

Lunds universitet
Sociologiska institutionen

TRIVSEL PÅ ARBETET

- en kvalitativ undersökning om anställda
och företagsledningens syn på trivsel

Författare: Anna Johansson

Uppsats Soc 344, 41-60 p

Vårterminen 2002

Handledare: Mats Beronius

ABSTRACT

Författare: Anna Johansson

Titel: Trivsel på arbetet: en kvalitativ undersökning om anställda och företagsledningens syn på trivsel

Uppsats Soc 344, 41-60 p

Handledare: Mats Beronius

Sociologiska institutionen, vårterminen 2002

För både samhället och den enskilda människan har arbete stor betydelse. Forskning har visat att trivsel och välbefinnande på arbetet har långtgående följder för människans hälsa, socialt engagemang och deltagande i samhället. Därför bör trivsel inte bara vara ett önskemål hos den enskilda människan, utan även för företag och samhälle. Att få ökad medvetenhet och förståelse för hur trivsel skapas och upplevs är betydelsefullt för alla. Därför är temat för uppsatsen är att se vad som skapar trivsel på arbetet och att se vilka faktorer som är viktiga för att trivas.

Syftet var att undersöka vad anställda på ett företag upplever att företagsledningen gör för att skapa trivsel och de anställda tycker är viktigt för att trivas. Syftet var även att få en bild av vad företagsledningen menar att de gör för att skapa trivsel och vad de anser är viktigt. Båda parternas syn på trivsel undersöktes för att få en bredare förståelse för vad som görs och hur det upplevs.

En kvalitativ undersökning i form av halvstrukturerade intervjuer genomfördes på ett företag i IT-branschen. En person ur ledningsgruppen intervjuades samt fyra anställda. Det empiriska materialet låg till grund för en efterföljande litteraturstudie.

De anställda som deltagit i undersökningen trivs på arbetet, vilket kan ha sitt ursprung i arbetets organisering och innehåll som ger de anställda möjlighet till delaktighet och egenkontroll i arbetet. De ges även utvecklingsmöjligheter, får olika former av stöd på arbetsplatsen samt social gemenskap i form av olika aktiviteter. Företaget förefaller ha stor medvetenhet gällande trivsel och välbefinnande för de anställda. Både arbetets organisation, arbetets innehåll och sociala relationer är utformade på ett sätt som främjar den psykosociala arbetsmiljön och därmed skapar trivsel. De grundläggande värderingar som företagsledningen arbetar efter, skapar ett jämlikt och öppet arbetsklimat, där hälsa och social gemenskap värdesätts. Även det skapar trivsel.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	4
1.1 Syfte och frågeställning	4
1.2 Avgränsningar	4
1.3 Historisk översikt	5
2. METOD	6
2.1 Metodval	6
2.1 Val av företag	6
2.3 Presentation av intervjupersonerna	7
2.4 Intervjuernas syfte	8
2.5 Tillvägagångssätt	8
2.6 Undersökningens tillförlitlighet	9
3. ANALYS MED TEORIANKNYTNING	10
3.1 Intervjupersonernas syn på vad som görs för trivsel	10
<i>Intervju med Joakim: vad gör ledningen...</i>	10
<i>Intervju med anställda: vad tycker du...</i>	11
<i>Sammanfattning</i>	11
<i>Intervju med anställda: beskrivning av en bra dag...</i>	12
<i>Intervju med anställda: beskrivning av en dag...</i>	12
<i>Psykosocial arbetsmiljö</i>	13
3.2 Organisation och arbetets organisering	15
<i>Organisations- och arbetsbeskrivning</i>	15
<i>Organisationen ur ett kulturperspektiv</i>	16
<i>Arbetstid</i>	17
<i>Lön och förmåner</i>	18
3.3 Arbetets innehåll	20
<i>Kompetensutveckling</i>	20
<i>Feedback och uppmuntran</i>	20
<i>Delaktighet och medbestämmande</i>	21
<i>Karaseks krav/kontroll modell</i>	22
3.4 Kommunikation och sociala relationer	23
<i>Möte och information</i>	23
<i>Intervjupersonernas syn på kommunikation och relation...</i>	24
<i>Johnsons krav/kontroll/stöd modell</i>	25
<i>Sociala relationer och aktiviteter</i>	26
4. AVSLUTANDE ORD	28
REFERENSLISTA	29
Bilagor	

1. INLEDNING

Arbete har en central plats i samhällsordningen, av både ekonomiska och humanistiska skäl¹. Även för den enskilda människan kan arbete vara betydelsefullt. Det kan exempelvis fylla en expressiv funktion, vilket innebär att själva arbetet har ett mål i sig med eget värde (Wolvén, 2000). Arbete kan ha följande funktioner: ge struktur åt tiden, skapa kontakt med människor, forma gemensamma mål, ge en känsla av identitet, skapa regelbundenhet i tillvaron samt ge en allmän känsla av tillfredsställelse och välbefinnande (Howard i Wolvén, 2000).

Då arbetet för många människor har en väsentlig plats i livet, är önskemålet för de flesta att trivas på sin arbetsplats. Att trivas och må bra på arbetet är betydelsefullt av olika anledningar. Forskning har visat att arbetet påverkar människans tillstånd av välmående och att det har långtgående konsekvenser för allmänt tillstånd, socialt engagemang och deltagande i samhället (Gardell, 1986). Men vad är det egentligen som skapar trivsel på arbetet? Vilka faktorer är viktiga för att trivas? Det kommer att undersökas i föreliggande uppsats, vars tema är trivsel på arbetet. En empirisk undersökning på ett företag i IT-branschen ligger till grund för uppsatsen, varefter en litteraturstudie har genomförts.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen var att undersöka vad anställda på ett företag upplever att företagsledningen gör för att skapa trivsel och vad de anställda tycker är viktigt för att trivas. Dessutom var syftet att få en bild av vad företagsledningen menar att de gör för att skapa trivsel och vad de anser är viktigt². Att se trivsel ur båda parternas perspektiv valdes för att få en fylligare bild och större kunskap om vad som görs och hur det upplevs.

Frågeställningen undersökningen utgick från lyder: vad tycker ledning respektive anställd att det görs, och vad tycker de är viktigt, för att skapa trivsel på företaget?

1.2 Avgränsningar

Förutom faktorer inom företaget, finns flera andra faktorer som inverkar på hur man upplever arbetstrivsel: familj, fritid, samhälle, media, vänner, kultur, kön mm. Dahlgren & Dahlgren (1981) menar att arbete, familj och fritid/samhälle bildar en treenighet ur vilken det allmänna

¹ Följande definition av *arbete* är lånad av Giddens (1998, s 343); "... att man utför vissa uppgifter som kräver fysisk och mental ansträngning och som har till mål att producera varor eller tjänster för att tillfredsställa människors behov."

² Att formuleringen *företagsledningen* används i syftet, grundas på att medlemmarna i ledningen är företagets främsta representanter och ansvariga för företaget.

tillståndet av välbefinnande är sprunget och att det inverkar på hur man upplever sitt arbete. Som framgår av syftet, är det dock faktorer inom företaget som står i fokus för uppsatsen. Yttre faktorer kommer att behandlas i mindre utsträckning.

Även inom företaget finns olika faktorer som har betydelse för trivsel. Då uppsatsens omfång är begränsat, har några områden getts större utrymme medan andra, trots sin relevans, har utelämnats³. Begränsningen är grundad på det empiriska materialet från undersökningen.

1.3 Historisk översikt

Hur trivsel upplevs handlar till stor del om arbetsmiljöns utformning. För att visa utvecklingen inom arbetsmiljö och arbetsvillkor ges här en historisk översikt⁴.

I samband med industrialismens genombrott blev effektivitet, motivation och arbetsmiljö intressanta begrepp i arbetslivet (Abrahamsson & Andersen, 1998). Under 1900-talet har det bedrivits studier och undersökningar vilka givit olika bidrag till att utvecklingen gått framåt. Arbetsprestation och motivation uppmärksammades av Frederick Taylor, främste företrädare till Scientific Management. Han ansåg att lönen var den enda motivationsfaktorn för arbetarna i fabriker där han verkställde sina idéer (Ibid). År 1924-1932 bedrevs Hawthorneundersökningarna i amerikansk industri där man kom fram till att sociala relationer och olika behov var överordnade ekonomiska motiv. Även om studierna i Hawthorne fått mycket kritik, bland annat för att inte vara vetenskapligt genomförda, har de påverkat både teoretisk utveckling och synen på människan i arbetslivet (Ibid). Den sociotekniska systemteorin växte fram till följd av undersökningarna. Teorin påvisar arbetsorganisationens betydelse för arbetsmiljön. En annan inriktning på teorier fokuserade istället på arbetets innehåll och hur det påverkar arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse (Eppler & Nelander, 1981). Behovs- och egenkapsteorier hade stor genomslagskraft under 1940- och 50-talen. Exempel på en välkänd teori som utvecklades under denna tid är Maslows behovstrappa. Det Maslow framförallt bidrog med, var att framhäva det självförverkligande behovet hos människan (Dahlgren & Dahlgren, 1981).

Dahlgren & Dahlgren understryker att en teori har giltighet under en viss tid eller situation. Allteftersom nya undersökningar bedrivs, utvecklas teorier om arbetets betydelse för människan (Ibid). Uppfattningen om vilka faktorer som påverkar i olika sammanhang har således förändrats i takt med utvecklingen. Det speglas bland annat i de lagar som tillkom under

³ Exempel på det är den fysiska arbetsmiljön, utvecklingssamtal och tillvägagångssätt vid rekrytering.

⁴ Det finns även andra områden som kan vara intressanta för en översikt, ex arbetsmarknadens utveckling. Men avsikten är att ge en lättöverskådlig bild som visar arbetsmiljöförändringar under 1900-talet.

1970-talet, ex medbestämmande- och arbetsmiljölagen (se bl a Dahlgren & Dahlgren, 1981; Eriksson, 1991).

Även värderingar och rådande människosyn inverkar på hur arbetsmiljö och arbetsvillkor utformas. I början av industrialismen var ekonomi och teknologi högre värderade än människan, och många arbetsplatser utmärktes av undermåliga förhållanden. Under 1990-talet skedde en generell förändring av synen på människan i organisationen (Eriksson, 1991). Från att ha setts som ett redskap till att nå utsatta mål, började människan istället ses som en resurs för organisationen. En anledning till det förändrade synsättet var att arbetsmiljö sattes i samband med företagsekonomi (Ibid). Följden blev att de mänskliga resurserna fick större uppmärksamhet då det blev känt att en välmående människa presterar bättre och att det därmed innebär en vinst för organisationen att uppmärksamma faktorer som skapar trivsel, arbetstillfredsställelse och arbetsglädje (Ibid).

2. METOD

2.1 Metodval

Uppsatsens undersökning genomfördes med kvalitativ metod i form av halvstrukturerade intervjuer. Sammanlagt fem intervjuer gjordes. Enligt Kvale (1997) är kvalitativ metod att föredra, när studien avser att visa människors upplevelser av sin livsvärld och det inte är på förhand känt vilka frågor som kommer att vara viktiga eller betydelsefulla. Anledningen till att uppsatsen syftade till att undersöka olika människors livsvärld, istället för att söka generella tendenser i ett större urval av deltagare, var att få ökad förståelse till subjektiva känslor, tankar och handlingar inom ämnet. Kvantitativ metod ger inte lika stort utrymme för insikt och kunskap utifrån deltagarnas upplevelser, som kvalitativ metod gör (Kvale, 1997).

2.2 Val av företag

Urvalskriterium för val av företag var antalet anställda: hundra personer eller fler. Det fanns två anledningar till det. På ett mindre företag kan det vara svårt att bedriva en undersökning anonymt. Den andra anledningen var att mindre företag ofta arbetar på ett annorlunda sätt, alla känner alla och chef/ledare har en annorlunda roll. Ett annat urvalskriterium var att personer med lönearbete skulle intervjuas.

Undersökningen har bedrivits som en fallstudie på ett IT-företag. I en dagstidning under våren 2002 fanns en artikel om företagsledaren som grundade företaget. Företagsledaren ut-

talade sig bland annat om betydelsen av att anställda trivs för att en organisation ska bli framgångsrik. Det var denna artikel som fick mig intresserad av företaget.

Då man från företagets sida uttryckt önskemål om att medverka anonymt i uppsatsen, ges en begränsad presentation⁵. Företaget ingår i en koncern, men är självstyrande. Organisationen är platt med en ledningsgrupp bestående av sju personer. De arbetar även som chefer och har ansvar för personal i respektive avdelning. Den administrativa chefen är ytterst ansvarig för personalen, då det inte finns någon personalavdelning. Man arbetar inte efter någon dokumenterad personalpolitik.

Företaget har ett antal egna IT-produkter vilka man säljer, installerar och utvecklar till kunder. I dagsläget har företaget cirka 100 anställda, varav övervägande del är konsulter som arbetar med utveckling/programmering. Bland de anställda finns även säljare och administrativ personal. Medelåldern är 33 år och 54 % har högskoleutbildning.

Företaget grundades för cirka fyra år sedan och har haft samma vd sedan dess. Sedan företaget startade har det expanderat kraftigt och personalstyrkan har utökats från cirka 20 personer till nuvarande 100. Expansionen har framförallt skett genom att mindre företag i samma bransch har köpts in.

2.3 Presentation av intervjupersonerna

En person som ingår i företagets ledningsgrupp intervjuades. Han är administrativ chef med ansvar för ekonomi och personal. Han har arbetat i företaget i cirka ett och ett halvt år. Hädanefter kommer denna person att kallas Joakim.

Fyra personer anställda vid företaget intervjuades. För att vidhålla anonymitet anges inte respektive persons arbetsuppgift, civilstånd, ålder eller anställningstid. Som tidigare nämnts finns det olika tjänster att inneha på företaget. Viss spridning finns bland intervjupersonerna gällande deras arbetsområde. För att undvika en homogen grupp, intervjuades två kvinnor och två män med olika civilstånd. Åldern hos dem är cirka 30-40 år. Tiden som anställd på företaget varierar mellan 1,5 och 3 år. Då studien genomförts i begränsad omfattning, gällande såväl tid som storlek, har ingen hänsyn tagits till representativitet. De namn som fortsättningsvis kommer att användas för de fyra anställda är Annika, Karl, Rikard och Camilla.

⁵ Företagspresentationen grundas på information som framkommit under intervjuerna i studien. Siffror på medelålder och antal högskoleutbildade har hämtats från företagets hemsida.

2.4 Intervjuernas syfte

Intervjun med Joakim genomfördes för att få en bild av vad ledningsgruppen gör för att skapa trivsel på företaget och för att få en uppfattning om hur man arbetar. Eftersom det endast är en person ur ledningen som intervjuats bör han ses som en representant som ger sin subjektiva bild. Hans uttalande visar företagets värderingar och är i vissa fall byggda på fakta. Samtidigt är det hans personliga uppfattning som ges.

Till de anställda ställdes inledningsvis frågan: vad tycker du företaget gör för att skapa trivsel hos er anställda? Frågan sökte deras generella uppfattning så som de själva upplever det och för stunden ville berätta. Intervjupersonerna ombads även att beskriva en bra dag på arbetet samt en dag då de känner att de inte trivs. Syftet med dessa frågor var att få fördjupad insikt om vilka faktorer som påverkar trivsel. Syftet med intervjuerna i övrigt var att få en uppfattning om deras åsikter gällande olika arbetsområden och att få en bild av hur de arbetar. Även faktorer som framkommit i intervjun med Joakim togs upp (ex idrott och förmåner).

2.5 Tillvägagångssätt

Joakim kontaktades per telefon. Han blev genast intresserad av undersökningen och vi bestämde tid för möte. Intervjun med Joakim genomfördes (intervjuguide, bilaga 1) och därefter förmedlade han namn på tio anställda vilka jag kunde kontakta för intervju. Anledningen till denna lista var att några av de anställda inte kunde kontaktas då de befann sig på kunduppdrag på annan ort och att några var överbelastade med arbete. För att intervjuerna ändå skulle genomföras någorlunda anonymt, ansågs en lista med namn vara ett bra arrangemang.

De tio personerna fick ett e-post av Joakim där han kort presenterade undersökningen och skrev att de eventuellt skulle bli kontaktade. Av de tio valde jag ut fyra personer och de kontaktades per telefon. Vid det första samtalet till en av de tio, angav personen att det inte fanns möjlighet för intervju på grund av tidsbrist. Följande fyra personer som kontaktades var intresserade. Under samtalet bestämdes tid och plats för intervju. Samtliga valde att genomföra intervjun på arbetsplatsen. De informerades om ämnet och att det var trivselåtgärder inom företaget som undersökningen gällde. Före intervjun påbörjades, informerades de även om att det var deras tankar och uppfattning som var intressanta. En intervjuguide användes (bilaga 2). Dessvärre fanns inte möjlighet att genomföra en pilotintervju, dock hade guidens innehåll diskuterats med olika personer i min omgivning.

Vid samtliga intervjuer användes bandspelare. Alla intervjuades vid ett tillfälle. Vid intervjutillfället fick respektive intervjuperson ett informationsblad om undersökningen. De fick även mitt telefonnummer och e-post adress för att kunna kontakta mig vid behov. Intervjuper-

sonerna var informerade om att intervjuerna skulle ta 1-1,5 timme av deras tid i anspråk. Intervjutiden kom att bli mellan 45 och 90 minuter.

För att analysera materialet skrevs intervjuerna ut till största del ordagrannat. Datautskrift-erna låg till grund för en analys enligt ad hoc metod, dvs olika metoder användes, främst meningskoncentrering, kategorisering och tolkning (jfr Kvale, 1997). Efter en första analys av intervjuerna, genomfördes en litteraturstudie med påföljande teoriansknytning. Det följdes av ytterligare analys och tolkning.

2.6 Undersökningens tillförlitlighet

Samtliga intervjuer genomfördes som tidigare nämnts på arbetsplatsen. Tiden för intervjuerna blev sålunda begränsad eftersom intervjupersonerna skulle återvända till sina arbetsuppgifter. Intervjuerna upplevdes av mig som avslappnade och "trygga" men situationen kan ha påverkat hur pass mycket intervjupersonerna tillät intervjun fördjupas. Arrangemanget med en lista med namn på anställda kan ha inverkat på resultatet så till vida att tio personer med vissa förutsättningar valdes ut. Dock var inte syftet att undersöka missnöje eller skillnader mellan anställda. Ovanstående kan ha inverkat på undersökningens reliabilitet och validitet (jfr Kvale, 1997).

Både intervjupersonen och den som intervjuar, påverkar och påverkas av intervjusituationen (Ibid). Även om det är önskvärt att intervjuaren förhåller sig någorlunda objektiv, är det aldrig helt möjligt då även intervjuaren är en person med många egna souvenirer från livets resa. Kvale menar att intervju som metod varken är objektiv eller subjektiv utan bygger på inter-subjektiv interaktion.

För att stärka undersökningens validitet fick intervjupersonerna information om undersökningen för att kunna ta ställning till om de ville medverka eller ej. Validiteten kan ha påverkats av intervjupersonernas vetskap om att de var utvalda av en relativt liten grupp och att resultatet kunde komma att läsas av andra personer på företaget. Då undersökningen genomfördes som en fallstudie på ett företag, kan inte resultatet generaliseras till andra arbetsplatser eller företag. Det kan heller inte generaliseras till övriga personer på företaget då endast en person ur ledningsgruppen och fyra anställda intervjuades, utan hänsyn till representativitet. Det undersökningen bidrar med är en ökad förståelse för hur trivsel skapas och vilka faktorer som är viktiga för att trivas.

Uttrycket *trivsel* är i sammanhanget författarens formulering. Litteraturstudien visar att begreppet används i relativt liten omfattning. Mer vanligt förekommande är välbefinnande, arbetsglädje och arbetstillfredsställelse. Samtliga avser positiva känslor vilka kan ses som en

reaktion av hur arbetsmiljön upplevs⁶ (se bl a Eriksson, 1991; Dahlgren & Dahlgren, 1981). Samtidigt som begreppens innebörd är likartad, föreligger viss skillnad. Det är min uppfattning att trivsel förknippas med fler olika arbetsrelaterade företeelser än vad välbefinnande, arbetstillfredsställelse eller arbetsglädje gör. Trivsel ser jag som mer allomfattande än de övriga uttrycken. Då begreppen till viss del har olika innebörd, hade troligen resultatet från intervjuerna sett annorlunda ut om ett av de andra orden använts i frågeställningens formulering.

3. ANALYS MED TEORIANKNYTNING

I det följande kommer resultatet från intervjuerna att presenteras utifrån en analys med teorianknytning och diskussion. Eftersom intervjuerna inleddes med en fråga om vad intervjupersonerna upplever att det görs för trivsel, och vad de anställda tycker är viktigt för att trivas, kommer dessa svar att presenteras inledningsvis. Det åtföljs av en beskrivning av psykosocial arbetsmiljö, vilken kan delas upp i tre områden: arbetsorganisation, arbetsinnehåll och social gemenskap. Resterande del av analysen bygger på denna indelning.

3.1 Intervjupersonernas syn på vad som görs för trivseln

Intervju med Joakim: vad gör ledningen för att skapa trivsel för anställda på företaget?

Joakim inleder med att berätta om företagets trivselgrupp. I den ingår ett antal personer från företagets olika avdelningar, vilka har fått en summa pengar de inom vissa ramar disponerar fritt över. Trivselgruppen arrangerar såväl idrottsaktiviteter som andra aktiviteter för att främja den sociala gemenskapen. Företaget hyr till exempel badminton- och innebandybanor de anställda kan använda. Ibland arrangerar trivselgruppen personalaktiviteter, ex filmvisning. Det är även trivselgruppen de anställda vänder sig till för vissa förbättringar i den fysiska arbetsmiljön.

Joakim fortsätter med att berätta att man både har små och stora trivselåtgärder. Stående inslag är fritt kaffe, fräsch frukt två dagar i veckan och "fredagsfika". Tre till fyra gånger per år arrangeras större tillställningar, ex julfest. Kick-off arrangeras två gånger per år. Den inleds med information och åtföljs av någon aktivitet, ex bowling. Även under sommaren har man aktiviteter, ex utflykter och femkamp.

⁶ Sambandet kommer att förtydligas senare i uppsatsen.

Intervju med anställda: vad tycker du företaget gör för att skapa trivsel hos anställda?

Karl inleder med att säga att företaget har stor medvetenhet gällande trivsel. Man jobbar med teambuilding för att få en sammansatt enhet, en trivselgrupp har inrättats och man arrangerar fester. Vidare pratar Karl om idrottsaktiviteter man kan nyttja under lunchen, hälsomedvetenhet inom koncernen, att arbetsklimatet utmärks av "frihet under ansvar", öppenhet och att det är högt i tak. Ytterligare en faktor han tar upp är utvecklingssamtal. Karl anser att det tydligt märks att samtalet ligger till grund för utvecklingen av arbetsuppgifter och för vilken utbildning som ges.

Camilla inleder svaret med att säga att företaget vuxit mycket sedan hon började, och att det tar tid innan man lär känna alla nya människor. Därefter nämner hon gemensamma aktiviteter, månadsmöte, friskvårdsbidrag samt utvecklingssamtal. Att Camilla inleder svaret på ovanstående vis kan betyda att hon anser det är viktigt för trivseln att man känner medarbetarna och vet vad de sysslar med. Tolkningen grundas på att Camilla flera gånger under intervjun återkommer till hur integration av nyanställda och nytillköpta företag sköts.

Annika berättar att företagsledningen arrangerar fester och kick-off. Hon tar även upp att man tidigare hade en månadsaktivitet efter månadsmötet och att hon tycker det är tråkigt att det upphört. Hon fortsätter med att säga att det finns vissa brister med möte och informations-spridning. Ytterligare något Annika nämner är den fysiska arbetsmiljön. Den tycker hon är bra, men hon anser att ledningen borde prioritera fysisk arbetsmiljö i större utsträckning.

Rikard svarar att företagsledningen ordnar en del olika aktiviteter och fester. Vidare nämner han arbetsmiljön och att han trivs med att sitta i öppet kontorslandskap. Rikard tar även upp att man har fredagsfika. Där samlas man för att fika och småprata och ibland ges även viss information från ledningens sida. Detta leder honom in på ämnet information, vilken han anser vara bristfällig. Rikard säger att han förstår att det kan vara svårt att ha framförhållning när branschen är turbulent, men han menar att det ökar trivseln hos personalen om man "vet var man är på väg".

Sammanfattning

Joakims svar inriktas på sociala evenemang. Tre av de anställda tar upp möte och information. Den fysiska arbetsmiljön nämns av två anställda. Generellt sett ger de ett brett spektrum av olika trivselfaktorer. Samtliga intervjupersoner nämner sociala aktiviteter och fester. Det förefaller vara så att trivsel lätt förknippas med den sortens händelser.

Intervjupersonernas svar visar att de har olika stor medvetenhet gällande trivsel. Det kan bero på vilket intresse man hyser för ämnet. Alla visste i förväg vad intervjun syftade till, men

de kan ha reflekterat över fenomenet i olika stor utsträckning före intervjun. Även de anställdas inställning till företagets trivselåtgärder skiftar. Karl har en positiv bild av vad företaget gör för trivseln. Camillas svar är lite tvetydigt och är därför svårt att bedöma. Rikard och Annika uttrycker visst missnöje. Det finns således trivselåtgärder som borde förbättras, enligt de anställda. Dock bör det redan här påpekas att samtliga säger sig trivas mycket bra på företaget. De största källorna till trivsel finns främst i faktorer som intervjupersonerna inte kommer att tänka på i samband med vad företaget gör för anställdas trivsel. Det är intressant att notera att ingen av de anställda i svaret på denna fråga nämner arbetsuppgifter eller lön som trivsel-faktorer.

Intervjupersonernas svar ger en bild av vad som görs för trivsel. Svaren inrymmer ingen värdering av hur pass viktiga de anser att de olika faktorerna är. Nästa fråga ger däremot större insikt om betydelsen de anställda tillskriver olika faktorer.

Intervju med anställda: beskrivning av en bra dag på jobbet

Annikas svarar att en dag då hon trivs är när hon känner att hon har utträttat någonting. En bra dag för Karl är när arbetsuppgifterna fungerar bra och när han har roligt med sina kollegor. Angående arbetsuppgifterna och medarbetarna säger han:

De styr, och det är viktigt att förstå från ledningens sida. Fester och sådant är väldigt viktigt för teambildningen och det är jätteroligt, men för trivseln i långa loppet är det ju arbetsuppgifterna och medarbetarna som är a och o. Det är min uppfattning.

Rikard inleder med att säga "jag trivs ganska bra här varje dag faktiskt". Sedan berättar han om hur en dag brukar se ut och berättelsen innefattar arbetsuppgifter, kollegor och att kunna ta pauser. Camilla menar att en bra dag är när man har klart för sig vad man ska göra och att det går att genomföra det som är tänkt, samt att det finns tid för pauser och tid till att prata med kollegorna.

Intervju med anställda: beskrivning av en dag då de inte trivs

I intervjuerna med Karl, Rikard och Camilla tas inte andra faktorer upp än de under föregående fråga. Enligt Rikard och Camilla är det främst arbetets innehåll som kan orsaka en mindre trivsamt dag. Rikard trivs inte när arbetet är enformigt eller krävande och det inte finns tid till att umgås med kollegorna. Beskrivningen av en dag då Camilla inte trivs, innefattar att

hon inte hinner med det som är tänkt eller att hon blir störd i arbetet. Både Rikard och Camilla påpekar att det är sällan de känner att de inte trivs.

I intervjun med Annika framkommer en faktor som inte nämnts hitintills. Hon tycker det är viktigt att bli uppmärksammas och att få bekräftelse för att trivas. Annika säger:

Men det kan också vara så att man bara är *en* här. Att man bara är en levande varelse som går runt här och inte blir uppmärksammas för det man gör. Man blir inte uppskattad heller utan andra tar för givet att den personen ska vara här och utträtta sitt jobb. Så jag tycker att en faktor av trivsel är att man får beröm och att man verkligen blir uppmärksammas för det man gör.

I intervjupersonernas svar på de två ovanstående frågorna, yttrades således andra faktorer än under första frågan. Alla fyra menar att arbetsuppgifterna är betydelsefulla för trivsel. Det som framförallt är viktigt är om arbetsuppgifterna är roliga/tråkiga eller fungerar som tänkt. Karl, Rikard och Camilla tar upp medarbetarnas roll för trivsel. Rikard och Camilla tycker att pauser är viktiga och Annika lyfter fram betydelsen av feedback och uppmärksamhet.

Ovan har en inledande bild getts över olika trivselåtgärder och vad de anställda tycker är viktigt för att trivas. Vad säger då litteraturen om hur trivsel skapas? Härnäst följer en presentation av psykosocialt synsätt.

Psykosocial arbetsmiljö

Uttrycket psykosocial togs ursprungligen i bruk av psykolog Erik Homburger Erikson för att beskriva hur människans identitet byggs upp och formas genom det sociala samspelet med omgivningen⁷ (se bl a Eriksson, 1991; Dahlgren & Dahlgren, 1981; Westlander, 1979). Begreppet har sedan kommit att användas i arbetssituationer för att beskriva hur upplevelser, reaktioner och hälsotillstånd är ett resultat av samspelet mellan människan och den omgivande arbetsmiljön. Tidigare förknippades uttrycket arbetsmiljö med det som idag kommit att benämnas fysisk arbetsmiljö. Numera har begreppet vidgats så att det kan definieras som "alla de faktorer som omger individen i dennes arbete" (Eriksson, 1991, s 152).

⁷ Vid den tidpunkt då Erikson lanserade uttrycket var den rådande uppfattningen om människan att hon var en biologiskt styrd varelse, med sin utveckling förutbestämd av "inre krafter". Därför har Eriksons psykosociala synsätt haft stor inverkan för senare års tänkande och arbetssätt inom olika områden, ex. psykiatri, psykoterapi och samhällsplanering (Westlander, 1979).

Objektiv arbetsmiljö är ett begrepp gällande förhållande i arbetsorganisationen, arbetets uppläggning och innehåll. Hur man upplever det kan bero på olika faktorer. Enligt Dahlgren & Dahlgren (1981) är två grundläggande egenskaper i den objektiva arbetsmiljön av stor betydelse. Den första egenskapen är i vilken utsträckning arbetsmiljön tillfredsställer mänskliga behov, vilka i arbetslivet kan vara inflytande och kontroll över arbetsuppgifterna, innehåll i arbetet som utnyttjar ens resurser, kontakt och gemenskap med andra, meningsfulla arbetsuppgifter, reaktioner på arbetets utfall, samt möjligheten att lära och utvecklas⁸. Den andra egenskapen är i vilken utsträckning den objektiva arbetsmiljön ställer krav som motsvarar människans fysiska och psykiska förutsättningar. Exempel på förutsättningar är kroppsbyggnad, sinnesfunktioner, yrkeskunskap samt intellektuella och sociala resurser. Det innebär att en anpassning till människans förutsättningar leder till att man på bästa sätt tar tillvara hennes resurser (Ibid).

Subjektiva egenskaper och mellanmännsliga relationer påverkar upplevelsen av den objektiva arbetsmiljön. Upplevelsen i sin tur inverkar på individens reaktion (ger vissa konsekvenser) vilket i ett positivt utfall kan vara trivsel, arbetsglädje och arbetstillfredsställelse. Reaktionen kan även vara fysisk, ex utsöndring av stresshormoner. En tredje möjlig konsekvens av upplevelsen är att den ger utlopp för handlingar eller beteenden, ex frånvaro eller irritation. Reaktionen i sin tur inverkar på individens psykiska och fysiska hälsotillstånd och det kan även ge sociala överspridningseffekter⁹ (Ibid). De olika stegen som innefattas i det psykosociala synsättet åskådliggörs i figur 1, bilaga 3.

För att förtydliga begreppet psykosocial arbetsmiljö kan en åtskillnad göras mellan psykosociala faktorer och psykosociala effekter (Westlander, 1979; Eriksson, 1991). Det förstnämnda syftar till arbetets innehåll, dess organisering i förhållande till egna förväntningar samt relationer med arbetskamrater. Med psykosociala effekter menas sociala och psykologiska konsekvenser arbetsmiljön kan ha för individen. Även om den fysiska arbetsmiljön och faktorer utanför arbetsplatsen inte tas upp i det psykosociala synsättet, betyder det inte att de saknar betydelse. Effekten av arbetsmiljön kan vara likartad, oavsett om orsaken finns i psykosociala eller fysiska faktorer (Eriksson, 1991).

Eriksson (1991) definierar psykosociala arbetsmiljöfaktorer som "faktorer vilka bestäms av arbetets innehåll, dess organisering och av de sociala relationerna på arbetsplatsen och vilka

⁸ Behoven kan jämföras med de olika expressiva funktioner arbete kan ha och som togs upp i inledningen.

⁹ Som sociala överspridningseffekter anger Dahlgren & Dahlgren (1981) svårigheter att koppla av, konflikter arbete-familj-fritid, samt lägre politisk, facklig och kulturell aktivitet.

påverkar individens upplevelse av arbetet". Psykosociala effekter definieras "den totala arbetsmiljöns psykologiska och sociala konsekvenser för individen" (Ibid, s 157).

Dahlgren & Dahlgren (1981) menar att en fördel med det psykosociala synsättet är att man vid problem söker orsak i arbetsmiljön istället för hos den enskilda individen. Traditionellt sett är det personliga egenskaper eller attityder hos individen som ges som förklaring till problem, istället för att man söker bakomliggande orsak. Enligt Dahlgren & Dahlgren kan mer genomgripande och adekvata förbättringar ske då sökandet sker i arbetsmiljön. Gardell (1986) pekar på vikten av att generera generell kunskap om hur arbetsvillkoren påverkar människor. Detta för att höja medvetenheten om fördelar med en god arbetsorganisation och att det på lång sikt handlar om både företagets och samhällets ekonomiska intressen.

Psykosocial arbetsmiljö handlar följaktligen om samspelet mellan individen och den omgivande arbetsmiljön, vilken innefattar arbetets innehåll, dess organisering samt sociala relationer. Hur människan upplever dem beror på mänskliga behov samt fysiska och psykiska förutsättningar. Om upplevelsen är positiv åtföljs den av känslor av välbefinnande, arbetstillfredsställelse, meningsfullhet, arbetsglädje och/eller trivsel. Det i sin tur inverkar på arbetsinsats och hälsotillstånd.

Psykosocialt synsätt ger förståelse till intervjupersonernas upplevelse av företagets trivselåtgärder och vad de anställda tycker är viktigt för att trivas. Deras uttalande ovan innefattar trivselfaktorer inom organisation, arbetets innehåll och sociala relationer.

I de tre följande områdena kommer olika faktorerers betydelse att undersökas närmare.

3.2 Organisation och arbetets organisering

Arbetets organisering är enligt psykosocialt synsätt en betydelsefull del av hur arbetsmiljön upplevs. Företagets organisering kommer att beskrivas nedan. Därefter följer avsnitt som handlar om hur intervjupersonerna ser på arbetstid och lön.

Organisations- och arbetsbeskrivning

Företagets organisering finns beskrivet under rubriken "Val av företag" (s 5). Om företagets organisering kan även nämnas att de fyra anställda som intervjuats arbetar i mindre grupper inom företaget vilka ansvarar för en viss avdelning eller produkt. Arbetsgrupperna innefattar 3-10 personer och har en huvudansvarig.

Joakim berättar att det inom konsultgruppen finns olika produktgrupper kring varje produkt företaget säljer. Produktgruppen arbetar med att ta fram förslag på vidareutveckling av pro-

dukten och hjälper även kunder med anpassningar, förändringar mm. Varje produktgrupp har en ansvarig och det är tänkt att denna ska fungera som kontaktperson. Joakim påpekar att systemet med en produktansvarig är nystartat i år. Systemet har tagits i bruk för att dämpa störningsmoment för anställda när de arbetar med programmering. En annan nyhet för att undvika störning å programmerarnas vägnar är en helpdesk som även den inrättats i år.

I sammanhanget förefaller det intressant att ingen av de anställda som intervjuats nämner den nya arbetsfördelningen med produktansvarig. En av dem säger att man i arbetsgruppen talat om vikten av att fördela kunskap mellan varandra. Uttalandet strider med andra ord mot det nya arbetssätt som Joakim talar om.

Det finns inget direkt samarbete mellan de olika produktgrupperna inom företaget. Sedan drygt sex månader tillbaka finns en ny konsultchef och han vill att gränserna ska luckras upp för att man ska kunna dra nytta av varandras kompetens. De av intervjupersonerna som jobbar inom konsultgruppen verkar anse att det fungerar bra som det gör. En av dem säger att det är ofrånkomligt att grupperna arbetar självständigt, eftersom det inte finns möjlighet att kunna allt inom företaget.

Joakim berättar att vd:n har initierat att man inte använder titlar på arbetsplatsen, för att tydligt visa att alla är medarbetare och för att minska avståndet dem emellan. Joakim beskriver ledningsgruppen på följande sätt:

Vd:n har väl slagit an tonen lite grand för oss andra, även om jag tror att vi är sådana allihopa i ledningsgruppen, av oss själva så att säga. Vi är väldigt prestigelösa och vill ha korta kommunikationsvägar. Sen hoppas jag att det uppfattas som att här är högt i tak, att man får lov att säga vad man tycker och tänker. Samtidigt måste man så klart anpassa sig till beslut som fattas.

När Joakim under intervjun beskrev ledningsgruppen och deras förhållningssätt, gick mina tankar till kulturbegreppet. Joakim instämde i att det är en del av kulturen på företaget. Därför kommer vi nu att se närmare på kultur i samband med trivsel.

Organisationen ur ett kulturperspektiv

När man studerar en organisation kan man se den ur olika perspektiv för att vidga förståelsen. Bolman och Deal (1995) anger fyra olika perspektiv: det strukturella, Human Resource, det politiska samt det symboliska. Det sistnämnda innefattar kulturbegreppet.

Från Abrahamsson & Andersen (1998, s 140) lånas följande definition av begreppet kultur: "Den uppsättning uppfattningar, vanor, kunskaper och praxis som utgör det allmännaste, mest accepterade beteendet i organisationen". Nämnda författare påpekar att även den nationella

kulturen påverkar beteende i organisationen och att kultur kan uppstå i spontana processer och i det dagliga umgänget. Andra bakomliggande faktorer till ett företags kultur kan vara organisationsform och hur arbetet är fördelat. Även chefer/ledares arbetssätt kan inverka (Bolman & Deal, 1995). I alla företag finns uttalade eller icke uttalade värdenormer som inverkar på beteendet hos medarbetarna, men hur medveten kulturen är varierar. Kultur används i en del företag som ett medvetet instrument för att skapa kontroll, för att öka lojalitet, motivation och effektivitet (Ahrne, 1999).

Vilken kultur har det undersökta företaget? Beskrivningen av ledningen som Joakim ger, visar en kultur som innefattar en prestigelös, öppen, miljö med korta kommunikationsvägar. Även de anställda upplever atmosfären som öppen. Att inte använda titlar ger uttryck för en norm att alla är medarbetare på företaget och lika betydelsefulla. En devis som samtliga intervju-personer använder sig av är "frihet under ansvar". Det råder ett fritt klimat som grundar sig på individuellt ansvar både för arbetsuppgifter och arbetstid. Den platta organisationen och autonoma arbetsgrupper har viss betydelse för det. Företaget uppmuntrar till idrott och friskvård, vilket visar att man värdesätter hälsa och välmående. Regelbundna aktiviteter, ex fester och fredagsfika genomförs, vilket visar att även social gemenskap värdesätts. De nämnda aspekterna *kan* inverka på kulturen. Även andra faktorer, okända av utomstående, kan ha betydelse för hur kulturen upplevs av personer knutna till företaget.

Finns det ett samband mellan kultur och trivsel? Trots att ingen forskning stöder samband mellan organisationskultur och effektivitet eller mellan kultur, mål och motivation, råder en uppfattning om att det finns (Abrahamsson & Andersen, 1998). I litteraturen skrivs ingenting om ett eventuellt samband mellan kultur och trivsel. Eftersom motivation och trivsel har ett visst samband¹⁰ tyder det på att även ett samband mellan kultur och trivsel kan existera. En del kulturinslag torde skapa bättre förutsättningar för trivsel än andra. Exempelvis borde olika värdenormer i varierande grad skapa en arbetsmiljö som ser till människans behov och förutsättningar, och därmed lägga grunden för att trivsel skapas.

Arbetstid

Företaget använder flextid och i anställningsavtalet står det att man ska vara på arbetet mellan klockan nio och tre. Men det finns inga stämpelklockor och Joakim framhåller att det är stor

¹⁰ Enligt Herzbergs tvåfaktorteori har människan olika behov och motivationen i arbetslivet grundas på att behoven behöver tillfredsställas. När så sker, upplever människan trivsel (Abrahamsson & Andersen, 1998). Även andra motivationsteorier bygger på tanken att människan har olika behov som behöver tillfredsställas.

frihet under ansvar. Inom branschen är det vanligt med flextid som fungerar på liknande sätt och Joakim tror att det skulle vara svårt att använda något annat system. Han tror även att många anställda inte upplever flextid som en förmån, utan tar det för givet.

Samtliga fyra ställer sig mycket positiva till flextid och de anser att det bidrar till trivsel. De använder sig av förmånen i olika utsträckning: Rikard och Camilla "flexar" mycket, Karl och Annika gör det till viss del. Alla nämner "frihet under ansvar" i sammanhanget och de trivs med att kunna påverka sina arbetstider. Dock är flextid inget de självmant talar om, utan det är vid en direkt fråga de framför sin positiva inställning. Kanske är det så som Joakim antydde, att det tas för givet eftersom det är vanligt i branschen. Arbetstid kan enligt min uppfattning ses som en form av delaktighet i arbetet, eftersom det ger inflytande över arbetets uppläggning och bestäms av individen själv.

Lön och förmåner

I enlighet med ett beslut som togs på koncernnivå, uteblev årets löneförhöjning. Anställningsavtalet innefattar vissa förmåner, bland annat ett friskvårdsbidrag vilket ges per anställd och år. Bidraget har höjts i år i samband med att ett nytt anställningsavtal tagits fram. Företaget har även ett bonussystem som har förändrats något. Procentandelen som ges i bonus har höjts för att kompensera den uteblivna löneökningen.

Joakim anser att lön är en viktig trivsselfaktor för anställda. Han återkommer till det flera gånger under intervjun och han hävdar bestämt att även om man inte öppet visar lörens betydelse, så är den viktig för många. Företaget rekryterar inte spetskompetens. Enligt Joakim trissar det upp lönerna, vilket i sin tur inverkar på arbetsplatsens allmänna trivsel. För några år sedan, när det var brist på personal inom IT-branschen, tror han att lönen var mer betydelsefull än idag. Joakim tror att många numera värderar trygghet högre: att företaget genererar vinst och att man inte permitterar personal.

Ovan nämnda visar företagsledningens värderingar. Uttalandet om lön kan tolkas som att ledningen ser rättvisa och jämlikhet som viktiga trivsselfaktorer. Som nämnts tidigare är arbetsplatsen fri från titlar. Även det tyder på en bakomliggande värdering om jämlikhet.

Hur ser de anställda på lönen? Att byta jobb endast på grund av en högre lön, är inget Rikard skulle göra. Camilla nämner i förbigående att en del andra kanske tycker att lönen är viktig men hon själv verkar inte tycka det. Lönen är viktig för att visa uppskattning, tycker Karl, och han menar att den visar att arbetet går i rätt riktning. Men i förhållande till arbetsuppgifter och medarbetare är lörens betydelse ringa, enligt honom. Till skillnad från de tre andra, tycker Annika att lönen har relativt stor betydelse.

I tre av intervjuerna berörs den uteblivna löneförhöjningen. De anställda menar att de har förståelse för handlingen eftersom IT-branschen i allmänhet gått sämre under en tid. Alla fyra ställer sig positiva till friskvårdsbidraget. Rikard menar dock att det inte bidrar till trivsel.

Vilken betydelse lönen tillskrivs, kan härledas ur vilken inställning man har till arbetet. I inledningen av uppsatsen nämndes att arbete kan ha en expressiv funktion för människan, vilket innebär att själva arbetet har ett mål i sig med eget värde. Arbete kan även ses som ett medel för att nå andra mål, dvs att man behöver inkomsten arbetet ger för att kunna göra saker på sin fritid (Wolvén, 2000). Det kallas instrumentell inställning till arbete. En anledning till instrumentell inställning kan vara att arbetsuppgifterna och den objektiva arbetsmiljön inte överensstämmer med individens förväntningar, kompetens och kvalifikationer. Vissa yttre förutsättningar krävs för att kunna känna arbetsglädje och först då kan arbetet upplevas som personlighetsutvecklande, vilket i sin tur inverkar på individens inställning till det (Gardell i Johansson, 1991).

Johansson (1991) tar upp Goldthorpe och Lockwoods indelning av tre olika inställningar till arbete. Förutom den instrumentella anger de även byråkratisk och solidarisk attityd. Byråkratisk attityd innebär att man ser arbetet som en karriärstege: i utbyte mot sina tjänster önskas social status, stadigt stigande inkomster och långsiktig trygghet. Med solidarisk inställning menas att arbetet till viss del ses som ett mål, i och med att det innefattar gruppaktiviteter vilka ses som emotionellt belönande. Med denna inställning prioriteras arbetsgruppens normer och gruppsolidaritet över det ekonomiska utbytet.

Joakims uttalande om rekrytering ovan, tyder på att endast instrumentell inställning hos anställda inte är att föredra, då det påverkar den allmänna trivseln. Man kan även tänka sig att arbetsglädje och lojalitet till företaget minskar med den inställningen. Instrumentell inställning innebär att man endast ser till lönen. Även lönen kan ge trivsel, dock borde en allomfattande trivsel ge mer välbefinnande och därmed vara mer gynnsamt för både individ och företag. Om man värderar de olika inställningarna torde en solidarisk inställning vara att föredra i företaget, då den attityden borde påverka arbetsklimat och trivsel på ett positivt sätt.

Anledningen till att de anställda inte tillskriver lönen större betydelse än vad de gör, kan förklaras med att de i arbetet får använda sitt kunnande och sin kreativitet. Om arbetsförhållandena fungerar på ett tillfredsställande sätt minskar lörens betydelse enligt synsättet ovan. Anledningen till att Annika anser att lönen är viktig för trivsel kan alltså bero på en brist i arbetsförhållandena. En tydligare tolkning av det ges i avsnittet om feedback.

3.2 Arbetets innehåll

Tidigare i uppsatsen framkom att de anställda ser arbetets innehåll som en viktig trivselfaktor. Även litteraturen påtalar dess betydelse. Forskning har visat att delaktighet och medbestämmande leder till lägre frånvaro, färre arbetsskador samt en ökad produktivitet och kvalitet (Arbetskyddsnämnden, 1999). I följande avsnitt kommer synen på kompetensutveckling, feedback samt delaktighet och medbestämmande att presenteras.

Kompetensutveckling

Joakim berättar att eftersom IT-branschen är föränderlig planeras inte kompetensutveckling på förhand, utan man vidareutbildar i takt med att nya projekt startas och nya kompetensbehov framträder. Joakim framhäver vikten av att företaget håller sig ajour med utvecklingen, eftersom det är viktigt för deras kunder.

De anställda framstår som tryggt förvissade om att utbildning eller kompetensutveckling finns till förfogande vid behov. Karl menar att utvecklingsmöjligheter i arbetet är en av de tre viktigaste faktorerna för hans trivsel, och att det fungerar tillfredsställande.

Enligt psykosocialt synsätt bör man se till människans behov för att hon ska känna trivsel i arbetet. Ett av behoven är att utveckla kunskaper och färdigheter. Att undanröja fysiska och psykiska risker är inte tillräckligt, utan det bör även finnas krav att människan genom sitt arbete känner att hon utvecklas (Eppler & Nelander, 1981). Arbetet är en av byggstenarna som bildar människans syn på sig själv, dels genom reaktioner av andra, dels genom den utveckling arbetet ger (Ibid). Detta bidrar till förståelse av att de anställda trivs med sitt arbete, eftersom företaget enligt Joakim ser utveckling som en viktig aspekt och de anställda upplever att behovet av utveckling tillgodoses.

Feedback och uppmuntran

Under rubriken "Beskrivning av en dag då de inte trivs", berörde Annika behovet av att uppmärksammas av chefer och medarbetare. I likhet med Annika menar Rikard att det inte ges mycket feedback. Karl tycker däremot att det ges feedback, bland annat av vd:n på månadsmötet. En annan form av feedback, menar han ges under utvecklingssamtalen då man går igenom arbetsinsats. Han känner även att han får feedback i den dagliga kontakten med sina närmaste medarbetare, både verbalt och genom kroppsspråk. Situationen hade varit annorlunda, tror han, om chefen befunnit sig på annan ort och man därför träffades sällan.

Den enda av de anställda som menar att lönen är en av de viktigaste trivselfaktorerna, är Anika. Som vi sett ovan känner hon att det inte ges feedback och hon känner sig inte sedd. En tolkning utifrån litteraturen är att de två uttalandena hänger ihop. Enligt psykosocialt synsätt får lönen ett viktigt symboliskt värde, då man inte får reaktioner på annat sätt gällande sina arbetsprestationer (Dahlgren & Dahlgren, 1981; Gardell, 1986).

Även skillnaderna i upplevelsen av feedback kan tolkas utifrån psykosocialt synsätt. Enligt synsättet påverkar individanknutna egenskaper och mellanmännsliga relationer upplevelsen av arbetet (Ibid). De anställdas olika syn på feedback kan därför tolkas som att de dels har olika anspråk (kan bero på tidigare erfarenheter), dels att deras arbetssituation i olika mån ger tillfredsställande kontakt med andra människor. Som nämnts tidigare har de anställda som intervjuats olika arbetsområde, vilket kan ha betydelse för hur feedback upplevs.

Delaktighet och medbestämmande

Arbetet som konsult med kundrelationer, innefattar att ta ansvar och att driva frågor själv, säger Joakim. Därför faller det sig naturligt att delaktighet och medbestämmande får relativt stort utrymme för anställda på företaget. Även de som inte är konsulter har mycket eget ansvar över arbetsuppgifterna.

Alla fyra anställda som intervjuats känner sig delaktiga i sitt arbete. Karl säger att det är viktigt att känna sig behövd, "att vara en kugge i hjulet", något han känner att han är. Att det finns olika former av delaktighet blir tydligt i intervjun med Rikard. Han vill gärna veta företagets framtidsvisioner, känna till mål och strategi, och han tycker inte det fungerar på ett tillfredsställande sätt. Däremot känner han inte behov av att vara med och tycka till eller bestämma i olika grupper. Med sina arbetsuppgifter har han mycket eget ansvar och frihet att lägga upp arbetet som han vill. Den sortens delaktighet, menar Rikard, passar honom bra.

I likhet med Rikard nämner Dahlgren & Dahlgren (1981) att delaktighet finns på olika nivåer inom organisationen. Tre punkter tas upp: 1) att kunna påverka det egna arbetet, 2) ha inflytande på arbetets uppläggnings och innehåll samt 3) medbestämmande i mer övergripande frågor. Samtliga tre punkter förefaller att infråas på företaget. Arbetet innefattar eget ansvar och styrs till stor del av individen själv. Som tidigare nämnts är arbetet organiserat utifrån arbetsgrupper som ansvarar för olika områden, vilket betyder att kunskandet finns inom gruppen. En av de anställda som arbetar som konsult, påpekade att kunskap om produkten ibland endast finns hos enskilda individer. Det tyder på att de anställda har inflytande över det egna arbetet och dess uppläggnings. Tidigare i analysen nämndes företagets trivselgrupp. Den har inrättats

som ett forum mellan ledning och anställda där idéer och synpunkter kan ventileras. Trivselgruppen kan ses som en möjlighet för anställda att känna delaktighet och medbestämmande rörande allmänna trivselsfrågor på företaget.

Slutligen kan sägas att ledningsgruppen anser att delaktighet och medbestämmande är viktiga aspekter, och att de anställda trivs med organiseringen av detta, vilket kan bero på att delaktighet och medbestämmande ges på olika nivåer.

Karaseks krav/kontroll modell

Enligt Eriksson (1991) är arbetskrav, egenkontroll och socialt stöd de tre viktigaste komponenterna i det psykosociala synsättet. Beroende på arbetets utformning kan de antingen utgöra de största riskerna för ohälsa eller skapa förutsättningar för välbefinnande. Robert Karasek (Ibid) har utformat en modell med två av ovan nämnda variabler: arbetskrav och egenkontroll, för att påvisa deras betydelse för psykisk och fysisk hälsa. Med arbetskrav menas "den ansträngning eller insats som fordras för att arbetet ska bli utfört" och med egenkontroll avses i vilken mån arbetet ger handlingsfrihet eller beslutsutrymme (Ibid, s 157).

Genom att kombinera variablerna framställs fyra huvudtyper av arbete, vilka i olika utsträckning tillmäts stress respektive aktivitet. I Tabell 1 visas kombinationerna.

Tabell 1. *Typ av arbete som en konsekvens av arbetskrav och egenkontroll*

Arbetskrav	Egenkontroll	Typ av arbete
Låga	Låg	Passivt arbete
Låga	Hög	Låg stress arbete
Höga	Låg	Hög stress arbete
Höga	Hög	Aktivt arbete

Forskning genomförd av Karasek visar att man med arbete som motsvarar alternativ tre, dvs höga arbetskrav och låg egenkontroll, löper störst risk för ohälsa. Vidare fann han att de bästa förutsättningarna för hälsa återfanns i alternativ två, dvs låga arbetskrav och hög egenkontroll. Ett "aktivt arbete", alternativ fyra, kan skapa en positiv stress som verkar utvecklande för individen och därmed är tillfredsställande (Ibid).

Modellen förklarar varför de anställda som intervjuades upplever sitt arbete positivt då de, som vi sett tidigare, har hög egenkontroll i sitt arbete. Arbetskraven är inte explicit kända, men ett antagande är att de inte är högt ställda, då ingen av intervjupersonerna talar om stress i arbetet som något vanligt förekommande.

Eriksson tar även upp att hög egenkontroll kan få motsatt effekt om ansvar och beslutsfattande sköts isolerat och personen inte får stöd hos andra. En modell som bygger vidare på Karaseks och som visar behovet av socialt stöd, kommer att presenteras i nästa område.

3.4 Kommunikation och sociala relationer

Följande område handlar om information, kommunikation, sociala relationer och aktiviteter. Genom att ställa en fråga om stämningen på arbetsplatsen, gavs en övergripande bild av hur kommunikation och sociala relationer upplevs.

Joakim tycker att stämningen är god, ett omdöme han bland annat grundar utifrån de utvecklingssamtal som nyligen genomförts. Han påpekar att branschens nedgång och även förändringar inom företaget påverkar atmosfären. Tre av fyra anställda tycker att stämningen är bra. I likhet med Joakim påtalar de såväl externa som interna faktorerers betydelse. När de talar om stämningen används uttryck som "härligt gäng", "det är många glada miner" och "vi har kul tillsammans". Samtliga fyra anser att sammanhållningen är god.

Möte och information

Intervjupersonerna berättar att de har möte en gång per månad för alla inom företaget. Då ger ledningen bland annat information om det ekonomiska läget och om projekten. Utöver månadsmötet finns inga formella möte. Två gånger per år anordnas kick-off istället för månadsmöte. Det finns ett intranät, men det används inte i någon större utsträckning. I slutet av förra året bestämdes att vd:n skulle gå ut med ett informationsbrev mellan månadsmötena, men det fungerar inte som tänkt.

Joakim berättar följande angående månadsmötet:

Sen har vi ju månadsmöte en gång i månaden. Det är väl ingen trivsel i sig på det sättet men vi har ju haft... tidigare skulle vi göra en månadsaktivitet i samband med dom här månadsmötena.

Uttalandet i citatet ovan, ger en bild av att Joakim inte anser att mötet handlar om trivsel, utan att det är de efterföljande aktiviteterna han förknippar med trivsel. Men senare förändras bilden något, då han säger att det är hans önskemål att mötet ska fungera mer som ett frågeforum än enbart som ett informationsforum. Han påpekar att det är enda tillfället där hela ledningen finns på plats vid ett och samma tillfälle för att svara på frågor som berör alla.

I likhet med Joakim anser även de anställda att månadsmötena inte fungerar tillfredsställande. Alla fyra framhåller att mötet förs som envägskommunikation från ledningsgruppen

eftersom ingen av åhörarna brukar uttala sig eller ställa frågor. Vidare menar de att mötet är upplagt på sådant sätt att det inte blir en dialog. Samtliga vet att missnöjet med mötet är känt hos ledningsgruppen och att de försöker göra något åt det.

Rikard tycker att månadsmötet ska vara inriktat på information, eftersom det är för många deltagare för diskussion. Han tycker även att det är viktigt att information ges mellan mötena när så behövs. Rikard efterlyser tydligare information om företagets framtidsvisioner, mål och strategi. Karl framhåller vikten av dialog på mötena genom att säga att informationen annars lika gärna kan sändas ut till medarbetarna via e-post. Annika och Camilla efterlyser information om nya företag som köps in för att få kännedom om vad andra personer gör och om de andra produkterna. Annika tycker även att det är viktigt att arbetsgrupper får beröm eller blir omnämnda på mötet.

Redan i svaret på intervjuens första fråga nämndes möte och information av tre av fyra anställda. Här ovan har vi sett att alla fyra ser information som en källa till trivsel. De har alla många åsikter om mötet och vilken slags information de saknar. Vad säger då litteraturen om möte och information?

Människan är, enligt Dahlgren & Dahlgren (1981), allmänt sett beroende av kunskap om sin omgivning för att ha överblick och för att känna säkerhet och trygghet. Därför är information nödvändig för människans välbefinnande i arbetslivet. Ett sätt att visa vikten av information är att koppla ihop det med en annan trivselfaktor som anges i litteraturen: anställningstrygghet. Att få information om företagets framgång eller misslyckande ger de anställda inblick i det aktuella läget, så att de vet om de kan känna sig trygga i sin anställning eller inte. Samtliga intervjupersoner nämnde branschens nedgång under intervjuerna och att det inverkar på stämning och trygghetskänsla. Intervjupersonerna ger även uttryck för att information är viktigt för att känna delaktighet i företaget.

Intervjupersonernas syn på kommunikation och relation mellan ledning och anställda

Kommunikation mellan ledning och anställda fungerar bra, enligt Joakim. Han tillägger att en del anställda kanske upplever att avståndet till vd:n ökat på grund av företagets expansion, vilken föranlett att vd:n ofta befinner sig på resor. Övriga i ledningsgruppen är, menar han, lättare att nå. Som nämnts tidigare är det ledningens målsättning att ha korta kommunikationsvägar och att ha en prestigelös, öppen stämning.

På frågan vem man vänder sig till vid problem på arbetet, svarar alla fyra anställda att det beror på vad saken gäller. Med andra ord kan de vända sig till flera personer. Att kommuni-

tionen är öppen och att man kan tala med vem som helst på företaget, framgår tydligt i samtliga intervjupersoners svar. Vid frågan om de känner att de kan vända sig till vd:n då de vill prata om något, intygar alla att de absolut skulle kunna göra det. Företagsledningens ambition att vara öppna och att ha högt i tak, ter sig således som fungerande.

Att ha högt i tak och därmed tillåta missnöje och konflikter, är hälsosamt för en organisation (Abrahamsson & Andersen, 1998). Det kan skapa diskussioner som kan verka stimulerande och leda till förändringar.

En av intervjupersonerna anser att kommunikationen inte alltid fungerar mellan ledning och anställda. Personen menar att det ges dubbla budskap i information och handling. Anställda kan få besked om att företaget ska knappa in på utgifter, samtidigt som ledningen exempelvis bjuder ut kunder på dyrbara middagar eller lägger ut stora belopp på fester.

Det är nog sånt som jag reagerar på och som jag tror att en del andra reagerar på. Man blir lite sne när man vet att man behöver nya hjälpmedel för att kunna jobba och då tycker man att "varför prioriterar de på det sättet"?

Ett annat exempel som tas upp är då beskedet om utebliven löneförhöjning gavs. Först vid ett senare tillfälle fick de anställda veta att anledningen var ett beslut som togs på koncernnivå. Om denna information hade givits på en gång, tror intervjupersonen att negativa rykten hade förhindrats. Detta visar på vikten av att vara tydlig i kommunikationen, ge raka besked och förklara vad som sker för att undvika missförstånd och upplevelse av dubbla budskap. Å andra sidan visar det vikten av att man som anställd ställer frågor och ifrågasätter vad som sker, för att få förståelse för ledningens beslut.

Johnsons krav/kontroll/stöd modell

De anställda ger uttryck för att arbetsuppgifterna har stor betydelse för deras trivsel och ovan har vi sett att de känner att de kan tala med olika personer när så behövs. Härnäst presenteras en modell som visar att de två faktorerna samverkar för individens välbefinnande.

I föregående område beskrevs Karaseks krav/kontroll modell. Jeff Johnson (Eriksson, 1991) har utökat Karaseks modell med en tredje dimension: socialt stöd. Johnsons modell innefattar alltså tre variabler till skillnad från Karaseks modell som innehåller två. Det betyder att Johnsons modell har åtta huvudtyper av arbete istället för fyra. Karaseks kombinationer kvarstår (se s 20), men fyra av dem får i tillägg benämningen isolerade (avser svagt socialt stöd) och fyra benämns kollektiva (avser starkt socialt stöd).

Enligt James House (Ibid) finns det fyra former av socialt stöd. Emotionellt stöd innefattar omtanke, tilltro, känslor mm. Denna form av stöd har stor betydelse för hälsa och välbefinnande eftersom grundläggande behov av umgänge och gruppkänsla kan tillgodoses genom det. Värderande stöd innebär möjlighet för individen att jämföra sig med andra och få bekräftelse. En tredje form är informativt stöd. Det betyder att andra människor ger information, råd och förslag, vilka kan vara till hjälp för att bemästra olika situationer. Det fjärde handlar om att få hjälp med avlastning och kallas instrumentellt stöd.

Förutom att de anställda som intervjuats kan prata med olika personer om diverse saker, förefaller de även få de olika formerna av socialt stöd som angavs ovan. De anser att sammanhållningen är god på arbetsplatsen, vilket tyder på att de har emotionellt stöd. På månadsmötena tar ledningen upp hur det går för de olika produktgrupperna vilket ger anställda ett värderande stöd. Informativt stöd ges i form av samarbete med andra i arbetsgruppen, ansvariga och chefer. Huruvida instrumentellt stöd ges, är däremot okänt. Sammantaget kan deras arbete sägas ha hög egenkontroll (se s 20) och starkt socialt stöd. Genom sin forskning har Johnson fått stöd för att såväl egenkontroll som socialt stöd behövs för att kunna bemöta krav i arbetslivet och för att uppleva välbefinnande (Ibid).

Behovet av värderande och informativt stöd ger ytterligare anledning till varför det är viktigt att möte och information fungerar på tillfredsställande vis.

Sociala relationer och aktiviteter

Camilla, Rikard och Annika berör flera gånger under respektive intervju, att de umgås mest med kollegorna i den egna arbetsgruppen. Camilla brukar försöka hinna med en fikapaus varje förmiddag för att även träffa och prata med andra kollegor. Enligt intervjupersonerna finns det en tendens till att personalgrupper i företag som köps in, bibehålls utan förändring. Anledningar till det kan vara att personerna i gruppen besitter specialkunskaper om produkten och att de använder ett särskilt programmeringsspråk. En annan anledning kan vara att de trivs tillsammans och vill fortsätta att arbeta ihop. Att grupper behålls oförändrade och att företaget expanderat kraftigt under senare år, har lett till att de anställda som intervjuats känner behov av gemensamma aktiviteter. Annika menar att det är ofta man "sitter i sin egen lilla kammare" och att det därför är viktigt att ha sociala aktiviteter för att bygga upp en stark teamkänsla.

Joakim menar att det har varit kutym i branschen att ge stort utrymme för sociala aktiviteter för att få personal att stanna kvar. Tidigare var personalen starkt efterfrågad och då var det viktigt att ha nånting att erbjuda för kunna behålla dem i företaget. Arbetets innehåll är till stor del likadant på andra företag och Joakim tror att aktiviteter därför värderas högre än i

andra branscher. Idag finns färre IT-jobb än tidigare, vilket betyder att omsättningen av personal minskat. Andra betydelsefulla faktorer för att behålla personal är, enligt Joakim, lönen och den allmänna trivseln på arbetet.

Under intervjuerna med de anställda framkommer att månadsaktiviteten upphörde för ungefär ett år sedan. Annika tycker att det vore trevligt att återinföra en aktivitet i samband med månadsmötet, eller åtminstone oftare än det är nu. Det ger en slags kick, menar hon, man känner att "nu jäklar, nu ska vi jobba igen". Även Rikard säger att han skulle uppskatta fler månadsaktiviteter, för att lära känna kollegor bättre. Camilla tror att ledningen genomför aktiviteter för att visa sin uppskattning för personalen, samt för att få dem att trivas. Karl tar upp att det inte bara är aktiviteterna som inverkar på sammanhållning, utan även sammansättningen av människor. Han skrattar och säger "jag tycker att alla här passar bra ihop".

Joakim respektive de anställda talar om sociala aktiviteter på olika sätt. Enligt Joakim är det något som gjorts inom branschen för att behålla personal, medan de anställda talar om att öka teamkänslan, lära känna varandra och visa uppskattning. Samtliga menar alltså att det behövs, att det är viktigt för trivseln, men de ger uttryck för sin uppfattning på olika sätt.

Att social gemenskap är viktigt, styrks av litteraturen. Kontakt och gemenskap är viktigt enligt psykosocialt synsätt då det ses som ett behov hos människan. Ahrne (1999) menar att organisationer behöver gemensamma aktiviteter för att skapa sammanhållning och lojalitet till företaget. Enligt Ahrne är det framförallt i självständiga arbete behovet finns. Som framgått tidigare i uppsatsen, är arbetet på det undersökta företaget självständigt och arbetstiderna är fria. Det finns även andra anledningar som de anställda uttalat sig om, vilka ger uttryck för betydelsen av gemensamma aktiviteter: de pratar och umgås mest med sina närmaste arbetskamrater, arbetsgrupper bibehålls vanligen oförändrade, de upplever att information till nyanställda och integration i företaget fungerar otillfredsställande.

Joakim menar att det kan vara svårt för de som har familj att avsätta en kväll per månad för företagsaktiviteter. Hur olika personer ser på aktiviteter borde även ha viss koppling till vilken inställning man har till arbetet (se s 16). Med en instrumentell inställning är arbetet endast en inkomstkälla för att kunna göra saker på sin fritid. Det tyder på att hos personer med den inställningen finns inget intresse av att göra aktiviteter med företaget. Med solidarisk inställning till arbetet borde intresset däremot vara stort. Om vi följer tidigare resonemang att instrumentell inställning hos anställda inte är att föredra ur företagens synvinkel, ger det ytterligare stöd för att företaget bör göra sitt bästa för att mätta olika behov som de anställda har, för att behålla motiverad och lojal personal.

4. AVSLUTANDE ORD

Syftet med uppsatsen var att undersöka vad anställda vid ett företag upplever att företagsledningen gör för att skapa trivsel och vad de anställda tycker är viktigt för att trivas. Dessutom var syftet att få en bild av vad företagsledningen menar att de gör för att skapa trivsel och vad de anser är viktigt. Undersökningens resultat tyder på att det inom företaget råder stor medvetenhet om hur trivsel skapas. Den psykosociala arbetsmiljön förefaller tillfredsställande och utvecklande. Såväl arbetsorganisation som arbetets innehåll är överlag utformade på ett sätt som får de anställda att trivas. Sociala relationer fungerar på ett tillfredsställande sätt vilket ger anställda stöd i arbetet. Även företagets grundläggande värderingar skapar trivsel. Arbetsplatsen utmärks av ett jämlikt och öppet arbetsklimat, där hälsa och social gemenskap värdesätts.

Trots att studien visar ett positivt resultat, finns det ändringar som kan genomföras på företaget för att åstadkomma förbättringar. För detta syfte kan intervjuresultatet ligga till grund för utformning av en enkät som samtliga anställda får besvara. Därigenom får alla i personalgruppen komma till tals och ge sin uppfattning om trivsel.

Det finns även möjliga förbättringar i uppsatsens undersökning. Om endast en yrkesgrupp inom företaget undersökts, hade djupare kunskap och förståelse erhållits. Fördjupad förståelse hade även varit möjlig om ett representativt urval gjorts, varefter olika variabler hade kunnat studeras, ex kön och hemsituation.

Att bli medveten om omfattningen av trivselfaktorer och hur trivsel skapas, är betydelsefullt för individens och företagets välbefinnande. Det finns som vi sett många faktorer som spelar in och en del förknippas inte alltid med trivsel. Ökad medvetenhet och förståelse av ämnet leder till en bättre handlingsberedskap vilket gynnar såväl människa som företag och samhälle. Ett avslutande citat från Rikard, sammanfattar vikten för företag att anställda trivs.

Jag tycker att jag jobbar bättre när jag mår bra på jobbet. Man gör ett bättre jobb också tror jag, inte bara mer - utan rent kvalitativt bättre ... man gör smartare grejer, stannar inte vid första bästa lösningen.

REFERENSLISTA

- Ahrne, G. (1999). Organisationer och människor (kapitel 1). I Ahrne, G. & Hedström, P. (red), *Organisationer och samhälle; analytiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Arbetskyddsnämnden. (1999). *Bättre arbetsmiljö; Handbok*. Stockholm: Arbetskyddsnämnden.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1985). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Dahlgren, K. & Dahlgren, P-O. (1981). *Hur har du det på jobbet?* Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Eppler, M. & Nelander, B. (1981). *Psykosocial arbetsmiljö i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson, N. (1991). Arbetskrav, egenkontroll och socialt stöd (kapitel 7). I Furåker, B. (red), *Arbetets villkor*. Lund: Studentlitteratur.
- Gardell, B. (1986). *Arbetets organisation och människans natur*. Uppsala: Ord & Form.
- Giddens, A. (1998). *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, M. (1991). Lönearbete som mål eller medel (kapitel 8). I Furåker, B. (red), *Arbetets villkor*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Westlander, G. (1979). *Vad är psykosociala frågor?* Stockholm: Tiden-Barnängen.
- Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1

INTERVJUGUIDE TILL PERSONALANSVARIG

Personalpolitik: Hur fungerar detta hos er? Är denna dokumenterad? Vem bestämmer den? Förnyas det, när senast? På vilket sätt används det? Varför ser den ut som den gör, varför tycker företaget att vissa saker är viktiga, vad grundar man det på eller vilka avsikter har man med sin personalpolitik? Hur anges trivsel i denna?

Företagets syn på trivsel: Vad gör ni för att skapa trivsel på arbetsplatsen?

Vad ser ni som det viktigaste för att skapa arbetstrivsel?

Varför det som görs görs..

Finns det något som prioriteras?

Hur fungerar det med...

Arbetsuppgifter

Arbetsprocess (tider, plats)

Delaktighet och medbestämmande

Relationen chef - anställd

Kommunikation

Information och möte

Fysisk miljö

Hur är stämningen på arbetsplatsen?

Finns det något som du tror att ni skulle behöva vara bättre på?

Frågor?

Bilaga 2

INTERVJUGUIDE TILL ANSTÄLLDA

Inledning: berätta om uppsatsen, anställningstid, familjesituation

Frågeområde 1:

Vad tycker du att företagsledningen gör för att skapa trivsel hos anställda?

Hur tycker du en bra dag på jobbet ser ut?

Berätta om en dag när du inte trivs.

Frågeområde 2: undersöka olika områden..

Vad har du för arbetsuppgifter? Fråga om arbetsmiljö, omväxling, tider...

Vilken kontakt har du med chef, andra i ledningen, vd?

Hur fungerar kommunikationen mellan anställda och ledning?

Feedback?

Delaktig och medbestämmande?

Sociala aktiviteter. Tycker du det är viktigt? Varför är det viktigt?

Stämningen på företaget?

Frågeområde 3: hur respondent tycker att det skulle vara.

Finns det något du skulle vilja ändra på? Hur skulle du vilja att det var?

Finns det något som inte görs men som du tycker borde uppmärksammas?

Avslutande frågor

Vad tycker du är viktigast av det vi pratat om?

Finns det faktorer du tycker är viktigare än andra?

Tror du att det finns ett samband mellan trivsel och arbetsprestation?

Finns det något mer du vill säga? Vill du fråga mig om något?

Bilaga 3

Figur 1. Det psykosociala synsättet. Figuren är lånad från Dahlgren & Dahlgren (1981, s 29).
(Av datortekniska skäl finns figuren som bilaga istället för i den löpande texten.)

