



LUND UNIVERSITY
Faculty of Social Sciences

Lunds universitet

Sociologiska institutionen

Rätt till heltid – psykosociala effekter av en organisationsförändring

En fallstudie om hur införandet av rätt till heltid har påverkat den psykosociala arbetsmiljön hos medarbetare på omsorgsförvaltningen i Kalmar kommun

Författare: Susanne Johansson

Masteruppsats SOCM04, 30 hp

Höstterminen 2013

Handledare: Christofer Edling

Förord

Jag vill tacka samtliga respondenter som deltagit i den här studien, utan er hjälp hade jag inte kunnat genomföra min undersökning. Jag vill även tacka min handledare Christofer Edling som varit behjälplig under skrivprocessen med värdefulla råd och tips.

Tack!

Susanne Johansson

ABSTRAKT

Författare: Susanne Johansson

Titel: Rätt till heltid – psykosociala effekter av en organisationsförändring

Masteruppsats HT 2013

Handledare: Christofer Edling

Sociologiska institutionen, Lunds universitet

Problem/bakgrund/syfte: Syftet med den här studien var att undersöka hur medarbetare upplever att en organisationsförändring påverkar den psykosociala arbetsmiljön. Det har gjorts genom en fallstudie om hur medarbetare på omsorgsförvaltningen i Kalmar kommun upplever att införandet av rätt till heltid har påverkat den psykosociala arbetsmiljön. Rätt till heltid är ett projekt som har initierats av Socialdemokraterna med syftet att alla människor ska kunna leva på sin lön och att öka jämställdheten genom att medarbetarna ska få rätt att arbeta heltid och möjlighet att arbeta deltid. Följande frågeställning har använts: Hur uppfattar medarbetarna att en organisationsförändring påverkar deras psykosociala arbetsmiljö? Vilka faktorer anser medarbetarna har störst betydelse för att minska negativa psykosociala arbetsmiljöeffekter i samband med en organisationsförändring? Metoden har varit kvalitativ och sju semistrukturerade djupintervjuer har genomförts. Teoretiskt presenteras teorier som förklarar den hierarkiska organisationens uppbyggnad, faktorer som påverkar den psykosociala arbetsmiljön och tröghetsfaktorer som påverkar om omorganisationer välkomnas eller motarbetas av medarbetare. **Slutsatser/resultat:** Resultatet av undersökningen visar att medarbetarna har upplevt förändringar i den psykosociala arbetsmiljön. Effekterna har uppstått som ett resultat av den praktiska genomförandeprocessen. Medarbetarna upplever att de har behövt bättre stöd i vissa situationer, att kraven har ökat och att de fått svårare att skapa kontroll över och påverka sitt arbete. Oro och negativ ryktesspridning har till viss del påverkat arbetsglädjen negativt. Sjukskrivningarna har ökat något. Arbetsbelastningen har ökat något. För att förebygga negativa konsekvenser i den psykosociala arbetsmiljön i samband med en organisationsförändring kan organisationen arbeta med att stärka den sociala samvaron och hjälpa de positiva rösterna att få ta större plats och motverka de negativa.

Nyckelord: psykosocial arbetsmiljö, organisationsförändring, krav-kontroll-stödmodellen, rätt till heltid

Populärvetenskaplig presentation

Rätt till heltidsarbete och möjlighet till deltidsarbete ger personer som är ofrivilligt deltidsanställda möjlighet till högre lön och bättre pension. Deltidsarbete förekommer främst i kvinnodominerade yrken, exempelvis inom vård och omsorg av äldre människor. I socialdemokratiskt styrda kommuner är målsättningen att rätt till heltidsarbete ska vara infört senast 2014. Genom att införa rätt till heltidsarbete så måste kommunen i många fall omorganisera sitt sätt att arbeta för att kunna använda den utökade arbetstiden effektivt. En organisationsförändring betyder att medarbetarna måste lära sig nya färdigheter och anpassa sig efter de nya rutiner som en förändring innebär. Psykosocial arbetsmiljö kan definieras som relationen mellan individen och hennes omgivning. Det är viktigt att skapa en balans mellan de krav som organisationen ställer på individen, vilken kontroll individen har över sitt arbete och vilket stöd individen får. Personer som arbetar med människor, exempelvis inom omsorgen, löper större risk att drabbas av psykosociala problem på arbetsplatsen. Studiens syfte var att skapa en större förståelse för hur personer som arbetar på omsorgsförvaltningen i Kalmar kommun har upplevt att införandet av rätt till heltid har påverkat deras psykosociala arbetsmiljö. För att ta reda på detta har sju intervjuer genomförts med medarbetare på förvaltningen. Undersökningen visar att vid genomförandet har ett antal förändringar skett, exempelvis förändrade arbetstider, ändrade rutiner för på vilken arbetsplats man ska arbeta och ändrade rutiner för planering av ledighet. Medarbetarna har upplevt flera faktorer som påverkat deras psykosociala arbetsmiljö. Tidspress, otydlig och motstridig informationen före och under införandet, arbetspass som förläggs på andra arbetsplatser än den ordinarie arbetsplatsen och ökade krav på att lära sig nya saker anser medarbetarna har haft en negativ påverkan på den psykosociala arbetsmiljön. Medarbetarna upplever även att negativ ryktesspridning till viss del har påverkat arbetsglädjen och skapat oro. Förändringarna har även påverkat dem positivt, de har fått fler sociala kontakter på andra arbetsplatser. Genom att öka medarbetarnas möjligheter att vara delaktiga vid en organisationsförändring kan en del av de negativa upplevelser som införandet av rätt till heltid fört med sig undvikas.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1. Innehåll och disposition.....	3
2. Syfte och frågeställning	3
2.1. Avgränsning	4
3. Teori	5
3.1 Organisationer och arbetets organisering	5
3.1.1 Den byråkratiska organisationen	5
3.1.2 Den grupporienterade arbetsplatsen	6
3.2 Psykosocial arbetsmiljö	7
3.2.1. Definition av psykosocial arbetsmiljö	7
3.2.2 Arbetsmiljölagen	7
3.3 Faktorer som påverkar den psykosociala arbetsmiljön	8
3.3.1 Isbergsmodellen	8
3.3.2 Krav-kontroll-stöd-modellen	9
3.4 Organisatoriska tillgångar.....	10
3.4.1 Medarbetarna som tillgångar	10
3.4.2 Överbelastning och underbelastning.....	11
3.4.3 Maslows behovstrappa.....	12
3.5 Faktorer som påverkar arbetsmiljön vid en organisationsförändring.....	12
3.5.1 Förändringsstress	12
3.5.2 Orsaker till motstånd mot eller välkomnande av organisationsförändringar	13
3.5.3 Översättningsprocessen	14
4. Metod.....	16
4.1 Fallstudie	16
4.2 Intervju	16
4.3 Forskningsetik.....	17
4.4 Forskningsansatser	18
4.5 Genomförande	19
4.6 Projektet rätt till heltid inom omsorgsförvaltningen	24
4.7 Presentation av informanterna	25
5. Analys och resultat	27
5.1 Arbetets organisering	27
5.2 Individuella förutsättningar	30

5.3 Krav, kontroll och stöd	31
5.4 Sociala faktorer.....	32
5.5 Delaktighet och information.....	34
5.6 Förtroende för arbetsledningen	36
5.7 Hot eller möjlighet.....	39
6. Sammanfattning	43
6.1 Resultat	43
6.2 Förslag till förändring	45
6.3 Vidare forskning	47
6. 4 Avslutande diskussion	48
Referenser	50
Bilagor	52
Bilaga 1	52
Bilaga 2	53
Bilaga 3	56

1. Inledning

I den här uppsatsen undersöker jag hur en organisationsförändring påverkar den psykosociala arbetsmiljön, genom en fallstudie där jag studerar hur man som medarbetare inom omsorgsförvaltningen upplever att projektet med rätt till heltid har påverkat den psykosociala arbetsmiljön.

Rätt till heltid är ett projekt som har initierats av Socialdemokraterna med syftet att alla människor som ofrivilligt arbetar deltid ska kunna leva på sin lön och i förlängningen få en högre pension efter avslutat arbetsliv. Motivet bakom motionen om heltidsarbete är bl.a. att deltidsarbete ger sämre hälsa än heltidsarbete och att det ger mindre möjligheter att påverka sitt arbete. Eftersom det företrädesvis är kvinnor inom tjänstesektorn som arbetar deltid så är det även en jämställdhetsfråga. Rätt till heltid är ett initiativ som ska genomföras bl.a. i kommuner som har Socialdemokratisk styrning som en del av Socialdemokraternas partiprogram för den framtida välfärden med målet att heltid ska bli en norm och deltid en möjlighet. Projektet ska vara genomfört senast 2014.¹

Organisationsförändringar är vanligt förekommande i dagens arbetsliv. Mindre och vardagliga förändringar är att se som naturliga och en möjlighet till förbättringar, både hos människa och hos organisation, men ett villkor för individens psykosociala välmående är att det sker i ett samspel mellan människan och hennes omgivning. Den mänskliga förmågan att anpassa sig och att vilja förändras är avgörande för människans överlevnad. Motstånd mot förändringar uppstår när förändringen uppfattas som ett oönskat avbrott av det hittills kända och stadigvarande.² Eftersom vi lever i en tid som är i ständig förändring finns det ett allmänt intresse av att studera hur organisationsförändringar påverkar medarbetare på olika sätt, exempelvis för att förstå hur man kan förebygga faktorer som kan leda till sjukskrivningar.

Försäkringskassans rapport ”Sjukfrånvaro i psykiska diagnoser” visar att människor som arbetar i människovårdande yrken löper större risk att drabbas av psykisk ohälsa än människor i andra sektorer. Många av de människovårdande yrkena finns inom den offentliga sektorn. Förklaringarna är inte entydliga eftersom socioekonomiska förhållanden, demografi, utbildningsnivå och andra faktorer även måste beaktas men rapporten slår fast att en av

¹ Sveriges Riksdag. Nilsson, Kristina & Sonidsson, Eva (2013) *Rätt till heltid*. Motion 2013/14: A217 http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Forslag/Motioner/_H102A217/?text=true (hämtad 2014-01-06)

² Tedenljung, Dan (2008) *Arbetsliv och pedagogik*, Lund: Studentlitteratur s. 74 f.

anledningarna är att de psykosociala kraven ökar inom yrken som bl.a. återfinns inom vård och omsorg. Eftersom det är komplicerat att mäta den psykosociala arbetsmiljön används arbetsförhållande efter yrke som ett mätinstrument.³

Tjänstesektorns ändamål är att producera tjänster till samhället. En del av de tjänsterna kan man återfinna inom kommunernas omsorgsförvaltning. Under 2011 påbörjades införandet av heltidsarbete inom omsorgsförvaltningen i Kalmar kommun efter att beslut tagits i kommunfullmäktige. Inledningsvis gavs medarbetarna rätt att arbeta upp till 100 procent, men under processens gång har rätt till heltid sjunkit till rätt att arbeta upp till 90 procent. Orsakerna till detta är ekonomiska och praktiska. Verksamhets- och enhetschefernas uppdrag var att införa projektet under den befintliga budgetramen, vilket innebar att verksamheterna inte fick några pengar för att införa projektet. Rent praktiskt har det hittills visat sig ogenomförbart att låta samtliga medarbetare arbeta upp till 100 procent eftersom det även kräver att tjänsterna kan fördelas över arbetsdagen tidsmässigt så att de stämmer överens med omsorgstagarnas behov och gällande lagstiftningar.

Samtidigt som möjlighet till 100 eller 90 procent erbjöds så fick även medarbetarna som så önskade rätt att gå ner i tjänstgöringsgrad, eftersom möjlighet till deltid ska kvarstå för de medarbetare som inte vill arbeta heltid. I praktiken innebär införandet av rätt till heltid att personalen har vissa arbetspass i sina scheman som kan förläggas till andra arbetsplatser än deras ordinarie arbetsplats och att man som anställd kan få veta arbetsplats och tidpunkt (dag eller kväll) för dessa pass med relativt kort varsel. Dessa arbetspass med rörlig tid, eller resurstid kallas allmänt för ”kryssturer”.

Anledningen till att jag valt att undersöka just omsorgsförvaltningen är att det ligger i mitt eget intresse, jag har tidigare arbetat som anställd inom vård och omsorg på olika positioner. Då kommunen är en del av den offentliga sektorn och sysselsätter många människor i samhället anser jag att det finns ett allmänt intresse av att belysa denna sektor. Jag kommer att begränsa mig till några psykosociala arbetsmiljöfaktorer i min undersökning för den här uppsatsen.

³ Försäkringskassan (2013) *Sjukfrånvaro i psykiska diagnoser*
http://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/3657c36b-1dbf-455a-ba3b-1ac0f4a11df9/regeringsuppdrag_sjukfranvaro_i_psykiska_diagnoser.pdf?MOD=AJPERES (hämtad 2014-01-04)
s.24

1.1. Innehåll och disposition

Kapitel 1 omfattar en kort inledning av ämnet och en motivering till mitt valda ämnesområde.

Kapitel 2 inleds med en presentation av syfte och frågeställning samt presenterar mina valda avgränsningar.

I kapitel 3 presenterar jag olika teoretiska förklaringsmodeller under rubrikerna organisationer och arbetets organisering, psykosocial arbetsmiljö, faktorer som påverkar den psykosociala arbetsmiljön, organisatoriska tillgångar och faktorer som påverkar arbetsmiljön vid organisationsförändringar.

I kapitel 4 behandlas val av metod och tillvägagångssätt i arbetet med insamlingen av empirisk källdata samt hur jag bearbetat källdatan. Kapitlet avslutas med en kortfattad presentation av projektet rätt till heltid samt en presentation av respondenterna.

Kapitel 5 består av resultaten från den empiriska undersökningen varvat med en analys av empirin, kopplat till det teoretiska ramverket i kapitel 3.

Avslutningsvis består kapitel 6 av en sammanfattning och en avslutande diskussion.

2. Syfte och frågeställning

Uppsatsens syfte är att undersöka vilka konsekvenser en organisationsförändring har på medarbetares psykosociala arbetsmiljö och hur negativa effekter på den psykosociala arbetsmiljön kan förebyggas vid förändringsarbete. Perspektivet är medarbetarnas egna upplevelser och uppfattningar av ovanstående. För att besvara nedanstående frågeställning har jag genomfört en empirisk undersökning, en fallstudie, där jag intervjuat medarbetare och enhetschefer samt en verksamhetschef på omsorgsförvaltningen i Kalmar. Med utgångspunkt i mitt syfte har frågeställningen formulerats och lyder som följer:

Hur uppfattar medarbetarna att en organisationsförändring påverkar deras psykosociala arbetsmiljö?

Vilka faktorer anser medarbetarna har störst betydelse för att minska negativa psykosociala arbetsmiljöeffekter i samband med en organisationsförändring?

2.1. Avgränsning

Jag har valt att genomföra en intervjustudie av medarbetare i en vård och omsorgsorganisation, närmare bestämt omsorgsförvaltningen i Kalmar. Det finns två anledningar till denna avgränsning. Dels anser jag att det är lättare att få en mer samlad bild om jag endast studerar *en* organisation, dels menar jag att personer i människovårdande yrken kan utsättas för stora arbetsmiljömässiga påfrestningar eftersom ”kunden” i många fall är en person som inte själv kan ta hand om sina basala behov och kan vara helt beroende av den omsorg som de får. Omsorgsförvaltningen i Kalmar består av ca 1 200 personer som arbetar direkt i omsorgsarbetet, och jag har valt att fokusera min undersökning på två enheter. Av forskningsetiska skäl namnger jag inte namnet på någon arbetsplats och beskriver inte enheterna och arbetsgrupperna i detalj. Att Kalmar kommun valdes är ett bekvämlighetsurval eftersom det är den kommun som jag är bosatt i.

Det finns även andra intressanta perspektiv att studera vid införandet av rätt till heltid, men av tidsmässiga skäl har jag valt att fokusera på ovanstående. Jag hade gärna velat utöka den kvalitativa undersökningen att omfatta fler enheter samt komplettera den med en kvantitativ undersökning, men det har inte heller varit möjligt av tids- och utrymmesmässiga skäl. Arbetsmiljö är i sig ett komplext fenomen och jag har valt att avgränsa mig till att undersöka psykosocial arbetsmiljö och även endast vissa delar inom den psykosociala arbetsmiljön. På detta sätt har jag valt att studera den påverkan som rätt till heltid har haft på medarbetarna enligt deras egna upplevelser.

3. Teori

I detta kapitel kommer jag att presentera de begrepp och teorier som jag använder mig av för att knyta samman mitt empiriska material med i analys- och resultatkapitlet med utgångspunkt i mitt syfte. Jag kommer att presentera teorier under rubrikerna organisationer och arbetets organisering, psykosocial arbetsmiljö, faktorer som påverkar den psykosociala arbetsmiljön, organisatoriska tillgångar och faktorer som påverkar vid organisationsförändringar.

3.1 Organisationer och arbetets organisering

Samhället är uppbyggt av organisationer. Organisationen är en konkret och fysisk plats – i dagens samhälle ofta även en virtuell plats – där människor agerar i enlighet med de regler, rutiner och bestämmelser som finns. Människovårdande organisationer – alltså organisationer vars syfte är att på något sätt vårda människor exempelvis genom socialtjänst, vård eller omsorg – kan genom sin natur även kallas sociala institutioner som är uppbyggda av sociala förhållningssätt och mönster. Dessa reproduktiva mönster baseras på en underförstådd tanke om hur arbete går till och efterföljs av den konkreta handlingen då arbetet utförs.

Handlingarna blir rutinartade, något som aldrig eller sällan ifrågasätts eftersom rutinerna har internaliserats – blivit en del av – individen, vilket även kallas för att de nya handlingsmönstren har institutionaliserats. Rutinerna utgör en trygghet för individerna i organisationen men ger också upphov till förändringssvårigheter, då de invanda rutinerna ses som en självklarhet och en trygghet för individerna.⁴

3.1.1 Den byråkratiska organisationen

Enligt Giddens är organisationen en typisk företeelse i det moderna samhället och ur ett klassiskt sociologiskt perspektiv presenterar Giddens Webers byråkratiska organisation som styrs hierarkiskt av myndighetspersoner.⁵ Weber anser att i det moderna samhället är byråkratin ett krav för att tillfredsställa de administrativa behov som finns där. Weber anser att organisationer är hierarkiska till sin uppbyggnad och hans idealtyp är byråkrati. Enligt Weber karaktäriseras byråkratin av flera egenskaper:

⁴ Lewin, Carl (2013) "Socialt arbete som moralisk praktik" s. 36 ff. i Linde, Stig & Svensson, Kerstin (red.) (2013) *Förändringens entreprenörer och tröghetens agenter* Stockholm; Liber AB

⁵ Weber, Max (1976) *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* London: Allen and Unwin citerad i Giddens, Anthony (2007) *Sociologi* Lund: Studentlitteratur s. 488 f.

- Byråkratin har en tydlig hierarkisk indelning i olika nivåer och har formen av en pyramid där makthavarna finns i toppen. Styrningen sker uppifrån och nedåt genom att varje överliggande nivå för befäl över närmaste underliggande nivå.
- Tjänstemännens arbete styrs av skrivna regler och reglerna blir fler och mer komplicerade ju högre upp i hierarkin tjänstemannen befinner sig.
- Tjänstemännen är heltidsanställda och får en överenskommen lön för sitt arbete. Vid befordran är längden på anställningstiden och individens förmåga att utföra sitt arbete avgörande faktorer.
- Det finns en distinkt skillnad mellan arbets- och privatliv. Organisationen är dessutom geografiskt åtskild från hemmet.
- Det är organisationen – inte individen – som äger de verktyg och redskap som används i arbetet. I byråkratiska organisationer har arbetaren inte kontroll över produktionsmedlen.⁶

3.1.2 Den grupporienterade arbetsplatsen

Bolin och Höckertin kategoriserar arbetsplatser utifrån hur de är organiserade och konstaterar att människan är av sin natur social och har behov att av känna meningsfullhet i arbetet, kunna påverka sin arbetssituation och interagera socialt med sin omgivning på arbetsplatsen.

Relationen arbetskamrater emellan samt mellan medarbetare och chef är viktiga faktorer som påverkar individens förmåga till effektivitet och välmående i sitt arbete. Den viktigaste av de två relationerna är kollegerelationen.⁷

Bolin och Höckertin presenterar som en av sina kategorier den grupporienterade arbetsplatsen, som återfinns som tjänsteorganisation och är kvinnodominerad. Dess kännetecken består av att större delen av ansvaret ligger på arbetsgruppen medan styrningen sker av en part utanför gruppen, dock genom tät och daglig kommunikation. Beslut fattas centralt och individerna har liten möjlighet att påverka det dagliga arbetet och dess planering. Det råder låg grad av konkurrens och hög grad av spontana schematekniska ändringar. Studier visar att det råder låg grad av teknikstyrning och att medarbetare på grupporganiserade arbetsplatser upplever att kraven är låga och att de har små befogenheter. Det som kan påverka upplevelsen av hur kraven är ställda är kundkraven. Bolin och Höckertins studier visar att arbetsplatserna är små och att samarbetsproblem är ovanliga, att medarbetarna

⁶ Giddens, Anthony (2007) *Sociologi* Lund: Studentlitteratur s. 490 ff.

⁷ Bolin, Malin & Höckertin, Chatrine (2010) "Organiseringens betydelse för sociala relationer" i Härenstam A. & Bejerot E. (red) (2010) *Sociala relationer i arbetslivet*, Malmö: Gleerups Utbildning s.71

upplever att de har ett stort socialt stöd och påvisar att det sociala stödet är det som uppväger den låga graden av kontroll och anses vara en friskfaktor. Fördelarna med en grupporienterad arbetsplats är de sociala relationerna, där det känslomässiga stödet från kollegorna ger ett gott psykosocialt arbetsklimat. Från alla kategorier anses den grupporienterade ge bäst psykosociala förutsättningar.⁸

3.2 Psykosocial arbetsmiljö

Arbetsmiljö, och särskilt den psykosociala arbetsmiljön, är ett komplext fenomen och därmed kan en definition av det senare begreppet behövas.

3.2.1. Definition av psykosocial arbetsmiljö

Begreppet arbetsmiljö kan i sig delas in i tre sektorer; den fysiska, den organisatoriska och den sociala. I den här uppsatsen väljer jag att definiera psykosocial arbetsmiljö efter Lennér Axelson och Thylefors ”*som sampelet mellan individ och omgivning*”⁹ och det rör då främst förhållandet mellan de två sistnämnda ovanstående sektorerna.

3.2.2 Arbetsmiljölagen

I Arbetsmiljölagens andra kapitel 1 § går bl.a. att läsa:

Arbetsmiljön skall vara tillfredsställande med hänsyn till arbetets natur och den sociala och tekniska utvecklingen i samhället/.../Arbetsförhållandena skall anpassas till människors olika förutsättningar i fysiskt och psykiskt avseende.

- Arbetstagaren skall ges möjlighet att medverka i utformningen av sin egen arbetssituation samt i förändrings- och utvecklingsarbete som rör hans eget arbete.
- Teknik, arbetsorganisation och arbetsinnehåll skall utformas så att arbetstagaren inte utsätts för fysiska eller psykiska belastningar som kan medföra ohälsa eller olycksfall. Därvid skall även löneformer och förläggning av arbetstid beaktas. Starkt styrt eller bundet arbete skall undvikas eller begränsas.
- Det skall eftersträvas att arbetet ger möjligheter till variation, social kontakt och samarbete samt sammanhang mellan enskilda arbetsuppgifter.
- Det skall vidare eftersträvas att arbetsförhållandena ger möjligheter till personlig och yrkesmässig utveckling liksom till självbestämmande och yrkesmässigt ansvar.¹⁰

Arbetsmiljölagen reglerar alltså hur organisationer och arbetsgivare måste ta hänsyn till ett antal faktorer för att skapa en god arbetsmiljö för sina medarbetare och anpassa arbetsförhållandena efter individerna. I en skrift från Statens offentliga utredningar (SOU) och Arbetsmarknadsdepartementet analyseras de psykosociala effekterna av arbetsmiljön, ett begrepp som har vuxit fram genom förändrade arbetsförhållanden, där den psykiska delen av

⁸ Bolin, M. & Höckertin, C. i Härenstam A. & Bejerot E. (red) (2010) s. 75 f.

⁹ Lennér Axelson, Barbro & Thylefors, Ingela (2005) *Arbetsgruppens psykologi* Stockholm: Natur och Kultur s. 25

¹⁰ Arbetsmiljöverket, Arbetsmiljölagen – kapitel 2. *Arbetsmiljöns beskaffenhet*
<http://www.av.se/lagochratt/aml/kapitel02.aspx> (hämtad 131207)

arbetsmiljön behöver få större plats och sättas i relation till de fysiska, tekniska och sociala relationerna som redan är ett känt faktum. Vidare bör de psykosociala effekterna av arbetet beaktas redan när arbetet planeras.¹¹

3.3 Faktorer som påverkar den psykosociala arbetsmiljön

Arbetsgruppen är den viktigaste delen vad gäller den psykosociala arbetsmiljön enligt Lennéer Axelson och Thylefors som betonar att alla har ett eget personligt ansvar för att bidra till en god psykosocial arbetsmiljö oavsett om man tycker om sina arbetskamrater eller inte. En anställning medför även en skyldighet att samarbeta. Eftersom den psykosociala arbetsmiljön i många fall är en subjektiv upplevelse är det viktigt att förstå att det är en komplicerad bild av verkligheten som ryms i begreppet psykosocial arbetsmiljö enligt författarna.¹²

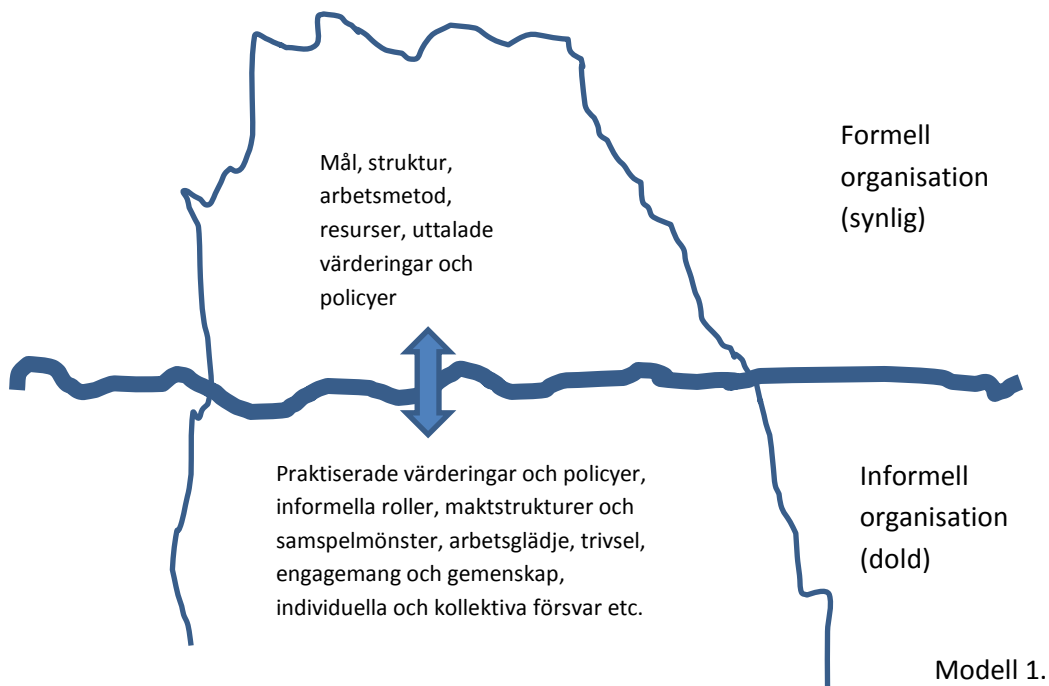
3.3.1 Isbergsmodellen

Isbergsmodellen kan användas för att förklara hur synliga och dolda krafter påverkar varandra i en organisation. I den synliga delen av isberget, som finns ”ovan ytan” finns formella yrkespositioner, formella dokument och beslutsunderlag, verksamhetsbeskrivningar och dyl. som kan ses som de indirekta faktorerna till organisationens psykosociala klimat. ”Under ytan” finns en dold dimension som anses utgöra de direkta faktorerna till det psykosociala klimatet, här finns kommunikation, informella roller och värderingar. De båda delarna har en beroenderelation till varandra. Enligt författarna sker förändringar främst med utgångspunkt i den övre delen av isberget men det som finns i den nedre delen är oftast av stor vikt men svårare att uttrycka och sätta fingret på. I den dolda delen kan man hitta anledningen till exempelvis sjukfrånvaro som kan bero på individens egna förutsättningar eller problem på arbetsplatsen. Det är svårt att mäta faktorerna i den nedre delen, exempelvis bristande arbetsglädje.¹³

¹¹ Statens offentliga utredningar (1976) *Rapport i psykosociala frågor* 1976:3, Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet s. 17 ff.

¹² Lennéer Axelson, B. & Thylefors, I. (2005) s. 31 ff.

¹³ Ibid s. 29 f.



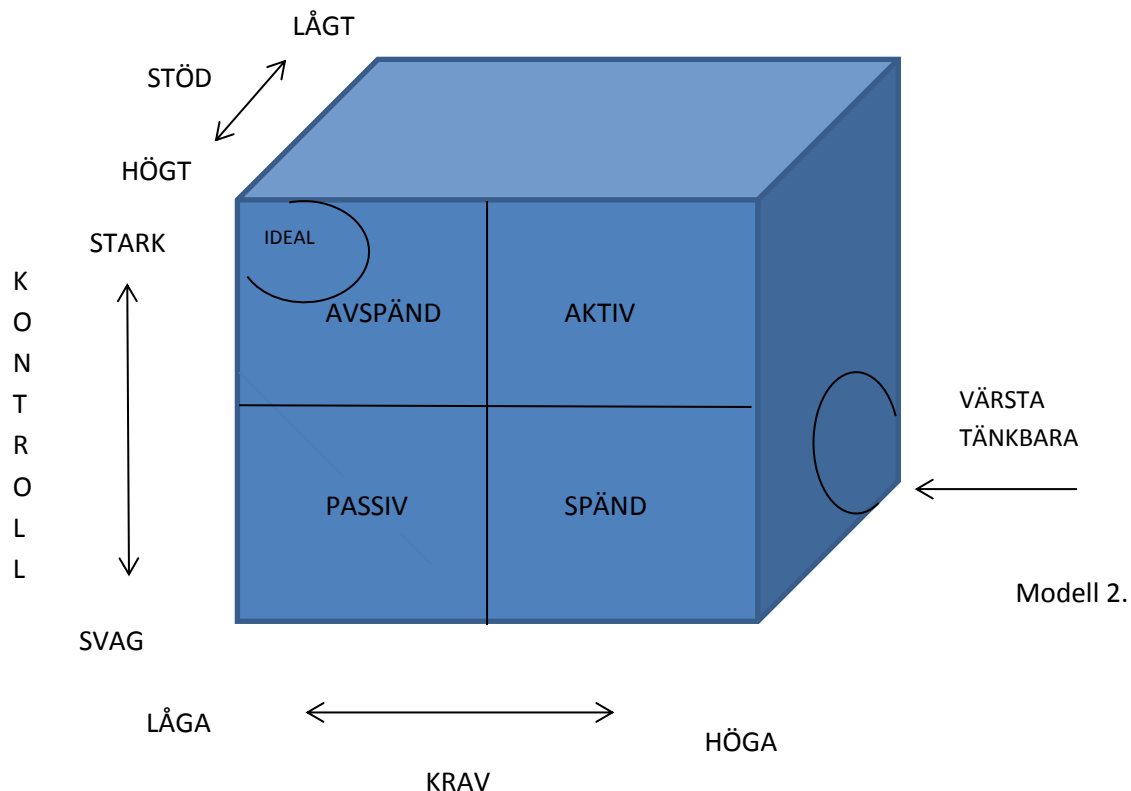
Modell 1 visar isbergsmodellen efter Lennér Axelsson och Thylefors (2005)

3.3.2 Krav-kontroll-stödmodellen

Krav-kontroll-stödmodellen från Karasek och Theorell påvisar hur olika psykosociala faktorer påverkar varandra. Ursprunget till modellen kommer från Karaseks krav-kontrollmodell från 1970-talet, om stressrelaterade faktorer i arbetslivet¹⁴. Vid senare forskning har stöd implementerats som en faktor i modellen och används för att förklara hur den psykosociala arbetsmiljön kan påverkas av faktorerna krav, kontroll och stöd. Den senare modellen från Karasek och Theorell om krav-stöd-kontroll utgår ifrån om faktorerna är respektive höga eller låga, och kombinationen av faktorerna. Exempelvis kan höga krav på arbetet leda till negativ stress i kombination med låga möjligheter att påverka arbetsituationen och dåliga relationer (lågt stöd) i arbetsgruppen. Om det däremot finns goda arbetsrelationer (høgt stöd) och (høg) möjlighet att påverka arbetet så kan höga krav vara engagerande och utmanande för individen, den negativa stressen uteblir och den stress som uppstår fungerar istället som en drivkraft för individen. På det här sättet kan alltså höga krav i kombination med andra faktorer vara positivt för individen, medan det enskilt eller i kombination med andra faktorer kan vara

¹⁴ Karasek, Robert (1979) Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, 285 ff.

negativt. Yrken som präglas av stor tidspress och mindre möjlighet att påverka arbetet har större stressrelaterad ohälsa än yrken där motsatta förhållanden gäller.¹⁵



Modell 2. Krav-kontroll-stödmodellen efter Karasek och Theorell (1990)

3.4 Organisatoriska tillgångar

En organisation har behov av olika sorters tillgångar. Förutom utrustningen för den fysiska platsen och tekniken för det virtuella utrymmet behövs även människor som arbetar i organisationen.

3.4.1 Medarbetarna som tillgångar

En beskrivning av hur individen och organisationen står i förhållande till varandra presenteras av Etzioni som belyser vikten av att se medarbetarna som tillgångar. Enligt författaren är det inte ovanligt att människor i organisationer är otillfredsställda i sitt arbete och att relationen mellan individ och organisation är komplicerad.¹⁶

¹⁵ Karasek, Robert & Theorell, Töres (1990) *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life* New York: Basic Books s. 68 ff.

¹⁶ Etzioni, Amitai (1970) *Moderna organisationer*, Stockholm: Aldus/Bonniers s. 8

”Mänskliga resurser är ett av de främsta medlen som organisationer använder för att nå sina mål. Ju mindre en organisation skapar alienation hos sin personal, desto effektivare är den vanligen. Tillfredsställda arbetare kan vanligen arbeta hårdare och bättre än frustrerade. Inom vissa gränser ökar lyckan effektiviteten hos en organisation och omvänt är att mycket av vår lycka är otänkbar utan effektiva organisationer/.../Således går rationell organisation och mänsklig lycka till en viss grad hand i hand. Men i varje organisation når man en punkt där lycka och effektivitet upphör att stödja varandra. Allt arbete kan inte vara välbetalt och tillfredställande, och alla reglementen och order kan inte göras tilltalande. Här står vi inför ett verkligt dilemma.”¹⁷

En beskrivning av hur en organisation kan ändra sitt fokus visar hur effektiviteten kan öka när medarbetarnas psykosociala behov ställs i centrum. Etzioni lyfter fram Roethlisberger och Dicksons Hawthorne-experiment¹⁸ där en undersökning om fysiska förutsättningar om produktivitet påvisade att det finns sociala förutsättningar för produktivitet. Experimentet gick ut på att testa hur belysning och vila påverkade produktiviteten och ett antal arbetare valdes ut och placerades i ett rum där belysningsnivån testades och arbetarna fick dessutom regelbundna vilopausar. Efter experimentet fortsatte de arbetare som deltagit i undersökningen att prestera bättre än sina kollegor, trots att belysningen återigen försämrats och att de fick färre raster. Det som påverkade den ökade produktionen var istället de psykiska och sociala förutsättningar som påverkats genom att de arbetare som deltog kände sig utvalda och speciella och därmed fick en psykologisk tillfredställelse som varade även efter att projektet avslutats. Slutsatserna var att sociala normer och icke-ekonomiska incitament gav större motivation än fysiska och ekonomiska.¹⁹ Om organisationen vill öka sin produktivitet är det alltså medarbetarnas sociala och psykiska förutsättningar som bör fokuseras på.

3.4.2 Överbelastning och underbelastning

Gardell presenterar fyra faktorer som är viktiga för individens hälsa och kommer från tillverkningsindustrin och den ökande tekniken. *Kvantitativ överbelastning* handlar om tidspress i förhållande till produktion och ökad arbetstakt. *Kvalitativ underbelastning* handlar om monotont och ensidigt arbete, *låg egenkontroll* gäller individens möjlighet att påverka sitt arbete på olika sätt och *svagt medmänskligt stöd* är en viktig faktor när man arbetar med ansvar för andra människor.²⁰ Även om Gardell utgår ifrån produktionsarbete så går

¹⁷ Etzioni, A. (1970) s. 8 f

¹⁸ Roethlisberger, F.J. & Dickson W.J. (1939) *Management and the worker* Cambridge: Harvard University Press citerad i Etzioni (1970) s. 54 ff.

¹⁹ Etzioni, A. (1970) s. 54 ff.

²⁰ Gardell, Bertil (1986) *Arbetets organisation och människans natur*, Stockholm: Arbetsmiljöfonden s. 20 f.

faktorerna att återfinna i andra sektorer. Gardell poängterar att förebyggande av psykosocialt arbete måste ske både på individ- och organisationsnivå och på individnivån handlar det för individen om att leva ett hälsosamt liv och att förebygga stress med avslappning. Gardell poängterar även att stress ska förebyggas genom arbetets utformning och återkopplar till sina fyra faktorer. Gardell menar också att organisationer måste se människor som tillgångar, kapabla att ta ansvar och fatta beslut och att låta individer få möjlighet att fatta större beslut över sin egen arbetssituation och minska organisationens detaljstyrning.²¹

3.4.3 Maslows behovstrappa

För att möjligheten att utveckla individen som resurs ska finnas krävs förstås också att de aktuella individerna vill utvecklas och har självkänsla att tro på sin egen förmåga att kunna utvecklas. Maslows behovshierarki kan användas för att illustrera hur individers behov kan beskrivas, där lägre behov måste tillfredställas först för att individen ska kunna komma högre upp i behovshierarkin. De olika nivåerna som rangordnas från lägre behov (överst) till högre behov (nederst) är:

Fysiska behov – Grundläggande behov som behövs uppfyllas för individens överlevnad, exempelvis sömn, mat och dryck

Trygghet – Efter att de fysiska behoven har tillfredsställts blir nästa nivå aktuell; trygghet. Hit räknas exempelvis stabilitet och skydd från hot.

Sociala behov – På den här nivån återfinns exempelvis relationer med de allra närmaste men även relationer med vänner och andra människor i bekantskapskretsen.

Uppskattning – Den här nivån kan ha två olika dimensioner, en inre och en yttre. Här återfinns exempelvis självkänsla och självförtroende, uppmärksamhet och respekt från andra människor

Självförverkligande – Den högsta nivån handlar om individens utveckling av sig själv och sina förmågor.²²

Även att nivåerna i Maslows behovshierarki inte är strikt uppdelade utan tangerar varandra beroende på hur individens liv utvecklas så är det svårt för en individ att självförverkliga sig i sin yrkesroll om de lägre behoven i hierarkin inte tillfredsställts först.

3.5 Faktorer som påverkar arbetsmiljön vid en organisationsförändring

3.5.1 Förändringsstress

Angelöw skriver om stress ur en socialpsykologisk synvinkel. Det handlar om en relation mellan individen och omgivningen där individen upplever relationen ansträngande och den

²¹ Gardell, B. (1986) s. 50 f.

²² Maslow, Abraham (1954) *Motivation and Personality* New York: Harper and Row citerad i Wolvén, Lars-Erik (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, Lund: Studentlitteratur s. 169 f.

blir ett hot mot individens välmående. Förändringsstress kallas den stress som utlöses av en organisationsförändring och reaktionerna kan uppstå på flera olika sätt. Fysiologiska reaktioner ger fysiska effekter i kroppen av olika slag, sociala och känslomässiga reaktioner ger upphov till känslor eller utlöser reaktioner som är irrationella eller upplevs irrationella i förhållande till situationen. I kombination med kontroll har följande samband hittats; individers möjlighet att påverka – eller vetskapen om att möjligheten finns – motverkar negativa stressreaktioner. Det finns individuella skillnader som beror på hur starkt behov individen har av att kontrollera sitt liv och ju starkare otillfredsställda kontrollbehov desto starkare stressreaktion kan uppstå.²³

3.5.2 Orsaker till motstånd mot eller välkomnande av organisationsförändringar

Enligt Angelöw är inte motstånd mot organisationsförändringar något självklart men att det är vanligt förekommande. Flera faktorer spelar in i hur en organisationsförändring upplevs och påverkar medarbetarna och organisationen. Dock anser Angelöw att individer har ett behov av förändringar och att det istället handlar om hur förändringar uppfattas och individens förmåga att se förändringar som en möjlighet. Eftersom människor är positivt inställda till förändringar som ger dem bättre möjligheter är det viktigt att medarbetarna ses som en resurs och får vara delaktiga i förändringen. Vid förändringar som upplevs som hot uppstår ett motstånd och individerna lägger energi på att försvara sig. Detta kan uppstå om medarbetarna upplever att ledningen inte har kunskap om hur organisationsförändringen kommer att påverka personalen ”på golvet”.²⁴

Orsakerna till motstånd är enligt Angelöw flertalet, som både handlar om individen och om organisationen. Individer med dålig självkänsla tror inte att de kan påverka eller hantera förändringen och detta leder till motstånd. Information från organisationen ut till medarbetarna är en viktig del i hur förändringar mottages. Information bör komma direkt från källan, komma i rätt tid och vara korrekt. I annat fall kan det uppstå ryktesspridning och andrahandsinformation som kan leda till att ”sanningen” förvrängs och ger en felaktig bild, vilket kan bidra till oro och motstånd från medarbetarna.²⁵ Följande tabell visar de faktorer som Angelöw anser utgör antingen motstånd till, eller acceptans av, förändringar.

²³ Angelöw, Bosse (1991) *Det goda förändringsarbetet* Lund: Studentlitteratur s. 36 ff.

²⁴ Ibid s. 19 f.

²⁵ Ibid s. 22 f.

Orsaker till motstånd mot förändringar	Orsaker till acceptans eller välkomnande av förändringar
Hotad anställningstrygghet	Trygghet
Omplaceringar/förlust av sociala kontakter	Bättre sociala kontakter
Försämrat arbetsinnehåll	Förbättrat arbetsinnehåll
Sämre förmåner	Utökade förmåner
Inkompetent arbetsledning	Kompetent arbetsledning
Lägre status	Högre status
Ingen förändringsvilja	Förändringsvilja
Låg delaktighet	Delaktighet
Bristande självförtroende	Förtroende
Låg självkänsla	Förstärkt självkänsla
Bristfällig information	Information
Dåligt val av tidpunkt	Bra val av tidpunkt
Innebär ett hot	Innebär en utmaning

Tabell 1. Orsaker till motstånd mot eller välkomnande av förändringar efter Angelöw (1991).²⁶

3.5.3 Översättningsprocessen

I det moderna samhället är förändringsarbete en vanlig företeelse. Eftersom en organisationsförändring på något sätt förändrar arbetets förutsättningar så kan det även påverka arbetsmiljön. En förändring är en process som startas av och förs vidare av människor enligt Jacobsen.²⁷

En av de viktigaste faktorerna är genomförandeprocessen, eftersom förändring är en successiv process. Bakom förändringen ligger en idé som alltså är abstrakt, det är i förändringsprocessen som den abstrakta idén måste omvandlas till något konkret, handlingar som för processen framåt, något Jacobsen kallar en översättningsprocess. I det arbetet måste organisationen särskilja kärnprocessen från det sekundära arbetet och därigenom undersöka olika lösningar, eftersom förändringen leder till något som kommer att ske i framtiden. Därmed finns det många olika lösningar som kan vara aktuella, och sällan vet man i förväg om det är rätt lösning som valts. Förändringsarbetets andra faktor är att det är en emotionell

²⁶ Angelöw, Bosse (1991) s. 22

²⁷ Jacobsen, Ingvar (2005) *Organisationsförändringar och förändringsledarskap* Lund: Studentlitteratur s. 167

process, eftersom alla individer reagerar olika och en del ser mer positivt än andra på förändringar. Den tredje faktorn är den politiska. Alla förändringar strävar efter att uppnå en förbättring, den kan bestå av ökad produktivitet och större vinst, oftast så att det gynnar vissa mer än andra.²⁸

De teorier som har presenterats i kapitlet visar att förhållandet mellan individ och organisation är komplicerat och att situationen kompliceras ytterligare av att det finns både dolda och synliga faktorer som påverkar. Många av faktorerna tangerar varandra. För att studera de komplexa fenomen som förändringsarbete och psykosocial arbetsmiljö utgör behövs en metod som ger tillfälle att studera alla de faktorer som påverkar individer i en organisation. I det kommande kapitlet kommer metoden för den här studien att presenteras. För att påvisa hur faktorerna påverkar behövs också en tydligare uppdelning av de teoretiska förklaringsmodeller som presenterats här, vilket kommer att ske i kapitel fem.

²⁸ Jacobsen, I. (2005) s. 168 ff.

4. Metod

I det här kapitlet kommer jag att börja med att diskutera min valda metod ur ett allmänt perspektiv och därefter i mer detalj presentera och beskriva tillvägagångssättet för den metod jag valt att tillämpa. Jag kommer även att beskriva tillvägagångssättet för att hitta respondenter och hur mina kvalitativa intervjuer gått till.

4.1 Fallstudie

Fallstudie är en lämplig empirisk forskningsstrategi när man som forskare vill studera frågorna ”hur” eller ”varför” och när man söker förtydliga en icke-experimentell situation. Fallstudien möjliggör för forskaren att fokusera på en samtida händelse och möjliggör förståelse av unika sociala och organisatoriska fenomen och processer. Samtidigt är det svårt att generalisera från en fallstudie eftersom den baseras på ett enda fall.²⁹

4.2 Intervju

Intervju är en lämplig metod för insamling av data om personers uppfattningar och upplevelser. Semistrukturerna intervjuer ger en tydlig ram och struktur till frågornas innehåll och ordningsföljd men håller samtidigt öppet för möjligheterna att utveckla intervjun genom följdfrågor och förtydliganden allteftersom den fortskrider. Repstad betonar vikten av att använda en flexibel handledning. Denna handledning, eller intervjuguide, bör ses som en minneslista och det är en fördel om inte alla frågor är helt formulerade utan kan formuleras i situationen. På samma sätt bör mallen på ett flexibelt sätt kunna anpassas till den person och den situation som är aktuell, vilket gör att spontana följdfrågor blir möjliga och ordningsföljden på minneslistan eller frågorna kan hållas flexibel.³⁰

Valet av plats är viktigt att beakta vid en intervju. En anledning till det är att det är forskaren som kontrollerar intervjusituationen och forskare och respondent är då inte likställda parter.³¹ Fördelen med att mötas på arbetsplatsen när ämnet handlar om individernas arbetssituation kan vara att respondenten agerar och tänker utifrån sin yrkesroll, det kan även bidra till att respondenterna känner sig trygga i sin miljö vilket underlättar vid en situation som alla inte är vana vid, att bli intervjuad av en utomstående person. Sannolikheten för att de ska uppfatta mitt syfte som seriöst är större än om vi möts på en helt neutral plats som ett café eller ett

²⁹ Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur s. 67

³⁰ Repstad, Pål (2007) *Närhet och distans*, Lund: Studentlitteratur s. 86 f.

³¹ Kvale Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur s. 13

bibliotek. Det går dock inte att utesluta forskarens påverkan som intervjuare på respondenterna. Det sätt som forskaren pratar på och agerar på under intervjutillfället kan påverka respondenterna och som forskare ska man sträva efter att hålla sig så neutral som möjligt i förhållande till ämnet, för att minimera risken att inte få de svar som respondenterna tror att forskaren vill ha, som de tror är de ”rätta” svaren utan istället få respondenternas uppriktiga åsikter. Forskaren bör även undvika att ställa ledande frågor och frågor med värdeladdade ord³²

Fördelen med att använda ett hjälpmedel för att spela in intervjun är att forskaren under intervjun får koncentrera sig på att lyssna aktivt och därmed får möjlighet att utveckla intervjun och ställa spontana följdfrågor. Att använda hjälpmedel kan även öka giltigheten eftersom att alternativet – att skriva ner allt som respondenten säger vid intervjun – gör att forskaren redan då måste tolka allt som sägs vid intervjutillfället, varpå meningen i det som respondenten säger kan gå förlorad eller feltolkas redan vid intervjun.³³

Enkäter är en vanlig metod för datainsamling. En enkät är standardiserad och samtliga respondenter får besvara samma frågor. Enkäten kan lämnas ut till respondenterna på flera olika sätt. Dels i en förutbestämd grupp genom att forskaren är närvarande under tiden, s.k. gruppenkät och dels genom postenkäter då enkäten skickas ut och samlas in med post. Enkäter kan även genomföras som telefonenkäter eller elektroniskt över internet. Fördelen med att använda enkäter är exempelvis att forskaren själv definierar de variabler som ska studeras.³⁴ I den här undersökningen har jag genomfört en mindre explorativ enkätundersökning för att ringa in vilka frågeställningar som var mest angelägna att följa upp med semistrukturerade intervjuer, vilket presenteras närmare i avsnitt 4.5.

4.3 Forskningsetik

Enligt god forskningssed måste forskaren ta hänsyn till olika faktorer som beror på forskningens karaktär. Enligt Vetenskapsrådets skrift ”God forskningssed” om etiska kodexar i forskning behövs det upprättas en balans mellan individskydd och forskningskrav. Den gör gällande att respondenter ska skyddas från alla sorters skada men enligt forskningskraven måste forskning som är viktig för samhället få genomföras och att metoderna för forskning

³² Kvale, S. (1997) s. 145 f.

³³ Ibid. s 147 ff.

³⁴ Halvorsen, K. (1992) s. 87

måste förbättras.³⁵ Även valet av metod är ”av avgörande betydelse för resultatets värde och karaktär”.³⁶ Den etiska aspekten omfattar även forskarens distans och närhet till respondenterna, som vid intervjuer ger en större närhet än vad andra metoder, exempelvis kvantitativ metod där datainsamling sker med hjälp av enkäter.

I Vetenskapsrådets skrift ”Forskningsetiska principer” för samhällsvetenskaplig forskning lyfts fyra viktiga aspekter fram för forskaren att följa under individskyddet; *informationskrav*, *samtyckeskrav*, *konfidentialitetskrav* och *nyttjandekrav*. I informationskravet ska forskaren presentera sig och forskningsinstitutionen där forskningen genomförs och kommer att publiceras, upplysa om frivilligheten att delta, syftet med undersökningen och eventuella kunskapsfördelar som forskningen kan ge. Samtyckeskravet betyder att forskaren ska ha samtycke från de deltagande och uppgiftslämnande personerna. Konfidentialitetskravet gör gällande att deltagandes individuella uppgifter ska skyddas från att kunna identifieras och att ingen obehörig ska få tillgång till uppgifterna. Nyttjandekravet betyder att insamlade uppgifter endast får användas i forskningssyfte och inte för några icke-vetenskapliga ändamål.³⁷

4.4 Forskningsansatser

En forskningsansats kan beskrivas som *deduktiv*, *induktiv* eller *deskriptiv*. Det deduktiva forskningssättet – även sett som det traditionella sättet – utgår ifrån en på förhand formulerad hypotes eller teoretisk utgångspunkt och strävar efter att med hjälp av empiri bekräfta hypotesen eller den teoretiska utgångspunkten för att ta reda på vilken information som är relevant och var den informationen kan finnas.³⁸ Det induktiva förhållningsättet utgår ifrån en öppen metod där den empiriska källdata samlas in relativt förutsättningslöst för att sedan kopplas samman till teori eller där teori formuleras efter empirin. I det induktiva förhållningsättet är det inte forskarens intervjufrågor som ligger till grund för den information som samlas in, vilket kan vara en fördel då forskarens förutfattade meningar inte kan påverka källdatainsamlingen.³⁹ Det deskriptiva förhållningsättet utgår ifrån att forskaren beskriver ett fenomen, vikten ligger här vid att skapa sammanhang och urval av det som är

³⁵ Gustafsson, Bengt & Hermerén, Göran & Pettersson, Bo (1:2011) *Vetenskapsrådets rapportserie* http://www.cm.se/webbshop_vr/pdf/2011_01.pdf (Hämtad den 140112) s. 18

³⁶ Ibid. s. 42 (hämtad den 140112)

³⁷ Vetenskapsrådet, *Forskningsetiska principer* s. 9 ff. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (hämtad den 140113)

³⁸ Jacobsen, Ingvar (2007) *Förståelse, beskrivning och förklaring* Lund: Studentlitteratur s.53

³⁹ Ibid. s. 49

viktigt att lyfta fram, vilket utgår ifrån syftet. Vid deskriptiv forskningsansats kan syftet exempelvis vara att få fram ett stöd för att kunna förbättra ett fenomen inom en organisation.⁴⁰

Två viktiga begrepp att beakta är *validitet och reliabilitet*. Metodlitteraturen inom den samhällsvetenskapliga forskningen är inte helt enig om huruvida begreppen kan och bör appliceras i den kvalitativa forskningen. Båda begreppen har ett starkare fäste i den positivistiska, kvantitativa forskningen än i den kvalitativa. Validitet handlar om giltighet och syftar till att forskaren mäter det som avses mäta. Det är något som måste beaktas när man som forskare väljer mätinstrument.⁴¹ Reliabiliteten handlar om tillförlitligheten i mätinstrumentet, syftet är för den här uppsatsen att förstå respondenternas upplevelser, vilket beskrivs närmare i avsnitt 4.5. En regel för reliabilitet är att oberoende av vem som genomför forskningen så ska samma svar kunna ges på samma frågor, den formulerade intervjuguiden ska alltså kunna användas av fler forskare och ge samma eller liknande resultat om en oberoende forskare ställer samma frågor till samma respondenter. På det sättet minimeras riskerna med att forskaren påverkar sina respondenter, men eftersom respondenterna redan kan ha påverkats av den tidigare undersökningen går det inte helt att utesluta att det påverkar reliabiliteten.⁴²

4. 5 Genomförande

Syftet med undersökningen var att undersöka hur medarbetarna upplevde att införandet av rätt till heltid har påverkat deras psykosociala arbetsmiljö. Jag ville få större förståelse för rätt till heltid och även belysa respondenternas perspektiv av hur deras psykosociala arbetsmiljö påverkats. För att få en ökad förståelse för respondenternas situation valde jag en tvåstegsprocess. I det första skedet genomförde jag inledningsvis en kortare enkät i två enheter. Syftet var att få ta del av flera personers åsikter samt att få en bild av vilka frågor jag skulle fokusera närmare på vid intervjuerna. Enkäten utgjorde således en bakgrund mot vilken jag valde att lägga upp de semistrukturerade intervjuer med medarbetare och chefer som jag analyserar i kapitel 5. Fördelen med en kvalitativ intervju är att den ger en bättre möjlighet att få fram respondenternas egna upplevelser av ett fenomen.⁴³ Med tanke på min frågeställning har det varit viktigt att kunna beskriva respondenternas arbetssituation utifrån deras eget perspektiv. Min ansats är beskrivande i det att den syftar till att återge hur medarbetare kan

⁴⁰ Ejvegård, Rolf (2003) *Vetenskaplig metod* Lund: Studentlitteratur s.31 f

⁴¹ Rosengren, Karl- Erik & Arvidson, Peter (2010) *Sociologisk metodik* Malmö: Liber AB s. 47

⁴² Ibid. s. 199

⁴³ Kvale, S. (1997) s. 181

uppleva sin psykosociala arbetsituation under en organisationsförändring. Jag betraktar respondenternas utsagor som realistiska utsagor om hur deras vardagsverklighet är beskaffad. Jag vill alltså betona att det först och främst är subjektens beskrivning av verkligheten som ligger till grund för analysen.

Deltagande observation valdes bort som metod då den redan upplevda dimensionen är svår att studera med observation. Deltagande observation är dessutom svår att genomföra i en verksamhet som är hårt driven av sekretess och där forskaren kan ha svårt att få åtkomst till stora delar av verksamheten. Därmed kan insamlingen av källdata begränsas av metoden. Strukturerade kvantitativa enkäter valdes bort eftersom syftet var att skapa en djupare förståelse och eftersom att tidsramen för undersökningen var begränsad. Fokusgrupper valdes också bort i tidsaspektssyfte. En annan aspekt med fokusgrupper är att forskarens roll är mindre strukturerad vid en fokusgrupp än vid en strukturerad intervju och det finns risk att några i gruppen tar större plats och materialet blir inte så varierande då som när respondenter får ta lika mycket plats vid enskilda intervjuer. Respondenterna som deltog i den här studien är inte heller vana att delta i forskningsundersökningar.

Med den valda metoden följer även möjligheter och begränsningar. Möjligheterna som jag fått genom att använda intervjuer är en djup insikt i respondenternas sätt att beskriva sina upplevelser, genom att vi fått träffas personligen har jag fått möjlighet att utveckla ett samtal som sträckt sig längre än till de frågor som jag ställt upp i intervjuguiden och respondenterna har fått möjlighet att berätta vad de tyckt har varit viktigast. Begränsningen med intervjuer som metod har varit att informationen har kommit endast från ett begränsat antal medarbetare och speglar således bara en liten del av medarbetarnas åsikter. För att få en rikare variation av upplevelser krävs fler intervjuer, något som även tar längre tid att genomföra.

Jag har inledningsvis fått kontakt med en av respondenterna via mitt eget kontaktnät och det var här som tanken på att undersöka införandet av rätt till heltid började. Via den första respondenten fick jag kontakt med en verksamhetschef som i sin tur har hjälpt mig att få kontakt med andra respondenter, och de respondenterna har i sin tur hjälpt mig att få kontakt med flera andra respondenter. Min egen påverkan av urvalet var att jag eftersträvade att få kontakt både med respondenter som har gått in i projektet i början av införandeperioden och respondenter som gått in i projektet i slutet av perioden. Eftersom jag inte själv har valt ut respondenterna så vet jag inte heller varför en del av de respondenter som jag intervjuat har valts ut av sina chefer. Det kan naturligtvis vara så att de deltagande respondenterna valts ut

för att de har haft en positivare inställning till rätt till heltid än andra medarbetare, vilket i så fall har påverkat utfallet av intervjuerna. Det kan även vara så att personer som är intresserade av att delta i akademiska undersökningar har valts ut, vilket även kan ha påverkat utfallet, eftersom det är betydligt lättare att intervjua en person som är positivt inställd till att bli intervjuad och nyfiken på att delta i en studie än en person som inte har så stort intresse av att delta.

I samtliga fall har intervjuerna genomförts på respondenternas arbetsplatser. Tiden för den empiriska undersökningen har delvis varit ett problem. Vissa respondenter fick jag snabbt kontakt med, andra dröjde kontakten med och en del tillfrågade har avböjt att delta av tidsmässiga skäl. Därmed har jag fått lägga en del tid på att hitta respondenter att intervjua. De som tackat ja har jag upplevt varit positiva till att delta och har trots späckade arbetsscheman gjort sitt bästa för att hitta tid att avsätta för att träffa mig. Eftersom tiden för uppsatsen är begränsad har jag även fått begränsa antal intervjupersoner och bredden på undersökningsområdet. De resultat jag kommer fram till utgår ifrån de individer som jag har intervjuat, jag är medveten om att materialet inte är generaliserbart utanför ramen för den undersökning jag gjort, men det ger en fingervisning om vad som skulle kunna fortsätta undersökas i en vidare undersökning för att se om resultaten kan anses generaliserbara i ett större perspektiv.

Jag tog den första kontakten med respondenterna via e-post och/eller telefon. I e-postmeddelandet presenterade jag mig själv kortfattat och den undersökning som jag avsåg att genomföra och erbjöd mig att, om intresse och tid fanns, komma och presentera mig, min undersökning och att lämna ut mina enkäter på ett personalmöte eller dylikt forum. Eftersom tiden på personalmötena behövdes för det interna arbetet så lämnades enkäterna ut på personalmöten eller vid annan sammankomst av enhetscheferna, fylldes i av medarbetarna och samlades sedan in och förvarades i kuvert tills jag hämtade dem hos enhetscheferna.

Eftersom jag därmed inte har övervakat själva ifyllandet av enkäterna kan jag heller inte säkerställa att enkäterna fylldes i enskilt av varje medarbetare, men eftersom de endast använts i syfte att ge en fingervisning om vilka ämnen som var relevanta att studera på ett djupare plan så är det min bedömning att det inte är en variabel som har påverkat undersökningen nämnvärt. Av totalt 35 enkäter som lämnades ut i två personalgrupper fick jag totalt 27 enkäter tillbaka ifyllda. Det gav ett bortfall på 8 enkäter, vilket berodde på att vid de tillfällen som enkäterna fylldes i fanns inte all personal i grupperna på plats.

Sammanställningen av enkäterna visade att vissa faktorer ansågs viktigare än andra. Dessa faktorer som valdes ut för att studeras närmare vid intervjuerna var även tongivande i analysarbetet. De faktorerna var:

- Information och informationens kvalitet
- Samarbete
- Arbetsglädje och trivsel på arbetsplatsen
- Förväntningar på arbetsinsatsen
- Trygghet på arbetsplatsen

Vid e-postkontakten med respondenterna förklarade jag tidsåtgången för en intervju och att alla deltagande skulle vara anonyma. Vidare bad jag dem att återkomma så snart som möjligt om de var intresserade av att delta. Därefter bokades intervjutillfällena in. Intervjuerna varade ca 45–80 min och utfördes mellan september och december månad på respondenternas arbetsplatser.

Kriterierna för mina respondenter har varit att de ska arbeta inom omsorgsförvaltningen. Deras yrkestitlar kan vara undersköterska/vårdbiträde, samordnare, enhetschef och verksamhetschef. Totalt sett har jag genomfört sju intervjuer. En intervju med en verksamhetschef, fyra intervjuer med undersköterskor/samordnare och två intervjuer med enhetschefer. Antalet intervjupersoner har inte varit förutbestämt, utan jag har utgått ifrån den unika och värdefulla information som varje respondent har bidragit med. Det slutgiltiga antalet styrdes av tidsramen för undersökningen.

Jag har använt mig av en tematiserad semistrukturerad intervjuguide som börjat med frågor om själva projektet rätt till heltid och fortsatt med frågor om kommunikation och sedan psykosocial arbetsmiljö. Den här indelningen har jag valt för att skapa en röd tråd under intervjun där olika delar av projektet kan beaktas men även för att respondenterna ska få möjlighet att diskutera vad de anser faller in i de olika temana utan att bli helt styrda av mig.

Intervjuerna har i de flesta fall genomförts individuellt men även genom en gruppintervju. Vid gruppintervjun deltog två medarbetare och den genomfördes av praktiska skäl, eftersom att respondenterna har svårt att avsätta tid från sitt arbete för att delta i undersökningen. En gruppintervju kan skilja sig på så sätt att forskaren kan ha en passivare roll, liknande den i en fokusgrupp, men eftersom det vid den här gruppintervjun endast deltog två personer blev strukturen vid intervjun lik de individuella intervjuerna och följde mallen för en

semistrukturerad intervju. Vid varje intervjutillfälle har jag kortfattat redogjort för mig själv och syftet med min undersökning, det forskningsetiska förhållningssättet, berättat om min förförståelse som tidigare anställd inom vård och omsorg och därefter frågat om jag fått använda en digital diktafon som hjälpmedel.

Alla respondenter är anonyma och presenteras i uppsatsen med ett fingerat namn. Vid intervjutillfället upplevde jag att samtliga respondenter var intresserade av att berätta om sina upplevelser och åsikter och att samtliga respondenter reflekterade öppet om sin situation. För att undersöka om respondenterna gav mig motstridiga uppgifter valde jag att ställa en hel del frågor som egentligen gick utanför själva uppsatsen syfte men som jag bedömde nödvändiga för att öka trovärdigheten. Det blev därför även frågor kring praktiska saker i genomförandet, och förutom att det ökade min förståelse och gav mig en bredare bild så fick jag även kunskap om hur respondenterna reflekterade kring olika saker som kan påverka deras syn på organisationsförändringen, exempelvis deras generella inställning till förändringar och hur intresserade de är av att lära sig nya saker i arbetet.

För att få ut så mycket som möjligt av frågorna valde jag medvetet att inte bryta naturliga pauser som uppstod i samtalet. Även om jag såg att det ibland gjorde respondenterna osäkra på om de skulle fortsätta prata eller inte så kom det ofta mycket värdefull information efter pauserna, som jag kanske gått miste om ifall att jag valt att styra samtalet hårdare. Effekten blev också att följdfrågor uppstod och att intervjuerna blev längre än jag planerat, med det positiva resultat att mer information framkom som jag annars gått miste om.

Min förförståelse gör att jag redan i förhand har vissa föreställningar om ämnet. Som tidigare anställd inom vård och omsorg på olika positioner har jag dock en bred bild av arbetet både som undersköterska och enhetschef. Denna förförståelse kan dock ha påverkat min tolkning av materialet, eftersom jag från mina erfarenheter har vissa kunskaper om förändringsarbete och arbetsmiljö från kommunal verksamhet. Genom mina erfarenheter så följer ofrivilligt förutfattade meningar med. Före undersökningen var mina kunskaper om införandet av rätt till heltid begränsade, jag har därför kunnat gå in med öppenhet och studera hur projektet har implementerats och hur personalen har upplevt förändringsarbetet.

För den här undersökningen har särskilt kraven på anonymisering/avidentifiering och konfidentialitet varit aktuella att beakta. Anonymisering/avidentifiering betyder exempelvis att svaret för en enkät inte kan kopplas till en specifik individ. Då jag för att öka min bakgrundsförståelse för ämnet lämnade ut en kort enkät till de arbetsplatser där

undersökningen genomfördes gjordes ingen kodlista över vilka enkäter som lämnats ut till vilken arbetsplats och till vilken individ samt att jag inte har information om vilka medarbetare som arbetar på respektive arbetsplats. De medarbetare som deltog upplystes även om detta. På samma sätt har konfidentialiteten behandlats. Ingen individ kan kopplas till det insamlade materialet av annan än författaren till denna studie eftersom samtliga deltagare har fått fingerade namn och arbetsplatserna har avkodats. Det inspelade materialet har raderats efter att det transkriberats.

Jag har uppfyllt informationskravet genom den skriftliga information som föregick den enkät som skickades ut samt den skriftliga information som gick ut via e-post till flera respondenter, i övrigt har informationskravet uppfyllts genom den muntliga information som föregick intervjuerna och samtycke inhämtats muntligt från respondenterna. Konfidentialitetskravet har uppfyllts genom den skriftliga och muntliga information som givits före intervjuer och enkät och nyttjandekravet uppfyllts genom att uppgifterna inte kommer att på något sätt användas av mig på annat sätt än i den forskning som åsyftats i denna studie.

Efter att ha genomfört majoriteten av mina intervjuer påbörjades bearbetningen av källmaterialet. Det inspelade materialet har efter intervjun avlyssnats och transkriberats i sin helhet. Materialet har sedan analyserats och resultaten sammanställts tematiskt i analys- och resultatdelen tillsammans med det teoretiska ramverket.

4.6 Projektet rätt till heltid inom omsorgsförvaltningen

Införandet av rätt till heltid inom omsorgsförvaltningen är ett projekt som diskuterats i kommunen under många år men lagts på is eftersom man inte hittat någon bra konkret lösning. Kommunfullmäktige tog beslut om genomförande under 2011 och projektet avslutades den 31/12 2013. I Kalmar kommuns omsorgsförvaltning har genomförandet gått till så att en extern projektledare inledningsvis fick ansvar för att samla in information från Göteborgs kommun tillsammans med representanter från Kommunal och från personalavdelningen. Projektet gick vidare genom att projektledaren sedan informerade verksamhetschefer, enhetschefer och övriga medarbetare om projektet. Enligt planerna har några enheter i taget gått in i projektet sedan 2011, och de sista enheterna gick in i projektet under våren 2013. Under projektets gång övertog två verksamhetschefer projektledarens informationsroll ut mot enheterna. De enheter som gick in under en specifik period kallas för

”team” och teamen fick i uppdrag att själva utarbeta en del av förutsättningarna för hur projektet skulle införas, varvid det uppstod vissa skillnader mellan de olika teamen. En del saker har teamens respektive enhetschefer dragit erfarenhet av från team som gått in i projektet tidigare, medan vissa saker var unika för varje enhet och/eller team. Under införandets gång så har det även skett löpande förändringar, exempelvis nya avtal som medfört nya scheman och förutsättningar för arbetstider och arbetspass. Syftet med att använda de ökade tjänsterna är att personalen ska ”täcka upp” för sina kollegors frånvaro vid t.ex. semesterdagar och kortare sjukfrånvaro för att minska användandet av visstidsanställda vikarier och öka kontinuiteten för omsorgstagarna. Konkret har projektet inneburit att personalen har fått ett antal resurstimmar i sina scheman per schemaperiod, tid som man kan behöva arbeta på andra arbetsplatser än den ordinarie. I första hand ska resurstiden läggas ut på den egna arbetsplatsen, eller på arbetsplatser i teamet. I sista hand kan resurstiden behöva läggas ut på en arbetsplats utanför det egna teamet. I snitt ingår 3–4 enheter i varje team. Varje enhet består av en eller flera arbetsplatser. Kravet för införandet av rätt till heltid var att det skulle göras inom befintliga budgetramar. Därför måste timmarna som de ökade tjänstgöringsgraderna förde med sig användas så effektivt som möjligt ur ekonomiskt perspektiv.

I nästa avsnitt följer en kort presentation av de respondenter som intervjuats i undersökningen. För att bibehålla respondenternas anonymitet presenterar jag inte deras ålder eller det antal år de arbetat i organisationen. Jag beskriver inte några arbetsplatser i detalj, eftersom respondenterna då skulle kunna identifieras.

4.7 Presentation av respondenterna

”Lisa” är undersköterska och samordnare och arbetar dels ute i vården och omsorgen av de äldre när det behövs, men arbetar för övrigt på sitt kontor med att samordna delar av verksamheten. Det innebär att hon arbetar med schemaläggning och lägger in resurspass. Lisa tillhör den grupp som gick in i projektet under 2013.

”Johan” är samordnare och arbetar på sitt kontor med att samordna delar av verksamheten, främst i ett av kommunens administrativa datasystem. Johan tillhör den grupp som gick in i projektet under 2012.

”Sara” är undersköterska och arbetar ute i vården och omsorgen av de äldre. Saras personalgrupp gick in i rätt till heltid 2012.

”Malin” är undersköterska och arbetar ute i vården och omsorgen av de äldre, samt att hon har ett fackligt uppdrag för fackförbundet Kommunal. Malins personalgrupp gick in i rätt till heltid under 2013.

”Anette” är enhetschef och arbetar med att leda och fördela arbetet på en enhet. Hon har för närvarande en stor personalgrupp. Anette införde projektet rätt till heltid under 2012 i sin enhet.

”Johanna” är enhetschef och arbetar med att leda och fördela arbetet på en enhet. Hon har för närvarande två personalgrupper. Johanna införde projektet rätt till heltid under 2013 i sin enhet.

”Birgitta” är en av de två verksamhetschefer som arbetar på omsorgsförvaltningen. Hon har 17 underställda enhetschefer i 4 team. Birgitta har arbetat aktivt med rätt till heltid sedan våren 2011.

5. Analys och resultat

I detta kapitel kommer jag att redogöra för de resultat jag kommer fram till i intervjuerna, kopplat till de teorier jag presenterar i kapitel tre. Jag kommer att varva resultatet med analysen löpande i texten och utgå ifrån mina teman som är *arbetets organisering, individuella förutsättningar, krav, kontroll och stöd, sociala faktorer, delaktighet och information, förtroende för arbetsledningen, hot eller möjlighet*. Mina teman är kopplade till de teoretiska frågeställningar som jag presenterade i kapitel tre samt min frågeställning.

5.1 Arbetets organisering

För att förstå kommunens arbete med organisationsförändringar så behövde jag få en bild av kommunens uppbyggnad. Birgitta berättade att kommunen som organisation som bygger på tillgänglighet för invånarna. Den är hierarkiskt uppbyggd, där styrningen och makten främst är central, dels politiskt styrd och dels skapad av tjänstemännen. Omsorgsförvaltningen är en av kommunens många förvaltningar och styrs i sin tur av verksamhetschefer och deras direkt underställda enhetschefer. Omsorgsförvaltningen har flera mål med sin verksamhet, men kärnverksamheten består av verksamhet för äldre och för funktionsnedsatta personer. Ovanstående kan kopplas samman med hur Giddens ser en formell organisation med ett rationellt mål, i det här fallet vård och omsorg om äldre och funktionsnedsatta.⁴⁴

Kommunen som organisation kan kopplas samman med bilden av hur en organisation är uppbyggd, genom att Webers byråkratiska organisation kännetecknas av de formella bindingarna mellan myndighetspersonerna⁴⁵. Det går att jämföra med de formella positioner som finns i den organisation som en kommun utgör. I den organisationsförändring som genomförts så var det de som satt högre upp i den hierarkiska organisationen som inledningsvis fick i uppdrag att ta ansvar för organisationsförändringen. Birgitta berättar att det inte gick att förutse alla konsekvenser, även om de gjorde en konsekvensanalys. Därför har det krävts löpande förändringar under projektets gång.

Malin berättar att hon anser att det är fel att de flesta bara får arbeta upp till 90 procent medan en liten del får arbeta upp till 100 procent genom rätt till heltid. Före rätt till heltid fanns en

⁴⁴ Giddens, A. (2007) s. 488 f.

⁴⁵ Weber, M. (1976) citerad i Giddens A. (2007) s. 490 ff.

deltidspool som togs bort för att den var för dyr att driva. De som ville öka upp sin tjänstgöringstid gjorde det genom att arbeta extra på de enheter där det behövdes för tillfället.

Nu får man ju inte jobba mer än till 90 procent och deltidspoolen är borta, innan kunde man ha en deltid på 75 procent och sedan jobba i poolen upp till 100 procent men det går inte längre, så vi som arbetade där förut har ju förlorat 10 procent istället. Jag arbetade alltid 100 procent tidigare.” – Malin – ”

Införandet av rätt till heltid har alltså medfört att en del fått gå ofrivilligt ner i arbetstid, det helt motsatta mot syftet med projektet.

Arbetsplatserna ute på omsorgsförvaltningens enheter styrs av enhetscheferna, som i nästan samtliga fall är placerade någon annanstans än i direkt anslutning till arbetsplatserna men har tät och oftast daglig kontakt med medarbetarna. Medarbetarna ute på arbetsplatserna har inflytande i arbetet genom samverkansgrupper och genom andra samarbetsgrupper på arbetsplatsen eller mellan arbetsgrupperna. Arbetsgrupperna är beroende av att medlemmarna samarbetar då den sociala aspekten är avgörande för hur väl arbetsgruppen fungerar. En dåligt fungerande arbetsgrupp kan leda till psykosociala arbetsmiljöproblem. Styrningen och storleken på grupperna, samarbetet och den sociala aspekten passar in på hur Bolin och Höckertin beskriver den grupporienterade arbetsplatsen.⁴⁶

Arbetet på enheterna är kraftigt rutinerat. Det är viktigt både eftersom vårdtagarna behöver få kontinuitet för att må bra men även eftersom det behövs finnas strikta rutiner att följa när det kommer nya medarbetare till en arbetsplats. Lisa berättar att de rutinerar arbetet genom att alla medarbetare får en utskriven lapp där det står vilka vårdtagare man ska besöka och vad som ska göras hos vårdtagaren. Malin säger att de får lära upp nya kollegor när det kommer någon ny men hon upplever att det är lättare i hemtjänsten än på ett boende. Många omsorgstagare kan prata för sig och man kan som personal fråga vad de behöver hjälp med, det är svårare på ett demensboende där omsorgstagarna inte förstår varför man kommer ny och kan berätta vad de vill eller behöver. Malin berättar att hon upplever att på ett boende finns det mer oskrivna regler för hur man ska göra och det tar tid att fråga ordinarie personal om sådana rutiner, exempelvis vem som brukar vilja vila efter maten. Fördelen med att rutinisera på det sätt som Lisa och Malin beskriver är att det förenklar när det kommer en ny medarbetare till arbetsplatsen, något som blir allt viktigare då rätt till heltid medfört en ökad rörlighet. Carl Lewin menar att den här arten av rutinisering är typisk för människovårdande

⁴⁶ Bolin, M. & Höckertin C. i Härenstam A. & Bejerot E. (red) (2010) s. 71

organisationer, fördelen är att det skapar trygghet men nackdelen är att det kan försvåra vid ett förändringsarbete.⁴⁷

Bolin och Höckertins beskrivning av den grupporienterade arbetsplatsen⁴⁸ stämmer väl överens med arbetsplatserna inom en omsorgsförvaltning; arbetsgrupperna är små och makten är centraliserad och befogenheterna små, tekniken är inte ett dominerande inslag i arbetet och det finns möjlighet till en hög grad av socialt stöd eftersom kollegorna i arbetsgruppen arbetar nära varandra. Lisa och Malin betonar att de upplever att de har en god sammanhållning i gruppen, att de har tät kommunikation med sin chef och att chefen alltid eller ofta lyssnar på det de har att säga och ofta – men inte alltid och i den mån det är möjligt – agerar efter personalens önskemål. Malin berättar att hon kan hämta kraft från lugnet i hennes arbetsgrupp om hon haft en tuff arbetsdag och att det är skönt att veta att hon kan lita på stöd från sina kollegor. Lisa berättar att de i gruppen försöker att hjälpa varandra för att hitta bästa lösning för att få ihop schemat när någon behöver ta en semesterdag. I den mån det går så använder de systemet för att det ska ge dem fördelar. Hon tror att det är den allmänna känslan i gruppen som gjort att de upplevt att förändringsarbetet inte varit så påfrestande.

Vi är en grupp här, (namn på arbetsplatsen) hemtjänst, vi är nog ganska positivt inriktade, vi har lätt att lösa problem, även om det är negativa nyheter så ser vi att nu ska vi lösa det här och nu vänder vi det till något positivt.” – Lisa – ”

Lisa berättar att de i hennes arbetsgrupp pratar en del om hur de blir mottagna när de kommer till andra arbetsplatser. För de mesta blir de väl mottagna men inte alltid, då brukar de diskutera hur de själva ska göra för att den som kommer till dem ska trivas så bra som möjligt. De försöker använda egna negativa upplevelser som en morot för att skapa ett bra mottagande hos dem.

Vi känner väl då att har man upplevt det negativt så vill vi göra motsatsen, vi vill ta emot våra kollegor på ett bra sätt, och det fungerar nog rätt bra i och med att jag alltid finns här i närheten som samordnare så om inte mina kollegor har tid att ta emot någon ny så gör ju jag det. Vi tänker väldigt mycket på att den här personen ska trivas när den kommer/.../och vi känner väl att om någon annan inte har tagit emot oss bra så ska vi göra det bättre liksom, vi tänker nog så mycket. ” – Lisa – ”

Det Lisa beskriver kan tolkas som att de i hennes grupp ser möjligheter att skapa en bra psykosocial arbetsmiljö under de förutsättningar som finns.

⁴⁷ Lewin, C. i Linde, Stig & Svensson, Kerstin (red.) (2013) s. 36 ff.

⁴⁸ Bolin, M. & Höckertin C. i Härenstam A. & Bejerot E. (red) (2010) s. 75 f.

Malin berättar att de i hennes team har en bemötandegrupp, med personalrepresentanter från alla arbetsplatser i teamet och där diskuterar de hur det ska vara när det kommer en ny personal till arbetsstället men att det ändå inte har fungerat riktigt fullt ut på alla ställen. Bemötandegruppen kom till efter att vi gått in i rätt till heltid för då var det många som klagade på att de inte kände sig välkomna på sitt resurspass. Malin säger att för att det ska funka så måste ju alla vilja vara med på tåget och på vissa ställen är de lite negativa när en ny personal kommer, det är flera som upplevt den känslan. Hon tycker att det hänger mycket på bemötande när det kommer en ny person, så att man inte känner sig som en belastning för personalen.

5.2 Individuella förutsättningar

En av de lagar som en formell organisation måste rätta sig efter är Arbetsmiljölagen.⁴⁹ I den går att läsa hur arbetet ska utformas ur fysiskt, socialt och psykiskt perspektiv. Birgitta berättar att kommunen arbetar med systematiskt arbetsmiljöarbete på flera olika sätt, men att man i samband med rätt till heltid även har använt andra stödåtgärder vid behov. För den psykosociala arbetsmiljön så använder man sig av en enkät som medarbetarna fyller i vartannat år. Anette tycker att det är viktigt att hitta individuella lösningar för att stötta de individer som mår dåligt. Hon upplever att personalen har ett starkt rättvisetänk, men det är inte så enkelt i praktiken. Det som är ett stöd för en person är inte ett stöd för en annan. Om det måste ske undantag från att låta personal delta i resurspassen så får det inte skapa negativitet i gruppen. Ett godtagbart skäl kan vara en rehadutredning, då kan medarbetarens individuella förutsättningar styra det beslutet. Anette upplever att de som mår dåligt av resurspassen själva försöker hitta lösningar för att stanna på arbetsplatsen på sina turer när det är möjligt, eftersom hon även har personal som inte far illa av resurspassen så hittar de lösningar tillsammans.

Birgitta berättar att de har använt sig av olika insatser för att stötta medarbetarna där det har behövts. Bland annat har de haft kommunhälsan inne med psykologstöd och de har även tagit in externa konsulter i vissa grupper där det har varit nödvändigt, det har varit samtal både individuellt och i grupp. På det här sättet kan man komma åt problemen som kan uppstå i gruppen men det finns även medarbetare som har svårt att hantera förändringar, och det problemet är svårare att komma åt. Då behövs enskilda terapisaamtal för att lösa problemet tror

⁴⁹ Arbetsmiljöverket <http://www.av.se/lagochratt/aml/kapitel02.aspx> (hämtad 131207)

Birgitta. Om man som medarbetare ska slippa ha resursspass på annan arbetsplats så ska det föreligga starka medicinska skäl. Birgitta berättar att det är viktigt att genomföra en ordentlig reabilitredning för att ta reda på var problemet ligger, eftersom det sannolikt rör sig om ett psykosocialt arbetsmiljöproblem som man då som chef måste utreda.

5.3 Krav, kontroll och stöd

Krav-kontroll-stödmodellen handlar om stressrelaterade faktorer. Relationerna mellan högt eller lågt stöd och höga eller låga krav samt stark eller svag kontroll påverkar hur individerna upplever sin arbetssituation ur ett psykosocialt perspektiv.⁵⁰ Birgitta berättar om hur det förändrade arbetssättet har påverkat medarbetarna och att de nu måste planera annorlunda, dels måste de planera sina fyra kommande veckor i arbetet på ett helt annat sätt. De måste även planera in ledighet för att man ska kunna nyttja den lediga tiden som vikarietid, det ställer krav på att var och en ska ha bättre framförhållning samt att man måste vara flyttbar med kort varsel inför sina resursspass. Birgitta berättar att det innebär en hel del förändringar, man måste lära sig nya saker och får nya arbetskamrater, man måste kunna ta nya instruktioner på den arbetsplats dit man kommer och utföra sitt arbete tillsammans med arbetskamrater som man kanske aldrig tidigare har arbetat med. Har man jobbat 20 år på ett ställe och inte varit någon annanstans så är det ganska tufft menar Birgitta.

I sitt fackliga uppdrag har Malin fått en bild av hur medarbetarna mår. Hon tror att det som upplevs negativt för många medarbetare är att de blir tvingade att jobba resursspass. Det vore bättre om det fanns en valfrihet i resursspassen. Eftersom man inte behöver ha resursspass om man arbetar 50 procent eller mindre har en del medarbetare valt att gå ner i arbetstid för att slippa kraven på att gå till andra arbetsplatser. Många som redan arbetade heltid upplevde också att det var negativt att de skulle behöva ändra sina arbetspass när de inte fick något ut av det själva annat än att kraven ökade även på dem berättar Malin.

Anette berättar att personalen i henne grupper försöker att samarbeta och lägga in turer i schemat så att det ska bli så bra som möjligt för alla. En del har tänkt till berättar hon, och har lärt sig att utnyttja systemet för att det ska gynna dem själva i den mån det går, genom att styra hur de lägger sina pass för att om möjligt få vara lediga när de vill. När de kan ha en dialog blir samarbetet bättre. Om en person är nervös för att gå till en annan arbetsplats så kanske det är mer positivt att få stanna kvar på sin ordinarie arbetsplats vid ett resursspass men att då kanske få kompromissa med att arbeta en dag som man helst vill vara ledig. Det Anette

⁵⁰ Kasarek, R. & Theorell, T. (1990) s. 58 ff.

beskriver är att personalen har lärt sig hur de kan ta kontroll över situationen genom att använda de olika arbetspassen som verktyg för att i viss mån styra sitt arbete.

Enligt Krav-kontroll-stödmodellen kan dåliga relationer i arbetsgruppen utgöra ett svagt stöd, något som kan påverka hur väl man som medarbetare hanterar en upplevelse av bristande kontroll i samband med höga krav⁵¹. Lisa berättar att hon upplever att negativiteten som många uttrycker i samband med rätt till heltid är jobbig att höra, särskilt som hon själv jobbar i en arbetsgrupp där de mestadels är positiva. Lisa säger att hon egentligen skulle vilja säga till de som är negativa att det är ett beteende som inte är bra för någon, men att det inte är så lätt att få möjligheten att säga det. Hon var på ett möte där hon upplevde att det fanns många som var negativa och det även fanns samordnare som var negativa. Lisa tycker att det är viktigt att vara neutral som samordnare, ett negativt tänk som sprider sig till gruppen blir inte bra för någon. Men hon sa inget på mötet, det är svårt att säga något vid sådana tillfällen tycker hon.

5.4 Sociala faktorer

Isbergsmodellen som presenteras av Lennéer Axelsson och Thylefors beskriver hur synliga och dolda krafter står i relation till varandra. Anledningen till sjukskrivningar kan vara svåra att greppa, eftersom de kan finnas i den dolda delen, men oftast försöker organisationen rätta till problemen i den synliga delen av modellen.⁵² Rätt till heltid har varit föremål för lokalpressens intresse i form av insändare och kortare artiklar. Ett av diskussionsämnena är huruvida de ökade sjukskrivningarna beror på grund av projektet eller inte. Många anser att det är så men Birgitta berättar att det i nuläget inte går att avgöra om sjukskrivningarna har ökat av förändringsarbetet eller inte.

Vi har ju sett att sjukskrivningstalen har ökat, det har de ju dock gjort i hela Sverige så det är inte unikt för oss. Vi har ju tittat på vad det beror på och den största delen som vi har, det är psykisk ohälsa men vi har inte kunnat se om det är direkt förknippat med rätt till heltid och den oro som har varit, men man kan ju tro att det är så, men sen är det ju också en trend i samhället, det är väldigt mycket psykisk ohälsa men vi har inte kunnat se någon direkt koppling hos oss.” – Birgitta –”

Malin som även arbetar fackligt säger att hon upplever att det finns en annan bild av sjukskrivningstalen. Malin berättar att personalen kanske sjukskriver sig för att man har huvudvärk eller har ont i magen men att de som arbetar inom facket får höra att man har ont i magen eller får huvudvärk för att man är orolig över sina resursspass eller annat som är kopplat

⁵¹ Kasarek, R. & Theorell, T. (1990) s. 58 ff.

⁵² Lennéer Axelsson, B. & Thylefors, I. (2005) s. 31 ff.

till förändringsarbetet. Hon menar att personalen inte ljuger men de talar kanske inte om orsaken till huvudvärken eller den onda magen.

Anette har inte upplevt att rätt till heltid har ökat sjukskrivningarna i hennes personalgrupp. Hon kan inte se något mönster att korttidsfrånvaron har ökat även om hon har någon som är sjukskriven och själv anser att det är kopplat till förändringen, samt att hon vet det finns några i gruppen som är riktigt nervösa och mår dåligt inför resursspassen.

Birgitta upplever att det finns många som är positiva med rätt till heltid, eftersom det för många har givit en betydligt större inkomst. Samtidigt så är det inte de positiva rösterna som tar så stor plats i samtal och diskussioner. En anledning till det kan vara att det inte är så enkelt att uttrycka att man är nöjd när det kanske innebär att kollegorna som redan har heltid upplever att de har fått en försämrad arbetsmiljö. Den negativa kraften tar så mycket energi från alla och Brigitta vet att enhetscheferna har arbetat mycket för att inte låta den negativa energin ta över, men att det är svårt eftersom det även tar mycket energi från dem att få personalen att känna sig trygga.

Johanna berättar att hon lagt ner mycket arbete på att få sin personal att förstå vikten av att rätt till heltid kommer att införas vare sig man som medarbetare vill eller inte, och det kommer att medföra vissa förändringar, och att hon ibland har haft individuella samtal med personer för att få dem att förstå att när de inte kan förändra situationen så blir det inte bättre av att de beklagar sig.

Det enskilda samtalet var mer en diskussion om vem mår mest dåligt av det, jag sa att jag går hem på eftermiddagen och jag mår inte dåligt av det, Kalmar kommun mår inte dåligt av det, den enda som mår dåligt av det negativa tänket är du själv. ” – Johanna – ”

Malin berättar att hon får höra ganska mycket när hon är ute på sina resursspass eftersom hon även arbetar fackligt. Hon menar att vissa grupper är mer negativa i helhet och har fastnat lite i det negativa och då är det svårt att ta sig ur det. Hon har upplevt det själv vid något tillfälle när hon haft ett resursspass och tycker att det då är tufft att komma till en sådan grupp för hon får ingen positiv energi, det är lätt att bli nertyngd av allt man hör. I sin fackliga roll så tycker Malin att man måste gå djupare in i problemet om det är mycket negativ energi som sprids från en enskild arbetsgrupp. När Malin vid tillfälle varit ute på arbetsplatsbesök så har hon ibland fått signaler om att det inte funkar bra i en grupp och tagit det vidare med sig till facket för vidare diskussion men hon menar att det är svårt att hitta en lösning när man inte vet vad som är anledningen. Det är särskilt viktigt vid förändringar eftersom man då behöver stöd från sina kollegor menar hon. Om det redan finns konflikter mellan personal i en grupp och om

man som personal måste ”välja sida”, då är det redan uppförsbacke när det kommer en förändring och då behövs det inte mycket för att det som är negativt ska bli ännu värre än vad det kanske är. Man måste förstå att man drar ner sig själv om det blir för mycket gnäll menar Malin. Samtidigt kan det behövas en morot för att resursspassen ska bli attraktivare. Malin tror att medarbetarna är mer intresserade av att arbeta resursspass om det utgår högre lön för de arbetspassen.

Malin anser att införandet av rätt till heltid har gått väldigt bra i den grupp hon arbetar i, de flesta är väldigt positiva och tar det lugnt, tycker att de får prova först och utvärdera senare. Man tar kryssturerna lite med en klackspark och Malin berättar att hon tycker att de är en väldigt bra grupp, att hon känner glädje när hon kommer till jobbet för att de är en så härlig grupp, det är ingen som pratar skit och ingen är otrevlig mot någon annan och hon menar att då mår hon bra på jobbet. Dessutom hjälper de varandra så gott det går, om någon har det stressigt och någon har det lugnare så samarbetar de så att ingen behöver stressa för mycket, hon tror att det kan vara det som ger dem så bra sammanhållning i gruppen samt att hon tycker att de har en bra chef också, som lyssnar på dem. Det Malin beskriver kan tolkas som att den sociala samvaron stärker arbetsgruppen och att alla i arbetsgruppen bidrar till gruppens psykosociala arbetsklimat.

5.5 Delaktighet och information

Gardell utgår från produktionsindustrin i sin forskning. En faktor som påverkar individerna negativt är kvantitativ överbelastning i förhållande till arbetstakt och produktion. En kvalitativ underbelastning kan uppstå vid enformigt arbete. Även låg egenkontroll och svagt medmänskligt stöd påverkar. Genom införandet av rätt till heltid har individernas möjlighet att påverka sitt arbete minskats, men i grupperna finns uppenbarligen ett starkt medmänskligt stöd, det kan enligt Gardell balanseras mot de negativa faktorerna.⁵³

Johan beskriver hur arbetstakten har påverkats.

Arbetstempot är tufft, det är det. Det handlar ju om att orka. Fysiskt sett har vi haft det värre, med mycket flängande fram och tillbaka. Det värsta är när vi inte får in vikarier från bemanningen och får gå kort. Det tar något fruktansvärt. Det är ju redan så slimmat, tanken med resurstiderna var ju att man skulle bära sin egen frånvaro på enheterna och då inte behöva så mycket vikarier, men det har ju inte funkat och så får ordinarie gå in och jobba extra.” – Johan – ”

⁵³ Gardell, B. (1986) s. 20 f.

Sara berättar att även om hon inte mår dåligt själv så försöker de i hennes arbetsgrupp stötta varandra.

Jag kanske inte riktigt förstår varför en del mår dåligt inför ett arbetspass, för jag gör det ju inte själv. Men man försöker ju att stötta varandra, annars blir det jobbigt för alla. Om det är stressigt också, då blir det ju värre.” – Sara – ”

Det motstånd som uppstått hos en del medarbetare kan enligt Wolvén förklaras med Maslows behovstrappa. Medarbetare som känner sig otrygga med förändringar som introduceras har svårt att fortsätta utvecklas i sitt arbete. De sociala behoven kan tillfredställas i den arbetsgrupp där medarbetaren är trygg. Behovet av uppskattning tillfredställs inte om medarbetaren inte känner sig respekterad och en påtvingad förändring kan motverka att denna hierarki uppfylls. I samband med organisationsförändringen måste medarbetarna öka sin skicklighet inom vissa områden, exempelvis datorkunskap, det försvåras när medarbetarna inte känner sig trygga i sin arbetssituation⁵⁴.

Johanna berättar att hon anser att hennes personalgrupper överlag har hanterat förändringarna vid införandet av rätt till heltid fantastiskt bra, men att en del personer känt oro och ångest. I hennes team med enhetschefer diskuterar de hur man som chef kan skapa trygghet för medarbetarna. Eftersom Johanna anser att det är viktigt att lära känna de som man ska arbeta med, därför har man i hennes team gjort arbetsplatsbesök, där medarbetarna fick besöka de olika arbetsplatserna för att få en bild av var de skulle kunna komma att arbeta sina resurspass. Hon berättar att trots att det kostar en del att låta personalen få se hur man arbetar på andra arbetsplatser är det en bra investering, eftersom det till viss del skapar trygghet för personalen.

Johan berättar att i hans grupp så har man lämnat mycket information och tips och råd om hur personalen upplevt införandet av projektet och vad de tycker att man borde göra annorlunda när det är dags för nästa team att gå in i projektet. Johan tycker inte att de ansvariga för projektet har tagit det till sig eftersom de gjort samma sak vid nästa genomförande och tycker att organisationen borde lyssna bättre på sina medarbetare. Johan beskriver hur han ser sig själv och sina kollegor som en resurs för organisationen men han upplever inte att resurserna har tagits tillvara på.

Alla organisationer måste vara effektiva. Det finns rationella mål som måste uppfyllas. Enligt Etzioni bör organisationer se medarbetarna som sina största tillgångar och Etzioni menar att tillfredställda medarbetare arbetar bättre än frustrerade, men att det finns ett dilemma i att inte

⁵⁴ Maslow, A (1954) citerad i Wolvén, L-E. (2000) s. 169 f.

alla arbeten och arbetsuppgifter kan vara tillfredställande. Eftersom forskning visar att det är de sociala och psykiska förutsättningarna som har störst påverkan på individernas effektivitet är det här man ska lägga fokus enligt författaren.⁵⁵ Anette berättar att resultatet av de högre tjänstgöringsgraderna har lett till en ökad ansträngning att försöka balansera arbetstiderna mot omsorgstagarnas behov och att det är ett kontinuerligt pussel för att få ihop både ekonomin och omsorgstagarnas krav. I ett människovårdande yrke är det svårt att mäta effektiviteten i ekonomiskt värde men för personalen har effektiviseringen betytt att de fått mindre luft i sina arbetsscheman och det gör att det blir stressigt när något akut händer, vilket ställer större krav på samarbete. Malin anser att hon är effektiv på sin arbetsplats, där hon vet exakt vad hon ska göra men när hon kommer till en annan arbetsplats då är hon inte lika effektiv för det tar tid att bara fråga och ta in all muntlig information från sina ”nya” arbetskamrater.

Enligt Angelöw finns det flera faktorer som påverkar individens uppfattning av en organisationsförändring och om det uppstår ett motstånd mot förändringar eller om förändringar välkomnas.⁵⁶ Information är en viktig faktor. Information ska komma så nära från källan som möjligt, eftersom rykten och för många led gör att innehållet i informationen kan förvanskas. Johan anser att informationen dels har kommit för sent och att den varit felaktig. Det har även uppstått frustration när information spridits via rykten från andra arbetsplatser och medarbetarna har fått en annan bild av situationen än från arbetsledningen. Eftersom förutsättningarna för projektet har ändrats under projektets gång har det skett löpande ändringar som har lett till många diskussioner och Johan upplever att en del har mått dåligt av det i hans arbetsgrupp, eller blivit upprörda. Den frustration som Johan beskriver kan kopplas till det som Angelöw kallar förändringsstress, där reaktionerna eller känslorna blir irrationella.⁵⁷

5.6 Förtroende för arbetsledningen

En annan viktig faktor enligt Angelöw är om det finns ett förtroende för arbetsledningen eller ej.⁵⁸ Birgitta berättar om upprörda känslor vid informationstillfällena. Den första informationen kom från en projektledare och en administrativt anställd person och informationen gavs på mindre möten. Den var kort och rak och det uppstod mycket frågor som inte kunde besvaras just då. Det hände en del otrevliga saker på mötena som ledde till att

⁵⁵ Etzioni, A. (1970) s. 8 f.

⁵⁶ Angelöw B. (1991) s. 36 f.

⁵⁷ Ibid. s 36 f.

⁵⁸ Ibid. s. 36 f.

projektledaren fick ta ett steg tillbaka och så fick informationen tas över av Birgitta och hennes närmaste kollega. Då lugnade det sig lite, men eftersom det redan uppstått en opinion så flyttades fokus ganska snabbt från direkta verksamhetsfrågor för vårdtagarna till frågor kring schema, rörlig tid och flexibilitet. Så har det varit de senaste två åren berättar hon.

Även Johan berättar att det var oroligt på ett möte han var på och att han upplevde att projektledaren ansåg sig vara lite förmer än personalen och att informationen inte var på deras nivå.

När man jobbar med det där är det enkelt och lätt att förstå, men sen ska man förmedla det till resten av personalen och då måste man ju kanske sänka sig en nivå för att få med alla på tåget och det var man kanske inte så duktig på. Det beror ju väldigt mycket på vem man är som person när man står i ett sådant forum och det går inte att ställa sig på en piedestal och tro att man är något mer än de andra som man försöker förmedla något till. ” – Johan – ”

Sara berättar att på hennes möte var det lugnare, men då var det en verksamhetschef som informerade. Hon har dock hört ryktesvägen om att det varit turbulent på en del informationsmöten. Att en del av den upprörda stämningen lugnade sig lite när verksamhetscheferna tog över kan tolkas som att personalen har större förtroende för verksamhetscheferna än för projektledaren och den administrativt anställda personen.

Anette upplevde att medarbetarna hade svårt att ta till sig den inledande informationen från den externa projektledaren. Medarbetarna förstod inte vad projektledaren pratade om och projektledaren förstod inte vad för information som personalen behövde få för att bli trygga. Enligt Anette så behövde personalen få svar på praktiska frågor, som hur rätt till heltid skulle påverka deras arbetsschema, deras förutsättningar för att ta semesterdagar samt hur och när man skulle få veta på vilken arbetsplats man skulle infinna sig på sina resursturer. Den sortens information har enhetscheferna fått ge, utifrån förutsättningar som de till stor del ha fått skapa själva genom att göra lathundar och skapa nya rutiner. Den inledande informationen var rörig och bristfällig anser Anette. Information blir ett stöd först när hon och hennes personal får svar på de frågor de har. Enligt Angelöw kan upplevelsen av att få ett försämrat innehåll och/eller sämre förmåner utgöra ett motstånd mot en förändring. Enligt vad Anette berättar så upplevde personalen att den bristande informationen gjorde det hela än värre.⁵⁹

Det finns även faktorer som handlar om medarbetaren och inte om organisationen, även om de två påverkar varandra. Enligt Angelöw spelar individens egen självkänsla och

⁵⁹ Angelöw, B. (1991) s. 36 ff.

självförtroende in.⁶⁰ Lisa upplever att svårigheten med att arbeta några pass på andra arbetsplatser vid några tillfällen per månad handlar mer om individen själv:

Jag måste ju ändå lita på att jag klarar det jag ska göra för tvekar man på sig själv i sitt jobb då är det ju inte det här som är problemet egentligen med rätt till heltid. Så känner jag att jag är trygg i min roll som undersköterska så klarar jag ju av det här arbetet också.” – Lisa – ”

Sara säger att för henne har rätt till heltid inte inneburit så stora praktiska förändringar än. Hon tror att en del är hur man ser på sitt yrke och menar att en del av kollegorna tycker att det spelar väl ingen roll, det är ju samma jobb oavsett men hon vet att en del kollegor är riktigt nervösa över att inte veta vart de ska hamna på sin resurstid. Sara har ännu inte varit utanför sin arbetsplats på sin resurstid, det har inte behövts, men hon oroar sig inte över att behöva gå till en annan arbetsplats och tror att det har med hennes sätt att vara som person.

Jag fick ju jobba mer så för mig har det varit bra, men jag är sån att oavsett vad det är så gillar jag mest läget och tänker att det blir nog bra.” – Sara – ”

Johan berättar att det är jobbigt att inte rätt till heltid har medfört lika villkor för alla. Han upplever även att ett stort problem är att informationen förändrades under tidens gång och att informationen tolkades på olika sätt så att lokala varianter skapades i genomförandet. En sådan lokal variant var huruvida semester beviljades på helgerna eller inte. Han tycker att även att de får ta semester på helgen i hans personalgrupp så blir det konstigt när en del kollegor på andra arbetsplatser inte får göra det. Johan tycker att det inte ska spela någon roll var man jobbar, det ska vara samma regler för alla. Informationen sprids från personalgrupp till personalgrupp om vilka skillnader som finns mellan dem, och då uppstår det missnöje när en del får det bättre än andra förklarar han. Det är bättre att man pekar med hela handen i vissa situationer än att det är tolkningsbart på så många nivåer. Det Johan beskriver kan tolkas som att sämre förmåner medför ett missnöje.

Malin berättar om att eftersom det blev så dyrt att införa rätt till heltid så fick personalen börja arbeta delade turer, och sedan var det anställningsstopp ett tag också, för vikarier. Malin tycker inte om att jobba delade turer och hon vet att de flesta av hennes kollegor inte heller gör det. De delade turerna är en försämring tycker Malin. Delade turer är tunga, morgonarbetet och kvällsarbetet är tungt. Man har bara några timmar ledigt mitt på dagen från jobbet och det går inte att koppla av riktigt när man vet att man ska tillbaka snart tycker

⁶⁰ Angelöw, B. (1991) s. 36 ff.

Malin.⁶¹ Samtidigt är hon glad att hon bor nära sin arbetsplats och inte har det som en del andra kollegor som kanske måste köra många mil för att komma hem, då kanske alternativet att åka hem inte finns utan man får stanna på arbetsplatsen eller åka någon annanstans. Det Malin beskriver är att rätt till heltid medförde försämringar i arbetet som har ökat kraven på medarbetarna.

Val av tidpunkt och möjlighet till delaktighet är två viktiga faktorer som Angelöw presenterar⁶². Eftersom beslutet om att införa rätt till heltid togs av politikerna och en tidsmässig gräns sattes har förvaltningen och arbetsgrupperna inte helt kunnat styra valet av tidpunkt, men cheferna fick information om projektet före personalen. Tidsramen för projektet upplevdes som mycket snäv och både Malin och Johan upplevde att informationen kom som en chock. Johanna berättar om att hon försökte förbereda sin personal i ett tidigt skede eftersom hon visste att information annars spreds ryktesvägen, även via social media.

Jag hade medarbetarsamtal och jag började redan då under hösten så att de skulle vara förberedda för det handlar ju mycket om kommunikation och vad ger man för information och när startar man den. Det gäller att inte börja för tidigt heller, för då går man ju och oror sig, men eftersom man gjorde dem efter varandra så hörde de som var sist in konsekvenserna av det som hänt först, det var mycket om det på Facebook. ” – Johanna – ”

Under införandet av heltid har medarbetarna inte fått möjlighet att vara med och delta i utformningen av de nya rutinerna eftersom det är så många olika system som måste samarbeta. Enligt Johanna har det funnits flera anledningar till detta, bl.a har det berott på att det inledningsvis skapades en modell som infördes efter att man undersökt hur en annan kommun infört projektet. Anette berättar att de nu har grupper i teamen som träffas och diskuterar hur de ska lösa olika praktiska konsekvenser som organisationsändringen medfört. Eftersom inte alla arbetsplatser ser likadana ut finns det olika praktiska problem som inte kan lösas centralt och det är viktigt att personalen förstår det menar hon.

5.7 Hot eller möjlighet

Motstånd uppstår när något uppfattas som ett hot istället för en möjlighet enligt Angelöw.⁶³ Enligt Bolin och Höckertins har grupporienterade arbetsgrupper en låg grad av teknikstyrning.⁶⁴ Anette berättar att en del medarbetare i hennes personalgrupper har relativt

⁶¹ Delade turer kallas arbetspass där personalen arbetar två pass på en arbetsdag med ett antal timmar ledigt mellan passen.

⁶² Angelöw, B. (1991) s. 36 ff.

⁶³ Ibid. s 36 ff.

⁶⁴ Bolin, M & Höckertin, C i Härenstam A. & Bejerot E. (red) (2010) s. 71

begränsade datakunskaper. Många av de förändringar som införts har varit tekniska och det har funnits ett visst motstånd inför att behöva lära sig nya saker vid datorn i nya system. Det har tagit mycket energi från många i personalen som inte har stor datavana. Rätt till heltid har lett till ökade krav på teknikanvändning.

Anette poängterar även att hon tycker att det är viktigt att personalen får en helhetsbild av hur processer i organisationen påverkar varandra. Hon har flera gånger visat de programvaror som man använder för att planera arbetsdagen, detta för att personalen lättare ska förstå varför vissa saker sker i praktiken som de kanske tycker kan göras annorlunda. Då försvinner per automatik många av frågorna eftersom de får större insikt och kunskap och Anette tror att det är ett sätt att göra alla mer delaktiga. Anettes inställning till att öka känslan av delaktighet kan vara ett sätt att förmå medarbetarna att se hot istället för möjligheter, för att acceptera förändringar som skett i och med projektets införande.

Många ställer upp jättemycket, nån kanske mindre, men det finns en förståelse för att det är så och det kan man diskutera. Det är en fantastisk grupp. Sedan beror det väldigt mycket på vem man har som samordnare och vem man har som schemaadministratör, hur vårt samarbete och vårt samförstånd ser ut, hur ärliga vi är mot varandra och jag har ju fantastiska samordnare. ”– Anette –”

Både Johanna och Anette berättar att deras arbetsrutiner förändrades i och med införandet av rätt till heltid. Båda tillbringade mycket mer tid ute i personalgrupperna. Det har tidvis varit intensiva och energikrävande diskussioner. Johanna menar att hon har lätt för att släppa jobbet när hon går hem men att det har varit viktigt att ha stöd från sina kollegor och sin chef när det har behövts. Även Birgitta berättar att hon har haft ett stort stöd från sin verksamhetschefskollega under införandeprocessen, det har varit ovärderligt att ha någon att diskutera med.

Enligt Jacobsen krävs det en översättningsprocess mellan en abstrakt idé och ett praktiskt genomförande, en modell för översättning är rational shopping.⁶⁵ Rätt till heltid kan ses som en abstrakt idé skapad av politiker, den konkretiseras genom att tjänstemännen förvandlar idéen till ett projekt som ska införas. Eftersom rätt till heltid är ett stort projekt har det krävts många abstrakta idéer och därmed många olika konkretiseringar av idéerna.

Birgitta berättar att inför införandet av projektet rätt till heltid gjordes inledningsvis en undersökning av hur Göteborgs kommun gjort och från deras tillvägagångssättet valde man ut vissa delar för implementering i den egna kommunen, det kan kopplas till modellen ovan.

⁶⁵ Jacobsen, I. (2005) s. 168 ff.

Under implementeringen valde man sedan att skapa egna modeller, anpassade till den lokala organisationen och arbetsgrupperna där, eftersom införandet av den centrala idéen, möjlighet till utökad arbetstid, medförde att flera mindre idéer behövde konkretiseras samtidigt, exempelvis rutiner för arbetspassens utformning, tekniska åtgärder och rutiner för information. Eftersom flera mindre idéer konkretiserades inom de respektive teamen finns det flera olika lösningar på en och samma idé, exempelvis hur man beviljar korttidssemester på helgerna. Eftersom avtalen även förändrats under införandets gång så har man efter hand fått omsätta nya idéer till handling för att anpassa sig efter de nya avtalen.

Birgitta menar även det fanns saker som kunde gjorts bättre redan från början, när man skulle studera modellen från införandet i Göteborg, då fick inga verksamhetschefer eller enhetschefer fick åka med. Det hade behövts menar hon. Bilden från Göteborg var väldigt positiv men de använde sig inte av deras modell helt och hållet. När sedan personer från Göteborg kom för att besöka Kalmar så fick de en annan bild. Då hade konsekvenserna kommit ifatt Göteborg, i form av budgetunderkott och turbulens bland personalen. Men den bilden kom först i efterhand. Det Birgitta berättar om kan kopplas till det översättningsprocessen och går att tolkas som så att om verksamhetschefer och enhetschefer hade fått vara med från början kanske översättningsprocessen hade sett annorlunda ut.

Birgitta berättar att det varit svårt att hitta sätt att hantera de krav som ändringarna medfört.

Det är ju fack, arbetsgivare och politik i den här frågan. Det har varit en väldigt tuff resa. Det finns jättehöga ambitioner politiskt i vår kommun att arbetstagarna ska ha bra arbetsmiljö, vi då på vår förvaltning, vi har ju sett stora förändringar och det har ju även lett till stora försämringar rent schemamässigt, vi har fått göra sånt som vi inte vill egentligen. Vi har fått arbeta med delade arbetspass, långa arbetspass till exempel, innan vi ens fick tillåtelse av politiken att lägga långa arbetspass, ja det fick vi baxa ganska hårt för man ville inte ha det, men till slut så förstod man att man får ta det, det här kommer att svida på något sätt. ” – Birgitta – ”

Ett resultat av översättningsprocessen blev alltså exempelvis delade turer och långa arbetspass.

Anette berättar att hon önskat att de som ansvarat för projektet hade skyndat lite långsamt in i projektet: samlat in lite mer information från enhetscheferna först, eftersom det är enhetscheferna som ser hur ett beslut kan påverka ute i verksamheten ur många olika aspekter. Anette anser att det som fattats under processen är en tydlighet, att man högre upp i organisationen vågar fatta beslut, även sådana som är obekväma, så att enhetscheferna kan driva verksamheterna vidare. Utan tydliga svar skapas frustration och det uppstår flera sorters problematik anser hon.

Om ansvariga hade börjat med att samla in information, och tagit det tills sig, och kommit ut med tydliga riktlinjer om hur vi enhetschefer ska agera, exempelvis det här med delade turer. Det enda svar vi egentligen fått är ju svaret då att hålla budgeten i balans, det är ett absolut måste, men vi får inte göra avkall på något. Det blir som att vi ska både ha kakan och äta den. Om man hade varit tydlig och sagt att så här ska det vara i olika frågor så hade det varit ett stöd för oss chefer för att kunna hantera de konflikter och de frågeställningar som sker ute i grupperna men även för att stötta baspersonalen; att det här gäller faktiskt att så här är det. Hade vi enhetschefer fått svaret att det ska vara en delad tur på fyra veckor, mer ska ni inte lägga, då vet ju vi det och kan utgå från det och kör vi över budget, ja då har vi gjort vad vi kan, vi har hittat den vägen att hantera det på. Nu får vi som enhetschefer laborera, det resulterar i att någon inte beviljar semester på helgerna medan t.ex. jag gör det i den mån jag kan. Det blir inte ett bra resultat då. ”– Anette – ”

Även i Anettes exempel har det uppstått problem när inte enhetscheferna fått vara med från början samt att översättningsprocessen skett väldigt snabbt, något som ytterligare har försvårat arbetet från idé till handling.

6. Sammanfattning

Den här sammanfattningen är indelad i två delar. Först följer en kort sammanfattning av mina resultat som presenterades utförligt i förra kapitlet och därefter följer kortfattat förslag på vad som kan förbättras vid förändringsarbete utifrån studien om rätt till heltid.

6.1 Resultat

En organisationsförändring påverkar den psykosociala arbetsmiljön på flertalet sätt. I vilken utsträckning den påverkar beror på flera faktorer, exempelvis processens genomförande. Faktorer som påverkar medarbetarna är tidpunkt, delaktighet, förtroende för ledningen, om förändringen upplevts som ett hot eller en möjlighet, individens egna förutsättningar men även organisationens uppbyggnad, möjligheten till sociala kontakter och även den befintliga psykosociala arbetsmiljön påverkar vid ett förändringsarbete.

Enligt medarbetarna som intervjuades i den här studien påverkades de till viss del negativt av händelser i genomförandeprocessen. En del av de händelserna går direkt att härleda till genomförandeprocessen, exempelvis har ändrade arbetsrutiner gjort medarbetarna mindre effektiva när de går till arbetsplatser vars rutiner de inte tidigare är bekanta med. Mer indirekta händelser som påverkat respondenterna negativt har varit de tillfällen då det uppstått konflikter eller diskussioner som tagit negativ energi från medarbetarna. Respondenterna ansåg dock att det fanns sätt att motverka de negativa effekterna, genom att ha en god sammanhållning och samarbeta kan de avlasta varandra i stressiga situationer och genom att ha en positiv inställning kan de ge varandra ny energi i arbetsgruppen. Respondenterna ansåg även att det dels fanns ett individuellt sätt att påverka sitt mående, genom sin attityd och genom sitt självförtroende samt genom trygghet i sin yrkesroll.

För att förstå vilka åtgärder som kan antas för att minska en negativ påverkan vid ett förändringsarbete bör man först förstå organisationens uppbyggnad. I en hierarkisk organisation med grupporienterade arbetsplatser finns stora möjligheter till en god psykosocial arbetsmiljö då den grupporienterade arbetsplatsen kännetecknas av ett stort socialt stöd. Genom att studera relationen mellan de krav som organisationen ställer på medarbetarna gentemot den kontroll som medarbetarna har över sin arbetssituation och det stöd som organisationen erbjuder så kan situationen analyseras för hur en förändring kan påverka medarbetarna. I en organisation där medarbetarna har en låg grad av kontroll kan det sociala stödet från medarbetare, chefer och andra i individens omgivning fungera som en

friskfaktor och eftersom det leder till psykosociala fördelar så kan detta vara ett sätt att stödja medarbetare vid förändringsarbete, särskilt i de fall där medarbetarna har liten eller ingen möjlighet att påverka eller upplever en obalans mellan krav och möjlighet att påverka.

Respondenterna i den här undersökningen har berättat att det stöd de fått från sina kollegor har varit värdefullt och att även en god relation till chefen har varit viktigt eftersom det har funnits faktorer som har tagit negativ energi från medarbetarna, exempelvis oro på grund av bristande information och ryktesspridning samt bristande förtroende för en del personer som varit delaktiga vid införandet av rätt till heltid. Även om många faktorer påverkat dem under förändringsarbetet så har de intervjuade medarbetarna inte upplevt några större negativa konsekvenser i den psykosociala arbetsmiljön, de bekräftar dock att de upplever att det finns medarbetare i organisationen som drabbats hårdare än vad de själva har. Frågan om hur de upplever att de påverkats får inte ett entydligt svar utan får förstås genom de faktorer som påverkat dem.

Följande faktorer anser medarbetarna har påverkat dem vid organisationsförändringen:

- Tiden för genomförandet
- Informationen före och under projektet
- Delaktigheten
- Stöd
- Den individuella självkänslan
- Sociala kontakter med kollegor

För att minska de negativa psykosociala effekterna vid en organisationsförändring anser medarbetarna att organisationen bör arbeta med följande:

- Ha ett längre tidsperspektiv både före och under processen. Ett längre tidsperspektiv gör att medarbetarna får möjlighet att smälta den information de får och tid att landa i den innan nästa del i processen tar vid.
- Informationen bör komma tidigt, den ska vara på medarbetarnas nivå och svara på frågor kring hur förändringen kommer att påverka medarbetarna praktiskt. En tydligare information kan motverka negativ ryktesspridning som kan ta energi från medarbetarna och skapa konflikter.

- Medarbetarna ska få vara delaktiga i beslutsfattandet så mycket som möjligt. Genom att få vara delaktiga får de större möjlighet att förstå alla delar i processen och en helhetsbild kan vara ett stöd för medarbetarna.
- Ge ökat individuellt stöd till de som mår dåligt. Individuellt stöd och rehabutredningar gör att de som mår dåligt i förändringsarbetet får större chans att hitta strategier för hur de kan förhålla sig till förändringen och göra det bästa av situationen.
- Se till att det finns goda möjligheter till positiva sociala kontakter. Genom goda relationer i arbetsgrupperna ger medarbetarnas stöd till varandra. Genom att få ett välkomnande bemötande när man som medarbetare kommer till en ny personalgrupp känner man sig tryggare och blir gladare.

Det finns även faktorer som är kopplade till varje individ:

- Självkänsla och självförtroende. Att tro på sin egen förmåga att kunna anpassa sig till den givna situationen och utföra det man ska.
- Trygghet i yrkesrollen. Att vara trygg i sin yrkesroll så att man klarar av att möta nya omsorgstagare och tillgodose deras dagliga grundläggande behov.

Avslutningsvis är det viktigt att beakta att det är ett begränsat antal intervjuer som studien bygger på. Även urvalet av respondenter utgör en begränsning och därmed har de även påverkar mina slutsatser, som är relativt allmänna. Jag påstår inte att slutsatserna är generaliserbara. Dock finns det teoretiska kopplingar som bekräftar de slutsatser jag presenterar och det utgör en grund för att slutsatserna har en giltighet som kan sträcka sig utanför det begränsade område jag studerat.

6.2 Förslag till förebyggande åtgärder

Utifrån resultat så finns det anledning för organisationer att arbeta för att minska de psykosociala effekter som kan uppstå vid en organisationsförändring. Om medarbetarna har låg möjlighet att påverka förändringen så skapar det negativa effekter. Ett sätt att motarbeta de negativa effekterna kan vara att påverka det som skapar positiva effekter. Exempelvis att skapa och återskapa så goda relationer som möjligt i arbetsgrupperna och att skapa relationer mellan olika arbetsgrupper. Genom att medarbetarna får kunskap om hur deras kollegor arbetar kan de även få utbyte av varandras arbetssätt och använda varandras goda idéer för att skapa förbättringar på arbetsplatsen.

Respondenterna vittnar om hur svårt det är att få en positiv röst att motväga en negativ röst eller ens att göra sig hörd. Om organisationen arbetar för att stärka de individer som är positiva så kan medarbetarna själva få en större del i att påverka sin psykosociala arbetsmiljö genom att motverka att de negativa rösterna får ett hårt fäste.

En av de viktiga faktorer som respondenterna lyfte fram var information. Informationens kvalitet och mängd var viktig för respondenterna men även bemötandet från de personer som framförde informationen. Eftersom att det är oundvikligt att information förändras under en pågående process – vilket en organisationsförändring är – kan kanske den oro som kan uppstå i samband med ett förändringsarbete till viss del förebyggas genom att informationen framförs av personer som medarbetarna har förtroende för. Teorierna som presenterats talar för att det finns sätt att förebygga negativa konsekvenser.

Eftersom omsorgsförvaltningens äldreomsorg är uppbyggd i mindre arbetsgrupper som driver sitt eget arbete kan det vara ett stöd att öka informationen om hur komplex rätt till heltid har varit att genomföra, vilka konsekvenser en åtgärd i en del av kedjan har i en annan del av kedjan. Om samtliga medarbetare får en förståelse för konsekvenserna genom en helhetsbild kan de även bidra med idéer som kan vara till nytta vid framtida förändringsarbete och som kan stärka både medarbetarna som individer och organisationen, genom att både den enskilde individen och organisationen lär sig nya saker.

Individuella förutsättningar handlar om självkänsla och trygghet i yrkesrollen, något som varierar från individ till individ. Det är inte enkelt för en organisation att stärka en individs självkänsla, men det sociala stödet från medarbetare och chefer kan fungera som en trygghet, en situation att vila i för att samla energi inför det som känns oroväckande.

Med ökad tid från beslut till införandeprocess kan organisationen få tid att genomföra en långsiktig plan för införandet där alla konsekvenser kan kartläggas för att förenkla både den fysiska arbetsbördan men även den psykosociala effekten. Om många frågetecken kan rätas ut i ett tidigt skede kan tid och kraft läggas på att ge ett kraftfullare stöd till de medarbetare som behöver det.

Eftersom den psykosociala arbetsmiljön skapas och återskapas av de individer som samverkar i en arbetsgrupp är det även viktigt att belysa allas individuella ansvar för varandras arbetsmiljö. Om ett ökat fokus läggs på att belysa hur medarbetare påverkar varandra i en arbetsgrupp kan det ge en positiv effekt om medarbetarna får en starkare social

sammanhållning. Det kan även stärka individerna att veta att det är ett område som de själva kan styra och kontrollera.

6.3 Vidare forskning

Den här undersökningen har tagit tillvara på medarbetarnas upplevelser vid en organisationsförändring. Intervjuerna har endast fångat upp en liten del av medarbetarna och för att kunna använda en sådan här undersökning i forskningssyfte så behövs ett större och djupare undersökningsområde, vilket öppnar upp för vidare forskningsmöjligheter i framtiden.

Det skulle vara intressant att i vidare forskning gå både djupare och bredare in i ämnet och undersöka hur individerna upplever den psykosociala arbetsmiljön en tid efter organisationsförändringen, samt att undersöka hur framgångsfaktorer kan skapas för god psykosocial arbetsmiljö och hur de kan implementeras som ett stöd vid förändringsarbete. Sådana strategier kan vara ett stöd för både arbetsgivare, anställda och fackförbund. En sådan undersökning kan designas på flera olika sätt. Dels kan en intervjustudie åter bli aktuell. Den kan också kombineras med en kvantitativ metod i form av en strukturerad enkätundersökning. Även fokusgrupper kan vara ett effektivt sätt att få fram variationer i medarbetarnas upplevelser.

Eftersom den psykosociala arbetsmiljön är svår att mäta finns det ett allmänt värde i att forska i de faktorer som påverkar den. Organisationer kommer att fortsätta effektivisera sitt arbete och förändringsarbete kommer att ske även i framtiden. Ur det perspektivet är det intressant att fortsätta forska i hur ett förändringsarbete påverkar den psykosociala arbetsmiljön för de organisationer som har medarbetarna som sin främsta tillgång.

Ur teoretisk synvinkel skulle det vara intressant att använda andra teoretiska ramar, exempelvis Marx alienationsbegrepp⁶⁶ för att analysera den empiriska undersökningen. Alienationsbegreppet kan bidra med en bild av riskerna som kan uppstå om medarbetarna alieneras, det vill säga upplever att de förfrämligas från sitt arbete i samband med en organisationsförändring. Med utgångspunkt i vad respondenterna berättat i den här uppsatsen, där produkten är den omsorgstjänst som produceras, kan alienation innebära risker både för omsorgstagarna och för de individer som utför den, exempelvis risker i deras psykosociala arbetsmiljö.

⁶⁶ Marx, Karl & Engels, Friedrich (1992) *Kommunistiska Manifestet* Malmö: Arena

6. 4 Avslutande diskussion

Kostnaderna för sjukskrivningar är höga och även om det inte går att sätta samband mellan organisationsförändringar och sjukskrivningstal så finns det bevisligen en hel del faktorer att beakta vid ett förändringsarbete. Mellancheferna i organisationen har arbetat för att deras medarbetare ska känna sig trygga men en del av tryggheten måste komma från individen själv, både enligt respondenterna i undersökningen och enligt den tidigare angivna litteraturen. En organisation kan inte skapa en individs självkänsla, och därmed kommer det fortsättningsvis att finnas faktorer som inte organisationen kan styra över. Som motvikt kan organisationen skapa goda förutsättningar för förändringsarbete tillsammans med medarbetarna. Alla medarbetare vill inte alltid samarbeta – och ibland måste förändringar genomföras som kan ge negativa effekter för medarbetarna. Det är ett faktum som kommer att kvarstå även i framtiden.

Rätt till heltid är ett intressant fenomen, en politisk strävan efter jämställda möjligheter till försörjning men bakom den abstrakta strävan finns ingen konkret översättningsprocess som kan hjälpa individerna att konkretisera förändringsarbetet. Effekten blir en laboration som ger upphov till fler frågor, fler förändringar och risk för förändringströtthet. Av bristen på en konkret översättningsprocess i samband med den korta tid som tjänstemännen fick på sig att implementera projektet i den här studien drar jag slutsatsen att en bättre dialog mellan politiker och tjänstemän kan vara en viktig del inför ett stort förändringsarbete.

Eftersom vi lever i ett ständigt föränderligt samhälle ställs det nya krav på medarbetare i organisationer, de kraven för även med sig andra effekter, exempelvis förändrade behov för medarbetarna. I de fallen är det viktigt att organisationerna utvecklar strategier för att hantera de förändrade behoven i samma takt som kraven förändras.

Jag anser att det är viktigt att alla medarbetare inser att alla har ett individuellt ansvar för sin psykosociala arbetsmiljö, att man som individ i en arbetsgrupp är en viktig friskhetsfaktor för sina kollegor. Enligt respondenterna i den här undersökningen så har man förstått hur viktig den relationen är, men det framkommer även indikationer på att det finns mer att arbeta med. Vikten av en god befintlig psykosocial arbetsmiljö – en arbetsplatsmiljö i balans – blir tydlig med tanke på hur många faktorer som påverkar medarbetarna vid en förändring, en påfrestning som påverkar alla individer på olika sätt.

Det var för mig intressant att se att medarbetare på olika nivåer upplever samma sorts problem, även om de tar sig olika uttryck eftersom deras arbetsuppgifter ser olika ut. Missnöje tar sig uttryck där man inte förstår varandras förutsättningar. Tjänstemännens uppdrag har varit oerhört tidspressat i relation till projektets storlek och det har inte funnits tid att ta tillvara på allas individuella intressen under processens gång eftersom ett politiskt beslut har fattats.

Avslutningsvis kan en ökad öppenhet och ett tydligare helhetsperspektiv där medarbetarnas idéer och åsikter tas till vara redan under planeringsprocessen ge fördelar i form av nya och ökade kunskaper. Samtidigt måste det ställas mot hur realistiskt det är att alla ska få sin talan hörd i alla frågor. Tid blir alltså en allt viktigare faktor för hur realistiskt det är att skapa en ”bästa praxis” vid en genomförandeprocess. Det kräver naturligtvis också att politikerna har en god insyn i hur ett lokalt politiskt beslut kan påverka medarbetare på olika nivåer i organisationen.

Referenser

Litteraturförteckning

Angelöw, Bosse (1991) *Det goda förändringsarbetet* Lund: Studentlitteratur

Bolin, Malin & Höckertin, Chatrine (2010) ”Organiseringens betydelse för sociala relationer” i ” i Linde, Stig & Svensson, Kerstin (red.) (2013) *Förändringens entreprenörer och tröghetens agenter* Stockholm; Liber AB

Ejvegård, Rolf (2003) *Vetenskaplig metod* Lund: Studentlitteratur

Etzioni, Amitai (1970) *Moderna organisationer*, Stockholm: Aldus/Bonniers

Gardell, Bertil (1986) *Arbetets organisation och människans natur*, Stockholm: Arbetsmiljöfonden

Giddens, Anthony (2007) *Sociologi*, Lund: Studentlitteratur

Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur

Härenstam Annika & Bejerot Eva (red) (2010) *Sociala relationer i arbetslivet*, Malmö: Gleerups Utbildning,

Jacobsen, Ingvar (2007) *Förståelse, beskrivning och förklaring*, Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Ingvar (2005) *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, Lund: Studentlitteratur

Karasek, Robert (1979) Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24,

Karasek, Robert & Theorell, Töres (1990) *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*, New York: Basic Books

Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur

Lennér Axelson, Barbro & Thylefors (2005), Ingela *Arbetsgruppens psykologi* Stockholm: Natur och Kultur

Lewin, Carl (2013) ”Socialt arbete som moralisk praktik” i Linde, Stig & Svensson, Kerstin (red.) (2013) *Förändringens entreprenörer och tröghetens agenter* Stockholm; Liber AB

Marx, Karl & Engels, Friedrich (1992) *Kommunistiska Manifestet* Malmö: Arena
Maslow, Abraham (1954) *Motivation and Personality* New York: Harper and Row

Repstad, Pål (2007) *Närhet och distans*, Lund: Studentlitteratur

Roethlisberger, F.J. & Dickson W.J. (1939) *Management and the worker* Cambridge: Harvard University Press

Rosengren, Karl- Erik & Arvidson, Peter (2010) *Sociologisk metodik* Malmö: Liber AB

Tedenljung, Dan (2008) *Arbetsliv och pedagogik*, Studentlitteratur, Lund

Wolvén, Lars-Erik (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, Lund: Studentlitteratur

Övriga källor

Gustafsson, Bengt & Hermerén, Göran & Pettersson, Bo (1:2011) *Vetenskapsrådets rapportserie* http://www.cm.se/webbshop_vr/pdf/2011_01.pdf (Hämtad den 2014-01-12)

Statens offentliga utredningar (1976) *Rapport i psykosociala frågor* 1976:3, Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet (Hämtad från Kungliga biblioteket den 2014-01-05: urn-nbn-se-kb-digark-3262472)

Vetenskapsrådet, *Forskningsetiska principer* <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (hämtad den 140113)

Arbetsmiljöverket, *Arbetsmiljölagen – kapitel 2. Arbetsmiljöns beskaffenhet* <http://www.av.se/lagochratt/aml/kapitel02.aspx> (hämtad 2013-12-07)

Sveriges Riksdag. Nilsson, Kristina & Sonidsson, Eva (2013) *Rätt till heltid*. Motion 2013/14: A217 http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Forslag/Motioner/_H102A217/?text=true (hämtad 2014-01-06)

Försäkringskassan (2013) *Sjukfrånvaro i psykiska diagnoser* http://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/3657c36b-1dbf-455a-ba3b-1ac0f4a11df9/regeringsuppdrag_sjukfranvaro_i_psykiska_diagnoser.pdf?MOD=AJPERES (hämtad 2014-01-04)

Bilagor

Bilaga 1 – Information till respondenter

Hej!

Jag heter Susanne Johansson och bor i Kalmar, men studerar vid Lunds universitet, där jag gör mitt examensarbete på masternivå i ämnet sociologi. Jag är mycket intresserad av vård och omsorg och jag vet att ni i omsorgsförvaltningen i Kalmar har arbetat med att införa rätt till heltid. För mitt examensarbete skulle jag vilja undersöka vad ni tycker om projektet med rätt till heltid och den information som ni fått kring projektet och på vilket sätt ni fått informationen. Examensarbetet kommer att resultera i en uppsats som handlar om rätt till heltid kopplat till psykosocial arbetsmiljö.

Det här är ett mycket aktuellt ämne som berör många kommuner och därför tycker jag att det är mycket viktigt att lyfta upp frågan hur ni som medarbetare ser på detta. Min undersökning kommer att genomföras under hösten 2013 och vara klar strax efter årsskiftet 2013/2014. Jag vill gärna lämna ut en kortare enkät. Den kan lämnas ut t.ex. på ett personalmöte och jag kommer gärna och presenterar mig och min studie om det finns tid och intresse för detta. Jag skulle även vilja intervjua flera medarbetare för att få reda på era åsikter.

Ni som är intresserade av att delta kommer att vara helt anonyma, i forskningsetiskt syfte är jag skyldig att hålla alla uppgifter under sekretess, ungefär på samma sätt som ni arbetar med sekretess i er verksamhet. Alltså kommer ingen annan än jag att veta vem som tycker vad. Det är frivilligt att delta och om man ångrar att man deltagit kan man höra av sig till mig efter intervjun på adressen nedan.

Tack på förhand!

/Susanne

Ni når mig på e-postadress: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Bilaga 2 – Intervjuguide

Intervjuguide medarbetare (undersköterska/samordnare)

Bakgrund

1. Kan du kort berätta om dina arbetsuppgifter och hur länge du har arbetat i yrket?
2. Arbetade du på den här arbetsplatsen även före projektet med rätt till heltid infördes?
3. Har du valt att gå upp eller ned i arbetstid i samband med projektet? I så fall, varför?
4. Har ditt arbete förändrats genom införandet av rätt till heltid? I så fall, på vilket sätt?

Kommunikation

5. När fick du den **första** informationen om projektet rätt till heltid och vem eller vilka var det som berättade för dig?
6. Från vem eller vilka har du och dina kollegor fått information om projektet? På vilket sätt har ni fått den informationen? (mejl, tfn, möten etc.)
7. Vad tycker du om den information du har fått? Har den varit bra eller mindre bra? På vilket sätt?
8. Har du diskuterat projektet med dina kollegor? När och på vilket sätt? (på möten, på raster, etc.)

Arbetsmiljö

9. Vad betyder psykosocial arbetsmiljö för dig?
10. Tycker du att införandet av rätt till heltid har påverkat den psykosociala arbetsmiljön? I så fall på vilket sätt?
11. Anser du att du och dina kollegor i gruppen har behövt stöd under införandet av rätt till heltid? I så fall, anser du att du/ni fått det stöd som du/ni behövt? På vilket sätt?
12. Vad är stress för dig? Tycker du att ditt arbete är stressigt? I så fall, på vilket sätt och hur påverkar det dig? Tycker du att det har förändrats genom införandet av rätt till heltid?
13. Vad är arbetsmotivation för dig? Känner du dig motiverad i ditt arbete? I så fall på vilket sätt? Tycker du att det har förändrats genom införandet av rätt till heltid?
14. Vad betyder arbetsglädje för dig? Har arbetsglädjen påverkats av genomförandet av projektet? I så fall hur då?
15. Vem anser du ansvarar för att det är god stämning i arbetsgruppen? Varför är det så?
16. Vad betyder det för dig att trivas på arbetsplatsen? Trivs du på ditt arbete rent generellt? I så fall, vad är det som du tycker är bra med arbetet? Har det förändrats genom införandet av rätt till heltid?
17. Vill du berätta hur du generellt upplever att införandet av rätt till heltid har påverkat dig?
18. Vilka tycker du är bristerna och svagheter vid införandet av rätt till heltid?
19. Vad, om något, tycker du borde ha gjorts annorlunda?
20. Tycker du att du har kunnat påverka processen vid införandet av rätt till heltid? I så fall, på vilket sätt?

21. Hur har du mått under processens gång rent allmänt? Vad, om något, har varit svårast för dig att hantera under införandet av rätt till heltid?

Intervju verksamhetschef och enhetschef (inom parentes)

Bakgrund

1. Har du arbetat på den här arbetsplatsen även före införandet av rätt till heltid?
2. När började (du arbeta med) projektet med rätt till heltid (90 %) och vad var syftet med den?
3. Hur många i (din personal) omsorgsförvaltningen har berörts av processen?
4. Kan du redogöra för genomförandeprocessen (på din arbetsplats)?
5. Vilka praktiska förändringar har projektet inneburit (för dina medarbetare)?
6. Har ditt arbete förändrats vid införandet av rätt till heltid? I så fall, på vilket sätt?

Kommunikation

7. Via vilka kommunikationskanaler har informationen gått ut till enhetscheferna (medarbetarna i personalgrupperna)?
8. Hur har du som chef främst kommunicerat ut informationen till din personal?
9. Hur upplever du att informationen har mottagits bland dina medarbetare?
10. Har du genomfört någon form av utvärdering under projektets gång? I så fall, hur har den gått till?
11. Hur har personalen bemött informationen och på vilket sätt har det kommunicerats till dig? (direkt, via fackliga företrädare etc.)
12. Har du någon uppfattning om hur rätt till heltid har kommunicerats mellan medarbetarna i de olika personalgrupperna? I så fall, vet du på vilket sätt?
13. Upplever du att syftet med projektet har kommunicerats med framgång till medarbetarna? I så fall, vad grundar du den bedömningen på?
14. Upplever du att din geografiska placering gentemot personalgruppen har påverkat möjligheterna för kommunikation? I så fall, på vilket sätt?
15. Vem anser du ansvarar för att kommunikationen är bra på arbetsplatsen?

Arbetsmiljö

16. Upplever du att kommunikation med din personalgrupp påverkar din psykosociala arbetsmiljö? I så fall på vilket sätt? Kan du se att detta har förändrats från hur det såg ut före införandet av rätt till heltid?
17. Vad skulle du kunna göra för att förbättra situationen, om det skulle behövas?
18. Anser du att projektet med rätt till heltid påverkat arbetsmiljön? I så fall, på vilket sätt?
19. Finns det något som du som chef skulle behöva från din arbetsgivare - som du inte redan har - för att kunna förbättra arbetsmiljön både för dig själv och för din personal?
20. Vad betyder psykosocial arbetsmiljö för dig?
21. Vem anser du ansvarar för den psykosociala arbetsmiljön? Vad innebär det att vara ansvarig för den psykosociala arbetsmiljön?

22. Har arbetsmiljöarbete varit en aktiv del vid införandet av rätt till heltid?

Allmänt

23. Vilka tycker du att bristerna och svagheter vid införandet av rätt till heltid?

24. Vad, om något, tycker du kunde gjorts annorlunda?

25. Tycker du att du har kunnat påverka processen vid införandet av rätt till heltid? I så fall, på vilket sätt?

26. Hur har du mått under processens gång rent allmänt? Vad, om något, har varit svårast för dig att hantera under införandet av rätt till heltid?

Bilaga 3 – Frågeformulär

Hej,

Mitt namn är Susanne Johansson och jag är masterstudent i sociologi vid Lunds universitet. Jag håller just nu på att skriva mitt examensarbete och det ämne jag valt att undersöka är införandet av rätt till heltid inom omsorgsförvaltningen i Kalmar kommun. Jag har genomfört ett antal intervjuer och kompletterar nu med enkäter för att få en så bra och bred bild som möjligt. Dina åsikter är värdefulla för mig och ett sätt för just dig att få delta i ett projekt som kan lära mig och andra mycket om projektet med att införa ”rätt till heltid”. Av den anledningen ber jag dig att fylla i enkäten så noggrant som möjligt. Det bör max ta 5 min.

Du helt anonym i en här enkäten. Enkäten besvaras i flera personalgrupper och jag kommer inte att se vem som besvarat vilken enkät.

Besvara frågorna i enkäten genom att **ringa in** det svar som du anser passar bäst samt att **skriva ner** dina egna kommentarer där det finns plats för sådana.

Enkäten börjar på nästa sida.

1. Har du själv använt dig av rätt att gå upp eller ner i arbetstid i samband med projektet? **Ringa in** det svar som gäller för dig.

- A. Ja
- B. Nej.

2. Av vilken/vilka person/personer fick du **första informationen** om projektet om rätt till heltid? **Ringa in** det svar som passar dig bäst **eller skriv** ett eget svar.

- A. Verksamhetschef/enhetschef
- B. Extern/intern projektledare/ projektansvarig
- C. Fackförbund
- D. Annan _____

3. Hur skulle du bedöma den **första informationen** som du fick om projektet rätt till heltid? **Ringa in** det svar som passar dig bäst.

- A. Mycket bra
- B. Bra
- C. Varken bra eller dålig
- D. Dålig
- E. Mycket dålig
- F. Vet ej/kan ej bedöma

Om du svarat A, B, C eller F på fråga 3, gå vidare till fråga 5

4. Vad anser du var **mycket dåligt** eller **dåligt** med den **första informationen** du fick om projektet? Flera alternativ kan väljas. **Ringa in** det svar som passar dig bäst **eller skriv** ett eget svar.

- A. Informationen var otydlig/svårbegriplig
- B. Personen/personerna som gav informationen var inte trovärdiga
- C. Informationen var felaktig/bristfällig
- D. Informationen kom vid fel tillfälle
- E. Annat _____

5. Hur stor påverkan anser du att **den första informationen** har haft på din **totala upplevelse** av projektet med att införa rätt till heltid? **Ringa in** det svar som passar dig bäst.

- A. Mycket stor påverkan
- B. Stor påverkan
- C. Varken stor eller liten påverkan
- D. Liten påverkan
- E. Vet ej/kan ej bedöma

6. Anser du att information om införandet av rätt till heltid har **förbättrats, försämrats** eller varken **förbättrats eller försämrats** under projektets gång? **Ringa in** det svar som passar dig bäst.

- A. Informationen har förbättrats
- B. Informationen har varken förbättrats eller försämrats
- C. Informationen har försämrats
- D. Vet ej/kan ej bedöma

7. Införandet av rätt till heltid medförde vissa förändringar. Ange på vilket sätt följande förändringar har påverkat dig. **Ringa in** det svar som passar dig bäst.

Ökad/minskad tjänstgöringsgrad

- A. Mycket positivt
- B. Positivt
- C. Varken positivt eller negativt
- D. Negativt
- E. Mycket negativt
- F. Jag har inte gått upp/ned i arbetstid

Träffa/arbeta med personal på andra arbetsplatser

- A. Mycket positivt
- B. Positivt
- C. Varken positivt eller negativt
- D. Negativt
- E. Mycket negativt
- F. Jag har inte träffat/arbetat med personal på andra arbetsplatser

Arbeta resurstid på andra arbetsplatser

- A. Mycket positivt
- B. Positivt
- C. Varken positivt eller negativt
- D. Negativt
- E. Mycket negativt
- F. Jag har inte arbetat resurstid på andra arbetsplatser

Träffa nya vårdtagare på andra arbetsplatser

- A. Mycket positivt
- B. Positivt
- C. Varken positivt eller negativt
- D. Negativt
- E. Mycket negativt
- F. Jag har inte träffat nya vårdtagare på andra arbetsplatser

Ändrade arbetstider/resurstider

- A. Mycket positivt
- B. Positivt
- C. Varken positivt eller negativt
- D. Negativt
- E. Mycket negativt
- F. Jag har inte fått ändrade arbetstider/resurstider

Ändrade arbetsrutiner/arbetsuppgifter

- A. Mycket positivt
- B. Positivt
- C. Varken positivt eller negativt
- D. Negativt
- E. Mycket negativt
- F. Jag har inte fått ändrade arbetsrutiner/arbetsuppgifter

8. Ange hur viktiga du anser att följande **psykosociala arbetsmiljöfaktorer** är med hjälp av skalan 1-7. **1 är lite viktigt och 7 är mycket viktigt. Ringa in** det svar som passar dig bäst.

Arbetsglädje

1 2 3 4 5 6 7

Arbetstempo – arbetsmängd

1 2 3 4 5 6 7

Trivsel på arbetsplatsen

1 2 3 4 5 6 7

Trygghet på arbetsplatsen

1 2 3 4 5 6 7

Tydliga förväntningar på arbetsinsatsen

1 2 3 4 5 6 7

Tydliga förväntningar på yrkesrollen

1 2 3 4 5 6 7

9. Ange hur du upplever din arbetsglädje **före** införandet av rätt till heltid med hjälp av skalan 1-7. **1 är låg arbetsglädje och 7 är hög arbetsglädje. Ringa in** det svar som passar dig bäst.

1 2 3 4 5 6 7

Ange hur du upplever din arbetsglädje **efter** införandet av rätt till heltid med hjälp av skalan 1-7. **1 är låg arbetsglädje och 7 är hög arbetsglädje. Ringa in** det svar som passar dig bäst.

1 2 3 4 5 6 7

Ange hur du upplever din trivsel på arbetsplatsen **före** införandet av rätt till heltid med hjälp av skalan 1-7. **1 är låg trivsel och 7 är hög trivsel. Ringa in** det svar som passar dig bäst.

1 2 3 4 5 6 7

Ange hur du upplever din trivsel på arbetsplatsen **efter** införandet av rätt till heltid med hjälp av skalan 1-7. **1 är låg trivsel och 7 är hög trivsel. Ringa in** det svar som passar dig bäst.

1 2 3 4 5 6 7

Ange hur du upplever tydligheten i förväntningarna på din arbetsinsats **före** införandet av rätt till heltid med hjälp av skalan 1-7. **1 är otydliga förväntningar och 7 är tydliga förväntningar. Ringa in** det svar som passar dig bäst.

1 2 3 4 5 6 7

Ange hur du upplever tydligheten i förväntningarna på din arbetsinsats **efter** införandet av rätt till heltid med hjälp av skalan 1-7. **1 är otydliga förväntningar och 7 är tydliga förväntningar. Ringa in** det svar som passar dig bäst.

1 2 3 4 5 6 7

Ange hur du upplever ditt arbetstempo **före** införandet av rätt till heltid med hjälp av skalan 1-7. **1 är lågt arbetstempo och 7 är högt arbetstempo. Ringa in** det svar som passar dig bäst.

1 2 3 4 5 6 7

Ange hur du upplever ditt arbetstempo **efter** införandet av rätt till heltid med hjälp av skalan 1-7. **1 är lågt arbetstempo och 7 är högt arbetstempo. Ringa in** det svar som passar dig bäst.

1 2 3 4 5 6 7

Ange hur du upplever tydligheten i din yrkesroll **före** införandet av rätt till heltid med hjälp av skalan 1-7. **1 är låg tydlighet i yrkesrollen och 7 är hög tydlighet i yrkesrollen. Ringa in** det svar som passar dig bäst.

1 2 3 4 5 6 7

Ange hur du upplever tydligheten i din yrkesroll **efter** införandet av rätt till heltid med hjälp av skalan 1-7. **1 är låg tydlighet i yrkesrollen och 7 är hög tydlighet i yrkesrollen. Ringa in** det svar som passar dig bäst.

1 2 3 4 5 6 7

Ange hur du upplever tryggheten på arbetsplatsen **före** införandet av rätt till heltid med hjälp av skalan 1-7. **1 är låg trygghet på arbetsplatsen och 7 är hög trygghet på arbetsplatsen. Ringa in** det svar som passar dig bäst.

1 2 3 4 5 6 7

Ange hur du upplever tryggheten på arbetsplatsen **efter** införandet av rätt till heltid med hjälp av skalan 1-7. **1 är låg trygghet på arbetsplatsen och 7 är hög trygghet på arbetsplatsen. Ringa in** det svar som passar dig bäst.

1 2 3 4 5 6 7

10. Ange hur du upplever att införandet av rätt till heltid har påverkat dig **totalt sett**? **Ringa in** det som passar bäst.

- A. Påverkat mig positivt
- B. Påverkat mig negativt
- C. Varken påverkat mig positivt eller negativt
- D. Vet ej/kan ej bedöma

Tack för din medverkan!