



**LUNDS UNIVERSITET**  
Samhällsvetenskapliga fakulteten

Lunds Universitet

Sociologiska institutionen

## Arbetsplatsträffar

- En kvalitativ studie med utgångspunkt i begreppen delaktighet, medinflytande och socialt kapital

Författare: Kristina Lantz, 870526-3526

Kandidatuppsats: SOCK01, 15 hp

Vårterminen 2011

Handledare: Anders Järnegren

*Jag vill rikta ett särskilt tack till Peter som vid uppstarten och under arbetsgången varit ovärderligt tillmötesgående och hjälpsam. Jag vill även tacka mina intervjupersoner för att de gett min studie den validitet jag eftersträvat och för att de sprider glädje och tror på sina anställdas potential.*

## Abstract

Författare: Kristina Lantz, 870526-3526

Titel: Arbetsplatsträffar - En kvalitativ studie med utgångspunkt i begreppen delaktighet, medinflytande och socialt kapital

Kandidatuppsats: SOCK01, 15 hp

Handledare: Anders Järnegren

Sociologiska institutionen, vårterminen 2011

Bakgrund: Jag har alltid intresserat mig för strategiska investeringar i effektivisering, trivsel och arbetsprestationer vad gäller personalfrågor. Uppsatsen behandlar hur avdelningschefer, inom organisationen, upplever momentet arbetsplatsträffar med utgångspunkt i begreppen delaktighet, medinflytande och socialt kapital.

Syfte: avsikten med studien är att försöka förstå hur avdelningscheferna ser på momentet arbetsplatsträffar och huruvida begreppen delaktighet, medinflytande och socialt kapital kan få ekonomiska konsekvenser. Jag kommer att analysera mina kvalitativa intervjuer i relation till det samverkansavtal som reglerar arbetsplatsträffar för att sedan koppla min analys till teori. Mina teoretiska utgångspunkter är bakgrunden inom Human Resource Management, där jag lokaliserar mina begrepp, litteratur om delaktighet och medinflytande författat av Aronsson och Von Otter samt Westlunds och Putnamns teorier om socialt kapital.

Resultat: mitt empiriska material visar, om än det finns strukturella hinder, att delaktighet går att skapa genom arbetsplatsträffar och att det är en möjlighet för personalen att påverka sin arbetsplats och arbetssituation. Studien visar även att begreppen skapar förutsättningar för att bedriva en framgångsrik verksamhet och detta då delaktighet skapar ett positivt arbetsklimat där personalens kompetens tas tillvara på genom att både personalen och avdelningschefen aktivt jobbar med kvalitet och effektivitet.

Nyckelord: arbetsplatsträffar, delaktighet, medinflytande, socialt kapital och ekonomiska konsekvenser

# Innehållsförteckning

## 1 Inledning

Den konkurrens som idag råder ute på arbetsmarknaden tvingar organisationer, på ett sätt eller flera, att ständigt arbeta med kvalitetsförbättrande åtgärder. Det är inte bara konsumenterna och konkurrenterna som sätter press på arbetsgivare idag utan även de anställda har nu en större insikt i vad de har rätt till och hur de vill ha det på sin arbetsplats.

Som studerande på programmet för arbetslivs- och personalfrågor har jag alltid intresserat mig för vilka konsekvenser det får när man investerar i eller negligerar sin personalstyrka. Enligt min förförståelse tror jag att en arbetsstyrkas engagemang, vilja, kunskap och erfarenheter är en bidragande faktor till en organisations framgång. Det kapital som personalen faktiskt är, i form av kunskaper och erfarenheter, anser jag får ekonomiska konsekvenser, positiva som negativa, vinst som förlust.

Så tidigt som på 1970-talet började japanska företag ta tillvara på sin personalstyrka och satsa på att arbeta med kvalitetsförbättrande åtgärder (Wilson, 2008, s 302). Effekterna blev en nöjdare personal som i sin tur presterade mer och bättre vilket för organisationen var positivt rent ekonomiskt. Att ta tillvara på den kompetens som personalstyrkan besitter och att visa på en vilja att få organisation och personal att samarbeta för att nå ett gemensamt mål har alltid intresserat mig. Att få möjlighet att studera hur faktorer, genom ett specifikt arbetsmoment, kan påverka organisationen i stort var något som från första början fick mig att välja utbildning och genom den min framtida yrkeskarriär som personalvetare.

Investeringar i personalstyrkan tror jag kan ses ur olika aspekter och genom att titta närmare på olika begrepp inom effektivisering och kvalitetsförbättring. Jag har valt att fokusera på hur avdelningscheferna, en viktig grupp som ofta inte är fokus för studier av detta slag, ser på arbetsmomentet i relation till begreppen delaktighet, medinflytande och socialt kapital. Avdelningscheferna och begreppen tror jag påverkar personalstyrkan på ett sätt som kan få ekonomiska konsekvenser.

## 2 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att skapa en förståelse för hur denna grupp av avdelningschefer uppfattar och upplever momentet arbetsplatsträffar. Utifrån deras åsikter och erfarenheter kommer jag sedan att analysera hur delaktighet och medinflytande påverkar momentet samt vilka konsekvenser det får på avdelningen och organisationen. Frågeställningarna som jag fokuserar på i denna studie blir enligt följande: *Hur ser avdelningscheferna på momentet arbetsplatsträff och vilka konsekvenser får begreppen delaktighet, medinflytande och socialt kapital i relation till arbetsplatsträffen.*

## 3 Organisation

Arbetsplatsen, som undersökningen genomförts på, är en regional instans som erbjuder tjänster, inom vård och omsorg, till medborgarna i region Skåne. Organisationen är uppdelad i olika avdelningar där avdelningschefen arbetar tillsammans med övrig vårdpersonal (<http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=293722>). För att bevara anonymiteten väljer jag att i den löpande texten kalla platsen för min studie Organisationen.

Verksamhetens syfte är att ge vård och att ständigt förbättra sitt sätt att arbeta med patienter och visa respekt för människan. Organisationen arbetar, på uppdrag av regionen, med att bedriva avancerad sjukvård, utbildning och forskning. Idag arbetar de med en budget på 10 miljarder kronor och har över 12 000 anställda. Relevant för studien är inte tjänsterna Organisationen erbjuder eller det arbete vårdpersonalen utför och därav kommer det inte närmare tas upp i resultatredovisningen eller analysen (<http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=291087>).

Strukturen på de olika avdelningarna är homogen gällande arbetsprocesser och i sitt arbete med personalen men den varierar i storlek samt personalens ålder, utbildning och arbetsuppgifter. I min studie kommer jag inte att fokusera på dessa skillnader då jag vänder mig till avdelningscheferna för att studera deras upplevelser om momentet arbetsplatsträffar.

## 4 Arbetsplatsträffar (APT)

I regionen har det träffats ett samverkansavtal (Bilaga 1), vilket är ett samarbetsdokument om förnyelse, arbetsmiljö och samverkan. Detta samverkansavtal har uppkommit genom en överenskommelse mellan personalorganisationerna och ledningen på regional nivå med syfte att ge en gemensam syn på samverkan inom regionen.

Målet med detta dokument är att ge förutsättningar för ett positivt arbetsklimat, god hälsa samt delaktighet och inflytande som ska leda till utveckling på ett positivt vis. Det som eftersträvas är en öppen verksamheten med samverkan alla nivåer emellan och samarbetet ska bygga på delaktighet och en kontinuerlig dialog. Syftet är att skapa ett gemensamt material för chefer och medarbetare att tillgå vid till exempel medarbetarsamtal, kompetensutbildning och, i fokus för min studie, arbetsplatsträffar, som jag hädanefter kommer att referera till som APT.

I arbetet med APT vill organisationen skapa ett forum för medinflytande. Under dessa träffar ska utveckling, planering och uppföljning av verksamheten diskuteras. Forumet ska användas i syfte att ge förutsättningar för personlig och yrkesmässig utveckling. I samverkansavtalet nämns även att förhoppningarna med dessa träffar är att öka personalens engagemang och delaktighet och genom detta effektivisera organisationen.

Avdelningschefens roll under dessa träffar, så som beskrivet i avtalet, innebär att ansvara för planering och innehåll men att personalen ska få vara delaktig i båda dessa delar (Bilaga 1).

## 5 Metod

I detta avsnitt beskrivs huruvida frågeställningen valt för min studie, APT och deras möjlighet att skapa delaktighet och medinflytande samt vilka konsekvenser detta får, kan studeras genom användning av kvalitativ metod. Längs med metodbeskrivningen kommer jag att motivera varför jag anser att en kvalitativ metod är mest lämpad för att studera min frågeställning.

Avsikten med en kvalitativ studie och kvalitativa intervjuer som hjälpmedel, i detta fall, är att försöka begripa avdelningschefernas upplevelser och synpunkter på APT. Jag kommer att analysera mitt empiriska material utifrån samverkansavtalet och teorin vald för min studie. Det är utifrån intervjupersonernas tolkningar, erfarenheter och avtalet som jag sedan kommer

dra mina slutsatser. Dessa förutsättningar anser jag bäst studeras med ett kvalitativt tillvägagångssätt.

### *5.1 Kvalitativ metod*

Det som kännetecknar en kvalitativ studie är avsikten att försöka förstå människors sätt att agera och kunna urskilja handlingsmönster. Genom att kvalitetssäkra sitt material kan man tolka det empiriska materialet utifrån den mening fenomenet ger människan (Ryen, 2004, s 14).

Det kvalitativa tillvägagångssättet och forskningsfrågans utgångspunkt vilar i ett försök att studera och analysera intervjupersonernas upplevelser och uppfattningar. Sjöberg (2008) menar att kvalitativ metod behövs för att ge en mer djupgående och förklarande förståelse (s 15 och 24). Då syftet med min studie är att skapa en förståelse för avdelningschefernas syn på APT anser jag det motiverar mitt val av metod. Den kvalitativa metoden användas i sammanhang där man vill studera konkreta, lokala och specifika fenomen (Repstad, 2007, s 22). Det sociologiska fenomen jag valt att studera är just ett konkret arbetsmoment.

Jag har valt att klassa min studie som en mindre fallstudie, detta då jag kritiskt kommer att studera och analysera en grupp individers uppfattningar om ett specifikt arbetsmoment (jmf Repstad, 2007, s 23). En fallstudie kan definieras som en studie som syftar till att skapa en djup förståelse kring en eller ett fåtal enheter som ofta är sociala relationer och processer (Yin, 2007, s 17-18). Fallstudiens syfte, i mitt fall, blir att bidra till en förståelse om en gruppmissig företeelse. Fallstudien lämpar sig då jag är ute efter den raka process av frågor och svar som ett naturalistiskt perspektiv uppmanar, informationen är förstahandsinformation och sanningshalten kan därför anses högre (Gubrium, Holstein, 1997, s 6). Studien avser utgå från en induktiv linje, i min studie kommer detta innebära att jag kommer att tolka avdelningschefernas upplevelser som verkligheten (jmf Olsson och Sörensen, 2002, s 31). Nackdelen med en fallstudie är att det inte går att generalisera, men medveten om detta har jag utformat min frågeställning och mitt syfte efter de premisserna.

### *5.2 Urval och avgränsning*

Jag har valt att begränsa mitt urval till avdelningschefernas upplevelser om APT. Valet att fokusera på avdelningscheferna anser jag motiveras av deras roll i organisationen, som dels syftar till en identifikation med personalen men också med ledningen. Att fokusera på



avdelningschefernas upplevelser och erfarenheter styrks av den anledningen att de tidigare inte studerats samt att deras syn på hur väl man kan implementera samverkansavtalet i verksamheten är nödvändigt att studera.

Intervjupersonerna valde själva att delta i studien. Ett urval som kan kallas självselektering (Larsen, 2007, s 78). Urvalet är inte representativt för hela organisationen men för mitt fall representerar de sina egna upplevelser och tankar som en grupp.

Mitt empiriska material består av fem stycken intervjupersoner och jag anser att mina fem intervjuer ger mig den bild jag behöver för att kunna genomföra min fallstudie och ge kvalitet och styrka till texten. Jag fann en mättnad (jmf Repstad, 2007, s 92) i materialet även om jag är medveten om att mina åsikter om en mättnad i materialet är ytterst subjektivt. Dock motiverar jag urvalet och resultatet med studiens avsikt och att intervjuerna skapar en förståelse för det som forskningsfrågan avser att skapa.

### 5.3 Kvalitativa intervjuer

Innan intervjuerna fick intervjupersonerna ta del av min uppsatsplan och de fick även information om intervjuens upplägg samt hur materialhanteringen skulle gå till. Samtliga intervjupersoner meddelades att intervjun skulle ta upp mot en timme och att alla frågor var frivilliga att besvara.

Jag har valt att använda mig av en *semistrukturerad*, djupgående och kvalitativ intervju. Under den semi strukturerade intervjun finns det en intervjumall att utgå ifrån men det finns utrymme för att ställa följdfrågor och följa intervjupersonens agenda och ordningsföljd i större utsträckning (Denscombe, 2009, s 234). Valet av semistrukturerade intervjuer lämpar sig då jag är intresserad av att få intervjupersonerna att utveckla sina tankar och ge exempel på hur de ser på APT (jmf Gubrium & Holstein, 1997, s 42 ff). Semistrukturerade intervjuer är positivt i den bemärkelsen att de tillåter forskaren att reflektera över resultatet och göra eventuella ändringar, vilket Wästerfors benämner detta som *baklängesarbetet* (2008, s 70).

Min intervjumall är utformad efter teman, med öppna frågor, som jag avser att få svar på. Det viktiga för mig var inte att ställa mina frågor i ordningsföljd utan snarare att täcka in alla teman med svar. Genom att påverka intervjusituationen på ett positivt sätt, skapa en avslappnad intervjusituation, gav jag intervjupersonerna större möjlighet att ge innehållsrika synpunkter och sanningsenliga svar (jmf Sjöberg, 2008, s 33). Avsikten med detta var att

minska kontroll- och intervjueffekten som är ett hot mot den kvalitativa metodens riktighet (jmf Larsen, 2007, s 87).

Under samtliga intervjuer fördes noggranna anteckningar. Fördelaktigt för studier är möjligheten att göra ljudupptagningar under intervjuerna (Denscombe, 2009, 258). Då mina intervjupersoner uttryckte en oro över själva inspelningen valde jag att enbart ta noggranna anteckningar. Detta då jag fann belägg hos Bryman (2002) att denna oro kan leda till att intervjupersonerna känner sig obekväma och att det i sin tur kan bli en felkälla (s 310).

### *5.5 Etik*

Då mina intervjupersoner själva valt att delta i min studie har de redan innan de fattade beslutet fått ta del av min uppsatsplan där jag beskriver syfte, tillvägagångssätt och användningsområde tydligt. Under studien har jag eftersträvat att uppfylla de krav som Bryman (2002) tar upp för att säkerhetsställa konfidentialiteten och sekretessen; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (s 440). Allt för att se till att intervjupersonerna förstår syftet med studie, att de frivilligt deltar samt att intervjupersonernas identitet inte framgår i materialpresentationen och att de är medvetna om hur jag kommer att använda materialet.

Då mina intervjupersoner rapporterat till sin överordnade gällande deras deltagande anser jag att anonymiteten för inblandade parter är svår att upprätthålla. I presentationen av resultatet framgår det inte vem som svarat vad men jag ser brister i att intervjupersonerna varit tvungna att få sitt deltagande bekräftat. Detta scenario hotar anonymiteten och även resultatets objektivitet (Denscombe, 2009, s 193 och 197). Detta är något som jag informerat mina intervjupersoner om och de har accepterat detta faktum.

## 6 Tidigare forskning och bakgrund

De teorier och den tidigare forskning som jag under detta kapitel kommer nämna använder jag som verktyg för att kunna förankra mitt empiriska material. Med den teoretiska förankringen avser jag kunna analysera mitt empiriska material och på det sättet närma mig en slutsats och förståelse gällande frågeställningen.

För att motivera val av uppsatsämne, samt beskriva grunden till ytterligare val av litteratur, kommer jag kort att nämna bakgrunden till kvalitetssäkring och effektiviseringstankar inom personalhantering. Jag ämnar även presentera material gällande varför vi pratar om medinflytande och delaktighet i arbetslivet.

### *6.1 Bakgrunden inom HRM*

Inom Human Resources Management, hädanefter HRM, finns övergripande teorier om huruvida personalhantering kan effektiviseras och kvalitetssäkras och därför är det relevant att nämna något kort om denna skola och hur den påverkat min studie. Det är till denna disciplin jag kan relatera och lokalisera begreppen delaktighet och medinflytande som är fokus för min studie. Att göra positiva investeringar i personalstyrkan, så som att satsa på delaktighet, öka varje enskild anställds engagemang och bredd av inflytande. Genom att förlägga mer ansvar på de anställda och göra dem viktiga för organisationen väcker man engagemang och lojalitet som får positiva konsekvenser både socialt och ekonomiskt (Kinlaw, 1995, s 12).

Denna gren inom HRM har som mål att effektivisera och kvalitetssäkra den del av organisationen som rör personalhantering. Från grunderna i HRM lokaliserar jag de två begrepp, valda för min studie att fokusera på, delaktighet och medinflytande, som viktiga delar på vägen mot en nöjd och tillfreds personalstyrka men även en organisation som bedriver en framgångsrik verksamhet.

Varför är det så att vi talar om delaktighet och medinflytande när vi diskuterar personalhantering? Dagens företag har ett starkt behov av att bevara sin konkurrenskraft och en väg att gå är att minska de fasta kostnader som personalen innebär (Kinlaw, 1995, s 14). Teorin kring detta innebär effektivisering genom att ge personalen mer eget ansvar samt öka deras befogenheter där konsekvenserna kan bli ett ökat engagemang. Medinflytande kommer av delaktighet i beslutsfattande- och ledningsprocesser och att arbeta med kvalitetssäkring är ett ledningsintresse men även baserat på en ideologisk grund där välbefinnande är i fokus (Kazemi, 2009, s 126 ff).

Tanken om ökad delaktighet och medinflytande grundar sig i en insikt om att ökat inflytande och ett demokratiskt styre tillåter personalen att till fullo visa och använda sin kompetens. De får hitta sätt att använda och utveckla kompetensen på (Kinlaw, 1995, s 19). Detta gäller inte bara på ett individualistiskt plan utan även för hela personalstyrkan där man lär av varandra och kompletterar varandra.

## 7 Teoretiska utgångspunkter

Den teoretiska utgångspunkten är teorier om delaktighet, medinflytande och socialt kapital. Då platsen för min studie är en organisation med tydliga arbetsrutiner och struktur upplever jag det som relevant att definiera begreppet organisation. I min förförståelse ingår tankar om att organisationen och personalen påverkar varandra och med den utgångspunkten vill jag förankra mitt empiriska material samt mina teorier i litteratur gällande socialt och ekonomiska kapital samt litteratur som berör delaktighet och medinflytande.

Jag är medveten om att litteraturen vald för min studie inte är hög aktuell då den är författad för ett antal år sedan. Enligt min åsikt speglar det att, inte att min studie inte berör ett aktuellt ämne, ämnet är viktigt att ta upp till diskussion och bör fokuseras på ytterligare.

### 7.1 Begreppet organisation

Jag väljer att använda mig av definitionen som jag finner i *Introduktion till organisationsteori*

*”en organisation är ett medvetet, stabilt och målinriktat samarbete mellan människor”*

(Flaa *et al.*, 2006, s 9)

Valet att definiera begreppet organisation motiveras av vikten att förstå att personalen tillsammans skapar de förutsättningar som antingen gynnar eller missgynnar organisationen (Flaa *et al.* 2006, s 11). En annan sociologisk utgångspunkt i organisationsteori är att organisationen inte bara består av formella utan också av informella system. Flaa *et al.* (2006) nämner dessa som nätverk och grupper bestående av kapital, där kapitalet kan ses som personalens kunskaper och erfarenheter (s 46). Denna organisationsteori kan jag senare koppla till Westlunds teori om socialt och ekonomiskt kapital samt för att skapa en förståelse kring hur personalen påverkar organisationen i relation till delaktighet och medinflytande.

Organisationsteorin är viktigt även i det avseendet att avdelningschefernas roll är framträdande. Avdelningschefen har ett ansvar att koppla samman det formella med det informella och genom det en roll som är strategiskt viktig men som ibland glöms bort att studera (Richard, 1995, 257). Vad gäller de begreppen som beskrivs under stycke 7.2 och 7.3 blir avdelningschefens roll avgörande då de ansvarar för att tillgodose personalen med rätt förutsättningar medan de även måste representera verksamheten och dens möjligheter.

### *7.2 Delaktighet och medinflytande*

Min fallstudie avser att skapa en förståelse om hur avdelningscheferna uppfattar och upplever APT, med fokus på delaktighet och medinflytande och av den anledningen kommer jag försöka att definiera hur jag valt att använda mig av begreppen delaktighet och medinflytande. Jag kommer även att presentera teorier om huruvida de kan påverka en arbetsgrupp och organisation.

I Heinz Leymann och Lennart Svenssons bok, (1987), om framtidens arbetsliv har jag valt att fokusera på de delar som rör arbetsmiljön och arbetssituationen för de anställda men även deras inflytande över denna. Här tar författaren Thomas Aronsson, aktiv vid sociologiska institutionen i Umeå, upp fem kontrollbegrepp som alla påverkar arbetsmiljön och jag har valt att fokusera mitt teoriavsnitt på kontrollbegreppet egenkontroll. Med egenkontroll menas inflytande, delaktighet och möjligheter till samarbete. Egenkontroll är det begreppet som inbegriper delaktighet och medinflytande och därför relevant för min frågeställning (s 14-17).

Författaren anser att utmaningen är att hitta en jämn balans i arbetsgruppen och att insikten om hur man använder egenkontroll, som inbegriper delaktighet och medinflytande, till en fördel är av största vikt för ekonomisk- och arbetsmiljömässig framgång. Huruvida personalen erbjuds inflytande över sin arbetssituation och om de upplever sig som delaktiga i beslutsfattande, schemaläggning eller till exempel arbetsrutiner genererar ett demokratiskt arbetsklimat och en rak och öppen kommunikation alla parter emellan. Att det ges incitament och uppmuntran vad gäller inflytande tenderar att leda till att arbetsgruppen kan bli mer effektiva tillsammans och genom det prestera bättre (Aronsson, 1987 s 182-191).

Egenkontroll innebär, i korta drag, till vilken grad individen kan styra och kontrollera sin egen arbetstakt och sitt arbetssätt. I begreppet ingår både individuella motivationskrafter såsom lön, sammanhållning och medinflytande, men även organisatoriska motivationskrafter såsom ekonomisk vinst, visioner och respekt. Delaktighet definieras som en anställds möjlighet att vara en del av arbetsgruppen, känna tillhörighet, de får lov att uttrycka önskemål gällande

arbetssituationen och som genom en samhörighet upplever sig som uppskattad och viktig för organisationen. Medinflytande kommer som en del av delaktigheten, detta är den anställdes möjlighet att vara med vid beslutsfattande eller skapandet av beslutsunderlag (Aronsson, 1987, s 184).

De individuella och organisatoriska motivationskrafterna är nära förankrade i personalen och arbetet som utförs vilket gör att personalen inte är en fast kostnad utan en investering. Författaren nämner begreppet delaktighet och medinflytande som motivationskrafter som föder tillfredsställelse och i sin tur effektivitet. Casten Von Otter (1987) skriver att egenkontroll skapar den lojalitet och det engagemang som visar på det sociala kapitalets förmåga att påverka en organisation ekonomiskt, vilket han också menar kan vara åt det negativa, därav vikten att utveckla rätt motivationskrafter och investeringar. Teorier om hur individen påverka organisationen positivt eller negativt hänger dels ihop med den tidigare presenterade organisationsteori men även tankarna om att det kapital som personalen består av också får ekonomiska konsekvenser (s 60-61).

Huvudförfattaren menar att delaktighet och medinflytande är en pågående process inom organisationer som den ena dagen kan ha positiv inverkan och den andra dagen ha negativ inverkan, rent ekonomiskt, på organisationen (Leymann, 1987, s 172-181). Denna pågående process gör att investeringar i det sociala kapitalet aldrig kan avstanna eller upphöra. Författaren har valt att se individen som handlande och detta förutsätter att man tar tillvara på dennes kompetens och kapacitet och att man inser vikten av att till viss del också se denne som ett ekonomiskt kapital.

I min tolkning är delaktighet och medinflytande bland personalen två viktiga begrepp som påverkar faktorn egenkontroll och att egenkontroll i sin tur kan vara avgörande, i positiv och negativ bemärkelse, på organisationen rent ekonomiskt. Sambandet begreppen emellan blir svår att bortse från. Dock har jag haft svårt att hitta aktuell litteratur som diskuterar medinflytande. Diskussionen kring begreppet är inte längre lika intensiv som på 80- eller 90-talet och det leder till resonemang om det inte längre är förenligt med verksamheter idag. Längs med studien blev det tydligt att medinflytande är lika viktigt nu som förr men att forskningen kring begreppet haltar till skillnad från den forskning som bedrivs i relation till begreppet delaktighet. Jag finner ändå belägg för att fokusera min studie, delvis på begreppet medinflytande då jag anser det finns positiva effekter som ej kan räknas bort.

### 7.3 Socialt kapital

I min frågeställning ingår en teori om att en delaktig personal som upplever sig ha möjligheter att utöva inflytande över sin arbetssituation presterar bättre. Resultatet av en personal som presterar bättre tror jag får ekonomiska konsekvenser och från dessa tankar kommer valet att presentera Hans Westlunds teorier om att det sociala kapitalet även kan ses som ett ekonomiskt kapital.

Definitionen jag har valt återfinns i Westlund (2006) och lyder enligt följande

*”...social, non-formalized networks that are created, maintained and used by the networks’ nodes/actors in order to distribute norms, values, preferences and other social attributes and characteristics, but which also emerge as a result of actors sharing some of the attributes.”*

(s 8)

Den amerikanske professorn Edward Laumann menar att när vi investerar i dessa strukturer, till exempel genom att jobba med delaktighet och medinflytande, kan vi mer och mer se till det sociala kapitalet som ekonomiskt vinstgivande (Westerlund, 2006, s 5). Robert Putnams, brittisk forskare i sociologi, tankar om att demokratiseringsprocessen, inom organisationer, leder till ekonomisk tillväxt uppfattar jag som ännu ett bevis för att kunna se det sociala kapitalet som ett ekonomiskt kapital. Westlund har, genom hela boken, tankar kring hur demokratiseringsprocessen är nödvändig för att uppnå en effektiv organisation. Laumanns tankar om formella och informella investeringar, det kan vara planerade budgetändringar men även satsningar på företagskulturen eller investeringar som personalen själv gör inom sina nätverk, kombinerat med Putnamns teori om ett demokratiskt styre tror jag är förutsättningar för en känsla av delaktighet och medinflytande bland personalen.

Redan tidigt växte begreppet *socialt kapital* fram ur andra sociologiska termer, så som ekonomiskt- och humankapital. Begreppet började användas mer frekvent i ett försök att bevisa att den mankraft, inom organisationer och andra nätverk, inte enbart kunde ses som människor i grupp utan även som ett ekonomiskt medel att nå framgång genom. En viktig skillnad som jag märkte var att skilja mellan humankapital och socialt kapital, där den första innebär den enskilde individens kompetens och kapacitet medan den senare syftar på den kompetens, värdegrund och relation, som uppstår och underhålls nätverk/grupper emellan.

Jag väljer att fokusera på den delen av det sociala kapitalet som avser den samlade kompetensen, kunskapen och erfarenheten som en personalstyrka besitter (jmf Westerlund, 2006, s 1). Genom den definitionen blir det då tydligt att det sociala kapitalet inte kan skiljas från det ekonomiska då det påverkar varandra, om de inte bör ses som ett och samma. Detta innebär inte att de alltid påverkar varandra i positiv bemärkelse. Becker nämner att det sociala kapitalet, just av ovan nämnda anledning, ska ses som både en tillgång och en börda för organisationen och att det är upp till varje organisation att utreda nätverken och gruppernas tidigare erfarenheter, preferenser och värderingar för att skapa goda arbetsförutsättningar (Westlund, 2006, s 3).

De nätverk, eller grupper, som nämns är individer inom organisationen som av olika anledningar väljer att känna och skapa en tillhörighet sinsemellan, grupperna bildar en struktur av kunskaper och erfarenheter som är avgörande för organisationen att nå uppsatta mål. Som struktur upprätthåller det sociala kapitalet normer och värderingar som är viktiga för företaget. Det sociala kapitalet blir ett ekonomiskt kapital då det upprätthåller en organisations värderingar och normer som skapar effektivitet och en god arbetsmiljö när det finns en gemensam moral gällande prestationer och om hur man ska arbeta tillsammans (Westerlund, 2006, s 7).

## 8 Resultatredovisning och analys

I detta avsnitt kommer jag att utifrån teman, tagna från min intervjumall, analysera de svar jag fått från mina intervjupersoner i jämförelse till samverkansavtalet. De teman jag kommer att presentera mitt resultat genom är följande: *Arbetsplatsträffen*, *Delaktighet*, *Medinflytande och Socialt kapital*. Dessa fyra teman kommer att presenteras utifrån samverkansavtalet, intervjupersonernas uppfattning och intervjusvar och dessa rubriker kommer jag att kombinera med mina egna reflektioner.

### 8.1 Arbetsplatsträffen

Mitt första tema baseras på de frågor i intervjumallen som avser skapa en bild över vad arbetsplatsträffen tillför personalen, hur avdelningschefen påverkar och kan påverka träffen och jag vill även få möjlighet att ställa avdelningschefernas upplevelser i relation till samverkansavtalets förväntningar.



### 8.1.1 Arbetsplatsträffen - avtalet

Enligt samverkansavtalet, som träffats på ledningsnivå, uttrycks det tydligt att träffen är ett forum för medinflytande och dialog mellan medarbetare och chef (Bilaga 1). Ur ett ledningsintresse finns här de delar av HRM som krävs för att skapa en bra grund för att avdelningschefen och personalen tillsammans ska kunna ta tillvara på kompetensen som finns i gruppen och det lämnas utrymme för personalen att själva ta kontroll.

### 8.1.2 Arbetsplatsträffen - avdelningschefen

Naturligt blir att söka avdelningschefernas definition av momentet arbetsplatsträffar och syftet med detta är att ta reda på huruvida de formella förväntningarna lyser igenom i själva genomförandet.

*”Jag använder ATP till att ge min personal viktig information som de får kommentera men det är väldigt mycket jag på dessa träffar.”*

*”De ges ett forum för diskussion och åsikter, här talar vi utefter en agenda som jag bestämt sedan innan men som de får lov att påverka, vi pratar om kommande beslut, förändringar i schemalagningen, konflikter, samarbetet oss emellan”*

Om jag tittar närmare på samverkansavtalet tolkar jag tanken med APT som ett tillfälle för hela personalen att träffas med utrymme för diskussion och jag ser en skillnad i hur avdelningscheferna ser på dessa träffar i jämförelse till avtalet. Svar som syftade till att APT mer fungerade som ett informationsmöte gav följande exempel; att personalen inte är tillräckligt aktiv, att avdelningen är under uppbyggnad och därför behövs ett tydligt ledarskap och att det inte alltid finns tid till något annat. I de andra fallen svarade några av intervjupersonerna att information tog de vid andra tillfällen och att de arbetade aktivt för att personalen skulle ta sitt ansvar och diskutera under APT. Avdelningschefens roll har stor inverkan på hur delaktig personalen känner sig, beroende på hur APT genomförs, vilka samtal som är möjliga att ta upp och om de genomförs som en dialog snarare än en föreläsning. Med detta sagt visar mitt empiriska material att trots avdelningschefens roll och dennes betydelse är det personalen som i slutändan själva påverkar vad APT ska resultera i enligt mina intervjupersoners uppfattning.

Min förförståelse utgick från att avdelningschefens ansvar bottnar i hur de själva ser på sin roll; förespråkar de ett ledarskap med en tydlig hierarki eller betonar de en platt organisation. Mitt empiriska material visar att hur dominant avdelningschefen måste vara eller inte beror på hur aktiv personalen är. Jag tolkar detta som att det är lättare att skapa delaktighet och

medinflytande om personalen sedan en tid tillbaka redan upplever sig ha kontroll över sin arbetssituation och följande citat är ett exempel på detta:

*”Min roll är inte framträdande, jag finns där för att svara på frågor och få dem att tänka hur deras roll påverkar organisationen. De jag jobbar med är duktiga på detta vilket gör att jag inte behöver kämpa för en hög aktivitet.”*

Detta fenomen tror jag kan härledas till teorin om egenkontroll och att det är något som växer fram genom ett öppet och tillfredsställande arbetsklimat. Tillsammans skapar avdelningschefen och personalen en miljö där alla bjuds in att vara aktiva, man hälsar när man träffas i korridoren och ingen fråga är för liten för att lyftas fram. Hur väl gruppen fungerar i det dagliga arbetet anser jag är avgörande för hur aktiv personalen är under APT.

Positivt idag är tillfället att samla sin personal och genom det kunna framhäva vikten av att få dem att inte se deras arbetssituation ur ett alldeles för individualistiskt perspektiv. Fördelarna med APT idag är mer abstrakta än nackdelarna som tydligt visar på strukturella hinder, så som att tiden inte räcker till eller att patientsäkerheten tvingar dem att prioritera bort träffarna. Alla mina intervjupersoner nämner dock personalens aktivitetsnivå som en fördel. Jag tolkar detta som att vikten av att undanröja strukturella hinder, så som tidspressen, för att få personalen att ens ha möjlighet att vara aktiva om de så vill. APT är ett viktigt moment för intervjupersonerna och de vill få rätt medel och förutsättningar så att de kan implementera dess syfte på sin avdelning.

När mina intervjupersoner nämner sitt ansvar som en del i att implementera en tanke om hur organisationen fungerar i stort kombinerat med hur varje anställd bidrar uppfattar jag detta som att teorin hänger samman med min fallstudie. I samverkansavtalet nämns att dialog ska föras gällande både personlig och yrkesmässig utveckling (Bilaga 1) vilket ytterligare stärker min teori gällande avdelningschefens roll och dennes vikt att trycka på helheten.

*”Under APT ska vår gemensamma målsättning växa fram och även personalens intresse och engagemang. Jag försöker väcka en vi-känsla.”*

Dock nämns det inte mycket i samverkansavtalet hur avdelningschefens roll ska se ut under arbetsplatsträffen. Det finns inga riktlinjer, i avtalet, som syftar till att klargöra ansvar och den roll som avdelningschefen bör ha under APT. Jag tolkar detta som att de själva måste definiera sin roll och då är det oundvikligt att de arbetar med sitt ledarskap på olika sätt och att APT utformas olika till viss grad.

När vi samtalat kring fördelar och nackdelar nämner intervjupersonerna vikten av rätt utbildning i hur en APT bör genomföras, vad syftet är och hur man kan bemöta kritik och frågor. De vill ges rätt förutsättningar för att kunna genomföra dem riktigt. Mitt material visar på en ambivalens i denna fråga, det har förekommit utbildning och delgivning av information men de kan inte helt svara på vad som riktigt förväntas eller vad det ska komma för konkreta resultat av APT. För att stärka deras möjligheter att göra något positivt av APT påpekar de uppföljning som i dagsläget inte görs.

*”Vi förväntas hålla dessa träffar men de förväntningar vi har på vår ledning upplever jag inte alltid går fram alla gånger, en uppföljning på ATP kan kanske leda till att personalen tydligare ser resultat av sitt engagemang.”*

På frågan vad de anser vara syftet med APT resonerar de sig fram till liknande det syfte som beskrivs i samverkansavtalet. För min del tolkar jag detta som att det framgått vad syftet är men att intervjupersonerna saknar viss information kring hur de ska använda träffen till sin fulla potential. Vilket i min fallstudie skulle innebära en mer öppen dialog ledningen och avdelningschefer emellan men även en dialog avdelningschefer emellan. Avdelningscheferna identifierar sig dels med ledningen men å andra sidan med personalen, att de sitter i en så kluven situation gör att det tydligt måste framgå vad som är ledningens intentioner och intressen. Samtidigt som APT borde utformas efter det dagliga arbetet för att avdelningschefen ska ha möjlighet att engagera sin personal och själva tro på att de är möjliga att genomföra och att personalen ska uppskatta dem snarare än se dem som tidsödande.

## *8.2 Delaktighet*

Min avsikt är att söka förståelse för huruvida avdelningscheferna upplever APT och hur delaktighet påverkar detta moment. Jag kommer därför i följande avsnitt sammanfatta deras definition av begreppet och hur de ser på möjligheterna att implementera begreppet genom APT.

### *8.2.1 Delaktighet - avtalet*

Den konkreta definitionen av hur delaktighet ska implementeras genom APT beskrivs som att, som det står i samverkansavtalet, träffarna ska ge förutsättningar för utveckling, personlig och yrkesmässig, samtidigt som de ska skapa engagemang och delaktighet, allt för att utveckla verksamheten (Bilaga 1).

Den utveckling som avtalet syftar på tolkar jag som en följd av det engagemang som väckts när personalen får möjlighet att påverka sin arbetssituation. Att det läggs vikt vid att skapa delaktighet från ledningens sida är positivt sett i relation till frågeställning.

### 8.2.2 Delaktighet - avdelningschefen

Nedan kommer jag att presentera hur intervjupersonerna uttrycker sina definitioner av begreppet delaktighet för dem och deras personal;

*”Personalen får vara med, vi är en grupp av anställda som tillsammans kan känna tillhörighet och att man kan påverka sin arbetssituation, man är en i gänget.”*

*”Man bjuds in till att vara med och ta del av allt det som rör arbetsplatsen.”*

Delaktighet definieras här som att aktivt och fysiskt delta i verksamheten. Därav också tanken om att delaktighet är att vara del av något och att känna gemenskap. Genom ett konkret synsätt på delaktighet tror jag man finner de konkreta konsekvenserna som aktivt deltagande på möten och till exempel ett roligare arbetsklimat om personalen trivs.

*”Man känner att man äger sin arbetsplats, man får till viss del bestämma över vad som händer med sin arbetssituation och man sätter sig själv i ett större sammanhang.”*

*”Det är rättigheter och skyldigheter, man sitter inte tyst på APT, man är aktiv och man vill. Man förstår att man har rätt till en bra arbetsplats och rätt förutsättningar för att utföra sitt arbete och då vill man påverka detta.”*

Här syftar citaten till mer abstrakta tankar om delaktighet och vad delaktigheten leder till. Det är inte individen som är i fokus utan organisationen och vad man kan få ut av varandra om man deltar.

På frågorna huruvida avdelningscheferna har möjlighet att skapa delaktighet och medinflytande under APT respektive organisationens möjligheter svarar de enhetligt att de inser vikten av deras roll, att de har ett ansvar att implementera samverkansprocesser och genom dessa ge rätt möjligheter för personalen. Samtidigt får jag svar som menar att hur APT ska genomföras idag inte är optimalt utefter hur verksamheten ser ut. Personalen har sina tankar ute hos patienterna under APT, de prioriterar inte en APT före att få sitt dagliga arbete gjort i tid. Detta kan vara en konsekvens av att personalen inte känner sig delaktiga och det blir ännu viktigare hur väl avdelningschefen lyckas förmedla hur deras aktivitetsnivå, genom delaktighet, får positiva konsekvenser längre fram.

Mina frågor inriktade sig både på hur de ansåg att delaktighet kunde påverka varje enskild individ samt hela arbetsstyrkan. I ovanstående citat blir det tydligt att det på individnivå finns det en tillfredsställelse i att vara en del av något, att få bidra och att det uppmärksammas. För

hela gruppen finns det en trygghet i att våga ta upp saker med sin chef och inte känna sig ensam men också faktorn att gruppen stärks av den kontroll som de tillåts utöva över sin anställning. Samtliga intervjupersoner anser att APT är en bra väg till delaktig personal, att det är här personalen har sitt forum och sin främsta väg att påverka.

Den kontroll som intervjupersonerna nämner finner jag i min litteratur och båda källorna är överens om att den skapar ett demokratiskt arbetssätt som främjar individens engagemang och arbetsglädje (jmf Aronsson, 1987, s 185). En aspekt av denna kontroll är självklart att det även kan få negativa konsekvenser och precis som intervjupersonerna nämner ligger ansvaret hos dem att påverka sin personal på rätt sätt precis som de på rätt sätt ska ges frihet och ansvar. Att arbeta aktivt med begreppet delaktighet; definiera, utbilda och kanske anpassa arbetsgruppen, skapar det klimat som ger positiva konsekvenser av en delaktig personal (Kinlaw, 1995, s 38).

På frågan om de anser att APT är viktig i relation till begreppet delaktighet svarar en av intervjupersonerna såhär:

*”Här kan jag ta tillvara på min personals kompetens och de får en möjlighet att utvecklas och glädjas med varandra en kort stund i en annars stressig värld. Glädje och engagemang växer fram ur den delaktighet de förhoppningsvis upplever.”*

Som avslutande frågor valde jag att fråga intervjupersonerna vad de ansåg vara det viktigaste vi pratat om under intervjun. Följande citat anser jag vara talande för hur engagerade intervjupersonerna faktiskt är i sin personal och att de insett värdet av en delaktig personal som får lov och vill utöva medinflytande över sin arbetssituation;

*”APT är ett viktigt möte där jag uppmärksammar min personal och tar tillvara på vad de kan bäst. Här kan vi tillsammans skapa förutsättningar för framgångsrika arbetsrutiner.”*

*”Jag vill jobba med individer som känner sig delaktiga, som förstår vikten av sina prestationer och som tillsammans med andra arbetar effektivt. APT får min personal att förstå detta och uppleva detta. Om de har möjlighet att medverka och är på rätt humör.”*

Tydligt i de avslutande diskussionerna blir att avdelningschefen måste vara den som styr upp APT och väljer riktning men de är alla överens om att miljön under APT måste vara öppen för att ha möjligheten av skapa delaktighet och medinflytande. En viktig aspekt är att APT tillåter hela personalstyrkan att samtala kring hela spektret av arbetet vilket i sin tur leder till att man kan jobba på ett smartare sätt men då måste också hela personalstyrkan vara där.

### 8.3 Medinflytande

Medinflytande kommer här analyseras utifrån avdelningschefernas erfarenheter av personalens möjligheter att påverka sin arbetssituation och detta i jämförelse med samverkansavtalet.

#### 8.3.1 Medinflytande - avtalet

I Samverkansavtalet är begreppet medinflytande ofta förekommande, medinflytandet ska växa fram genom att föra dialog gällande verksamheten, åtgärder, utveckling, resultat och ekonomiska förutsättningar (Bilaga 1).

#### 8.3.2 Medinflytande - avdelningschefen

Precis som med innebörden av delaktighet är det viktigt för mig att först reda ut mina intervjupersoners definition;

*”Till skillnad från delaktighet tror jag medinflytande är möjligheten att få vara med och diskutera kommande beslut, vara en del av beslutsunderlaget och sedan få se sina tankar och idéer bli till verklighet.”*

Intervjupersonerna ser en skillnad i begreppens definition även om de nämner att de är snarlika eller i alla fall på något sätt hänger ihop eller kommer som en följd av varandra. Det saknas en begreppsdefinition och detta beror dels på att samverkansavtalet inte är så tydligt som det hade behövt vara för att medinflytande ska kunna implementeras rent praktiskt. Vilket i sin tur försätter avdelningscheferna i en svår situation där de själva måste lägga ner mycket tid på att utforma hur personalen ska vinna medinflytande. Denna faktorn nämner intervjupersonerna som negativt med APT, det saknas en struktur för att begreppen ska komma till sin fulla rätt.

Jag upplever det som svårt att få intervjupersonerna att skilja begreppen åt och därför är det många frågor i min intervjumall som ger liknande svar. Dock finns det en viss skillnad i svaren. Materialet visar på konkreta konsekvenser av medinflytande så som kontroll över rutiner, schemaläggning och arbetsmiljön. Att det finns ett ansvar som de gärna ser att personalen tar men om APT är en väg att få dem att inse sina möjligheter är det ingen av mina intervjupersoner som riktigt kan konstatera. Emellertid svarar de alla att medinflytande är en avsikt med APT. Den litteratur jag tagit del av menar att medinflytande ofta kommer som en effekt av en delaktig personal (Heinz, 1987, 172 ff). En delaktig personal vågar ge kritik, de inser vikten av sina åsikter och deras arbete och detta kommer tankar om att de självklart ska få vara en del av beslut som påverkar organisationen och genom den dem själva.

Det avsnitt som berör begreppet medinflytande leder till svar som i viss mån har en negativ framtoning. Intervjupersonerna lyfte tankar om att personalen inte alltid inser sina möjligheter, att de kan påverka men inte tar chansen som ges. Som jag ser det finns det en skillnad i svaren om avdelningschefen upplevde sin personal som aktiv eller inte så aktiv, på arbetsplatsen generellt och under APT. Medinflytande kan vara svårt att implementera när det finns en tydlig organisationsstruktur och tydliga ramar för hur arbetet ska utföras. Men precis som Flaa *et al.* definition säger (2006, s 9) så är en organisation stabil och målmedvetna människor som samarbetar. Intervjupersonerna lyfter personalens möjligheter att vara en del av beslutsunderlag, planering av arbetsrutiner och frågor gällande arbetsmiljön och det är här jag uppfattar det som att personalen får utöva sitt medinflytande.

Då det är personalen som sitter på kunskapen, kompetens och erfarenheten gällande hur arbetet ska utföras eller hur patienter verkligen vill bli behandlade blir konsekvensen av att personalen bjuds in till diskussioner om rutiner, patientsäkerhet och åtgärder att det sociala kapitalet kan ses som ett ekonomiskt kapital (Westlund, 2006, s 1).

#### *8.4 Socialt kapital – teori, resultat och konsekvenser*

Då min studie delvis fokuserar på hur en delaktig personal kan få ekonomiska konsekvenser valde jag att fråga mina intervjupersoner vad de ansåg om denna teori. Här varierade svaren något, möjligt är att de inför intervjun inte tänkt på delaktighet som något som kan få ekonomiska konsekvenser eller kanske som en del av bristen på uppföljning. Svaren är väldigt konkreta och syftar till strukturella fördelar med delaktighet, som att delaktighet kan leda till att personalen tycker det är roligt att gå till jobb, mindre sjukskrivningar och att de anstränger sig mer för organisationen, i form av förslag på förbättringar eller gör det lilla extra.

*”Delaktig personal tror jag skapar en nöjd grupp och en nöjd grupp presterar bättre i alla avseende. Inte bara att de kan känna tillfredsställelse utan också enkla saker som att de har roligare på jobbet. Det om något måste få ekonomiska konsekvenser i det långa loppet.”*

Precis som Westlund skriver så tror jag att intervjupersonerna har en förståelse kring vad deras sociala kapital faktiskt kan och hur det borde tas tillvara på (2006, s 3). Det empiriska materialet visar tydligt att kompetensen hos personalstyrkan är det som skapar avdelningens och avdelningschefens möjlighet att skapa delaktighet. I relation till Westlunds teori betyder det implicit att bruka personalen på ett sådant sätt att varje individ gör det denne är bäst på och på det sättet jobbar gruppen smartare. I slutändan leder detta till en effektivitet, kvalitet

och en ekonomisk konsekvens (jmf Westlund, 2006, s 7). För min studie är denna tanke intressant och det empiriska materialet bekräftar att delaktighet kan påverka en organisation rent ekonomiskt.

Frågan huruvida delaktighet, medinflytande och bra arbetsprestationer hänger samman svarar intervjupersonerna, utan tvekan, ja. Här ifrån kommer de själva in på vilka ekonomiska konsekvenser.

*”Det är viktigt att lyfta allas ansvar och genom det delaktigheten. En delaktig personal vill utvecklas, vill utnyttja sin potential och det är gynnsamt för individen, avdelningen och organisationen. Om vi får möjlighet att använda oss av vad som sägs eller kommer fram till under APT.”*

Delaktighet och medinflytande får ekonomiska konsekvenser i den mån att den lilla människan i en stor organisation inte tröttnar utan fortsätter att engagera sig och jobba för förbättring. Man kan finna hur man gemensamt tar sig mot uppsatta mål.

## 9 Slutdiskussion och slutsatser

I uppsatsen har jag studerat hur begreppen delaktighet och medinflytande kan implementeras genom arbetsmomentet APT och huruvida det får ekonomiska konsekvenser. Jag har även studerat hur avdelningscheferna, som varit fokus i denna uppsats, upplever momentet APT. Teorier gällande en delaktig personal och vikten av att personalen har möjlighet att påverka sin arbetssituation styrker mitt empiriska material i det avseendet att investeringar i personalstyrkan leder till en effektivisering och kvalitetsförbättring som alla organisationer eftersträvar.

Som svar på min frågeställning har jag kommit fram till att delaktighet och medinflytande är viktigt för att aktivera och engagera personalen inom organisationen jag valt att studera. Mina intervjupersoner har ett stort ansvar som mellanchefer att implementera ledningens och personalens intressen men jag tror att APT är en väg att göra detta. I relation till den presenterade teorin om socialt kapital och idén om att detta även kan ses som ett ekonomiskt kapital är jag inte bered att hålla med. I min fallstudie handlar det snarare om ekonomiska konsekvenser, så som vinst eller förlust, av att investera i sin personalstyrka. Mitt empiriska material visar på ett sammanhäng mellan det sociala kapitalet, investeringar gällande



delaktighet och medinflytande och ekonomiska konsekvenser, även om dessa kan vara svåra att mäta.

Bredden i svaren varierar inte mycket utan intervjupersonerna är relativt överens. Detta tror jag är en konsekvens av en tydlig organisationsstruktur samt att de alla arbetar under liknande förutsättningar och har samma samverkansavtal att utgå ifrån. Samverkansavtalets struktur är ett hjälpmedel på vägen för avdelningscheferna som sedan kan, i viss mån, implementera APT på sin avdelning utifrån avdelningens förutsättningar.

Både avtalet och avdelningscheferna menar att delaktighet och medinflytande är viktiga begrepp och det är en förutsättning för att detta ska kunna väckas genom APT. Möjligheten till egenkontroll är en väg till delaktighet och medinflytande (jmf Kinlaw, 1995, s 19) och genom samverkansavtalet har intervjupersonerna tagit till sig begreppen och de ser fördelar med att tillämpa det på sin avdelning. En förutsättning för delaktighet och medinflytande bland personalen är ett öppet och varmt arbetsklimat, här anser jag att det är avdelningschefens ansvar att skapa denna förutsättning (jmf Aronsson, 1987, s 182 ff). Vilket mitt material också visar att de arbetar aktivt med. Även fast avdelningschefen har det yttersta ansvaret pekar mitt material på vikten av en aktiv personal, min slutsats blir att avdelningschefen ansvarar för de förutsättningar som skapar ett öppet arbetsklimat medan det är personalen som förvaltar detta.

Von Otter (1987) nämner, precis som mina intervjupersoner, att det finns individuella och organisatoriska motivationskrafter (s 60-61). Avdelningschefen måste, i relation till samverkansavtalet, ständigt föra en dialog med personalen som syftar till att väcka tankar om hur de påverkar verksamheten. I det empiriska materialet nämns att rollen som avdelningschef är kluven då de har ett stort ansvar att ta tillvara på varje enskild individ, genom individuella motivationskrafter, men samtidigt måste motivera hela personalstyrkan då deras engagemang får organisatoriska konsekvenser. Elvi Richard (1995) nämner detta som det medicinska ansvaret och det ekonomiska ansvaret (s 252, & 258). Utmaningen blir att dels finna det hos organisationen som skapar delaktighet bland personalen och lyckas skapa vägar där personalen kan vara med och påverka sin arbetssituation. Balansgången mellan vad som är möjligt och vad personalen vill försätter avdelningschefen i en roll som har två fokus; både ett ledningsintresse och ett personalintresse. Slutsatsen blir att uppföljning av APT är nödvändig då de inte enbart ska fungera som ett tillfälle att förmedla information uppifrån utan snarare också ges möjlighet att diskutera och påverka denna. För min egen del, efter att ha studerat

materialet, blir det tydligt att enligt avdelningscheferna vill personalen se resultat av sina idéer och få bekräftelse på sina prestationer. Genom detta väcks delaktighet som är nödvändig för avdelningens engagemang och lojalitet till organisationen i stort.

Kinlaw (1995) menar att för att, i mitt fall, avdelningschefen ska ha möjlighet att nå ut till sin personal är APT ett forum som bör implementeras både genom formella vägar, samverkansavtalet, men också genom informella vägar, till exempel dialog med personalen i korridoren, att ha sin dörr öppen för att visa på en vilja att samarbeta eller att uppmana personalen att diskutera förbättrande åtgärder med varandra i fikarummet (jmf s 19). Även om personalen inte själva ser det som att de är med och påverkar organisationen i stort är det i korridorerna och kanske vid kaffeautomaten som de utövar sitt medinflytande, informellt, och att tankar som sås där kan konkretiseras under APT och rent formellt accepteras. Även de informella diskussionerna måste ses som ett sätt att utöva medinflytande och jag tror att avdelningscheferna kan vara tydligare med att poängtera att deras aktivitet värderas och påverkar.

Delaktighet och medinflytande är två begrepp som mitt empiriska material visar är viktigt. De gör att personalen jobbar effektivare och ser sina prestationer i relation till verksamhetens framgång. De vågar visa sina färdigheter och genom det kan organisationen ta tillvara på dem. Idag ligger utmaningen i att göra personalen aktiv, att ytterligare försöka implementera vikten av APT. Vilken typ av organisation och verksamhet man bedriver tror jag kan vara avgörande för hur väl man lyckas med detta. Det personliga engagemanget har patientfokus och det är en utmaning att skapa rätt förutsättningar för att alla ska kunna delta och inte prioritera bort träffarna. Positivt idag är att det finns en generell tanke om att APT är viktiga och i slutändan får positiva konsekvenser på personalen och organisationen.

## 10 Vidare studier

Det bör göras kontinuerliga uppföljningar av avdelningschefernas upplevelser om APT och träffens möjligheter och konsekvenser. Avdelningschefen har en strategiskt viktig roll som både kan visa på hur väl ledningens syften konkretiseras i verksamheten men även hur personalen uppfattar APT och deras prioriteringar. För att vidare studera APT och hur dessa träffar påverkar en avdelning kan det vara aktuellt att även tala med personalen samt att göra en djupstudie om vilka resultat man kan se ur ett ledningsintresse.

Det finns strukturella hinder, så som tid, patientsäkerhet och arbetsrutiner, som motverkar personalens och avdelningschefens engagemang gällande APT. Även om det finns författat i samverkansavtalet att APT ska prioriteras under arbetstid jobbar det, inom verksamheten idag, personal som ser till sina patienters behov i första hand. Min studie ger inga svar om förbättringar gällande ett högre deltagande men vidare studier kan kanske ge den typen av exempel.

Jag ser även möjligheter med att förbättra det stycke i samverkansavtalet som berör APT som idag inte är så strukturerat som det behöver vara. Jag har inte haft möjlighet att studera den utbildning och informella information som ges från ledning till avdelningschefen men utifrån mitt empiriska material lämnar den mer att önska. Samverkansavtalet är ett aktivt arbetsverktyg för effektivisering, kvalitetssäkring och samarbete som också aktivt bör uppdateras. Att skapa sig en förståelse för hur personalens, ledningens, avdelningschefernas erfarenheter är av APT anser jag är väsentligt om man vill uppnå ett önskvärt resultat av momentet, både socialt och ekonomiskt.

## 11 Referenslista

- Aronsson, Thomas (1987). I Leymann och Svensson (1987) i *Forskning i framtidens arbetsliv – en minnesbok till Bertil Gardell*. Bokförlaget Prisma i samarbete med arbetsmiljöfonden. Stockholm: Offset tryck AB.
- Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber AB, Malmö.
- Denscombe, Martyn (2007). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Flaa, P. Hofoss, D- Holmer-Hoven, F. Medhus, Thorstein. och Rønning, R. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur
- Gubrium, F. Jaber & Holstein, A. James (1997). *The New Language of Qualitative Method*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Leymann, Heinz och Svensson Lennart (red) (1987). *Forskning för framtidens arbetsliv – en minnesbok till Bertil Gardell*. Bokförlaget Prisma i samarbete med arbetsmiljöfonden. Stockholm: Offset Tryck AB.
- Kazemi, Ali (red.) (2009). *Välbefinnande i arbetslivet – socialpsykologiska perspektiv*, Studentlitteratur: Lund.
- Kinlaw C. Dennis (1995). *Medarbetarskap – att på bästa sätt använda och utveckla de anställdes kompetens*, Studentlitteratur: Lund.
- Larsen, Ann Kristin (2007). *Metod helt enkelt – en introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Olsson, Henny & Sörensen, Stefan (2007). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*, 2. uppl., Liber, Stockholm.
- Repstad, Pål (2007.) *Närhet och distans – kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Richard, Elvi (1995). *I första linjen – arbetsledares mellanställning, kluvenhet och handlingsstrategier i tre organisationer*. Lund: Sociologiska institutionen.
- Ryen, Ann (2004). *Kvalitativ intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö, Liber Ekonomi.

Sjöberg, Katarina & Wästerfors, David (2008). *Uppdrag: Forskning*. Malmö: Liber AB.

Westlund, Hans (2006). *Social Capital in the Knowledge Economy*. Berlin, Heidelberg:  
Springer.

Wilson, Fiona (2008). *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion*. Malmö:  
Liber AB.

Yin, K. Robert (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber AB.

<http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=293722>

<http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=291087>

## 12 Bilagor

### 12.1 Samverkansavtalet

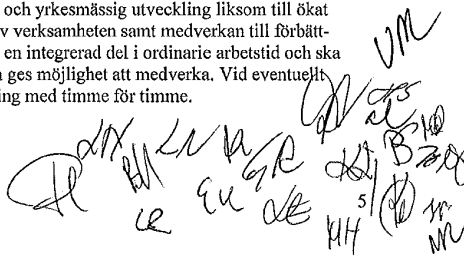
#### 8.2 Arbetsplatsträffar

Arbetsplatsträffar är ett forum för medinflytande genom information och dialog mellan medarbetarna och chef kring utveckling, planering och uppföljning av verksamheten samt åtgärder och händelser som är av vikt för verksamheten och medarbetarna.

På arbetsplatsträffar ska i första hand hållas dialog om:

- verksamhetens mål, utveckling och ekonomiska förutsättningar, uppföljning av resultat.
- gemensamma arbetsmiljöfrågor avseende såväl fysisk som psykisk och social miljö (t ex hälsofrämjande och förebyggande åtgärder, lokaler, ergonomi, sjukfrånvaro, arbetsklimat, skyddsronder, arbetsskador)
- arbetsorganisationen och arbetsplanering (t ex arbetsuppläggning, arbetstidsförläggning)
- kompetensutvecklingsinsatser och likabehandlingsfrågor
- övergripande information av intresse för arbetsplatsens verksamhet och utveckling

Träffarna ska ge förutsättningar för personlig och yrkesmässig utveckling liksom till ökat engagemang och delaktighet i utvecklingen av verksamheten samt medverka till förbättringar av arbetsmiljön. Träffarna ska ses som en integrerad del i ordinarie arbetstid och ska organiseras och förläggas så att medarbetarna ges möjlighet att medverka. Vid eventuellt frivilligt deltagande under fritid utgår ersättning med timme för timme.



Arbetsplatsträffarna ska äga rum regelbundet efter fastställd plan och frekvensen bör bestämmas utifrån respektive verksamhets förutsättningar och behov. (dock minst 10 gånger per år).

Chef som leder verksamheten på arbetsplatsen ska ansvara för planering och innehåll på arbetsplatsträffarna. Medarbetarna ska också ges möjlighet att påverka planeringen av innehållet på arbetsplatsträffarna.

Skyddsombudet bidrar, genom sin roll och kompetens, till att arbetsmiljöaspekterna beaktas i de frågor som behandlas.

Minnesanteckningar ska föras så att de som ej kunnat delta i träffen har möjlighet att få del av vad som diskuterats. Anteckningarna ska även tillställas berörd samverkansgrupp.

Arbetsplatsträffen kan även kombineras med facklig information i direkt anslutning till mötet.

## 12.2 Informationstext till intervjupersoner



**LUNDS UNIVERSITET**  
Samhällsvetenskapliga fakulteten

Sociologiska institutionen

2011-03-10

Kandidatkurs, SOCK01

Kristina Lantz

### En kvalitativ studie om medinflytande och delaktighet genom arbetsplatsträffar

Avsikten med denna studie är att undersöka huruvida avdelningschefer, genom planerade arbetsplatsträffar, har möjligheten att skapa medinflytande och delaktighet bland personalen och även vilka effekter dessa begrepp har på organisationen. Studien kommer genomföras på en regionalt styrd instans som erbjuder tjänster, inom vård och omsorg, till medborgarna.

Studien kommer att genomföras med hjälp av åtta intervjuer med avdelningschefer på olika avdelningar inom organisationen. Under intervjuerna kommer jag att utgå från intervjupersonernas egna uppfattningar och synpunkter på hur de upplever sina och arbetsmomentet arbetsplatsträffars möjligheter att skapa medinflytande och delaktighet bland personalen.

Under förutsättning att intervjupersonerna ger sitt medgivande kommer jag att spela in intervjuerna för att inte riskera att förlora värdefull information. Varje intervju beräknas ta cirka en timme.

All information som samlas in, kommer att behandlas med anonymitet och försiktighet.

Intervjupersonernas önskemål respekteras och värderas högt.

Tack så hjärtligt för ditt deltagande

### 12.3 Intervjuguide



**LUNDS UNIVERSITET**  
Samhällsvetenskapliga fakulteten

Lunds universitet

201103010

Sociologiska institutionen

Kandidatkurs SOCK01

Kristina Lantz

### Intervjuguide till avdelningschefer

#### **Inledning**

Intervjuledaren berättar om avsikten med intervjun och studien. Aspekter gällande anonymitet, nödvändig information och b la rätten att avstå kommer att tas upp.

#### **Bakgrundsfrågor och definition av arbetsplatsträff**

1. Hur ofta genomförs momentet arbetsplatsträff?
2. Vad innebär momentet arbetsplatsträff för dig? Definiera, hur genomförs momentet
3. Hur upplever du, generellt, momentet arbetsplatsträff?
4. Vad förväntas formellt av momentet?
5. Vad anser du vara positivt, i dagsläget, med momentet arbetsplatsträff
6. Vad anser du vara negativt, i dagsläget, med momentet arbetsplatsträff?
7. Enligt dig, vad är syftet med momentet arbetsplatsträffar?
8. Hur upplever du stämningen, bland personalen, är under momentet?

#### **Roller som avdelningschef**

1. Hur upplever du din roll i momentet arbetsplatsträff?



2. Vad anser du dina möjligheter, att skapa delaktighet och medinflytande, vara?
3. Hur går organisationen tillväga för att skapa delaktighet och medinflytande genom momentet arbetsplatsträff?
4. Anser du att du och personalen har möjlighet att utvecklas under momentet arbetsplatsträff? Hur?
5. Vad är delaktighet och medinflytande för din personal enligt din egen uppfattning?
6. På vilket sätt har din personal inflytande och kontroll över sin arbetssituation?
7. Ser du ekonomiska fördelar med momentet?
8. På vilket sätt tror du att din personal har möjlighet att ta egna initiativ under momentet arbetsplatsträff?
9. Upplever du att samarbetet mellan dig och din personal fungerar?

#### **Definition av delaktighet**

1. Vad innebär delaktighet, bland personalen, för dig?
2. Hur tror du att begreppet delaktighet påverkar en enskild anställd?
3. Hur tror du att begreppet delaktighet påverkar en arbetsgrupp?
4. Hur tror du att begreppet delaktighet påverkar organisationen i stort?
5. Anser du att momentet arbetsplatsträff är en väg att skapa delaktighet? Hur?
6. Anser du att delaktighet är en avsikt med momentet arbetsplatsträff?

#### **Definition av medinflytande**

1. Vad innebär medinflytande, bland personalen, för dig?
2. Hur tror du att begreppet medinflytande påverkar en enskild anställd?
3. Hur tror du att begreppet medinflytande påverkar en arbetsgrupp?
4. Hur tror du att begreppet medinflytande påverkar organisationen i stort?
5. Anser du att momentet arbetsplatsträff är en väg att skapa medinflytande? Hur?
6. Anser du att medinflytande är en avsikt med momentet arbetsplatsträff?

#### **Delaktighet**

1. Anser du det är viktigt med momentet arbetsplatsträff i relation till begreppet delaktighet?

2. Anser du att övrig personal har möjlighet att framföra sina åsikter vid arbetsplatsträffen?
3. På vilket sätt tror du att delaktighet kan leda till positiva arbetsprestationer?
4. På vilket sätt tror du att delaktighet kan få ekonomiska konsekvenser?

### **Medinflytande**

1. Anser du det är viktigt med momentet arbetsplatsträff i relation till begreppet medinflytande?
2. På vilket sätt anser du personalen vinner medinflytande genom momentet arbetsplatsträffar?
3. På vilket sätt tror du att medinflytande kan leda till positiva arbetsprestationer?
4. På vilket sätt tror du att medinflytande kan få ekonomiska konsekvenser?

### **Respondentens önskemål**

1. Finns det något som du skulle vilja ändra på?
2. Finns det något som inte görs men som borde uppmärksammas?

### **Avslutande frågor**

1. Vad anser du vara viktigast av det vi pratat om?
2. Anser du att det finns ett samband mellan momentet arbetsplatsträff, delaktighet, medinflytande och arbetsprestation?
3. Finns det något mer som du vill tillägga?

**Tack så hjärtligt för att du valde att ställa upp**