



**LUNDS**  
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

**Att arbeta i skuggan av en förändring**  
– verkstadsanställdas upplevelser av arbetsituation och  
**organisationsutveckling**

**Karolina Jansson**

Kandidatuppsats ht 2004

Handledare: Bengt Brattgård

## ABSTRACT

Undersökningen i detta arbete utfördes bland 69 anställda på ett företag som berörs av ett skiftformsbyte. Syftet var att undersöka hur de anställda upplever sin aktuella arbetssituation, hur de förhåller sig till det pågående förändringsarbetet samt hur de ser på sin framtida arbetssituation. Två olika metoder användes, en enkätundersökning samt djupintervjuer. Frågeformuläret besvarades av 69 personer och nio djupintervjuer utfördes. De anställda kände en trygghet i sin anställning och faktorer som lön, arbetskamrater, arbetsmiljö, relationer till ledning, upplevdes som positivt överlag. De negativa aspekterna fanns i en ökad arbetspress med minskade resurser och kontroll över arbetet. Förändringsarbetet gav positiva men till en stor del negativa reaktioner i form av motstånd, där bland annat känslor av oro och ovisshet manifesterades. De anställda upplevde brist på information och delaktighet samt att förändringen tog för lång tid. I det framtida arbetet såg de positiva och negativa konsekvenser för individen och företaget bland annat i form av mer fritid, ökad eller sänkt produktion, välfungerande eller icke fungerande arbetsgrupper. Undersökning gjordes i samarbete med Lunds Tekniska Högskola.

*Nyckelord:* skiftarbete, psykosocial arbetsmiljö, organisationsutveckling, förändring, stress

## INNEHÅLLS FÖRTECKNING

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>INNEHÅLLS FÖRTECKNING .....</b>	<b>3</b>
<b>INLEDNING .....</b>	<b>4</b>
Syfte.....	5
Avgränsningar .....	5
<b>TEORETISK BAKGRUND .....</b>	<b>5</b>
Definitioner av psykosocial arbetsmiljö.....	5
Förändringsprocesser.....	6
Reaktioner på förändring .....	9
Arbetets betydelse .....	10
Arbetsrelaterad stress.....	12
Arbetsgruppen .....	15
Företaget och arbetstidsprojektet.....	17
<b>METOD .....</b>	<b>18</b>
Undersökningsdeltagare .....	20
Material.....	21
Procedur.....	22
Databearbetning.....	23
Etiska överväganden.....	24
<b>RESULTAT.....</b>	<b>24</b>
Socialt liv och inställning till skiftarbete.....	24
Trivsel på företaget.....	27
Reaktioner på förändring .....	29
Positiva förväntningar .....	34
Negativa förväntningar .....	35
<b>DISKUSSION .....</b>	<b>39</b>
Nuvarande arbetssituation .....	40
Förändringsprocessen .....	42
Reaktioner på förändringen .....	44
Framtiden.....	48
Undersökarens roll.....	50
Förslag på framtida undersökningar .....	50
<b>REFERENSER .....</b>	<b>51</b>

## INLEDNING

*"Tingens ordning förändras"* (Ahrenfelt, 2001). Ett påstående som må vara självklart för de flesta människor. Begreppet förändring kan dock väcka olika känslor för olika personer. Det kan vara känslor av osäkerhet och oro men även nyfikenhet och optimism. Hur vi väljer att tolka ordets innebörd beror på vår subjektiva upplevelse av situationen vi befinner oss i och hur vi tror att förändringen kommer att beröra oss (Rydén & Stenström, 2000). I samband med en förändring inom en organisation kan det således ge en rad reaktioner vilket i sin tur påverkar både förändringsprocessen och det vardagliga arbetet (Ahrenfelt, 2001).

Skiftarbete är ett vanligt arbetssätt inom många organisationer. Att arbeta i skift innebär ofta oregelbundna och obekväma arbetstider då arbetssättet syftar till att täcka in alla dygnets timmar. Att arbeta på detta sätt ger konsekvenser på flera plan. Främst på det fysiska planet då det påverkar sömn och dygnsrytm på ett negativt sätt men det har även verkan på det psykiska välmåendet och får ofta följder i det sociala livet. Oregelbundna arbetstider blir ibland ett hinder för ett normalt socialt liv då det inte passar med deltagande i andra mer regelbundna aktiviteter (Åkerstedt, 2001).

Negativa fysiologiska reaktioner på skiftarbete kan förebyggas på flera sätt, exempelvis genom motion och bättre kosthållning under nattarbete. Hur skiftet ser ut och hur det har anpassats till de anställda, till exempel vila mellan skiften, har också en betydelse för vilka reaktioner som uppstår. Detta är särskilt viktigt i roterande skift (Morshead, 2002). Undersökningar visar att konsekvenserna av skiftarbete också kan förbättras genom att det finns mer flexibilitet i arbetschemat. Om arbetstagarna själva har möjlighet att välja arbetstider klarar de också av det bättre, både fysiskt och psykiskt (Barton, 1994; Fenwick & Tausig, 2001). Resultaten visar att det är mer fördelaktigt att tillämpa ett fast skift med möjligheter för de anställda att välja än att ha ett roterande skift (Barton, 1994).

Följande uppsats utgör en del av en undersökning av några verkstadsanställdas psykosociala arbetsmiljö. Arbetet utfördes på ett större företag och det fokuserar på två avdelningar med anställda som för närvarande genomgår en förändring på sin

arbetsplats. Förändringen består av ett byte av skiftform som innebär att arbetstagarna kommer att gå från fasta till roterande skift. Undersökningen genomfördes i samarbete med Lunds Tekniska Högskola (LTH) och parallellt med detta utförde även organisationens företagshälsovård en hälsoundersökning av de berörda arbetstagarna. Dessa undersökningar ska slutligen generera tre olika rapporter som syftar till att täcka in så många komponenter som möjligt i de anställdas psykosociala arbetsmiljö.

### *Syfte*

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur de anställda som berörs av skiftformsbytet upplever sin aktuella arbetssituation, hur de förhåller sig till det pågående förändringsarbetet samt hur de ser på sin framtida arbetssituation.

### *Avgränsningar*

Uppsatsens fokus ligger på arbetstagarnas individuella upplevelser utifrån nedanstående frågeställningar.

- Hur upplever de anställda sin arbetssituation just nu?
- Vilka reaktioner väcker förändringsprocessen hos dem och vad har det fått för konsekvenser för deras arbetssituation?
- Vad har de för positiva och negativa förväntningar på sin framtida arbetssituation, efter att den nya skiftformen är införd?

## **TEORETISK BAKGRUND**

### *Definitioner av psykosocial arbetsmiljö*

Hur en individ agerar och reagerar måste alltid ställas i relation till den miljö i vilken hon existerar. *Psykosocial* definieras ofta som interaktionen mellan psykiska och sociala faktorer enligt Theorell (2003) eller som samspelet mellan individ och omgivning, där människan alltså hela tiden utvecklas i relation till omvärlden (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991). Relationen är ömsesidig och såväl som individen påverkas av sin miljö så påverkas miljön också av individen (Theorell, 2003). Den *psykosociala arbetsmiljön* innebär således samspelet mellan individen och dennes arbetsmiljö.

Arbetsmiljön i sig kan delas in i tre delar; den fysiska, organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Mer utförligt kan den definieras som ”*en övergripande beteckning på de biologiska, medicinska, fysiologiska, psykologiska och tekniska faktorer som i arbetsituationen eller arbetsplatsens närmaste omgivning påverkar individen*” (Granberg, 1998, s 427).

### *Förändringsprocesser*

För att kunna genomföra en analys av en organisations agerande kan det underlätta att först sätta den i ett sammanhang. Ahrenfelt (2001) väljer att se organisationer utifrån ett systemteoretiskt perspektiv. Enligt denna teori kan en organisation betraktas ett system uppbyggt utav flera element och delar och som förändras ständigt genom en anpassning till den yttre världen, *omvärlden*, och till den inre världen, *kontexten*, inom organisationen. Kontexten utgör det som direkt kan relateras till organisationen, exempelvis nya ägare eller nya chefer, omstruktureringar och andra situationer som organisationen ställs inför i det fortlöpande arbetet. Omvärlden påverkar i ett betydligt mer vidgat perspektiv då det handlar om händelser på ett nationellt och internationellt plan (Ahrenfelt, 2001).

*Utvecklingsdynamik* är ett begrepp som sammanfattar behovet av förändring där utveckling kommer både inifrån organisationen och i kontakt med omvärlden utifrån både lokala och globala behov (Wilhelmson, 2003).

En övergripande bild av vilka sorters förändringar som kan uppstå ger Lennéer-Axelson och Thylefors (1991) som definierar tre olika typer av förändringar; utvecklingsförändringar, spontana förändringar och naturliga förändringar. De sker på ett mer eller mindre medvetet plan och uppkommer ofta ur aktuella situationer i det dagliga arbetet och innebär för det mesta en kortsiktig förändring men som på sikt kan tas med i ett långsiktigt förändringsmål. Planerade förändringar i arbetslivet innebär mer långsiktiga mål och behov (Lennéer-Axelson & Thylefors, 1991).

Enligt Wolvén (2000) görs en skillnad mellan organisationsförändring och organisationsutveckling. Förändringar som återkommer på en kontinuerlig basis, exempelvis anställandet av fler personer eller startande av kompetensutveckling och som påverkar vissa delar av organisationer, kallas *organisationsförändring* (Wolvén,

2000). Det är sällan förändringen blir total och djupgående inom hela organisationen. För det mesta är de mer eller mindre partiella då kanske en eller ett par avdelningar berörs. Detta sker dock inte utan att andra delar påverkas och kanske leder till att en ny process startas inom en annan avdelning (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991; Alvesson, 2002). Begreppet *organisationsutveckling* inbegriper en mer omfattande förändring som är planerad och där ledningen på något sätt är involverad och har ett stort inflytande (Wolvén, 2000).

En organisation kan välja att genomföra ett förändringsarbete på olika sätt då det finns flera vägar att välja. Angelöw (1991) ger en bild av vilka strategier som förändringsbenägna organisationer kan utgå ifrån. I den *toppstyrda förändringsstrategin* tar ledningen initiativ till förändring, den definierar problemet inom organisationen, delegerar beslutet till en förändringsaktör som i sin tur föreslår en handlingsstrategi. I en toppstyrd process är det endast ledningen som agerar och en del negativa konsekvenser kan uppstå till följd av detta. Det kan exempelvis handla om reaktioner från de anställda angående bristande delaktighet i beslut samt även negativa reaktioner på att informationen har varit dålig (Angelöw, 1991).

I enlighet med den *representativa förändringsstrategin* utgår förändringsprocessen ifrån representanter för organisationens olika delar. Tillsammans bildar de en arbetsgrupp i syfte att komma med idéer samt planering och implementering av en handlingsplan. Under arbetets gång får de anställda fortlöpande information om hur arbetet går. En negativ konsekvens av denna strategi är att de anställda kan tycka att arbetet sker för långt borta från dem och därmed tappar intresset. I den *delaktiga förändringstrategin* är alla med i förändringsarbetet och särskilt de som berörs direkt av det ska vara delaktiga i hela processen. Detta innebär att många personer är inblandade och att strategin tar tid. Trots detta leder det till ett större engagemang och förändringsarbetet blir en del av det vanliga arbetet (Angelöw, 1991).

För att få grepp om förändringsprocessens förlopp hänvisar Lennéer-Axelsson och Thylefors (1991) till Lewins modell där han delar upp processen i tre delar; *upptiningsfasen*, *experimentfasen* och *stabiliseringsfasen*. Den första fasen är själva

startskottet för förändringen där bakgrunden till förändringsarbetet tydliggörs och där gamla attityder och invant beteende ifrågasätts. I gruppen uppkommer nu krafter som antingen verkar för en utveckling eller som motsätter sig denna. För att kunna bryta gamla mönster bör förändringsagenten lägga emphasis på de faktorer som understödjer förändringen. Enligt författarna sker de mest framgångsrika förändringarna genom att människor får självinsikt, att de blir medvetna om att gamla ståndpunkter inte längre är hållbara. Uppptiningsfasen går dock sakta om förändringarna inte är tillräckligt förankrade i arbetsgruppen (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991).

Den andra fasen kännetecknas av rörelse i form av ett sökande efter nya idéer och handlingsalternativ. Gamla beteenden och tankesätt byts ut och det kan ske stora förändringar i både grupper och hos individer. I denna fas finns det risk för konflikter och först efter att de har kunnat överbryggas kan gruppen samlas i ett framåtblickande arbete. Viktigt i denna tid av rörelse är att det finns ett stöd och en uppmuntran till arbetsgruppen. Inläringen av det nya tankesättet och det nya agerandet bör ske både på ett intellektuellt och känslomässigt plan för att en verklig förändring ska ha skett (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991).

I den tredje fasen stabiliseras förändringen och arbetsgruppen tar till sig dess resultat och låter dem sjunka in. Det är viktigt att förändringen genomgår alla tre faser för att få en fast grund i organisationen. För att hålla tilliten till förändringen vid liv bör förändringsagenten fortsätta att motivera arbetsgruppen även efter det att förändringen är genomförd (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991). Fortsätter organisationen att starta nya förändringsprocesser utan att den förestående har fått fäste är det lätt att det uppkommer en förändringströtthet. Detta riskerar snarare att bromsa en utveckling än att föra den framåt (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991; Wilhelmson, 2003).

Enligt Ahrenfelt kan en förändring äga rum på två olika plan. Det kan ske enligt den *första ordningen* eller enligt den *andra ordningen*. Skillnaden mellan de två ser vi i efterdyningarna av ett förändringsarbete. Den första ger endast en kortvarig och relativt rotlös förändring. Efteråt fortsätter systemet och dess medlemmar att tänka



och tackla problem på samma sätt som innan. Om det däremot sker en förändring av andra ordningen ändras hela systemet och medlemmarnas tankesätt och agerande. Detta betyder att vi ser saker på nya sätt samt hanterar problemlösningar annorlunda. Kontexten, eller rättare sagt, vår syn på kontexten är nu ändrad och med detta som grund hjälper det till att ta tag i gamla problem på nya och förhoppningvis mer effektiva sätt (Ahrenfelt, 2001).

### *Reaktioner på förändring*

I och med en förändring ändras ofta det gamla trygga och ersätts med nya, ibland förvirrande saker. Förändringen kan bland annat påverka arbetsuppgiften, yrkesrollen eller sociala relationer. Detta medför alltid reaktioner från de anställda och de kan te sig olika. Vissa tar till sig det nya och anpassar sig medan en del vägrar och kämpar aktivt eller passivt emot. Andra förnekar situationen och arbetar på som förut. Slutligen finns det de som flyr från arbetet genom att helt enkelt byta yrke (Granberg, 1998).

Motståndet kännetecknas ofta av en önskan att ha stabilitet och i samband med detta kan förändring vara ett negativt ord som lätt kan förstöra den aktuella balansen. Människan är inte alltid rationell i sitt handlande, att enbart genom noga, rationella överväganden välja hur vi ska handla är inte möjligt. Vi styrs ofta av känslor och när vi söker förneka hur vi känner kan det få negativa och oväntade konsekvenser, exempelvis i form av irrationella reaktioner som aggressivt beteende. I relation till förändringsarbete kan detta uppstå särskilt i samband med en förändring av andra ordningen, alltså då vi ska ifrågasätta våra tankar och värderingar (Ahrenfelt, 2001; Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991).

Att arbetstagare motsätter sig förändringsarbete är inte nödvändigtvis något negativt. Det kan göra att organisationen blir mer stabil och att de anställdas beteenden går lättare att känna igen. Att de anställda framför kritik kan ses som ett friskhetstecken då det visar på ett engagemang i processen samt att personerna helt naturligt reagerar mot en ny och, åtminstone från början, oviss situation (Ahrenfelt, 2001; Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991).

Den negativa sidan är dock att motståndet kan hindra viktiga åtgärder för organisationen och kan ligga till grund för konflikter. Motståndet kan finnas på två nivåer; individuell och organisatorisk nivå. På den individuella nivån återfinns; vanor, trygghet, ekonomiska faktorer, fruktan inför det okända samt selektivt informationsutnyttjande. Det sista betyder att vi väljer att ta till oss en viss information med följderna att vi inte uppfattar information om förändringar i tid vilket kan bli hotande. På en organisatorisk nivå kan det exempelvis finnas strukturella hinder då inarbetade regler och arbetsroller skapar motstånd. Det kan även uppstå i samband med hot om borttagande av vissa roller eller förändrade av arbetsgrupper och resursfördelning mellan olika grupper (Wolvén, 2000).

Det finns vissa övergripande förutsättningar för att de anställda ska kunna acceptera förändringar av olika slag. Arbetet ska först och främst kännas tryggt och meningsfullt och den anställda ska känna delaktighet och tillit till en kompetent arbetsledning. Förändringen ska helst ge bättre sociala kontakter och ett förbättrat arbete genom utökade förmåner och nya utmaningar. Det ska ge chanser till att skaffa nya kunskaper och det ska kännas bra för självkänslan. Slutligen är det viktigt att allt sker vid en lämplig tidpunkt (Ahrenfelt, 2001; Granberg, 1998). För att uppfylla ovanstående kriterier och samtidigt alltså motverka det eventuella motstånd som finns kan flera strategier användas. Utbildning och kommunikation är en nödvändighet och bör ingå i arbetet i syfte att få de anställda att förstå motiven som finns bakom förändringen. Det kan även öka förtroendet för förändringsagenten. Genom att de anställda ges möjligheten att påverka kan de också känna sig delaktiga i processen. Stöd och uppmuntran via samtal och rådgivning är alltid betydelsefullt och kan öka förståelsen samt medföra en trygghet för arbetstagarna (Wolvén, 2000).

### *Arbetets betydelse*

Att arbeta tar en stor plats i våra liv och betyder troligen mer för oss än vi tror och kanske vill erkänna. Arbetet ger oss inte bara en tidsstruktur i vardagen, det för även samman flera personer mot gemensamma mål och vi får härigenom gemensamma upplevelser. För den enskilda individen medför arbetet en identitet och status och det ger psykisk och oftast fysisk aktivitet. Dessa kriterier ger en övergripande bild av vad arbetet innebär rent konkret för oss. Det finns emellertid en rad andra faktorer som

påverkar dessa och som i sin tur har betydelse för om vi mår bra eller dåligt på vår arbetsplats. I samband med arbetstillfredsställelse finns en idealbild, *det goda arbetet*, vars innebörd har kommit fram utifrån undersökningar som gjorts på arbetsplatser. Noterbart är att alla egenskaper sällan ingår i alla arbeten. I det goda arbetet ska det finnas ”*möjligheter för självbestämmande, kontroll, samarbete och samvaro, fortbildning och utveckling samt att arbetet upplevs som intressant och meningsfullt*” (Agervold, 2001, s 22).

Alla individer har behov som bör förverkligas för att vi ska må bra och trivas med vår situation. Maslows behovsstige är en välkänd teori om människans olika behov, från de mer grundläggande behoven till självförverkligande av personen. Dessa behov finns således också inom arbetslivet och hur pass tillfredsställda vi är med vårt arbete beror på en rad olika faktorer som samverkar (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991). En teori för detta är den så kallade arbetsmotivationsteorin som utarbetats av Herzberg. I denna delas behoven upp i *motivationsfaktorer* och *hygienfaktorer*.

Tabell 1. Herzbergs motivationsteori (Granberg, 1998; Wolvén, 2000)

<i>Motivationsfaktorer</i>	<i>Hygienfaktorer</i>
Prestation	Personalpolitik
Erkännande	Arbetsledning
Arbetsuppgift	Arbetsvillkor
Ansvar	Lön
Utvecklingsmöjligheter	Fysisk miljö

Herzberg menar att de anställda främst motiveras av faktorer som är förknippade med själva arbetet. Att arbetstagarna trivs med uppgiften och känner att de klarar av den och har tillräckligt med handlingsutrymme samt får feedback. Det som gör att människor är missnöjda med sin arbetssituation är saker runtomkring arbetet. Det kan handla om dålig lön och en dålig arbetsmiljö eller att de inte trivs med ledningen och de villkor de ställer för de anställda (Granberg, 1998). Enligt Herzberg kan inte enbart hygienfaktorerna i sig skapa en hög arbetstillfredsställelse och motivation. De

kan bara reducera känslan av vantrivsel och låg tillfredsställelse med arbetet. Det är istället motivationsfaktorerna som skapar känslan av att lyckas genom att få ansvar, att arbeta med intressanta arbetsuppgifter samt att kunna utvecklas (Wolvén, 2000).

De möjligheter arbetstagare har att fatta beslut om sitt arbete brukar inrymmas i begreppet beslutsutrymme. Begreppet innefattar två delar; påverkansmöjligheter och kunskapskontroll. Möjligheterna till påverkan handlar om de anställdas påverkan på vad som ska göras och hur uppgifterna ska utföras. Kunskapskontrollen innebär sättet på vilket de anställdas kunskap tas tillvara och hur den utvecklas. Om arbetstagarna har möjligheter till en regelbunden utveckling av sin kompetens på olika områden så finns det också större möjlighet att ha kontroll på arbetssituationen. En annan viktig komponent är den övergripande kontrollen över arbetet, alltså om de anställda har ett inflytande när det gäller det långsiktiga planerandet av sitt arbete (Theorell, 2003).

Utöver ovanstående begrepp är också meningsskapande en betydelsefull del i vår arbetssituation. Det sker på både på individnivå och i det sociala samspelet som en del i ett pågående samtal. I det mänskliga samspelet är den verbala kommunikationen ovärderlig och bör också vara det i en utvecklingsprocess. Samtalet ska vara genomtänkt och tydligt och lämna utrymme för tankeutveckling och reflektion över den aktuella situationen (Bjerlöv i Wilhelmson, 2003).

Livshändelser påverkar vår livsmiljö på olika nivåer och således även vår arbetssituation. Det kan exempelvis vara negativa faktorer såsom politiska omvälvningar, nedskärningar inom företag, och konflikter inom familjen men även positiva händelser, till exempel giftermål eller befordran. Betydelsen av dessa händelser beror på hur individen tolkar dem (Theorell, 2003).

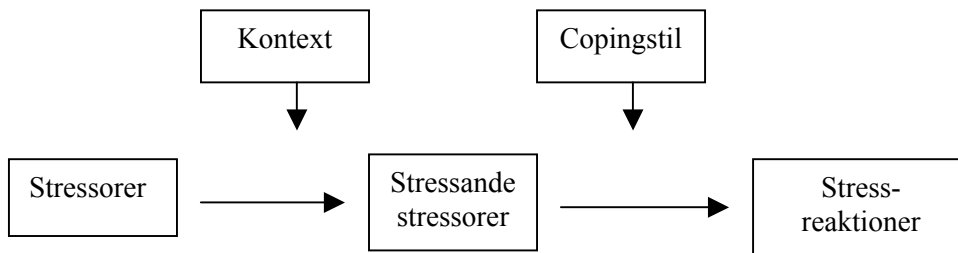
### *Arbetsrelaterad stress*

Begreppet stress och dess innebörd har undersökts av många forskare och det existerar således många teorier och åsikter om begreppet. I detta stycke presenteras därför teorier som kan vara av relevans för stress inom arbetslivet. I samband med begreppet stress nämner flera författare (Agervold, 2001; Theorell, 2003; Wheaton i

Kaplan, 1996, m.fl. ) Selyes teori om stress. Enligt Selye är stress en fysiologisk uppvarvning som utlöser en rad olika funktioner i kroppen och fungerar som kroppens svar på en påfrestning eller en utmaning. De faktorer som framkallar reaktionen kallar Selye för stressorer och kroppen reagerar i tre olika stadier alarm, motstånd och utmattning vilket innefattas i begreppet ”*General Adaptation Syndrome*” (*GAS*) (Theorell, 2003).

Stress innebär alltså en utmaning för människans kapacitet att anpassa sig till yttre och inre krav. Trots att det är en naturlig process påverkar den oss ofta negativt då vi i dagens samhälle inte får utlopp för den fysiska urladdningen som stressen förbereder för (Agervold, 2001). I Lazarus stressteori finns två viktiga kognitiva processer som påverkar vår upplevelse av stress. I den första processen, den *primära tolkningen*, gör personen en bedömning av situationen. I den *sekundära tolkningen* frågar sig personen hur denne skulle uppleva sin egen möjlighet att klara av den (Rydén & Stenström, 2000). Hur individen ser sig själv och sin egen möjlighet att hantera en händelse spelar en stor roll för reaktionen. Det är alltså den subjektiva upplevelsen som är betydelsefull (Kaplan, 1996).

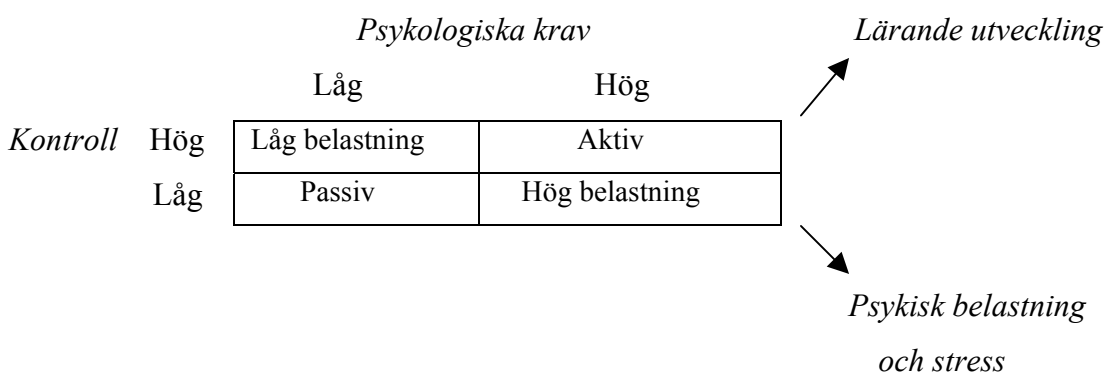
Enligt Wheaton (i Kaplan, 1996) är det viktigt att skilja mellan stress och vad som orsakar det, alltså vilka som *stressorer* som finns. Författaren betonar att stress är den fysiologiska reaktionen och inte orsaken till den. Att exempelvis ”ha många järn i elden” är således en stressor som *kan* leda till stress. Tre övergripande kriterier definierar en stressor; hot, krav och strukturell inskränkning. De två första är ofta förekommande i definitioner av stress men det sistnämnda kriteriet är centralt och behövs ta hänsyn till för att förstå att stressorer uppkommer ur olika sociala konstruktioner. Nedanstående figur ger en bild av författarens resonemang om stressorer.



Figur 1. Kontextens och copingstilens inverkan på upplevelsen av stressorer (Wheaton i Kaplan, 1996, s 63).

Figuren startar med stressorer som potentiellt kan påverka oss. Hur vi sedan tolkar dessa beror på kontextens inverkan och genom denna specificerar vi ett antal som påverkar oss. Huruvida dessa leder till stressreaktioner bestäms vi genom vår copingstil (Wheaton i Kaplan, 1996). Detta grundar sig i sin tur i vår *interna* eller *externa locus of control*; människans förmåga att själva kunna göra något åt ett problem (Rydén & Stenström, 2000).

När det gäller stress i samband med arbete finns en samverkan mellan två centrala förhållanden, arbetets krav och de anställdas kontroll över arbetet (Theorell, 2003).



Figur 2. Kravkontrollmodellen (Agervold, 2001, s 42)

Modellen visar på relationen mellan psykiska krav och de utrymmen för beslut och det stöd som individer upplever att de får i sin arbetsmiljö. Kravkontrollmodellen visar på fyra Extremsituationer. I första situationen är kraven låga och kontrollen över

arbetet högt vilket leder till en aktiv arbetssituation och en lärande utveckling. Detta gäller även för situationen med höga krav i kombination med hög kontroll. Den passiva situationen uppstår utifrån visserligen låga krav men i samband med ett snävt handlingsutrymme. Den fjärde situationen visar att höga psykiska krav i ett begränsat handlingsutrymme resulterar i en hög psykisk belastning och risk för stress. Detta kan på sikt leda till både psykiska och fysiska sjukdomar (Karasek & Theorell, 1990; Agervold, 2001).

Ett högt arbetstempo medför även en fysisk belastning, främst i samband med löpandebandsarbete. En hög arbetspress med låg grad av kontroll är vanligt inom det mekaniserade arbetet (Agervold, 2001). Stöd från chefer och arbetskamrater spelar en viktig roll för hur vi klarar av krav och kontroll, genom dessa personer kan den anställda få både känslomässig och praktiskt stöd. Att känna ett stöd ger alltså en positiv effekt på arbetsprestationen medan ett lågt stöd får motsatt effekt (Theorell, 2003).

En annan betydande aspekt som påverkar arbetet är hur belöningen ser ut. Ju mer personer anstränger sig desto större belöning vill de ha. Detta är inte bara i form av pengar utan även beföringsmöjligheter och positiv feedback. Dessa komponenter påverkas i hög grad av miljön runt omkring men även av vad personen upplever vara en tillräcklig belöning. De personer som upplever att de har ansträngt sig under en längre tid men inte fått något för mödan intar till slut en mycket negativ inställning till arbetet. Något som påverkar på ett mer negativt sätt är om en person på något sätt förlorar kontrollmöjligheten (Theorell, 2003).

### *Arbetsgruppen*

Samspelet för det gemensamma på en arbetsplats är mycket viktigt. De flesta förstår värdet av en fungerande kommunikation och ett samspel men det kan likväl vara svårt att få det att fungera. Det är människorna som för arbetet framåt och det är utifrån den enskilde individens tankar och föreställningar som utvecklingen börjar. Allt arbete utgår ifrån individen och dennes samspel med sin arbetsgrupp (Bjerlov i Wilhelmson, 2003). Arbetsgruppen ses av många som den viktigaste delen i en individs arbetssituation och den har en stor betydelse för arbetstillfredsställelsen. Det

är gruppen som skapar klimatet på arbetsplatsen och varje person utgör den andre personens arbetsmiljö. Klimatet innefattar relationer till arbetskamrater och ledning, kommunikation, konflikter och trygghet med mera (French & Bell, 1990; Lennéer-Axelson & Thylefors, 1991).

Arbetsklimatet förändras i takt med vad som händer inom och utom gruppen. Påverkan kommer ifrån fysiska och organisatoriska förhållanden men även den privata situationen hos arbetstagaren (Wolvén, 2000). Hur gruppen sedan upplever klimatet är viktigt för huruvida de ska lyckas med sina mål i arbetet. Ofta går mycket tid åt till omständliga grupprocesser när fokus bör ligga på att samarbeta (Lennéer-Axelson & Thylefors, 1991). Ett dåligt arbetsklimat får därför ofta negativa konsekvenser för företaget i form av en hög omsättning av personal, lägre produktion och fler sjukskrivningar. Både företagets effektivitet och de anställdas välbefinnande är i högsta grad beroende av en fungerande arbetsgrupp (French & Bell, 1990).

När vi agerar i grupp anpassar vi oss hela tiden till varandra och genom att uppträda på ett visst sätt kan en individs beteende anses vara överensstämmande med de andra i gruppen. Vi tenderar alltså att följa de normer som existerar i en grupp för att bli accepterade. När vi gör detta kallas det för *konformitet*. Konformitet är en nödvändighet för att kunna samarbeta och är således inget negativt så länge som det inte gruppen blir viktigare än dess uppgift. Beteendet grundar sig i en slags samstämmighet i en grupp om normer som alltid funnits och känts naturliga och som man således inte behövt fundera över eller förändra (Stensaasen & Sletta, 2000).

En negativ konsekvens av arbete i grupp kan vara tendensen att gruppen utvecklar ett *groupthink*. Förutsättningarna för groupthink är flera; gruppen har en stark konformitet, det finns brister inom organisationen och inom ledarskapet, gruppen är isolerad och saknar självkritik samt att det finns externa krav som upplevs som hot. Hoten kan exempelvis vara rykten om besparingar, förändringar; det kan bero på en otydlig organisation eller på nya uppgifter som gruppen ställs inför (Stensaasen & Sletta, 2000). Konsekvensen blir att enigheten och sammanhållningen i gruppen blir



viktigare än gruppens mål och vad som är riktigt. Viktigt att poängtera är att groupthink oftast är en omedveten process (Granström, 2000).

### *Företaget och arbetstidsprojektet*

Företaget som är föremålet för denna undersökning grundades i slutet av 1800-talet och är representerat i flertalet länder runt om i världen. Produkterna återfinns inom flera länder, bland annat inom energisektorn, marinindustrin, kemiindustrin och livsmedelsindustrin. I Sverige finns företaget framför allt på fyra orter och har totalt cirka 2000 anställda.

För två år sedan bestämde företaget att det skulle ske ett skiftformsbyte i två av organisationens verkstäder, på adress A och B, med sammanlagt 98 anställda. På arbetsplatserna produceras olika komponenter till företagets produkter och tillverkningen sker till stor del med hjälp av halv- eller helautomatiska maskiner. Med anledning av bytet av skiftformen tillsattes en projektgrupp med ansvar för utformandet och implementerandet av ett nytt arbetstidsschema. Projektgruppen bestod av representanter från företaget och från facket.

För tillfället tillämpas olika typer av skift, på vardagarna ett tvåskift med arbete på förmiddagar och eftermiddagar varannan vecka, samt ett nattskift. På helgerna arbetar de anställda antingen dag eller natt. I nuläget har de flesta fasta skift, till exempel endast tvåskift i veckan, endast veckonätter eller endast helgnatt. Det förekommer dock att de kombinerar flera skift eller att de byter skift för några månader. Samtliga anställda ska integreras i det nya schemat som innebär en kombination av natt, helg och tvåskift i ett roterande schema som planeras årsvis, ett så kallat 5/4 skift. I samband med detta ska även arbetslagen göras om. Det ska bli sex stycken nya arbetsgrupper, istället för fem som innan. Det innebär att de anställda kommer att få nya arbetskamrater och att det till en viss del kommer att ske en omfördelning av roller.

Förarbetet till skiftformsbytet avslutades i slutet av maj 2004 och den 16 februari 2005 ska den nya skiftformen införas. Förändringen på företaget beror en på rad olika saker. Till en början finns ett externt perspektiv där de vill följa med i branschens utveckling genom att bemöta och klara av utomstående krav på verksamheten. Det finns även

inifrån kommande önskemål, från anställda och från chefer, om att förändra och utvecklas arbets sättet och att göra om arbetstiderna. Den nya skiftformen ska effektivisera arbetet genom att:

- Täcka upp alla tillgängliga produktionstimmar. Produktionen ska pågå dygnet runt med undantag av vissa tider runt jul, nyår, 1:a maj och midsommar.
- Minska den höga beläggningen på maskinerna.
- Få bort de långa arbetspassen på helgerna. Skiften ska vara max tio timmar långa.

Projektgruppen har också formulerat mål för personalen där de vill:

- Beakta den medicinska och psykosociala arbetsmiljön hos personalen.
- Skapa likvärdiga utbildningsmöjligheter då alla ska få samma möjligheter att utvecklas kompetensmässigt.
- Ge likvärdig information.
- Skapa lika servicemöjligheter för all personal. Att alla ska kunna ta del av den service som finns under vanliga kontorstider som till exempel matsal, utbildning med mera.

## **METOD**

Denna undersökning utfördes i samarbete med Rolf Lundin som gjorde sitt examensarbete i Maskinteknik på LTH. I början av terminen hörde jag talas om uppdraget via ett samarbete mellan Institutionen för psykologi och LTH. Företaget hade vänt sig till universitetet och sökte personer som kunde utföra en undersökning hos deras anställda och det var önskvärt att de hade en teknisk respektive beteendevetenskaplig bakgrund. Jag tyckte att detta lät intressant och blev engagerad i uppdraget. Via Per Odenrick på LTH kom jag sedan i kontakt med företaget och den projektgrupp som var ansvariga för förändringsarbetet. Parallellt med våra arbeten gjorde också företagshälsan en undersökning som innefattade en fysiologisk undersökning av bland annat blodtryck, blodfetter, blodsocker och BMI mm.

Företagshälsan kommer att presentera resultaten från sin undersökning under våren 2005.

Uppdraget från företaget innebar att göra en undersökning hos de anställda om vad de anser om den nya skiftformen och hur de har uppfattat förändringsarbetet. Våra arbeten hade vissa gemensamma delar men våra fokus skiljde sig åt. Lundins syfte var att studera attityder, delaktighet och förförståelse vid införandet av ett nytt skiftsystem (Lundin, 2005). Meningen var att våra arbeten skulle komplettera varandra och utifrån ett organisatoriskt och ett individuellt perspektiv skulle de ge en så heltäckande bild som möjligt av de anställdas inställning till sin egen arbetssituation och till förändringsprocessen.

Under terminens gång träffade vi delar av projektgruppen för att diskutera hur arbetet hade fortskridit. Under dessa tillfällen redovisades inga egentliga resultat av de undersökningar som genomfördes mer än att vi berättade kortfattat om vilka tendenser vi kunde se och om bemötandet på arbetsplatserna. Den första februari 2005 ska det slutgiltiga resultatet redovisas för projektgruppen och företagshälsan.

Både kvantitativa och kvalitativa metoder användes i denna undersökning. Detta i form av enkäter och intervjuer och det ska även kompletteras med gruppdiskussioner. Syftet att använda sig av flera metoder var att kunna ge både en generell översikt av de anställdas åsikter och att sedan genom intervjuer och gruppdiskussioner få en djupare kunskap och förståelse. Detta var också en önskan från företaget.

I arbetet framförs resultat från enkäter och djupintervjuer, gruppdiskussionerna kommer inte att genomföras förrän efter detta arbete har redovisats. Anledningen till att gruppdiskussionerna inte togs med var att det skulle ha blivit för omfattande för en uppsats på kandidatnivå. Slutsatserna och resultaten från diskussionerna ska emellertid redovisas för företaget.

### *Undersökningsdeltagare*

Enkäten gick ut till 69 verkstadsanställda på två adresser, A och B, och som berörs av skiftformsbytet. Sammanlagt är de 98 anställda. Då vi närvarade vid enkätundersökningen fick inte alla ta del av den då flera var borta med anledningar av tidigare hemgång, tillfällig sjukdom, semester med mera. Av de 69 personer som fyllde i enkäterna var två kvinnor och resten män. Medelåldern låg på 39,3 år (SD = 8, 8) och medelvärdet för hur länge de har arbetat på respektive skift var 8.9 år.

Åtta av de 69 utgör en tredje grupp. De är i vanliga fall 20 personer men vid tillfället för enkätundersökningen, som genomfördes i samband med ett möte, närvarade endast åtta personer. Denna grupp har hand om tillverkandet av produkter vid en annan typ av maskin. Produkten som tillverkas är densamma som de övriga på adress A och B men arbetsledningen och arbetssättet skiljer sig åt. På grund av detta inräknades de inte i resultaten i denna uppsats. Anledningen till att gruppen inkluderades i undersökningen var att företaget så önskade eftersom de också berörs av skiftformsbytet och resultaten ska således presenteras för företaget.

Nio personer intervjuades och urvalet av deltagare skedde utifrån tre olika ålderskategorier samt utifrån de tre skiftformerna. Syftet var att en person ur varje ålderskategori och skift skulle intervjuas; en person under 30, en person mellan 30-50 och en person över 50 inom tvåskift, nattskift och helgskift. Två av de intervjuade personer vi hade valt ville dock inte genomföra en intervju. Vid ett tillfälle fick vi tag i en annan person som passade skift- och ålderskategorin så det innebar ingen ändring i vår planering. Vid det andra tillfället fick vi inte tag på en person i samma ålderskategori, över 50 år, som den personen som tackade nej. Därför intervjuades två personer mellan 30-50 och således ingen person över 50 på nattskiftet. Ingen person intervjuades från den tredje gruppen då samtliga intervjuer genomfördes innan de inkluderades i undersökningen. Anledningen till detta var att vi först efter en tid uppfattade att de också skulle inbegripas i arbetet.

Anledningen till åldersindelningen var att få en bra spännvidd av åsikter och framför allt få röster från personer som befann sig i olika skeden av livet och som också

kunde ha en effekt på arbetssituationen. Valet av intervjupersoner utfördes av mig, utifrån en lista med anställda som erhöles från respektive personalansvarig på verkstäderna. Lundin som själv har arbetat på en av arbetsplatserna ansåg att hans förförståelse om de olika personerna på ett negativt sätt kunde påverka urvalet. Intervjuerna utfördes på båda arbetsplatserna, fem på adress A och fyra på adress B.

### *Material*

Utformningen av samtliga undersökningsmaterial utfördes av oss gemensamt. Materialet som användes bestod av en enkät och en intervjuguide. Enkäten baserades på två olika formulär som hade utformats av Per Odenrick vid LTH respektive Torbjörn Åkerstedt och Göran Kecklund vid Institutet för Psykosocial Medicin. Formuläret bestod av 53 frågor, utvalda från ovanstående material, samt två öppna frågor i slutet som gällde utvärdering av enkäten. Frågorna ordnades och strukturerades utifrån nedanstående områden.

- Bakgrund. Frågor om ålder, antal år som anställd, skift, civilstånd samt huruvida personens partner arbetar.
- Inställning till arbetet.
- Psykosocial arbetsmiljö.
- Social situation.
- Arbetstider.
- Inställning till företaget.
- Inställning till ledningen.
- Inställning till förändring.

Eftersom vår studie gjordes tillsammans valde vi att använda samma enkät för att sedan ta vara på de frågor som var relevanta för våra respektive fokus. Då dessa gick in i varandra så använde vi oss även delvis av samma frågor. För att få en idé om hur lång tid det tog att fylla i formuläret och för att minimera risken för att frågorna skulle missförstås fick tre utomstående personer fylla i det. Vi tog till oss av deras åsikter om formuläret och utifrån deras tid lades ungefär det dubbla till för att ge tillräckligt utrymme för de anställda.

När det gäller utformningen av intervjuguiden eftersträvades en låg grad av standardisering. Frågorna formulerades utifrån respektive syften som sedan fördes in under några övergripande teman. Dessa var:

- Från början; tidpunkt och information till de anställda om skiftformsbytet, reaktioner i gruppen, hos individen, relationer i gruppen och till chefer, med mera.
- Nulägesbeskrivning; arbetstillfredsställelse, att arbeta skift samt upplevelse av arbetsklimatet.
- Framtiden; hur anställda ser på tiden efter skiftformsbytet, positiva och negativa förväntningar för individ och företag.

En del svar från enkäterna låg också till grund för frågorna. Frågorna har inte helt styrt intervjuerna men togs med som en guide för att få mer information som var relevant för syftet och frågeställningarna. I vår undersökning var berättandet viktigt och vi ville ge så mycket utrymme som möjligt för intervjupersonerna att själva berätta om sin situation. Hjälpmedel under intervjun var bandspelare och i viss mån anteckningar. Detta gjorde att koncentrationen kunde ligga på personen som intervjuades.

### *Procedur*

Insamlingen av data startade med att vi informerade om studien för alla skiftansvariga vid ett veckomöte på respektive arbetsplatser. Kontakten med företaget angående tid för enkätundersökning och intervjuer skedde genom de anställdas närmaste chef. Respektive chef kontaktades inför varje undersökningstillfälle för att få ett godkännande till att komma dit. Vi närvarade sedan vid varje tillfälle för ifyllning av enkäter som skedde under arbetstid, vid sammanlagt sex tillfällen. Detta ägde rum i samband med att arbetstagarna antingen gick av eller på ett skift, i veckan, på helgen samt på natten. Då det i början rådde oklarhet om den tredje gruppen också skulle inkluderas i undersökningen svarade de på formuläret ungefär en månad efter de andra. Det faktum att det gick en tid tror vi inte hade någon större effekt på deras svar.

Lokalerna i vilka enkätundersökningen utfördes bestod av fikarum eller sammanträdesrum. Innan formulären delades ut presenterade vi oss själva, syftet med arbetet samt kort om själva enkäten. När sedan formuläret fylldes i satt vi vid sidan av för att kunna svara på eventuella frågor. Tiden det tog att svara på formuläret varierade mellan femton och trettiofem minuter. Slutligen samlades materialet in och vi tackade för oss. Anledningen till att vi valde att närvara vid dessa tillfällen var dels för att få en så bra svarsfrekvens som möjligt men även för att få träffa de anställda och att få en bild av hur deras arbetsmiljö såg ut.

Sammanlagt nio intervjuer utfördes. Inför dessa kontaktades de personer som skulle vara med och tidpunkt bestämdes. Detta skedde alltid på arbetstid och ofta i samband med att personerna antingen gick på eller av ett skift. Innan vi började berättade vi kort om oss själva och vår studie. Intervjuerna genomfördes på ett så ostört ställe som möjligt, både i fikarum och i sammanträdesrum. Tiden för intervjuerna sträckte sig mellan trettio och sjuttio minuter.

### *Databearbetning*

Själva bearbetningen av resultaten utfördes av oss tillsammans men efter detta genomfördes analys och presentation av materialet var för sig. Bearbetningen av resultaten från enkäterna skedde med hjälp av dataprogrammen Excel och SPSS. Frågorna kodades så att de positiva svaren fick högst poäng i en skala från ett till fem, exempelvis; nej, absolut inte = 1, nej knappast = 2, varken ja eller nej = 3, ja, i någon mån = 4, ja, absolut = 5.

De kodade svaren fördes först in i Excel och sedan överfördes de till SPSS. I detta program gjordes datan om till relevanta variabler för att kunna utföra en statistisk analys. Figurer användes för att deskriptivt redogöra för svaren i de olika grupperna. Av intresse var även att undersöka om det fanns några signifikanta skillnader i medelvärden. Eftersom resultaten ej var normalfördelade användes det ickeparametriska Kruskal-Wallis test.

Bearbetningen av de inspelade intervjuerna skedde genom transkribering. I det nedskrivna materialet söktes förekommande teman samt svar på syfte och

frågeställningar. Det viktiga var att fånga den generella inställningen och upplevelsen hos intervjupersonerna. Varje persons berättande var betydelsefull och de faktorer i sin arbetssituation som de själva betonade valdes ut för presentation i resultat och analys.

### *Etiska överväganden*

Vid utförandet av undersökningen beaktades de etiska principerna för humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning. Alla berörda deltagare fick information om syftet med undersökningen och möjlighet att ställa frågor samt meddela deras samtycke. Undersökningsdeltagarnas identitet hölls dold både i presentationen av intervjuerna och av enkätsvaren. Under intervjuerna framkom mycket personliga upplevelser och åsikter som, om de redovisades, skulle kunna kopplas till den enskilde personen. Därför har dessa antingen beskrivits i mycket allmänna ordalag eller valts bort helt. Gällande enkäten så fanns i slutet av formuläret ett utrymme för att fylla i personnummer eller delar av det, som sedan kopplades ihop med ett löpnummer. Anledningen till denna procedur var att undersökningens resultat skulle kunna ligga till grund för en utvärdering längre fram då en jämförelse av samma grupper ska kunna utföras. Under tiden förvaras dessa uppgifter på LTH i ett låst utrymme och om de inte kommer till användning ska de förstöras.

## **RESULTAT**

Nedan följer resultaten från djupintervjuer och enkäter. Tonvikten ligger på intervjuerna och figurerna med medelvärden från enkätsvaren används i ett deskriptivt syfte.

### *Socialt liv och inställning till skiftarbete*

Samtliga intervjupersoner anser att skiftarbete är ett mer eller mindre bra sätt att jobba på. När det gäller de personer som jobbar helger (tre av nio) så har flera aktiviteter under veckan som gör att helgen passar bäst att jobba samt att helgarbete innebär en bra inkomst. Även om de tycker att det är ett bra sätt att arbeta på så anser dock ett par personer att det kan vara påfrestande på många sätt. Detta är beroende av typen av skift personen arbetar och hur det sociala livet ser ut. De som arbetar helg upplever att det finns negativa inslag i denna arbetsform, främst för att de flesta andra, som familj och



vänner, är lediga den här tiden. Resultatet blir att de ofta kommer efter i sitt sociala umgänge, vilket intervjupersonerna upplever i olika hög grad. Det kompenseras ofta av att vardagarna ger ledighet och tid till annat och att det ger en bra inkomst genom att jobba på obekväma tider. Ett par intervjupersoner som jobbar helg upplever det som särskilt positivt då de får mycket tid över för sin familj i veckorna.

*”I och med att jag jobbar på helgen så, dels så har jag väldigt mycket fritid. Den är ju i och för sig begränsad på helgerna men totalt sett så har jag fyra lediga dagar i veckan. Det är det som har gjort att jag tyckt att det varit attraktivt och det är ju därför jag har stannat kvar därför att det är väl svårt att hitta ett jobb där man har så mycket fritid som det här.”*

Två av personerna som arbetar natt uttrycker att de känner att arbetstiderna är slitsamma. De har dock valt dessa tider själva och de medför flera positiva aspekter. Det passar bra med deras sociala liv då de får tid till familj och vänner på dagarna och att det ger en bra inkomst.

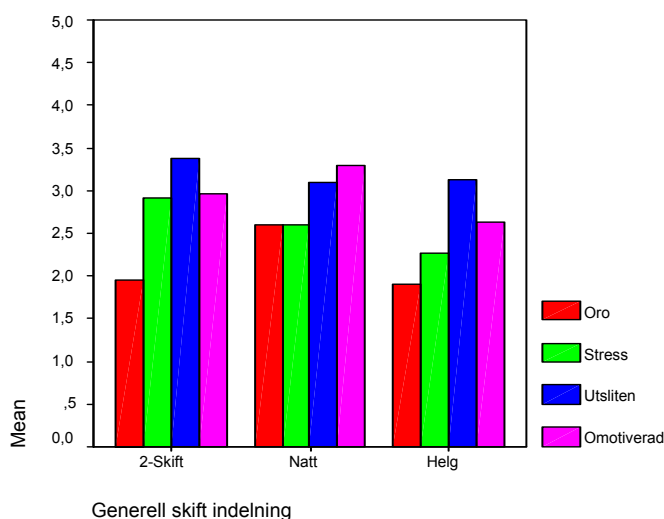
Vad gäller arbete i tvåskift så upplever ett par intervjupersoner att det är jobbigt att hela tiden skifta mellan att jobba förmiddag och att jobba eftermiddag. En av dem illustrerar detta:

*”Det här med tvåskift, det blir ju liksom inte mycket tid över. Den ena veckan börjar man sex på morgonen och den andra inte förrän halv tre. På fjorton dagar så är det nio sovemorgnar, så det är lätt att komma in i den sena trallen. Jobbar man förmiddag och går upp halv fem så är man ju inte mänska när man kommer hem, så där är inte mycket ork kvar där.”*

Samtliga personer som arbetar tvåskift upplever också att deras sociala situation får lida, dels på grund av den trötthet, som beskrivs ovan, och dels för att de jobbar eftermiddagar och kvällar varannan vecka när många andra utövar sociala aktiviteter. Det positiva för alla är att de får lite egen tid under dagen när resten av familjen är borta.

Hur de anställda upplever sina arbetstider är mycket beroende på huruvida personen lever med någon och särskilt om det finns barn med i bilden. Detta påverkas i sin tur av om barnen är mindre och inte kan klara sig själva och om de är äldre men fortfarande bor hemma. De personer som har barn men som har flyttat hemifrån (två av nio) ser inte tiderna som ett problem på just det här sättet. Personer som har barn som inte går i skolan, två av nio intervjupersoner, tycker att det är positivt att jobba kvällar och nätter då det tillåter dem att umgås med barnen under dagarna. Om de däremot går i skolan så uttrycker tre av intervjupersonerna att det är tråkigt att jobba sent och på helger då de missar hela den tiden som barnen är lediga på. Två av intervjupersonerna är ensamstående och de upplever en betydligt större frihet när det gäller arbetstiderna. De uttrycker inte heller stressen över att behöva anpassa sig till någon annan och upplever därför inte de obekväma arbetstiderna påfrestande i detta hänseende.

En stor fördel med att arbeta på obekväma arbetstider är det ger en bra lön. Flera intervjupersoner har angett att de har sökt sig till andra skiftformer, särskilt helg men även natt, för att kunna tjäna lite extra pengar under en tid. De som har haft möjligheten att välja detta är mer positiva till att de jobbar som de gör. Det är i synnerhet de anställda på arbetsplats B som har kunnat välja om man ville byta skift under ett halvår för att få lite ombyte.



Figur 3. Medelvärden från enkätsvaren. Känslor i samband med arbetet i nuvarande arbetssituation.

Ovanstående figur 3 visar medelvärden på känslor inför den nuvarande arbetsituationen. Ju högre värden desto oftare upplever personerna känslan i samband med arbetet; 1=aldrig, 2=sällan, 3=ibland, 4=för det mesta, 5=ofta. Oro upplevs som större hos dem som arbetar natt i jämförelse med både tvåskift och helgskift. Stress är något som de på tvåskift känner av mer än både natt och helg. Som framgår av figuren visar samtliga skift på relativt höga medelvärden när det gäller att känna sig utsliten efter arbetet. Även dålig motivation ger högre medelvärden med en viss skillnad på helgskiftet. Det finns signifikanta skillnader mellan grupperna när det gäller oro,  $\chi^2 = 6.212$ ,  $df = 2$ ,  $p < .05$ , och stress,  $\chi^2 = 6.027$ ,  $df = 2$ ,  $p < .05$ .

### *Trivsel på företaget*

Samtliga intervjupersoner trivs mer eller mindre på företaget och de upplever att anställningstryggheten är bra och att arbetsgivaren värnar om de anställda. I samband med detta kom åsikter fram om facket och dess ställning på arbetsplatsen. Fackets ställning har enligt åtta av nio intervjupersoner försämrats på den senaste tiden och detta upplevdes som negativt. Intervjupersonerna tycker att de har fått ge med sig för mycket för krav från arbetsgivaren. Bra arbetskamrater är en viktig del i alla intervjupersoners arbetsmiljö och alla känner att de arbetar i en bra grupp och att stämningen och relationerna dem emellan är positiva. Hur de anställda känner inför sina konkreta arbetsuppgifter varierar. Tre av intervjupersonerna ser uppgifterna som väldigt monotona och ej stimulerande. Övriga tycker att arbetsuppgifterna är okej och att det blir en viss variation då de byter maskiner under arbetstiden. Ett par personer berättar att de upplever arbetet som slitsamt i och med att det innebär en del tunga lyft. Den fysiska arbetsmiljön ses överlag som god för att vara en verkstad men ett par personer tycker dock att den är relativt dålig.

Fyra av intervjupersonerna upplever att arbetsmiljön och stämningen har ändrats under de senaste åren. De tror att det har sin grund i att företaget börsnoterades för en tid sedan och att företaget i och med detta är hårt pressat för att klara av krav på produktion och för att spara pengar. Detta har arbetstagarna till en viss del förståelse för men de anser att det går ut för mycket över de anställda. Samtliga upplever att arbetsituationen har blivit tuffare, de känner att det ställs högre krav på att de ska jobba mer, att det är mindre raster och att det ska produceras mer. En intervjuperson säger:

*”Ja dom vill ju att vi ska jobba mer, men samtidigt så sänker dom vår lön, så det är ju en dålig ekvation. Men det är ju en maskinstyrd grupp, går maskinen så kan man ju inte göra nåt [...] men sen om jag är helt slut en dag och maskinen, den har varit sönder eller strulat hela dagen. Jag kan jobba mig blodig men det blir ju inte mer producerat ändå.”*

Särskilt de som har jobbat många år upplever en tydlig skillnad i arbetsklimatet jämfört med hur det var för några år sedan. I samband med ett hårdare klimat upplever sex av intervjupersonerna att det utövas en större kontroll över hur de utför sitt arbete och att de snabbt blir påmind om något inte står rätt till. Detta tycker de visserligen kan rättfärdigas ibland men upplever de att det inte finns tillräckliga resurser till att göra ett så pass bra arbete som de skulle vilja göra. Samma intervjupersoner känner att det finns en press på dem att prestera men att maskiner och andra arbetsredskap inte håller måttet. Det finns inte möjligheter för dem att göra ett bättre jobb med maskiner som inte fungerar som de ska.

*”Förr så va det kul att jobba på (företaget) för det har så gott rykte och jag är stolt, alltså inte nu längre men skulle jag kämpa för att få tillbaka den här stämningen [...] det känns ju dumt och gå och jobba här när andra utanför vet inte vilken situation vi har här inne liksom och det döljer dom ganska bra [...]”.*

I samband med allt sämre fungerade maskiner uttryckte ett par personer en oro över att kvalitén på produkterna så småningom kan bli lidande. Flera intervjupersoner, sex av nio, känner att de har påtalat fel och brister som finns och det har funnits flera förslag på hur de kan gå tillväga för att förbättra situationen. Trots detta känner de att de inte har fått något gehör för sina åsikter och om det händer något så tar det för det mesta väldigt lång tid. Detta tror intervjupersonerna beror på att det ofta handlar om att det behövs införskaffas nya maskiner vilket är något som de anser att företaget inte prioriterar.

*” [...] Det är lite slitigt här ute för att dom har sparat pengar för det ska bli bra resultat. Vi har fått offra oss väldigt mycket för att få igenom saker och ting här, få det att fungera och ändå har man inte fått nån riktig credit för det.”*

*”När jag började här [...] så gjorde alla en frenetisk arbetsinsats, det va väldigt effektivt och folk nästan sprang i verkstan, för att dom skulle hinna med så mycket som möjligt. Den senaste tiden har jag inte sett så hemskt många som springer, kan jag säga.”*

Hur intervjupersonerna ser på delaktighet i arbetet varierar. Några upplever att de har en del att säga till om när det gäller deras egna arbetsuppgifter och att deras närmaste chef lyssnar på dem. Vad det sedan resulterar i upplever de att det blir lite si och så med. Däremot känner två intervjupersoner tydligt att företaget strävar efter att de ska vara med i allt som rör produktionen vilket de anser vara positivt. Intervjupersonernas relationer till sina närmaste chefer är i stort sett bra och de känner för det mesta att de får ett bra stöd. Ett par intervjupersoner hade emellertid åsikter om att vissa chefer många gånger var för tuffa och tog i för hårt vilket kändes överdrivet. Hur de ser på projektgruppen och ledningen kan inte intervjupersonerna uttala sig om då de endast känner till en eller ett fåtal personer i dessa grupper.

En intervjuperson på nattskiftet berättar om hur han känner inför sin yrkesroll och hur den har förändrats.

*” [...] Därför känner jag idag att det finns inget utrymme där jag kan ta ett större ansvar, där jag känner att jag utvecklas som människa på (företaget). Utan det är mer att bara trycka på knappen och köra. Producera så mycket som möjligt per timma.”*

### *Reaktioner på förändring*

Reaktionerna inför förändringsarbetet kan delas in i tre perioder. De första reaktionerna är de som kom fram i samband med att arbetstagarna började höra talas om att arbetstiderna skulle göras om. Den andra perioden startar i och med att företaget går ut med att det har fattats ett beslut om att det ska ske ett skiftformsbyte. Den sista perioden är den nuvarande situationen när alla vet att förändringen definitivt ska genomföras och hur den kommer att se ut.

Den första informationen om att det skulle ske ett byte av skiftform på arbetsplatserna kom enligt intervjupersonerna från olika håll och formen på denna uppfattades inte alltid som så strukturerad. Samtliga personer fick mer eller mindre reda på det via ryktesvägen antingen via andra anställda eller via representanter för facket som de hade råkat stöta på. I och med att ryktena började spridas så började också diskussionerna att ta fart. Ett par anställda trodde inte sina öron och vågade inte tro på att det var sant. Ovissheten bland de anställda var stor, de visste att det planerades en ändring av skiftformen men de fick inte grepp om vad som skulle ändras och hur det skulle se ut.

Ovissheten födde många negativa tankar och reaktioner i form av en stor oro inför framtiden. Samtliga intervjupersoner berättar om många och långa diskussioner inom skiftlaget där stor ilska har riktats mot företaget och det nya förslaget som man inte visste mer om än att det skulle innebära en stor förändring för alla. Den negativa inställningen ansåg flera lätt smittade av sig och de upplever att många av sina arbetskamrater gick och grubblade och mådde dåligt. Diskussionerna har enligt tre personer gjort att många har dragit ner på tempot i arbetet och att en del tid och energi har gått till spillo.

*” Det har varit mycket långa diskussioner här ute istället för att jobba. Hur illa det än är så känns det bättre att få reda på det. I och med att vi inte har fått reda på någonting så har ju alla gått omkring och gissat så stämningen var väldigt låg, under lång tid.”*

Alla intervjupersoner känner sig svikna av facket och anser att de inte fått tillräckligt stöd eller ordentlig information från dem och de upplever att både företaget och facket har varit emot dem. Den frustration och ilska som de anställda kände var främst riktad mot företaget och ledde i stort sett inte till några slitningar inom arbetsgruppen. Ett par intervjupersoner tycker däremot att det fanns en irritation gentemot de som drog ner på arbetstakten och som istället ägnade sig åt diskussioner. En person berättar att de på hans skift hade försökt lätta upp stämningen genom att skoja bort alla negativa åsikter och försöka att hålla ihop gruppen så bra som möjligt.

Alla skift har dock inte varit så negativt inställda utan det har tvärtom funnits en del positiva reaktioner. Det är i synnerhet de som arbetar helg och natt som står för en mer positiv hållning. Två av nattarbetarna reagerade positivt med en nyfikenhet inför framtiden och tyckte samtidigt att det var nödvändigt att genomföra en förändring. Den tredje intervjupersonen på nattskiftet reagerade dock på ett negativt sätt. Två av helgarbetarna reagerade också med positiva känslor medan den tredje av dem inte alls tyckte om förändringen.

De som arbetar tvåskift tenderar att ge uttryck åt mer negativa tankar och oro. Två av dessa berättar att deras första reaktioner var mycket starka och var under en ganska lång tid psykiskt påfrestande. Den tredje personen hade dock inte samma starka reaktion men upplevde det till en början som ganska negativt.

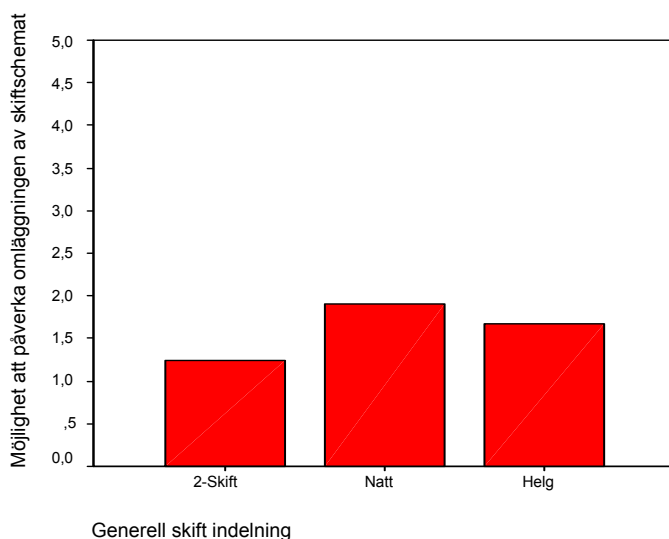
Hur intervjupersonerna har reagerat beror till stor del på hur de trivs med nuvarande arbetsform samt hur deras sociala situation ser ut. Det är i synnerhet de som har mindre barn som upplever att det känns särskilt påfrestande att göra om hela sitt schema då de redan nu försöker att få allt att gå ihop med fru eller sambo och barnomsorg med mera. De som har barn som är utflugna och de som lever ensamma har inte reagerat lika starkt. Den första tiden, i väntan på förändringen, präglades emellertid av oro hos samtliga oavsett privat situation. Flera av intervjupersonerna berättar om arbetskamrater som har hotat att säga upp sig till följd av skiftformsbytet men påpekar samtidigt att de tror att det mest var tomma hot.

Den andra perioden startade med att företaget gick ut med att det ska ske ett skiftformsbyte. I samband med detta berättar intervjupersonerna att projektgruppen informerade för dem att de kunde lämna in sina egna förslag till nytt schema. Denna handling uppfattades som positiv av de flesta och flera förslag lämnades också in, i hopp om att de skulle tillgodoses. Inte förrän efter vad som kändes som en mycket lång tid kallades samtliga berörda till ett informationsmöte angående förändringen. Här presenterade projektgruppen sitt arbete och hur det nya schemat skulle se ut. Enligt flera intervjupersoner, fyra av dem, var det ett möte där flera höjde sina röster. Dessa upplevde att personer i projektgruppen inte uttryckte sig på ett korrekt sätt vilket ledde

till en ännu mer negativ inställning och de som var skeptiska redan från början tog mycket illa vid sig.

*” På det där informationsmötet vi hade så presenterade dom andra lösningar, dom hade aldrig våra förslag uppe till diskussion på mötena. Så då la det sig ju rätt fort på hyllan från vår sida, man märkte att det inte var lönt att lämna någonting. För det kändes precis som om dom hade någonting färdigt.”*

Som framgår av citatet ovan fick vissa inte gensvar för sina förslag medan andra kände att projektgruppen hade lyssnat på dem. De förstnämnda kände i detta fall en stor frustration och frågade sig företaget hade ett dolt motiv, då de kände att de inte hade tagits på allvar. En konsekvens av detta blev att nästan alla intervjupersoner kände sig mer eller mindre överkörda och att de inte hade mycket att säga till om. Ett par av intervjupersonerna anser dock att det var rätt av projektgruppen att ta ett eget beslut då de tror att det ändå inte hade fungerat om alla hade kommit med förslag och utifrån dessa försökt att enas.



*Figur 4. Medelvärden från enkätsvaren. Hur de anställda upplevde sina möjligheter att påverka omläggningen av den nya skiftformen.*

Ovanstående figur 4 visar på låga medelvärden för samtliga när det gäller känslan av delaktighet i omläggningen av skiftschemat. Medelvärdena betyder; 1=nej, långt ifrån



tillräckligt, 2=nej, klart otillräckligt, 3=nej, något otillräckligt, 4=ja, i stort sett tillräckligt, 5=ja, definitivt tillräckligt. De som arbetar nattskift visade dock på något högre medelvärde och helgarbetarna strax därunder. De som arbetar tvåskift upplever att de har haft sämst möjlighet att påverka. Några signifikanta skillnader påvisades inte.

Sedan det nya skiftschemat bestämdes har stämningen förändrats och oron från den första tiden har släppt hos många. Att få ett definitivt besked var mycket viktigt för alla men de tycker att stämningen fortfarande till en viss del är negativ. Emellertid finns ett par personer som ser fram emot det nya och tror inte att det kommer att bli några problem.

*”För min egen del tycker jag att det är positivt att situationen har blivit som den blivit, jag längtar nästan.”*

Alla de som var och fortfarande är lite negativa inser att det inte är så mycket att göra åt saken och att de så småningom kommer att vänja sig och till och med kan vända det till något positivt för dem själva.

*”Jag tror dom har infogat sig i detta, har accepterat det. Vi kan ju inte göra nånting, vi kan ju jobba kvar eller sluta och då jobbar man ju kvar.”*

*”Man får försöka att ta det lugnt och inte tänka så mycket, alltså inte gå och irritera sig hela tiden eller gå och vara förbannad hela tiden för det funkar inte i längden.”*

Ett tag efter redovisningen av det nya schemat kom beslutet om att göra om nuvarande arbetsgrupper. Reaktionen på detta varierar ganska stort mellan intervjupersonerna. Tre av personerna tycker att det är en riktigt bra idé och att det är nödvändigt att bryta upp vissa skift bland annat på grund av att personer har fastnat i en negativ grupp. Ett par andra tycker inte om själva idén men ser inga problem i att arbeta med nya människor, det är i synnerhet de som har jobbat under flera år i företaget och som på så sätt har kommit att jobba med och lära känna alla. Personer som kom i grupper där de

redan kände de flesta var också relativt positiva. En person upplevde dock splittringen av gruppen som väldigt oroande.

En röd tråd i samtliga intervjupersoners inställning till förändringsarbetet är att processen har varit för lång och att de har blivit dåligt informerade.

*”Jag förstår inte varför det har tagit så lång tid, jag förstår delvis men det borde inte ha varit så. Men detta måste man ju ta med sig så att säga, att det har tagit för lång tid.”*

*”Jag kan säga att jag har saknat information [...] Att projektet har tagit så fruktansvärt lång tid och under hela tiden så har det utsatt oss för en osäkerhet om hur vi ska jobba.”*

#### *Positiva förväntningar*

Alla intervjupersoner ser nu mer eller mindre positiva aspekter med förändringen. Även de som var negativt inställda från början och som till en viss del fortfarande är skeptiska kan nu se fördelar. En fördel är att de ser mer fritid i det nya schemat och att detta ger mer tid till vänner och familj. Mer fritid kan också, enligt en av intervjupersonerna, öka motivation och koncentration inför arbetet och att man kan utföra ärenden *”i samhället, på ordinarie tider som alla andra gör”*. För helgarbetarna kommer det nya schemat till exempel inte innebära arbete varje helg utan de kan vara lediga då och då vilket en intervjuperson uttrycker som positivt. En helgarbetare säger:

*”Jag tror att jag kommer att trivas bättre med de här arbetstiderna än jag gör nu och nu trivs jag väldigt bra, så att det kommer bara att bli bättre. Det är klart att när det nu blev bestämt men kanske just först då, så va jag ju väldigt positiv och är fortfarande.”*

Den intervjuperson som enbart arbetar natt och som inte har möjligheten att skifta ibland är mycket positiv till förändringen och allt vad den innebär. De andra två nattarbetarna, som har möjlighet att byta skift, är dock mer skeptiska till att alla ska integreras i samma skiftform men ser samtidigt ovanstående fördelar.

Ett par av intervjupersonerna på tvåskiftet påpekar att en fördelaktig konsekvens blir att deras inkomst höjs i och med att de i det nya schemat kommer att arbeta obekväma tider. Andra positiva sidor blir just att de ibland får mer tid för familjen men de påpekar samtidigt att det ändå är lite osäkert. Två personer tror att bytet av arbetsgrupper på lång sikt kommer att bli väldigt positivt. I och med att de olika skiften blandas så förenas också flera olika sätt att arbeta på och de kan på så sätt komma att dra lärdom av varandra.

Intervjupersonerna ser flera fördelar med förändringen för företagets del. Den största vinsten blir att alla produktionstimmar i veckan täcks upp, att produktionen så småningom ökar och att det ger en ekonomisk vinst för företaget. Två av intervjupersonerna tror att de nya arbetsgrupperna kan ge positiva konsekvenser i och med att vissa grupperingar bryts upp vilket i sin tur också gynnar arbetsgivaren. En intervjuperson tror att arbetsplatsen kommer att te sig mer lockande och att rekryteringen av arbetare kommer att gynnas.

*"[...] Det blir lättare att, anställa människor, ja det är lätt att anställa människor idag också men det kanske är lättare att anställa dom man kanske vill ha. Det blir en mer attraktiv arbetsplats."*

På lång sikt tror tre av intervjupersonerna att skiftformsbytet också kommer att innebära en minskning av sjukskrivningarna. Att det ibland känns oklart vad företaget egentligen tjänar på skiftformsbytet illustreras nedan.

*"Förmodligen så tjänar de ju pengar på det på något vis men jag vet inte riktigt hur [...]."*

#### *Negativa förväntningar*

Alla intervjupersoner har i princip ställt in sig på de nya arbetstiderna men fyra av intervjupersonerna är fortfarande negativa och kan inte riktigt förlika sig med att jobba i det nya skiftschemat. Men även de som är positiva ser inte enbart blå himmel. De flesta negativa förväntningar handlar om hur det ska gå att jobba skift de inte har jobbat tidigare och hur det ska fungera att ställa in sig på nya tider hela tiden. De med familj

frågar sig hur det ska gå med barnen och oroar sig för om de kommer att träffa dem mindre. Ett par av de personer som jobbar helg ser inte fram emot nattskiftet i veckan då de tror att det kommer att bli väldigt slitsamt i längden och att det kommer att påverka det sociala livet. Ytterligare en negativ konsekvens för helgarbetarna är att de kommer att gå ner lite i lön. De som arbetar tvåskift känner att det kommer att bli påfrestande med nattskift och helgskift då det blir en ganska stor skillnad från tidigare arbetstider på dagtid mitt i veckan.

*”Alla ens vänner och bekanta är lediga på helgerna och då ska jag stå här, det är inget intressant. Det är helgerna och nätterna då som drar ner alltihopa.”*

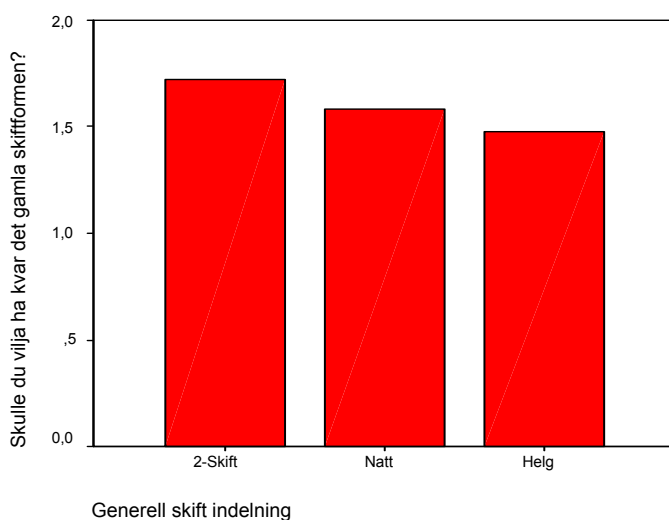
En av intervjupersonerna som för närvarande arbetar natt oroar sig för hur det ska bli att arbeta tvåskift.

*”Jag har alltid bävat för det här med att jobba eftermiddag, det är det som jag ser som det mest negativa med det nya skiftet. Det är alla eftermiddags pass för då är man ju så osocial som man kan bli. Då är man borta de timmarna som familjen normalt sett är hemma. Det är precis de där timmarna man möjligtvis kan va social.”*

Ytterligare ett orosmoment för ett par personer är det faktum att de ska arbeta med nya människor. Många (sex personer) tror att det kommer att tid innan gruppen fungerar som den ska och en negativ konsekvens av förandet av gruppen kan vara att det uppstår konflikter då många är vana vid sitt gamla arbetssätt. Ett par av intervjupersonerna uttryckte ett tydligt motstånd mot splittring av arbetsgrupperna, de påpekade samtidigt att det inte är personerna i sig som de är negativa emot, endast det faktum att de ska skiljas från en grupp som de trivs bra i.

En person som nu arbetar tvåskift undrar hur det nya skiftet ska gå ihop med den privata situationen.

” [...] företaget tycker att ”din familj får ställa upp för dig”. Det dom glömmer är att dom redan har ställt upp för många redan vid tvåskiftet, och dom tycker det är självklart att familjen ska ställa upp för dig nu också. Dom tänker inte på att det blir igen va, en andra gång. Om hon skulle komma och säga att ”du, nu måste jag tyvärr jobba dom här tiderna” då skulle företaget aldrig acceptera att jag skulle ändra på mina tider, för deras skull, det är jag helt säker på och då känns det lite dumt.”



Figur 5. Medelvärden från enkätsvaren. Inställning till nuvarande skiftform.

Figur 5 visar på medelvärden på frågan om de anställda vill ha kvar nuvarande skiftform. Ett medelvärde på  $> 1,5$ , 1=nej, 2=ja, betyder att majoriteten vill ha kvar det gamla schemat. Som framgår av figuren är det de som arbetar tvåskift som helst ser att den gamla skiftformen finns kvar, nattskiftet ligger strax över gränsen medan helgskiftet vill byta. Inga signifikanta skillnader hittades.

Sex av intervjupersonerna påpekar att de tror att företaget kortsiktigt antingen kommer att gå ned i produktion eller att det inte kommer att bli någon skillnad i produktionen. Anledningen till detta tror de beror på den tid det kommer att ta att forma de nya arbetsgrupperna. En relativt lång tid, alltifrån en till flera månader, kommer att gå åt innan detta sker och under tiden tror de att produktionen blir mer eller mindre lidande. Enligt ett par intervjupersoner kan missnöjet med de nya arbetstiderna och eventuella

konflikter inom gruppen störa produktionen och rent av sänka den rejält. En person oroar sig över arbetsgruppen och att det faktum att de kommer att bli färre personer på skiftet och hur det ska fungera.

*” Det blir ju mycket tuffare också. Om nån skulle bli sjuk så skulle det vara direkt mindre folk och så ska nån annan in och jobba på sin lediga tid och hur positiv han kan vara då det vet jag inte. Får hoppas att det inte avspeglar sig på den lilla gruppen liksom för det är ganska lätt att påverka en liten grupp.”*

Det finns även ett par personer som frågar sig om det överhuvudtaget kommer att bli någon skillnad alls med ett skiftbyte. En av dem uttrycker sig som följer:

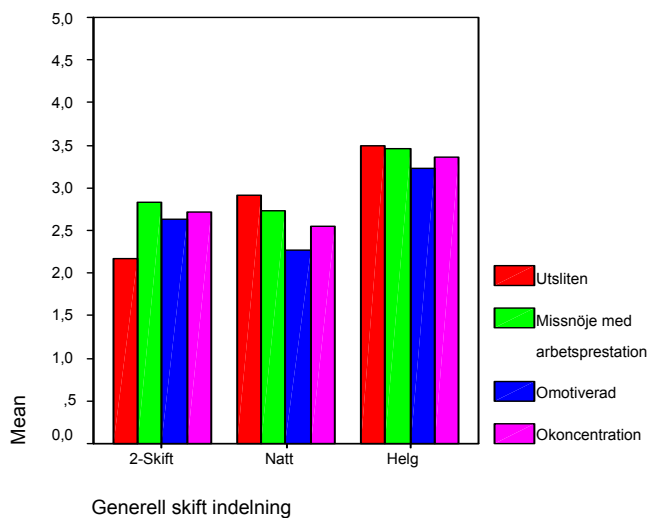
*”Varför folk skulle jobba mer fast på sämre tider [...] Alltså vi jobbar ju undan ganska bra idag va men resultaten kanske ser konstiga ut ibland, så är det många som gör vad dom kan. Jag tror inte att vi skulle få ut mer av det faktiskt, jag skulle hellre se en säkrare produktion, att den säkerställs mer.”*

Andra negativa framtidsutsikter handlar om en ökad personalomsättning och i värsta fall ökade sjukskrivningar. Ett par intervjupersoner tror att vissa kommer att säga upp sig på grund av det nya skiftet men dock inte så många som i samband med de första reaktionerna sa att de skulle sluta. Anledningen till detta tror de dels är för att alla ganska snart kommer att vänja sig vid det nya men även dels för att det inte finns så många jobb som har lika bra villkor som detta. Så småningom tror samtliga intervjupersoner att läget kommer att förbättras. De som fortfarande är lite skeptiska tycker att dock att det inte går att gå omkring och vara negativ då ingen tjänar på det.

*”Man måste vara positiv mot alla man ska jobba med framöver och det får man börja med redan nu. För en vacker dag så pang så ska man jobba ihop så det måste man förbereda redan nu. [...] Börjar jag också oja mig så har jag liksom förstört alltihop och det skulle ge oss en mycket svårare utgångsposition.”*

En annan intervjuperson uttrycker en liknande åsikt.

”Jag vet inte om mitt nya skift kommer att bli bra. Men jag kan inte gå in och bestämma att mitt nya skift kommer bli dåligt för då kommer det aldrig bli bra därför måste det nya skiftet bli bra punkt slut.”



Figur 6. Medelvärden från enkätsvaren. Hur de anställda tror att de kommer att uppleva sin framtida arbetssituation.

Ovanstående figur 6 visar medelvärden på känslor inför arbetet och hur de anställda tror att de kommer att bli efter skiftformsbytet. Ju högre medelvärden desto *mindre* tror de anställda att de kommer att känna någon av ovanstående känslor efter skiftformsbytet; 1=mycket oftare efter, 2=lite oftare efter, 3=lika ofta, 4=lite mer sällan efter, 5=mycket mer sällan efter. Inga signifikanta skillnader kunde påvisas. Som figuren visar tror dock helgarbetarna överlag att samtliga faktorer kommer att minska.

## DISKUSSION

I nedanstående stycke diskuteras resultaten utifrån formulerat syfte och frågeställningar. Det kommer således att behandla; arbetstagarnas upplevelse av sin nuvarande arbetssituation, reaktioner och förhållningssätt inför det pågående förändringsarbetet samt positiva och negativa förväntningar inför framtiden.

### *Nuvarande arbetssituation*

Skiftarbete är något som passar intervjupersonerna bra på flera sätt och alla har anpassat sitt privata liv ganska bra efter arbetstiderna. Detta trots att det kan ha negativa konsekvenser på flera områden som bland annat dokumenterats av Åkerstedt (2001) och Morshead (2002). Enligt intervjupersonerna är det i synnerhet det sociala livet som blir lidande av att de arbetar obekväma tider och de som arbetar natt upplever att det är slitsamt både fysiskt och psykiskt. Samtidigt påpekades de flera positiva aspekter. I synnerhet helg- och nattarbetarna tyckte att deras fritid till stor del vägde upp det faktum att de arbetar när ingen annan arbetar och ofta är lediga när ingen annan är ledig. För de som hade barn passade det utmärkt att kunna vara med barnen på dagarna. Familjesituationen i kombination med arbetet är alltså avgörande för hur intervjupersonerna ser på skiftarbete.

Enligt Barton (1994) är fasta skift att föredra då ett roterande av arbetstiderna riskerar att bli påfrestande. Som nämndes ovan är den sociala situationen viktig och ett fast skift kan ge större möjlighet att hålla fast vid inarbetade rutiner. På så sätt blir det en trygghet, för personen och för dennes familj. Bartons (1994) och Fenwicks och Tausigs (2001) studier visade också att möjligheten att välja eller på annat sätt påverka sina arbetstider också reducerade de negativa konsekvenser skiftarbete kan medföra. Om vi ser till intervjupersonerna verkar detta även vara applicerbart på deras inställning till skift. Många har sökt sig till ett visst skift för att det av olika anledningar passar dem bra och på arbetsplats B så har de också haft möjlighet att byta arbetstider för några månader i taget. Friheten att välja har således varit uppskattad från intervjupersonernas sida och kan därför ha minskat eventuella påfrestningar.

Som framgår av resultaten känner samtliga intervjupersoner att anställningen är trygg och nästan alla tycker att arbetsmiljön är mer eller mindre bra. Detta visade sig också i antalet anställningsår då samtliga har arbetat inom företaget i minst fyra år upp till i över 25 år. En stor del av trivseln på arbetet står arbetskamraterna för och samtliga intervjupersoner uttrycker att de kommer bra överens med sina medarbetare. Arbetsgruppen spelar alltså en mycket viktig roll och den har en stor inverkan på



arbetstillfredsställelsen, i enlighet med bland andra Lennéer-Axelsson och Thylefors (1991).

Samtidigt som majoriteten trivs bra med sin arbetssituation i stort uttrycker många att det har skett en förändring i arbetsklimatet under de senaste åren. Alla märker att det finns en ökad press på företaget som också smittar av sig till verkstadsgolvet. Ahrenfelt (2001) pratar om de interna och externa kraven och i detta fall är det tydligt att de anställda också känner av dessa. Till en följd av ökade krav och en alltmer pressad situation så upplever intervjupersonerna också att företaget drar ner på deras resurser till arbetet. För att få en överblick av situationen blir krav och kontrollmodellen aktuell.

En del intervjupersoner upplever att arbetsprestationen ofta blir lidande av de dåliga förhållanden som råder. Oavsett hur mycket de jobbar kan de ändå inte utifrån förutsättningarna göra ett bra jobb. De anställda ställer olika höga psykologiska krav på sin arbetssituation vilket sedan ställs i relation till kontrollen och handlingsutrymmet för arbetet. Ju högre krav på att prestera sitt bästa desto mer snävt känns utrymmet för kontroll och det ger konsekvenser i form av frustration och till en viss mån stress inför arbetet då det upplevs som mycket påfrestande. Andra uttrycker inte en lika stor irritation och möjligen har de inte lika höga krav som krockar med handlingsutrymmet. Dåliga maskiner och en ibland bristande arbetsmiljö är påfrestande för alla men jag tycker mig se skillnader i kraven som ställs och tolkandet av de stressorer som uppkommer.

Alla vill på något sätt vara med och påverka sitt arbete men i vilken grad personerna vill att det ska ske är olika och således uppfattar de situationen på olika sätt.

Intervjupersonerna berättar att de ofta påpekar om det finns fel men att det tar lång tid innan de åtgärdas. Arbetet blir således mer lidande i och med att de anställda inte känner att de uppmärksammas och kontrollen över arbetet försämras ytterligare.

För att sammanfatta den nuvarande arbetssituationen kan vi utgå ifrån Herzbergs motivationsteori som Granberg (1998) och Wolvén (2000) redogör för. I enlighet med denna finns flera viktiga hygienfaktorer i de anställdas arbete. Arbetsmiljön är

relativt bra, personalpolitiken upplevs som positiv, lönen är tillfredsställande för samtliga och relationen till närmsta cheferna känns bra. Som framgår av resultaten finns det dock tydliga brister i de faktorer som nyss nämndes. För många har vissa eller samtliga delar ändrats till det sämre under de senaste åren. På det hela taget är dock hygienfaktorerna mer eller mindre positiva och skapar en bra grund för de anställdas trivsel på företaget. Ett större missnöje står att finna inom motivationsfaktorerna; alla prestationer uppmärksammas och belönas inte, arbetsuppgifterna är inte särskilt stimulerande och är slitsamma samt att handlingsutrymmet och ansvaret för arbetet har krympt för många under de senaste åren. Viktigt att komma ihåg är att det finns individuella skillnader i intervjupersonernas berättelser då alla inte är missnöjda med samtliga faktorer.

Trots ovanstående otillfredsställdhet påpekar de flesta att de trivs bra på det stora hela. I enlighet med Herzbergs teori kan vi se att hygienfaktorerna till en viss del håller motivationen uppe och således minskar upplevelsen av ett sämre arbetsklimat. Den negativa utvecklingen som nästan alla intervjupersoner erfarit bör dock uppmärksammas och på något sätt bromsas upp. Ovannämnda faktorer i de anställdas nuvarande arbetssituation färgas onekligen av den pågående förändringsprocessen. Nedan följer en diskussion kring deras erfarenheter av att arbeta i en tid av förändring.

### *Förändringsprocessen*

Då behovet av förändring hos företaget i denna studie har uppkommit i en interaktion mellan omvärldens och kontextens krav (Ahrenfelt, 2001) är det tydligt att det har skett en utvecklingsdynamik enligt Wilhelmsons (2003) definition. De utifrån kommande kraven handlar om att kunna möta kunders behov och efterfrågan främst genom att öka produktionen. Kontexten har också spelat en roll i denna förändringsprocess då det inom organisationen har uttryckts en önskan om att utvecklas.

Företagets förändringsprocess är en planerad åtgärd i syfte att utveckla en del av verksamheten och kan ses om ett naturligt steg mot organisationens framtida målbild. Den kan därför ses som både en utvecklingsförändring och en naturlig förändring, enligt Lennéer-Axelsson och Thylefors (1991) definitioner. Wolvén (2000) i sin tur gör

skillnad mellan organisationsförändring och organisationsutveckling. I detta fall ligger det senare alternativet närmast till hands då förändringen är planerad och en särskild grupp har fått i uppdrag av ledningen att utföra arbetet. Hur omfattande förändringen är kan diskuteras då det egentligen handlar om ett relativt stort företag där endast en del ska genomgå processen. Konsekvenserna av förändringen blir dock tillräckligt omfattande för både anställda och företag för att kunna se det som en organisationsutveckling.

De olika preciseringar av förändringsstrategier som Angelöw (1991) gör känns förenklade. Trots detta är de inte inaktuella utan kan tjäna till att ge en övergripande bild av vilken väg en organisation väljer att följa. I detta fall har företaget valt en tydligt toppstyrd strategi där ledningen har formulerat ett behov och sedan delegerat ut det till en förändringsaktör, en projektgrupp. Projektgruppen är visserligen sammansatt av personer från olika delar i organisationen samt facket men i och med att den saknar deltagare från den del av företaget som ska utvecklas kan den inte anses vara representativ. Till skillnad från den övergripande toppstyrda strategin så har projektgruppen utformat sitt arbete på ett lite annorlunda sätt. I deras arbete går att skönja ett försök till att skapa delaktighet, i form av att de anställda har fått komma med förslag.

Att ge förslag lyckades på olika sätt enligt intervjupersonerna och för många blev det negativt. För att undvika ett dylikt händelseförlopp kan det från början vara fördelaktigt att skapa någon slags representativitet. Exempelvis i form av en representationsgrupp med personer från varje skift som framför gemensamt framarbetade förslag till projektgruppen. En grupp med representanter kan fungera som ett språkrör och beslutet som fattas kan få bättre legitimitet. Ett annat sätt kan vara att integrera representanter från varje skift i projektgruppen. Ju fler personer som ska involveras i det konkreta arbetet desto längre tid tar det. Detta behöver dock inte, som Angelöw (1991) också påpekar, betyda något negativt utan snarare att det ger en positiv konsekvens i form ett större intresse och att förändringen blir en del av arbetet.

### *Reaktioner på förändringen*

Som framgår av intervjuerna reagerar personerna olika på förändringen. Detta kan förklaras med hjälp av Lazarus teori (ur Rydén och Stenström, 2000) där det blir tydligt att de anställdas subjektiva upplevelse har varit avgörande för reaktionen. Förändringen kommer att påverka de anställda i flera hänseenden. Som Granberg (1998) och Wolvén (2000) nämner så får förändringsarbetet betydelse för betydligt mer än bara själva yrkesrollen. För att beskriva reaktionerna på förändringen utgår jag ifrån Lennér-Axelson och Thylefors (1991) redogörelse för Lewins modell för förändringsprocessens olika faser.

I den första, upptiningsfasen, var reaktionerna starka från många håll. Eftersom informationen hade börjat sprida sig som ett rykte rådde en stor ovisshet om vad som egentligen pågick. Ett tydliggörande av mål och bakgrund till förändringen hade inte skett, till skillnad mot vad som ingår i momenten i Lewins första fas. Ovissheten ledde till en oro inför framtiden hos de flesta intervjupersoner. De potentiella stressorer som uppkom i samband med förändringen tolkades olika och reaktionerna varierade i styrka. I Kaplans (1996) modell talas om kontextens inverkan och den viktigaste delen i de anställdas kontext har varit familjesituationen. De som har hemmaboende barn har reagerat mycket starkt då förändringens stressorer har tolkats som ett hot mot de fungerande rutinerna i familjen. De har således gett upphov till negativa reaktioner i form av oro och stress.

Motståndet verkar ha varit starkast hos ovan nämnda intervjupersoner men generellt finns det tydligast hos dem som arbetar tvåskift och som framgår av figur 3 vill de som arbetar tvåskift till större grad ha kvar nuvarande skiftform. De intervjupersoner utan barn och de med barn som flyttat hemifrån tolkade inte stressorerna fullt lika negativt. Dock var själva ovissheten en stressor i sig som, oavsett en annars positiv inställning till förändringar, tolkades negativt och blev ett stressmoment.

Arbetsgruppens känslighet för förändringar i arbetsklimatet (Wolvén, 2000; Lennér-Axelson & Thylefors, 1991) är tydlig i denna studie. Intervjupersoner vittnar om att de trivs mycket bra med sin arbetsgrupp och att alla håller ihop. Med hjälp av konformitet

(Stensaasen & Sletta, 2000) söker människor passa in och hålla ihop gruppen. I detta fall har hotet om förändring sammanfogat gruppen ytterligare och att en grupp i en tid av förändring ökar sin konformitet och får drag av groupthink anser jag i vissa fall vara en naturlig konsekvens. Men en större sammanhållning och mycket negativa åsikter resulterade även i en i stort sett genomgående dålig stämning på arbetsplatsen. Det fanns mycket ilska och frustration och mycket tid gick åt att diskutera situationen.

Diskussionerna i sin tur ledde i vissa fall till att en del drog ned på arbetstakten och ett par personer påpekade att det fanns en viss irritation gentemot dessa personer. De andra betonade dock gruppens sammanhållning och en utåtriktad ilska. En stark konformitet kan lätt hindra skiljande åsikter och i synnerhet under en tid av press. Den negativa stämningen var också påtaglig när vi besökte arbetsplatsen. Men efter en tid blev det tydligt att inte alla var negativa. Konsekvensen kan alltså ha blivit att de med positiva reaktioner inte upplevde att det fanns utrymme för dessa.

I samband med att de anställda fick ett definitivt besked om att skiftformsbytet skulle genomföras började de starka reaktionerna att klinga av. Enligt Lewins modell kännetecknas den andra fasen av experiment och av rörelse. I de anställdas fall var denna, till en början, en tid av nedvarvning som kunde ske tack vare information om organisationsutvecklingen. Det är i denna fas som de gavs möjlighet att bli delaktiga i omläggningen av skiftformen genom att lämna in egna förslag. I samband med presentationen av det nya schemat rörde emellertid många känslor upp igen då flera upplevde dålig feedback på sina förslag. Vid tiden för intervjuerna hade dessa känslor avtagit men flera intervjupersoner berättade om dåliga erfarenheter från informationsmötet. Figur 4 visar resultatet av hur de anställda upplevde sin delaktighet och medelvärdena är genomgående låga för samtliga skift.

Så småningom kom ytterligare en period där känslor än en gång rörde upp. Detta skedde när det blev klart att arbetsgrupperna skulle splittras och göras om. Bjerlov (ur Wilhelmson, 2003) skriver att allt arbete utgår ifrån individens tankar och föreställningar som denne får i samspel med arbetsgruppen. Att splittra den kan därför upplevas som mycket svårt. När sedan den nya gruppen ska bildas är det mycket som ska byggas upp igen. Alla personer tar med sig olika roller utifrån tidigare grupperingar

och dessa kanske inte passar in i den nya gruppen. Det kommer alltså att ske en omfördelning av roller, både yrkestitlar och personliga roller, en process som kan bli smärtsam för vissa.

Något som ett par intervjupersoner också nämner är att det är nödvändigt att bryta upp grupper som kanske arbetat länge tillsammans och som har skapat en negativ jargong, präglad av stark konformitet. De som befinner sig i en sådan grupp har däremot svårt att förstå att de måste splittras då de inte ser någon anledning till att förstöra ett vinnande koncept. Givetvis finns inte alla motståndare i dylika grupper. Det kan också handla om personer som fungerar bra med varandra på ett positivt sätt och som har väl fungerande rutiner. Här går reaktionerna och åsikterna isär och det visar på att det återigen handlar om den enskilde individens tolkning av sin situation.

För närvarande befinner sig de anställda och organisationen alltjämt i den andra fasen då bytet av skiftform inte har skett än. Saker och ting verkar nu falla på plats för de flesta. Det finns de som fortfarande ser negativt på skiftformsbytet men de känner samtidigt att det inte är värt att stå emot. Att ödsla energi på motstånd känns onödigt och de börjar så smått att acceptera situationen. Det har tagit på krafterna att under en så lång tid vara negativ och att stressa upp sig och till en följd av detta har känslorna svalnat. Flera av dem längtar efter att skiftformen ska implementeras, främst de som var positiva från början men också de personer som var skeptiska under en tid. Denna längtan kan grunda sig i en förändringströtthet som Wilhelmson (2003) och Lennéer-Axelson och Thylefors (1991) talar om. I detta fall är det en trötthet av att arbeta i en pågående process som har dragit ut på tiden och som många gånger har associerats till något besvärligt. Det känns angeläget att komma igång med det nya för att så snart som möjligt kunna skapa nya rutiner både för arbetet och för det sociala livet.

Trots den ovisshet och den oro som har påverkat arbetssituationen i skuggan av förändringsarbetet känner de flesta intervjupersoner att de ofta har fått stöd från sina chefer, i synnerhet sina närmaste chefer. De anställda ser dem inte som bovar i dramat vad gäller skiftformsbytet, beroende på att de helt enkelt inte varit involverade i projektet. I Lewins modell är känslan av att ha stöd särskilt viktigt i den andra fasen.

Detta har gjort att arbetet ändå har känts tryggt, vilket är en viktig del i arbetet och som ofta minskar upplevelsen av stress enligt krav och kontrollmodellen (Agervold, 2001).

Sammanfattningsvis var attityderna till förändringsarbetet överlag mycket negativa i den första fasen, men det fanns också flera som såg det med positiva ögon. Med undantag av ett par toppar med negativa reaktioner under den andra fasen så kom allt fler att försöka se det positiva i situationen. Trots detta fanns vid tiden för undersökningen fortfarande en pessimistisk inställning. Grunden till motståndet fanns att hitta både på en individuell och organisatorisk nivå. Wolvén (2000) nämner flera faktorer som spelar in och hos intervjupersonerna är det i synnerhet vanor och trygghet ligger till grund för ett missnöje. Dessa faktorer finns både inom arbetet exempelvis i form av rutiner i arbetssättet och invanda roller i arbetsgruppen. Det handlar även om vanor och trygghet i det sociala livet då arbetet till en mycket stor del bestämmer hur rutinerna i vardagen ska se ut. Hot om att dessa ska omkullkastats kan således orsaka stor oro och stresssymptom.

Flera faktorer på den organisatoriska nivån kom sedan att påverka de anställdas inställning. Avsaknaden av information och delaktighet upplever samtliga intervjupersoner ha varit stor. Det finns flera förutsättningar för att de anställda ska kunna ta till sig och acceptera förändringar (Ahrenfelt, 2001; Granberg, 1998; Wolvén 2000). Bland dem var delaktighet och information betydelsefulla delar men i detta fall känner de anställda att dessa har varit bristvaror. Tidsaspekten var också ett återkommande ämne och samtliga ansåg att förändringsarbetet har tagit alldeles för lång tid. Ahrenfelt (2001) skriver att tingens ordning förändras och det behöver också få ta sin tid för att processen ska ge bestående avtryck och en förändring av andra ordningen.

Det finns dock vissa förutsättningar för att det ska vara legitimt att dra ut på tiden. För det första är information och framför allt en ömsesidig kommunikation av vikt. Att få kontinuerliga besked om vad som händer i arbetet samt att känna att det finns möjlighet att fråga och i synnerhet att få svar på sin fråga, är bland de väsentligaste delarna i samband med en förändring. I möjligaste mån bör även delaktighet eftersträvas. I stora organisationer kan det vara problematiskt att göra alla berörda parter direkt delaktiga

men det går att utföra exempelvis genom olika typer av representation. Finns inte tillräcklig kunskap eller tid inom organisationen finns alltid en möjlighet att engagera en utomstående förändringsagent som kan bli involverad i arbetet olika hög grad.

I efterhand skulle den tid, som de anställda upplevde som väldigt lång, alltså kunnat ha tagits tillvara på och en del av den kunde ha gått till en integration av de berörda i förändringsarbetet. Viktigt att komma ihåg är dock att inte alla intervjupersoner tyckte att de skulle ha varit mer inblandade. Ett par av dem menade att projektgruppen hade gjort rätt i att handla själva. En toppstyrd strategi kan i vissa fall föredras när det gäller att fatta snabba och effektiva beslut men i och med detta kan riskeras också att få ett stort motstånd bland de anställda, som Angelöw (1991) påpekar.

### *Framtiden*

Som framgått av resultaten så har intervjupersonerna både positiva och negativa förväntningar på framtiden. Även de som var motståndare från början har, som redan nämnts, lyckats vända skiftbytet till något positivt. Att söka efter fördelar i situationen är viktigt på så sätt är det lättare att ta del av förändringen och att personen också mår bättre själv av ett positivt förhållningssätt. Att komma ifrån gamla tankesätt och beteenden lägger också grunden till en väl förankrad utveckling, enligt Lennéer-Axelson och Thylefors (1991). Den största fördelen för de flesta är att schemat kommer att innebära mer fritid. Denna nyvunna tid ser många fram emot att spendera med familj och barn. I en ständig växelverkan mellan arbete och socialt liv är det betydelsefullt att känna att dessa går att förena utan att något inkräktar för mycket på det andra.

En annan fördel med bytet av arbetstider är skapandet av nya arbetsgrupper. Detta sågs främst i ett långt perspektiv där nybildningen av grupper kan gynna arbetet. Alla intervjupersoner är medvetna om att det kommer att ta en tid innan det återigen finns fungerande arbetsgrupper. Ytterligare en fördel för några personer är en löneökning. Trots att detta är en positiv faktor för många nämndes den ofta i förbifarten. Enligt Herzbergs modell är lönen endast något som minskar känslan av vantrivsel i arbetet och intervjupersonernas inställning kan stödja denna teori. Då flera av personerna berättade att de är mer eller mindre nöjda med lönen så finns måhända inte ett stort behov av att få den ökad och följaktligen blir andra faktorer viktigare, som just arbetsgruppen.



De negativa förväntningarna handlade främst om hur det kommer att fungera i den sociala situationen och särskilt när det fanns barn med i bilden. En stor ångslan utöver detta är hur de ska klara av att hela tiden byta arbetstider vilket flera tror kommer att bli slitsamt. Kanske finns en rädsla över att en redan påfrestande arbetssituation ska spås på genom att också skifta arbetstiderna. Enligt krav och kontrollmodellen kan detta innebära ökade psykologiska krav hos de anställda. Av vikt är därför att kontrollen över arbetet blir större för att undvika risken för större belastning och stressreaktioner.

Ovan diskuterades splittringen av arbetsgruppen som en positiv del. Det var dock flertalet som istället tror att det inte kommer att fungera. De negativa konsekvenserna tror många kommer att bli långa diskussioner och konflikter om hur arbetet ska organiseras vilket ger negativa följder för företaget i form av dålig produktion och dålig stämning. Som Lennéer-Axelsson och Thylefors (1991) påpekar är det viktigt att de anställda motiveras av sina chefer och att de upplever att det finns ett stöd och en tydlig handlingslinje i det som sker. I samband med omgrupperingen kommer de anställdas närmaste chefer alltså att få en viktig roll. Det bör finnas medvetenhet om och en beredskap inför att det kan uppstå problem och konflikter och möjlighet till extra stöd ska finnas.

Intervjupersonerna ser flera vinster som företaget uppnår med skiftformsbytet, som högre produktion och ekonomiska vinster. En del uttrycker det på ett positivt sätt och tror att det kommer ge utslag för dem också så småningom. Andra har svårt att relatera till företagets vinster och har svårt att förstå vad som kommer att bli bra för de anställda.

Som framgår av namnet på den tredje fasen så är det en tid av stabilisering och denna startar i och med att skiftformsbytet äger rum. Att läget stabiliseras direkt är inte möjligt. Det kommer att innebära en tid av anpassning till det nya och situationen kan säkerligen bli turbulent. Detta behöver inte vara en källa till oro utan kan ses som en naturlig del av processen. Vad som blir avgörande för hur lång tid denna turbulens kommer att ta och hur stark den kommer att bli är delvis upp till de anställda men särskilt till deras ledning. Angelöw (1991) talar om en förändring enligt första och andra ordningen. Detta är något som kommer att visa sig i framtiden, både hos de anställda

och hos cheferna. För att få till stånd en förändring av andra ordningen är det av största vikt att samtliga tar till sig erfarenheterna av hur denna process har fortlöpt. Särskilt viktigt är det för dem som har genomfört arbetet då det innehåller värdefulla lärdomar som säkerligen kommer till hands i framtida förändringsarbeten.

#### *Undersökarens roll*

Våra roller i undersökningen kan sägas ha varit tudelade. För det första var vår roll att göra en utvärdering av förarbetet till organisationsutvecklingen genom att spegla arbetstagarnas upplevelser och attityder i arbetet. I samband med undersökningen vistades vi vid flera tillfällen på företaget och har goda erfarenheter från mötena med de anställda. Att enbart få input från ett håll kan innebära en risk att färgas av en sidas åsikter. Detta har vi varit medvetna om genom hela arbetet och sökt att hålla en objektiv ställning. Den andra rollen innebar, i och med vår närvaro och våra undersökningar på arbetsplatserna, ett sätt för företaget att visa för sina anställda en vilja att ta vara på deras upplevelser och attityder. Förmodligen kan detta inverka på attityder och inställningar till förändringen och kan således påverka de anställdas svar på enkäter och intervjuer till en mer positiv hållning.

#### *Förslag på framtida undersökningar*

I presentationen av undersökningen har fokus legat på jämförelser främst mellan intervjupersonerna i de olika skiftformerna. Under arbetet har flera idéer om framtida undersökningar kommit fram och dessa skulle kunna göras utifrån flera perspektiv. I uppsatsen har intervjupersonernas sociala situation många gånger nämnts och ett förslag till en framtida undersökning kan därför vara att mer djupgående analysera de anställdas inställning till arbetet utifrån deras privata situation. Ytterligare undersökningar av vikt kan behandla skillnader i arbetssituation och inställning till förändring mellan åldersgrupper samt företagskulturen och dess inverkan på arbetet.

**REFERENSER**

- Agervold, M. (2001) *Arbete och stress*. Lund: Studentlitteratur.
- Ahrenfelt, B. (2001) *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications
- Angelöw, B. (1991) *Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Barton, J. (1994) Choosing to work at night: A moderating influence on individual tolerance to shift work. (Elektronisk version). *Journal of Applied Psychology*, 3, 449-455.
- Fenwick, R. & Tausig M. (2001) Scheduling Stress. (Elektronisk version) *American Behavioral Scientist*, 7, 1179-1199.
- French, W.L. & Bell, C.H. (1990) *Organization development*. New Jersey: Prentice-Hall International Editions, Inc.
- Granström, K. (2000) *Dynamik i arbetsgrupper*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. (1998) *PAOU Personaladministration och Organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Kaplan, H. B. (red) (1996) *Psychosocial stress*. San Diego: Academic Press, Inc.
- Lennér-Axelsson, B & Thylefors, I. (1991) *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och kultur.
- Lundin, R. (2005) *Varför uppstår motstånd vid förändringar?* Examensarbete. Lunds Tekniska Högskola.
- Morshead, D. M. (2002) Stress and shiftwork. (Elektronisk version). *Occupational Health & Safety*, 4, 36-38.
- Rydén, O. & Stenström, U. (2000) *Hälsopsykologi*. Stockholm: Bonnier.
- Stensaasen, S. & Sletta, O. (2000) *Grupprocesser*. Stockholm: Natur och Kultur
- Theorell, T. (red) (2003) *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur.
- Wilhelmson, L. (red) (2003) *Förnyelse på svenska arbetsplatser*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Wolvén, L-E. (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Åkerstedt, T. (2001) *Arbetstider, hälsa och säkerhet. Sammanställning av aktuell forskning*. Stockholm: Institutet för psykosocial medicin.