigt att göra ett bra jobb

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag kan påverka arbetstakten för mina arbetsuppgifter

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag känner att jag utvecklas i mitt arbete

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag känner aldrig olust när jag ska gå till jobbet

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jobbet är viktigt för mig

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag är svår att ersätta av någon annan

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag funderar sällan på att säga upp mig

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag skulle göra ett bättre jobb om jag kunde påverka mitt arbete mer

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag vill kunna påverka de beslut som tas angående mitt arbete

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag skulle göra ett bättre jobb om jag kunde påverka de beslut som rör mitt arbete

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag har det jobb jag vill ha

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag har möjlighet att vara delaktig i företagets utvecklingsarbete

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag känner att ledningen respekterar mig

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag känner att jag har ledningens förtroende

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag är delaktig i beslut som rör min arbetsplats

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag är delaktig i beslut som rör mina arbetsuppgifter

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag är delaktig i viktiga beslut som rör min arbetsplats

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag är delaktig i problemlösningar som rör mina arbetsuppgifter

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag får vara delaktig i problemlösningar som rör mina arbetsuppgifter

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag har förtroende för min närmsta chef

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag vill kunna påverka min arbetssituation bättre

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag är beroende av vad andra gör

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag är engagerad

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag känner till innehållet i företagets övergripande värderingar

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Företagets värderingar instämmer med mina egna

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag har ofta sjukskrivit mig under det senaste året

☐ Ja, ofta ☐ Ja, ibland ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Det har hänt att jag har sjukskrivit mig för att jag inte trivs på jobbet

☐ Ja, ofta ☐ Ja, ibland ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag har en bra balans mellan arbete och fritid

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag tycker att jag mår bra

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag trivs med mig själv

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Jag skulle trivas bättre på jobbet om jag fick delta i beslut som rör mitt arbete

☐ Ja, helt ☐ Ja, till viss del ☐ Nej, oftast inte ☐ Nej, inte alls

Egna kommentarer:

8 Referenser

8.1 Litteratur

Angelöw, Bosse, ”Det goda förändringsarbetet”, Studentlitteratur 1991

Aronsson, Gunnar och Berglind, Hans (red), ”Handling och handlingsutrymme”, Studentlitteratur 1990

Aronsson, Gunnar, Karlsson, Jan Ch (red), ”Tillitens ansikte”, Studentlitteratur 2001

Berger, Peter L, Luckmann, Thomas, ”Kunskapssociologi”, Wahlström & Widstrand 1998, 2:a upplagan

Bolman, Lee G, Deal, Terrence E, ”Nya perspektiv på organisation och ledarskap”, Studentlitteratur 1995

Bourdieu, Pierre, ”Praktiskt förnuft”, Daidalos 1994

Dahmström, Karin, ”Från datainsamling till rapport”, Studentlitteratur 1996

Djurfeldt m.fl, ”Statistisk verktygslåda”, Studentlitteratur 2003

Halvorsen, Knut, ”Samhällsvetenskaplig metod”, Studentlitteratur 1992

Herzberg, Frederick, ”Work and the nature of man, The world publishing company 1966

Maslow, A H, ”Motivation and personality”, Harper & Brother 1954

Nilsson, Björn, ”Individ och grupp”, Studentlitteratur 1993

Repstad, Pål, ”Närhet och distans”, Studentlitteratur 1999

Rövik, Kjell Arne, ”Moderna Organisationer”, Liber 2000

8.2 Hemsidor

Paula Liukkonen, www.paula-liukkonen.se

8.3 Utredningar

SOU 2002:5, ”En handlingsplan för ökad hälsa i arbetslivet”, Socialdepartementet

Allvin, Michael, Jacobson, Annika, Isaksson, Kerstin, ”Att avgränsa det gränslösa sjuksköterskearbetet”, Arbetsliv i omvandling 2003:12, Arbetslivsinstitutet 2003

Billing, Peter, Stigendal, Mikael, Arbetslivsfondens fallrapport nr 155

Ekman, Annalill, ”Kappahl lyckas göra all personal delaktig i arbetet för en bättre arbetsmiljö”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 601, april 1995

Eriksson, Kennerth, ”Lönsamhet, trivsel och engagemang”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 725, juni 1995

Eriksson, Kjell E, ”Dåliga arbetsförhållanden grund för frivillig uppsägning”, Arbetsmiljöfonden sammanfattningar 1597, Sociologiska institutionen, Lunds universitet, oktober 1993

Fredriksson, Petra, ”Ökad delaktighet blev lönsamt för Konsum extra”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 252, november 1994

Gustafsson, Jörgen, ”Helhetssyn på arbetsmiljön underlättade förändringsarbetet”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 669, 1993

Haider, Charlotte, ”Lagarbete gav sänkt frånvaro och ökad produktivitet”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 1, mars 1994

Hansson, Ann-Sophie, ”Förändringsarbete inom vård och omsorg har gett en mer motiverad och engagerad personal”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 727, juni 1995
Isaksson, Kerstin, m.fl. ”Att ofta byta arbetsplats” Arbetslivsinstitutet nr 2001:7, 2001
Johnsson, Gunilla, ”Med de anställdas insyn i processen minskade kassationen”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 176, november 1994
Modig, Arne, Boberg, Kristina ”Är det OK att sjukskriva sig fast man inte är sjuk”, TEMO april 2002
Nyquist, Åsa, ”Ökad delaktighet på Södersjukhuset”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 752, juni 1995
Olausson, Roger, ”Nyvunna kunskaper om företaget har gett bättre samarbete och ökad delaktighet”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 545, maj 1995
Persson, Tomas, ”Projektet gav ”helt nytt” företag”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 813, juni 1995
Sahlén, Stefan, ”Ökat ansvar och större befogenheter förbättrar resultatet”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 717, maj 1995
Sjöberg, Solveig, ”Människan i centrum på verkstadsgolvet”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 510, november 1994
Sonesson, Barbro, ”Personalutveckling i entreprenadföretag”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 541, april 1995
Sundquist, Karin, ”Färre sjukskrivningsdagar genom att ta tillvara och utveckla hela människans resurser och möjligheter”, Arbetslivsfondens fallrapport nr 743, maj 1995
Wilhelmson, Lena (red), ”Om betydelsen av att kunna påverka sina arbetsvillkor”, Arbetslivsrapport nr 2004:25, Arbetslivsinstitutet 2004
Vingård, Eva, M.fl. ”Psykosocial arbetsmiljö i Gotlands kommun”, Sektionen för personskadeprevention, Institutionen för klinisk neurovetenskap, Karolinska institutet, februari 2000