

Högskolan i Halmstad

Sektionen för Hälsa och Samhälle

Socialpsykologi C grundnivå 61-90, C-uppsats 15 hp

HT 2010

En socialpsykologisk studie om  
**organisationsvisionens betydelse för sociala  
relationer i arbetsvardagen**

**Ailin Abdi 880421**

**Eva Persson 591020**

**Handledare:** Christopher Kindblad

**Examinator:** Denis Frank

## Sammanfattning

I denna C-uppsats har vi undersökt vilken betydelse ledningens implementering av sin vision kring den psykosociala arbetsmiljön för de psykosociala relationerna har för relationerna mellan de anställda.

Vi har främst utgått ifrån hermeneutisk ansats för att förstå vårt empiriska material. Då vi tolkat och gjort en socialpsykologisk analys kring vårt insamlade material har vi använt oss av Smiths institutionella etnografi, Scheffs sociala band och Asplunds teori om social responsivitet.

För att samla in det empiriska materialet har vi använt både kvantitativ och kvalitativ metod samt en textanalys av ett visionsdokument i syfte att en kombination av dessa metoder kan fånga både djup och bredd av vårt valda studiefält.

Resultatet vi kommit fram till visar på att den psykosociala arbetsmiljön inom organisationen kan ses som ett samspel mellan individ och miljö samt mellan individerna i sig och att detta samspel är påverkat av den organisationskultur som till viss del formas av organisationens personalpolitiska vision.

Nyckelord: *Organisationsvision, personalpolitik, psykosocial arbetsmiljö, sociala band, social responsivitet, sociala relationer.*

## **Abstract**

In this study, we have considered the impact the organization's implementation of its vision the psychosocial work environment has been for the relations between the employees.

We have primarily relied on a hermeneutic approach to understand our empirical data, and when we have interpreted and made a socialpsychological analysis on our collected empirical data. We have used Smith's Institutional ethnography, Scheffø's Social bonds and Asplund's theory of Social responsivity.

To collect the empirical data we have combined quantitative and qualitative methods and a textanalysis at a visionsdocument in the aim of capture both the depth and breadth of our chosen fields of study.

The results we have found shows that the psychosocial work environment within the organization can be seen as interplay between individual and environment and between individuals as well and that this interaction is influenced by the organizational culture that is created by the organization's political vision.

*Keywords: Organizational vision, personnel policies, psychosocial work environment, social bond, social responsivity, social relations.*

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte.....	1
1.2 Frågeställning/problemformulering.....	1
1.3 Disposition .....	1
1.4 Avgränsning .....	2
2. Bakgrund .....	3
2.1 Presentation av organisationen .....	3
2.2 Vad är ett visionsdokument? .....	3
2.3 Tidigare forskning.....	4
2.4 Psykosocial arbetsmiljö .....	7
3. Teoretiska utgångspunkter.....	7
3.1 Etnografi .....	8
3.1.1 Institutionell etnografi.....	8
3.2 Sociala band.....	9
3.3 Social responsivitet .....	10
4. Metod.....	12
4.1 Vetenskapsteoretisk ansats .....	12
4.1.1 Förförståelse .....	13
4.2 Val av metod .....	13
4.3 Urval .....	15
4.4 Tillvägagångssätt .....	17
4.4.1 Enkät .....	18
4.4.2 Intervju.....	19
4.5 Hur fältarbetet gick; bra - mindre bra erfarenheter .....	20
4.6 Analysmetod .....	21
4.7 Etiska aspekter .....	21
4.8 Reflektioner över det empiriska arbetet och metoden.....	23
5. Presentation av materialet.....	25
5.1. Personalpolitik.....	25
5.2 Arbetsmiljö .....	27
5.2.1 Delaktighet & rättvisa.....	28
5.2.2 Socialt stöd .....	29

5.3 Sociala relationer .....	30
5.3.1 Bemötande.....	30
5.3.2 Samarbete.....	31
5.3.3 Upplevda emotioner.....	32
5.3.4 Symboler .....	33
6. Socialpsykologisk analys och tolkning.....	34
6.1 Visionsdokument.....	34
6.2 Starka eller svaga band.....	36
6.3 Social respons .....	38
7. Avslutande reflektion.....	43

## 1. Inledning

Vi som skriver denna C uppsats har båda arbetat på olika arbetsplatser och inom olika yrkesområden där vi har deltagit i olika slags psykosociala arbetsmiljöer. Dessa erfarenheter har skapat ett intresse från vår sida att undersöka andras erfarenheter kring detta.

Den organisation vi valt att studera presenterar sin arbetsmiljövision både i en broschyr och på sin hemsida. Det erbjuds i stora drag en arbetsmiljö där människor möts med trygghet, respekt och acceptans. Vidare ser organisationen utbildning, företagsamhet och nytänkande som en väg till en blomstrande psykosocial arbetsmiljö. Sist men inte minst vill de skapa en atmosfär som skänker livslust inom den egna organisationskulturen med hjälp av aktivitet, gemenskap och livskvalitet.

I denna studie har vi försökt öka förståelsen för hur en god psykosocial arbetsmiljö kan uppkomma genom en organisations vision. Är det möjligt att skapa goda psykosociala relationer endast av att ha en nedskreven och textuell personalpolitisk vision eller krävs det mer än så? Vi ser en psykosocial arbetsmiljö som en konkret socialitet där olika subjektiva inres psykiska strukturer möts relationellt och interagerar med varandra. Då vi ser en textuell vision som rationell och abstrakt tror vi att risken med en organisationsvision kan vara att de anställda upplever förväntningar som krockar med deras arbetsvardags verklighet som inte alltid är rationell.

Det som är intressant för oss att se är om och i så fall hur organisationen implementerar sin visionstext och hur den i så fall berör de anställda i deras arbetsvardagliga handlingar.

### 1.1 Syfte

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för om en god psykosocial arbetsmiljö kan uppkomma genom en organisations visionsarbete.

### 1.2 Frågeställning/problemformulering

*Vilken betydelse har ledningens implementering av arbetsmiljövisionen för de psykosociala relationerna mellan de anställda?*

### 1.3 Disposition

Vi presenterar vår C-uppsats i 7 kapitel. Vi börjar med en kort inledning, presenterar frågeställningen, förklarar syftet, ger en disponering samt avslutar kapitel 1 med att beskriva studiens avgränsningar. I kapitel 2 presenteras den organisation där studien utfördes. Tidigare

forskning i form av en projektrapport; öReflekterande Arbetsplatserö, avhandlingen öAtt leda i kommunal äldreomsorg. Om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter - exemplet Hallandö. En bakgrund av psykosocial arbetsmiljö från Sekotidskriften Facktuellt, samt avslutar bakgrundskapitlet med Chalmers Studentkårs visionsdokument som ett exempel på hur ett visionsdokument kan se ut. Kapitel 3 presenterar våra teoretiska utgångspunkter; Smiths Institutional Ethnography, Scheffs Sociala band och Asplunds Sociala Responsivitet. I metodkapitlet, 4, presenteras den vetenskapliga ansatsen och vad förförståelse är samt varför vi valde att förstärka intervjuer med enkäter och analys av ett visionsdokument. Informanterna presenteras. Vi beskriver även tillvägagångssättet samt hur fältarbetet gick. En kort motivering av institutionell etnografi som textanalys efterföljs av diskussion om etiska aspekter och avslutningsvis reflekteras över empiri och metod. I kapitel 5 presenteras det empiriska materialet i kategorierna personalpolitik, arbetsmiljö och sociala relationer. Den socialpsykologiska analysen och tolkningen i kapitel 6 är i uppdelad i tre delar; visionsdokument, starka eller svaga band samt social respons. Vi avslutar med en reflektion i kapitel 7.

#### 1.4 Avgränsning

På grund av informanternas starka konfidentialitetskrav nämner vi inte namnet vare sig på organisationen eller den stad den finns i. Av samma anledning hänvisar vi inte heller till organisationens hemsida eller den broschyr som presenterar organisationsvisionen. Istället benämner vi organisationen som öen organisation i en mellanstor svensk stadö och i den löpande texten som öorganisationenö.

Enligt Widerberg (Widerberg 2002:153) kan bakgrundsfrågor som kön, ålder, etnicitet, utbildningsgrad och civilstånd visa på en viss skillnad mellan informanternas sätt att besvara enkäter och vad de väljer att berätta i intervju (ibid). Eftersom vi är intresserade av svaren i sig och inte en jämförelse informanterna emellan ställde vi därför inte bakgrundsfrågor vare sig i enkäten eller i intervjuerna. Utifrån Asperts (Aspers 2007:89) gör vi en välgrundad avgränsning då vi är intresserade av den kontext informanterna finns i och inte enbart av deras person. Då studiens organisation är stor och att vi begränsas av tid och ekonomi samt svårigheter att få tillträde till fältet fokuserar vi på en av organisationens verksamheter. 45 stycken enkäter delades ut och besvarades utan bortfall i två arbetsgrupper, 6 informanter från olika arbetsgrupper intervjuades. Svårigheter att få tillträde till fältet medförde att samtliga informanter inte kommer från en och samma arbetsgrupp i det aktuella verksamhetsområdet i organisationen vilket vore öidealtö enligt Asperts (Aspers s. 90). En stor del av den litteratur vi

läst under vår utbildning har vi funnit relevant för att i denna uppsats hitta mönster i den insamlade empirin och i analysen finna en kunskap om vårt undersökningsområde.

## **2. Bakgrund**

I detta kapitel presenteras den organisation vi valt att studera efterföljt av en beskrivning av vad ett visionsdokument är samt en svensk grupp av organisationskonsulter arbetar med utveckling av verksamheter, ledare och medarbetare inom näringsliv och offentliga organisationer. Tidigare forskning presenteras i form av en rapport om ett reflektionsprojekt rörande psykosocial arbetsmiljö i en organisation samt en avhandling rörande handlingsutrymme och handlingsfrihet utifrån en organisationsvision. Kapitlet avslutas med en kortfattat beskrivning av vad psykosocial arbetsmiljö innebär.

### **2.1 Presentation av organisationen**

Studiens organisation finns i en mellanstor svensk stad och nämns inte vid namn av skäl som tas upp i etikkapitlet. Av samma skäl nämns inte heller om organisationen finns inom det privata näringslivet eller den offentliga sektorn. Organisationens struktur kan ses utifrån Alvessons metafor som en pyramid med ötopp och bottenö (Alvesson 2009:34f). I toppen på pyramiden, sitter ledningen, makromakten. Däremellan på mesonivå styrs de olika verksamheterna av dess chefer med hjälp av områdeschefer. Längst ner i pyramiden, mikronivån, finns alla de som i olika arbetsgrupper utför organisationens uppdrag gentemot kund. På denna basnivå återfinns huvuddelen av organisationens anställda. Organisationen presenterar sin nyligen formulerade vision över verksamhet både på hemsida och i en broschyr.

### **2.2 Vad är ett visionsdokument?**

För att alla som berörs av en organisations verksamhet kan dess mål och strategier sammanställas i ett visionsdokument och göras tillgängligt genom att exempelvis läggas ut på en hemsida eller tryckt i en broschyr.

Ett exempel på hur ett visionsdokument kan se ut visar Chalmers Studentkår med sin visionsmodell över sin verksamhet som utgår från en pyramid där visionen beskriver vad organisationen vill uppnå

(<http://www.chs.chalmers.se/sv/content/download/7860/61209/version/1/file/ChS+m%C3%A5l+och+visionsdokument.pdf>). Där finns en verksamhetsidé som beskriver vad

organisationen gör samt med vilka mål man vill uppnå visionen. Visionen uppfylls om alla



målen nås. Verksamhetsidén och målen bryts ner i verksamhetsplaner och delmål. Allt som sker i den dagliga verksamheten kan därmed återkopplas till visionen (ibid).

The Synthesis Group är en svensk grupp av organisationskonsulter som nationellt och internationellt arbetar med utveckling av verksamheter, ledare och medarbetare inom näringsliv och offentliga organisationer (<http://www.synthesisgroup.nu/index.asp>). Gruppen verkar för att skapa framgångsrika verksamheter med fokus på tydlighet, resultat, samverkan och meningsfullhet. The Synthesis Group menar att medarbetares känsla av meningsfullhet är en förutsättning för framgångsrika organisationer. Vägen till framgång uppnås då människor förstår och sympatiserar med verksamhetens mål och inriktning och då medarbetarna känner samhörighet med varandra. The Synthesis Group menar att det då uppstår en mänsklig energi, viljekraft och kreativitet som bygger framgångsrika och effektiva organisationer vilket möjliggörs av ledningars tydlighet kring övergripande utmaningar, verksamhetsplaner, strategiska mål och riktlinjer gällande verksamheten. Medarbetarnas uppgift är att ta del av dessa mål och med sin kompetens och kreativitet möta kunders behov men även medverka för att planer, mål och utvecklingsaktiviteter tas fram och genomförs. Organisationer tar sina medarbetare på allvar då det ges möjlighet till att diskutera innebörden av mål och strategier. The Synthesis Group menar att implementeringen av en organisationsvision kräver en aktiv dialog som de illustrerar med denna bild:



För att utveckla en grupp, menar The Synthesis Group, behövs en ledning som inte endast har en övergripande syn på omvärld, nuläge, förbättrings- och utvecklingsmöjligheter utan även samlas kring gemensamma värderingar och vision om verksamhetens mål och syfte. Ett ledningsteam bör dessutom ha en helhetssyn på organisationen och arbeta med långsiktiga frågor samtidigt som den dagliga driften sköts (ibid).

### 2.3 Tidigare forskning

*öReflekterande Arbetsplatserö* är ett utvecklingsprojekt som genomförts i samarbete mellan socialtjänsten och en skola i vardera Karlstad, Forshaga och Grums kommuner ([http://www.tilanderreflektion.se/files/Documents/reflarbpl\\_slutrapport.pdf](http://www.tilanderreflektion.se/files/Documents/reflarbpl_slutrapport.pdf), 2010-12-21).

Projektet är utfört av Utvecklings- och utvärderingscentrum (UUC) vid Arbetsmarknads- och socialförvaltningen i Karlstads kommun år 2005. Kristian Tilander, Mats Fackel och Tom Tiller var projektledare och författare till projektets slutrapport. I de tre kommunerna har det vid upprepade tillfällen varit omorganisationer som betonat ekonomiska värden framför de mänskliga värdena och behoven vilket varit slitsamt för chefer såväl som för anställda som känt sig otrygga och osedda. Projektet gick ut på att ge de anställda möjlighet att reflektera över sitt liv såväl som sitt arbetsliv. Under den tid som reflektionen pågick hade deltagarna time-out från sin arbetsplats och träffade regelbundet en reflektionshandledare. Övningarna gick ut på att deltagaren intervjuade en tidigare anställd om vilken kontakt och upplevelser som funnits mellan deltagaren/intervjuaren. Projektet gick ut på att stärka arbetsglädje, självkänsla samt skapa en framtidstro hos deltagarna genom att inom en organisation utveckla personalens kompetens och stimulera intresset för utvärdering av den verksamhet man ingår i. Genomgående kände flera av deltagarna glädje och stolthet inför att arbeta inom en organisation som ger möjlighet till reflektion till att utveckla den personliga kompetensen. Författarna menar att genom att förstå det sammanhang man befinner sig i växer man som person samt att i skapandet av en god psykosocial arbetsmiljö krävs glädje men att det begreppet tyvärr inte har en framträdande roll i dagens samhälle. Människor når tillsammans lärande, kompetens, mognad, klokhet och insikt genom glädje som lyser upp tillvaron för dem. Då människor får rätten och möjligheten att se det som lyckas i sitt eget liv skapas glädje och stoltheten ökar. Då både chefer och anställda deltagit i projektet har det skapats trygghet och tillit dem emellan. Författarna menar att de övertygats av kunskapen genom projektet att det är avgörande för människor att de inom arbetslivet får stöd för att utveckla sin självkänsla och självförståelse samt att skapa trygga och starka sociala band. Det är därför viktigt att båda parter känner lugn och tillförsikt inför aktuell situation. En väg att nå ett konstruktivt samspel mellan anställd och arbetsgivare, menar rapportens författare, är att stärka den enskilde individen samt välja bort de delar av system för styrning och uppföljning som inte har ett demokratiskt värde. I efterföljande undersökningar menar deltagarna att de haft mycket positiva erfarenheter av projektet då det i en uppföljande enkät framkommer att de flesta projektdeltagare fortfarande har hjälp av den självkänedom de fått genom projektet. I rapporten kommer det vidare fram att deltagarna uppenbarligen skapat sig ett tydligare perspektiv på sitt liv och arbete och se till möjligheter att påverka arbetsvillkoren. I och med att de anställda numera känner harmoni i sin tillvaro tycker de att de efter projektet får mer gjort både hemma och på arbetet. De menar även att eftersom de fått möjlighet att stanna upp och reflektera har även deras hälsa påverkats till det bättre. Projektet har även haft en positiv

inverkan på samarbetet mellan skola och socialtjänst inom projektets deltagande kommuner. Denna reflektionsmodell som från början utformats för lärare och socialarbetare blev mycket uppskattad av chefer och personal och har gett en stor efterfrågan i ett flertal svenska kommuner. Modellen används numera som ett verktyg i ett flertal svenska kommuner i syfte att förebygga ohälsa och befrämja personlig utveckling för de anställda (ibid).

I sin avhandling från 2006 *Att leda i kommunal äldreomsorg. Om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter - exemplet Hallandö* undersöker Ingrid Karlsson arbetsledares handlingsutrymme och handlingsfrihet samt deras uppfattningar och tolkningar av hur de formella och informella reglerna inom organisationen styr och påverkar deras arbete och uppdrag som arbetsledare (<http://nu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:205025>). Fokus ligger på den komplexa sammansättningen av formella och informella regler och normer som formar den rådande organisationskulturen på en arbetsplats. Karlsson menar att det är organisationskulturen som styr och påverkar både handlingsutrymmet och handlingsfriheten för arbetsledaren. Gemensam kultur ger riktlinjer och känsla av mening men även en statisk världsbild som kan begränsa fantasi och medbestämmande. Avhandlingens resultat visar att arbetsledarna begränsas av de formella, tvingande, reglerna som exempelvis, socialtjänstlagen, arbetsrättsliga lagar samt politiskt tagna beslut. Dessa regler upplevs som starkt disciplinerande och att arbetstiden därför mest består av administration. Trots de formella reglerna upplever arbetsledarna att de till viss del har frihet att fritt utforma sitt ledarskap, interaktionen mellan dem och medarbetarna, på de enskilda arbetsplatserna. Denna frihet begränsas dock av organisationskulturen, värderingar och etiska grundföreställningar inom yrket och sätter gränser för vad som är acceptabla beteenden och godtagbara sätt att agera. Resultatet visar att även de regler som skapas i en process mellan kollegor har betydelse för arbetsplatsens kultur. Dessa informella regler eller normer anses bygga på gemensamma värderingar, som i avhandlingens fall exempelvis kan vara en gemensam utbildningsbakgrund, men även att institutionaliseringen av regler och rutiner har en betydelse för formandet av organisationskulturen. Karlsson menar i sin studie att det organisatoriska regelverkets ramar möjliggör mindre styrda handlingar samt att det administrativa förhållningssättet som brer ut sig i organisationen har en standardiserande effekt både vad och hur den enskilde agerar. Administrationen i sig bygger på både formella och informella regler. Lojaliteten gentemot förvaltningen visade sig vara stark främst bland de yngre med social omsorgsutbildning. Karlsson förvånas, utifrån sin områdeskunnighet, av tendensen att

arbetsledare hantera olika situationer, främst av etisk karaktär, med administrativa lösningar. Detta menar Karlsson leder till en förändring i arbetsledarrollen från det verksamhetsnära till det personalpolitiska området vilket i sin tur kan leda till att arbetsledare på grund av moraliska dilemman och frustration avslutar sin anställning. Den klämsits arbetsledare befinner sig i menar Karlsson kan lösas med delat ledarskap genom att återinföra biträdande föreståndare (ibid)

## 2.4 Psykosocial arbetsmiljö

Den psykosocial arbetsmiljön påverkas av den rådande organisationskulturen. Enligt Roginski består ordet psykosocial av två delar varav den ena betecknar den psykiska sfären och den andra den sociala ([http://klubb.seko.se/~k1631/bilder/Fackt0503\\_wojtek.pdf](http://klubb.seko.se/~k1631/bilder/Fackt0503_wojtek.pdf), 2010-09-23). I en psykosocial arbetsmiljö ingår det flera enskilda individer som var och en bär på en osynlig inre psykisk struktur, vilka ständigt samspelar med varandra i en så kallad interaktion. Det som kännetecknar en god psykosocial arbetsmiljö är en god laganda som byggs på gemenskap, förtroende, gott samarbete, rättvisa, öppen och avspänd kommunikation, emotionell trygghet och humor. Detta tillsammans kan skapa ett arbetsklimat där alla kan känna glädje och utvecklas både privat, tillsammans och yrkesmässigt. Kännetecknen för en negativ psykosocial arbetsmiljö är kränkningar, trakasserier, mobbning och förtryck vilket kan skapa ett arbetsklimat där kamraterna motarbetar varandra istället för att samarbeta (ibid). Vår egen definition på en god psykosocial arbetsmiljö är att där återfinns ett fysiskt, psykiskt och socialt välmående.

Vår studies organisation har en nyligen formulerad vision om hur den psykosociala arbetsmiljön förväntas vara och beskrivs i en broschyr som vi hämtat på deras huvudkontor samt tagit del av på deras hemsida. För att uppnå en god arbetsmiljö förväntas den anställde att respektfullt möta sina arbetskamrater och chefer, påtala arbetsmiljöbrister och komma med förslag för att lösa dessa. En positiv attityd och att aktivt bidra till andras trivsel och trygghet menar organisationen även främjar en god psykosocial arbetsmiljö. Detta beskriver organisationen med citatet öVi är varandras arbetsmiljö.

## 3. Teoretiska utgångspunkter

I denna del presenteras de teoretiska infallsvinklar vi använt oss av för att få en större förståelse kring vårt valda fält och som hjälpt oss att finna svar på vår frågeställning.

Människors beteende i olika kulturella sammanhang beskrivs ur ett etnografiskt perspektiv av Aspens. Med utgångspunkt i institutionell etnografi undersöks hur människor språkligt

koordinerar sina handlingar i lokala och translokala koordinationer (Smith 2005). Scheffs (Scheff 1990) teori om sociala band fokuserar på hur känslorna stolthet och skam erkänns och synliggörs i en social grupp. Asplund (Asplund 1987) förklarar människors personliga relationer utifrån en konkret och abstrakt socialitet.

### **3.1 Etnografi**

Aspers (Aspers 2007) beskriver att den vetenskapliga metoden etnografi jämför världens olika kulturer och samhällstyper genom fältstudier. Etnografin är byggd på en holistisk uppfattning då olika aspekter av en företeelse inte kan förstås och analyseras oberoende av varandra. En etnograf är intresserad av att förstå mänskligt beteende som det reflekteras i olika samhällens levnadssätt. Genom att studera olika sociala gruppers aktiviteter utvecklar etnografen en förståelse för de observerades beteenden. Inom etnografin tolkas ett fenomen i relation till sitt specifika kulturella sammanhang för att förstå beteende och lära känna kulturer i syfte att förstå varför attityder och beteende delas eller skiljer sig åt. Etnografisk studie genomförs i deltagarens verklighetsmiljö och resultatet redovisas med deltagarnas egna ord, språk och intentioner. Enligt etnografin är det av vikt att förstå att samhället och verkligheten är en ständigt pågående process som förändras både i sociala och historiska sammanhang (ibid).

#### **3.1.1 Institutionell etnografi**

Med vår studie vill vi undersöka på vilket sätt organisationens visionsdokumentet förankras och påverkar arbetsvardagens olika aktiviteter för de anställda inom organisationen. Vi har inspirerats av den institutionella etnografin, IE, (Smith 2005). som inte utgår från teorier utan betonar forskningsprocessen i sig genom att utgå ifrån en problematik i vardagliga erfarenheter utifrån samtal, intervjuer och observationer. Inom IE, undersöks hur människors vardagliga handlingar påverkas av språket, såväl det skriftliga som det verbala, genom att se på språket som ett relationistiskt fenomen. IE möjliggör en utforskning av människans sätt att relatera sig till hela sin omvärld och inte bara till andra personer genom att undersöka de institutionella formerna, det vill säga sociala institutioners betydelse för människors vardagsliv. För att förstå våra vardagliga aktiviteter krävs en vardaglig kunskap, av Smith kallad öarbetskunskap, då hon menar att det är vi människor som är experter på det vi själva gör i vardagen trots att vi inte alltid är medvetna om hur de sociala institutionerna påverkar vår vardag (ibid). Exempelvis är vi beroende av att någonö skapat de regler och rutiner som styr våra aktiviteter på våra arbetsplatser. I denna uppsatsen står begreppet translokal för organisationsledningens totala ansvar för hela organisationens verksamhet och det lokala betecknar vad som sker i en aktuell arbetsgrupp. Smith (Smith 2005). menar att den

translokala härskande, organisationsledningens, koordinering sker i texter som förefaller vara öutanför oss men som har betydelse för vårt vardagsliv då de ofta implementeras i lokala koordineringar som till exempel på arbetsplatser i form av olika skriftliga regler och förordningar. Det har stor betydelse för hur den translokala texten på makronivå är formulerad och kommuniceras till lokal mikronivå för att vardagslivet där ska bli begripligt. Genom att vi accepterar en text realiserar den i praktiken, även om den kommer från makrosocial nivå, och påverkar vårt lokalt koordinerade vardagsliv på mikronivå (ibid).

### 3.2 Sociala band

Alla sociala grupper binds samman av gemensamma förutsättningar. Gruppens framgång påverkas av om dessa band är starka eller svaga. Vi finner det intressant att se vilka band som finns i organisationen utifrån våra informanternas perspektiv och utgår därför från Scheff (Scheff 1994) som menar att de sociala banden är grundläggande för att människan ska få ihop livsvillkoren i sin lilla värld, mikrosociologi, i förhållande till den stora världens villkor, makrosociologi. Scheff (ibid) menar att social sammanhållning och individuella relationer har betydelse för att koppla samman mikro och makrovärlden samt att sociala band knyts redan från barndomen. Ett av människans främsta motiv att skapa olika sociala band är att dessa håller samman samhället.

Scheff (ibid) menar vidare att utan ett nätverk av sociala band till andra kan det vara smärtsamt att leva och talar då om det gemensamma som för oss samman till en grupp (ibid s.71). Denna smärta beskrivs vidare vara möjlig att hantera med öhänseemotionssystemets två begrepp, skam och stolthet, vilka är i ständigt pågående osynliga processer och har stor betydelse då människor genom interaktion skapar sociala band till varandra i de sociala grupper de ingår i (ibid s.71ff). Scheff (Scheff 1994) förklarar vidare att spänningsgraden i de sociala banden differentieras i en balans mellan närhet och distans (ibid s. 4ff). I närhet finns en kännedom om den andres ståndpunkt och i distansen en acceptans om den andres självständighet. I en optimal differentiering är balansen jämn mellan närhet och distans och de sociala banden upprätthålls, förblir intakta, och gruppens såväl som individens behov tillgodoses. Finns det en överdifferentiering försvagas däremot de sociala banden. Skam och stolthet undertrycks då, gruppen blir svag och individen står i fokus. Är banden istället underdifferentierade spänns dessa och ger en grupp med starkt gruppträck, så kallad konformitet, som styrs av yttre normer och regler vilket ligger till grund för en social kontroll av medlemmarna (ibid). För att upprätthålla de sociala banden behöver det finnas en samklang, attunement, i sociala möten med andra. Förutom graden av differentiering går det att se om de sociala banden är starka

eller svaga beroende på graden av stolthet och skam däri. Stolthet i en social grupp där människor lever i samklang, attunement, kännetecknas av individualitet och utvecklingsmöjligheter då där finns känslor som tillit och respekt. Här finns en rak och uppriktig kommunikation mellan gruppens starka och trygga individer. Även skam är en känsla alla kan relatera till och upplevs olika för olika personer och förknippas ofta med en låg självkänsla. I en grupp där känslor av skam finns undertrycks individuella behov och känslor av förlägenhet och misslyckanden är vanliga. I den svaga gruppen finns ingen eller nästan ingen samklang individerna emellan (ibid s. 15). En avvikare i en social grupp bemöts ofta med minskad respekt vilket kan leda till en känsla av skam hos avvikaren. Scheff (Scheff 1994) menar att skam distanserar gruppmedlemmarna vilket hotar att ölösa upp de sociala banden då det inte finns så mycket gemensamt som håller samman gruppen och en risk för alienation, främlingskap kan uppstå (ibid s. 71).

### 3.3 Social responsivitet

Hur samspelet inom arbetsgrupperna fungerar och hurdan gensvar man ger varandra där beskrivs som social responsivitet av Johan Asplund och ett växelspel mellan olika aktörer

Enligt Johan Asplund (Asplund 1987) är social responsivitet det gensvar man ger varandra i en social grupp och som har stor betydelse för hur samspelet mellan de olika aktörerna fungerar. Ett gott samarbete bygger på ett växelspel mellan aktörerna och vilket gensvar som väcks dem emellan (ibid s. 35).

Eftersom människan är rädd för isolering och ensamhet, omger hon sig med andra människor och lever i ett ständigt samspel med andra. Aktörerna ger varandra respons eller så kallat gensvar på varandras stimuli. Ett exempel på en social responsivitet kan vara när två personer hamnar i dispyt och den ena ger den andre en örfil, som respons på denna aktörs handling/stimuli kan offret exempelvis antingen slå tillbaka eller respondera genom att visa känslor i form av tårar. Asplund (Asplund 1987) menar att människors vardagliga aktiviteter är lika med disciplinerad social responsivitet (ibid s. 127f). Etnometodologer studerar det som Asplund (Asplund 1987) menar är vardagliga aktiviteter som styrs av olika regler. Dessa regler framstår som föreskrifter för hur social responsivitet bör te sig. Följer man inte föreskrifterna blir man sedd som regelbrytare och riskerar därmed att bli straffad, på ett eller annat sätt, exempelvis genom uteslutning ur gruppen, Dessa föreskrifter sker som rutin och automatiskt i människans vardagsliv på ett omedvetet sätt. Eftersom människan är ett socialt djur och har ett behov av att respondera på stimuli, ingår den naturligt i vardagslivets sociala

responsivitet (ibid). Inom social responsivitet finns det två ramar, konkret och abstrakt socialitet. Konkret socialitet är när aktörerna har en målinriktad verksamhet som är något utöver de själva. De gör någonting för världen, de har ett yttre syfte och mål för dessa syften. Den konkreta socialiteten innehåller känslor såsom kärlek, hat, aggressioner, glädje osv. Under aktiviteten responderar aktörerna på varandras handlingar och när aktiviteten upphör, upphör även gensvaren då Asplund (ibid) menar att aktörerna slutar svara på varandras stimuli när den gemensamma aktiviteten/verksamheten upphör (ibid). Den konkreta socialiteten förnyas kontinuerligt och medför nya verksamheter vilket är en process som frambringar en ström av respons som oundvikligt väcker olika slags känslor vilket minskar risk för utbränning. Asplund (ibid) menar att det inte spelar roll om det är fråga om känslor av lust eller olust som uppstår, så länge det finns känslor är risk för utbränning så gott som obefintlig (ibid). Asplund (ibid) menar att den abstrakta socialiteten leder till utbränning då den sociala responsiviteten upphör och övergår till sin motsats, asocial responslöshet. Den abstrakta socialisationen innefattar ingen målinriktad verksamhet och innehåller inga känslor över huvud taget. Asocial responslöshet innebär att aktörerna behandlar varandra som om den andre inte existerar då aktören inte är kapabel att respondera på andras handlingar. Asplund (ibid) förklarar vidare att alla samhällsvarelser består av både en abstrakt sida och en konkret men när den abstrakta överväger och balansen sinsemellan dessa blir rubbad kan det uppstå en utbrändhet hos individen, som Asplund inte vet hur man blir frisk ifrån (ibid s. 178). Inom ramen för abstrakt socialitet intar människan olika roller istället för att vara sig själv. Asplund (ibid) menar att en person som upplever sig ständigt inta olika roller befinner sig i riskzonen för att bli utbränd då personen övergår från att uppfatta sig själv som konkret samhällsvarelse till en mer abstrakt. Den konkreta samhällsvarelse däremot intar inte olika roller och är sig själv på gott och ont (ibid s. 174f). Det är enligt Asplund (ibid) ingen större risk för utbränning för den person som ser sig själv som en konkret samhällsvarelse i den konkreta socialitetens processer med en ström av känslor (ibid).

Asplund (Asplund 2007) beskriver behovet av social responsivitet hos människan med hjälp av fynden i Hawthorne experimentet på 1920 talet (ibid s. 199ff). Ett av flera experiment gick ut på att undersöka hur sex av de kvinnliga arbetarnas produktivitet kunde ökas. Innan de skiljdes från övriga arbetare i egen lokal protokollfördes deras produktivitet under normala förhållanden utan att de visste om det. Under en period på fem år infördes successivt ett flertal förändringar i arbetsvillkoren som förbättrad arbetsmiljö och belysning. Även kortare arbetsdagar, raster och enklare måltider infördes. Produktionen ökade vid varje förändring



men då dessa förbättringar undan för undan togs bort, tillbaka till ursprungsläge, minskade inte produktionen såsom forskarna förväntat. Det verkade som att oavsett vilka förändringar forskarna tillförde fortsatte kvinnornas produktion att öka. Asplund (Asplund 2007) menar att den förhöjda produktiviteten inte bara beror på åtgärderna i sig utan att attityden till arbetet är viktigare än förändringar i arbetsförhållanden (ibid). Detta beror på, enligt Asplund (ibid), att arbetarna är socialt responsiva varelser som responderar på stimuli, intresset för deras arbetsförhållanden, vilket ökade deras motivation för arbetet då de kände sig utvalda och speciellt uppmärksammade. När risk för att rutin skulle uppstå infördes nya förändringar vilket medförde att kvinnorna kände ett fortsatt intresse från företagsledningen (ibid). Asplund (ibid) menar att på detta sätt förnyades ständigt socialiteten och att kvinnorna ökade produktiviteten. Företagsledningen har enligt Asplund (ibid) systematiskt vädjat till kvinnornas elementära mänsklighet, det vill säga deras sociala responsivitet och kvinnornas egna kommentarer i efterhand var; öit was funö (ibid).

## **4. Metod**

Nedan presenteras den vetenskapsteoretiska ansats som tydliggör det empiriska materialet, valet av studiens vetenskapliga metoder motiveras samt hur det empiriska materialet samlades in och även de hinder som uppstod beskrivs. En kort beskrivning ges av Smiths (Smith 2005) textanalys som använts i studiens socialpsykologiska analys och tolkning av organisationens vision. Därefter diskuteras olika etiska aspekter. Kapitlet avslutas med en reflektion över metod och empirisk insamling.

### **4.1 Vetenskapsteoretisk ansats**

För att kunna tolka och förstå vårt empiriska material har vi använt oss av den hermeneutiska tolkningsläran som grundas på en förståelse av den sociala verkligheten. Hermeneutiken är en subjektivt tolkande process i syfte att förstå och finna mening i tredje persons verklighet (Aspers 2007:36f). Att all ny förståelse för tolkaren har grund i tidigare förförståelse tas hänsyn till i hermeneutikens förståelsehorisont. Det är utifrån denna förståelsehorisont som forskaren tolkar det som undersöks och skapar och tolkar ny kunskap ifrån (ibid).

Aspers beskriver den hermeneutiska cirkeln utifrån Gadamer (ibid s. 37) som en pendlande process mellan del och helhet, förförståelse och erfarenhet samt teori och praktik. Utifrån det hermeneutiska perspektivet delar vi upp helheten i det empiriska materialet, efter de kategorier vi använt i enkäten och intervjuerna, då vi ska tolka och förstå den information vi får av våra informanter. Vi redovisar vad informanterna säger i de olika kategorierna för att

finna eventuella likheter eller skillnader dem emellan och drar en slutsats efter detta. Genom att växla mellan helheten ó delarna ó helheten kan vi få fram olika perspektiv och därmed en ny förståelse för psykosocial arbetsmiljö (ibid).

#### 4.1.1 Förförståelse

Förståelse är enligt Gadamer (Aspers 2007:36f) en process som möjliggör tolkning av verkligheten. Vi utgår ifrån Aspers (Aspers 2007) som menar att den subjektiva vardagsförståelsen är viktig då den ligger till grund för att komma fram till förståelse för den nya forskningens resultat. I allt vi möter påverkas vi av den förförståelse vi redan har (ibid). Resultatet i C uppsatsen kommer att bygga på vår egen förförståelse av psykosocial arbetsmiljö då det är omöjligt att objektivt uppleva och förstå någon annans subjektiva verklighet (Wästerfors & Sjöberg 2008).

Vi som skriver denna uppsats har bäge erfarenhet av subjektiv förförståelse av olika slags psykosociala arbetsmiljöer då vi själva ingått i olika slags arbetsgrupper och har därmed med oss en del arbetslivserfarenheter. Ett exempel på en mindre god psykosocial arbetsmiljö är då den ene av oss en gång hade en arbetsledare som bland annat gapade och skrek på sina anställda, kritiserade dem på ett respektlöst sätt och använde svordomar. Chefen fick i princip anställa ny personal var och varannan dag då de flesta slutade efter en kort tid.

För ett antal år sedan var den andre av oss anställd på ett företag där man såg personalen som en tillgång för företaget. Strategin för att främja den psykosociala arbetsmiljön låg i att minska arbetsskador med fräscha lokaler, roterande arbetsuppgifter och ergonomiska arbetsstationer. För att höja den individuella kompetensen uppmuntrades till behovsanpassade utbildningar. Generösa julklappar och bonus var även det något som uppskattades av personalen. Chefer och anställda hade gemensamma frukostmöten en gång i veckan dels för att förmedla information men även för träffas under lite friare former. Gemenskapen bland de anställda stärktes då man på fritiden gjorde olika saker ihop som exempelvis bowling och dans.

Även de teoretiska kunskaper vi tagit del av under utbildningens gång menar vi har gett oss djupare förståelse om vilka faktorer som kan påverka en psykosocial arbetsmiljö.

#### 4.2 Val av metod

Genom att kombinera *kvalitativa* och *kvantitativa* mätmetoder och *textanalys* med varandra har vi gjort en metodtriangulering för att ta fram forskningsdata med motiveringen att en kombination av flera olika metoder genererar en större mängd data vilket kan öka kvaliteten i forskningen. Analysen kan då även ses ur flera perspektiv då de olika metoderna har olika

antaganden om den sociala världens natur (Denscombe 2000:102ff). Denscombe (Denscombe 2000) menar vidare att eftersom varje insamlingsmetod har sina för- och nackdelar och att forskningsvärlden inte är eniga om vilken metod som är den bästa och som passar alla situationer, kan det vara kreativt och ambitiöst av forskaren att använda sig av mer än en metod vid insamlingen av det empiriska materialet men även att metodtriangulering inte kan bevisas att data eller analys är helt sanna (ibid s.105).

Denscombe (Denscombe 2000) påpekar vidare att skillnaden mellan olika metoder ligger i tillvägagångssätt, hur information samlas in och omvandlas. Den kvantitativa insamlingsmetoden är oftast storskalig då den möjliggör att ett större antal personer deltar och att graden av tillförlitligheten ökar i takt med antal deltagare. Denna form av insamlingsmetod mäter företeelser som omvandlas till siffror med statistiska metoder i datorprogram och analyseras därefter (ibid s. 204ff). Vanligtvis presenteras kvantitativ data med beskrivande, deskriptiv, statistik som exempelvis tabeller och olika former av grafisk framställning med diagram, histogram och liknande (ibid s. 208).

Med den kvalitativa insamlingsmetoden omvandlar forskaren enligt Denscombe (Denscombe 2000) det som observeras, rapporteras eller registreras från fältet till skrivna ord, berättelser, som därefter analyseras (ibid). Denna insamlingsmetod är småskalig då den endast innefattar ett fåtal deltagare i jämförelse med den kvantitativa insamlingsmetoden. Kvalitativ samlingsmetod använder intervju som ett informationssamlande redskap och kan tillföra detaljer och djup till andra metoder för att beskriva ett fenomen. Detta är en flexibel utvecklingsbar metod då det vid behov går att göra ändringar och tillägg under arbetets gång (ibid s.134f).

Med stöd av Denscombe (Denscombe 2000) har vi även tagit med en text i det empiriska bakgrundsmaterialet i form av den undersökta organisationens visionsdokument, med motiveringen att skriftliga källor kan användas som undersökningsmetod, som bakgrundskälla eller en datakälla, och att skriftliga källor utvärderas utifrån dokumentets äkthet, i vilket syfte det är skrivet, av vem det är skrivet samt hur tydligt det är. Fördelen med skriftlig källa som metod är att det är kostnadseffektivt och ger tillträde till beständig data (ibid s. 187ff). De vanligaste skriftliga källorna i en undersökning, menar Denscombe, är referenslitteratur men även register, företagsrapporter, bokföring och olika undersökningsrapporter (ibid s.17).

Som vi tidigare nämnt valde vi att kombinera tre undersökningsmetoder i syfte att få fram så mycket information som möjligt om vårt undersökningsfält genom att jämföra och därmed

antingen bekräfta eller ifrågasätta de olika resultaten med varandra. Vi upplever att metodtriangulering var en metod som fungerade bra. Om vi fått det från början planerade tillträdet till fältet kunde antagligen triangulering varit än mer användbart då vi skapat enkät och intervjuguide för att dessa skulle komplettera varandra för i stället som det blev att enkätsvaren stöder vad som sägs i intervjuerna.

För att mäta kvalitén och trovärdigheten används begreppen validitet och reliabilitet (2008:165). Om undersökningen når sitt syfte genom önskat resultat och att de är så träffsäkra som möjligt har den en hög validitet. Kan däremot inte frågeställningen besvaras i analysen uppnås inte syftet med undersökningen och validiteten blir då låg. För att lita på sina datauppgifter kan forskaren kontrollera sitt empiriska material exempelvis genom att de intervjuade är noggrant utvalda inför studien samt att låta dem ta del av och kommentera intervjuerna, att ställa intervjuerna mot andra informationskällor, som exempelvis enkät och dokument samt att i utskrifterna leta och finna återkommande och framträdande teman. Det är även viktigt att under processens gång vara medveten om att undersökningen mer eller mindre kan påverkas av forskarens förförståelse och därmed påverka graden av validiteten.

Reliabilitet visar hur pålitliga mätningarna är och att forskaren kommit fram till ett korrekt och pålitligt resultat. Har mätprocessen varit noggrann kan undersökningen användas till andra studier som kommer fram till samma resultat (Sjöberg & Wästerfors). På grund av informanternas konfidentialitetskrav har vi i enkäten valt att inte ställa bakgrundsfrågor om namn, kön, ålder, etnicitet och så vidare och därmed eventuellt fått en lägre grad av reliabilitet, korrekthet, eftersom svaren på dessa frågor behövs för att kunna göra jämförelser och kontrolltester av materialet i SPSS programmet. Vår enkätundersökning var dock så småskalig att vi manuellt kunde kontrollera noggrannheten då vi lade in enkätsvaren i datorprogrammet. Då vi hastigt och oplanerat fick tillträde till fältet för att utföra intervjuerna på personalen hann vi inte få intervjuguiden godkänd av vår handledare. Vi är därmed medvetna om att vi kan ha missat något viktigt i utformandet av intervjuguiden som kan ha påverkat validiteten, trovärdigheten, av intervjuresultatet. Vi ökade däremot reliabiliteten då vi noggrant överförde, transkriberade, intervjuerna från ljudupptagning till text.

### **4.3 Urval**

Anledningen till att vi valde att undersöka den specifika verksamheten inom organisationen beror på att vi två som skriver denna uppsats tidigare har arbetat inom liknande verksamhetsområde, dock inte i den organisation där denna studie utfördes.

Vi tillgodosåg informanternas krav om anonymitet genom att inte kategorisera dem efter ålder och kön utan är enbart intresserade av individuella upplevelser av psykosocial arbetsmiljö. För att komma i kontakt med informanter började vi med att ringa upp områdeschefer till en organisations specifika verksamhet i en mellansvensk kommun. Vår tanke att genom områdeschefer komma i kontakt med informanter var dels att denne skulle ha vetskap om studien samt att så många som möjligt samtidigt skulle tillfrågas om intervju på exempelvis ett arbetsplatsmöte. Den områdeschef vi först kom i kontakt med ville inte delta i vår undersökning utan hänvisade till organisationens personaladministratör. Enligt Aspers (Aspers 2007) är det en person med högre position i en organisation som tillåter inträde till fältet. Personaladministratören visade sig fungera som vår *Gatekeeper* då denne ösläppte in oss och öppnade dörrarna för oss till organisationen genom att hänvisa oss till en annan arbetsgrupps områdeschef som eventuellt kunde tänka sig att delta i vår undersökning (ibid s. 114). Denna områdeschef tyckte att vår studie lät intressant och vi kom överens om en dag då vi kunde utföra vår enkätundersökning på både personalen och områdeschefen. Vid det tillfället passade vi även på att tala om att vi önskade intervjua några i arbetsgruppen vilket ingen visade intresse för. Vår ursprungliga tanke att samtliga informanter skulle komma från två arbetsgrupper i en av organisationens verksamheter gick inte att genomföra på grund av ovan beskrivna svårigheter att få tillträde till fältet. Vårt nya krav var att de fortfarande skulle komma från samma verksamhet men kunde vara ifrån olika arbetsgrupper eftersom de har gemensamma erfarenheter att delge oss ifrån sin arbetsvardag. Våra nya kontaktvägar blev genom Gula sidorna, ömun-till-munö metoden och våra kurskamrater. Utifrån Gula Sidorna fann vi telefonnummer till olika områdeschefer i verksamheten och började ringa runt och fick kontakt med en områdeschef som gav tillåtelse till intervju. Efter intervjun frågade vi om vi fick utföra enkätundersökning på någon av dennes arbetsgrupper samt om vi kunde intervjua några av personalen. Områdeschefen var dock osäker och ville därför rådfråga personalkontoret. Vi fick svar några dagar senare via ett e-postmeddelande att vi var välkomna till en arbetsplatsträff för att göra enkätundersökningen på en arbetsgrupp samt med områdeschefen. Däremot fick vi inte tillåtelse till intervjuer då områdeschefen var rädd för att det kunde skapa oreda i gruppen efter att de läst igenom rapporten. Av de insamlade enkätundersökningarna fick vi grundläggande information om enskilda upplevelser hos ett antal anställda inom organisationens verksamhetsområde men för att få mer djupliggande information om fenomenet behövdes fler intervjuer och vi fortsatte leta. Genom våra kurskamrater fick vi kontakt med tre för oss okända personer som lät sig intervjuas. Två av dessa var personal och en var ytterligare en områdeschef. Med ömun-till-munö metoden hörde

vi oss för och fick genom bekantas bekanta kontakt med ytterligare två personer inom organisationen som ställde upp på intervju. Inte heller dessa personer var kända för oss vilket är bra med tanke på att vi då inte skulle påverkas av någon förförståelse om dessa personer.

#### 4.4 Tillvägagångssätt

Vi använde oss av en ötrattmodell i operationaliseringen av detta uppsatsarbete och började med att diskutera vad vi är intresserade av och kom slutligen fram till att vi ville studera en organisations psykosociala arbetsmiljö. Via internet fann vi dels organisationens vision på deras hemsida (anonym) och även hur ett visionsdokument kan utformas via Chalmers Studentkår

(<http://www.chs.chalmers.se/sv/content/download/7860/61209/version/1/file/ChS+m%C3%A5l+och+visionsdokument.pdf> ). Vi sökte även artiklar och tidigare forskning via internet om

vad en psykosocial arbetsmiljö innefattar, det vill säga vilka faktorer som existerar i en sådan. I Roginskis artikel; *öVad menas med psykosocial arbetsmiljö* (Faktuellt, 3/2005) beskrivs faktorer som bland andra; gemenskap, samarbete, rättvisa, kommunikation, bemötande, delaktighet och stress. Dessa faktorer beskrivs av Roginski ha en stor betydelse för hur personalen på arbetsplatser tillåts utvecklas både privat och yrkesmässigt (ibid). The Synthesis Group (<http://www.synthesisgroup.nu/index.asp>) beskriver på sin hemsida hur de verkar för att skapa framgångsrika verksamheter med fokus på tydlighet, resultat, samverkan och meningsfullhet genom att medarbetares känsla av meningsfullhet är en förutsättning för framgångsrika organisationer. Vägen till framgång uppnås då människor förstår och sympatiserar med verksamhetens mål och inriktning och då medarbetarna känner samhörighet med varandra (ibid). I rapporten, *öReflekterande Arbetsplatser* har vi tagit del av ett projekt i tre kommuner som gick ut på att stärka arbetsglädje, självkänsla samt skapa en framtidstro hos deltagarna genom att utveckla personalens kompetens och stimulera intresset för utvärdering av den verksamhet man ingår i (Tilander m fl. 2005). Avhandlingen *öAtt leda i kommunal äldreomsorg. Om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter - exemplet Hallandö* undersöker hur de formella och informella reglerna som formar en organisationskultur påverkar arbetsledares handlingsutrymme och handlingsfrihet i sin arbetsvardag (Karlsson 2006). Då problemformuleringen var klar kunde operationaliseringen fortsätta genom att bryta ner frågeområdet, den psykosociala arbetsmiljön, till konkreta frågor både till enkät såväl som till intervjuguiderna. Vi började med att utforma enkäten med frågor som skulle ge en förståelse eller kunskap om organisationens aktuella psykosociala arbetsmiljö i stora drag. Sedan skapade vi två

intervjuguides för att få närmare kunskap eller förståelse. Vi anser att personal och deras chefer tillsammans skapar, påverkar och upplever den psykosociala arbetsmiljön och utformade *olika* intervjuguides till dem med utgångspunkt från gemensam frågekategori men ändå anpassade för deras olika förutsättningar. Både enkäten och intervjuguiderna tematiserades efter olika faktorer som kännetecknar en psykosocial arbetsmiljö.

#### 4.4.1 Enkät

I den kvantitativa undersökningsmetoden samlas datauppgifter in med hjälp av en enkät där frågeställningen har operationaliserats ned till olika problemområden och gjorts undersökningsbar genom frågor som vad och hur något ska mätas (Ejlertsson 2005:46). Såsom Ejlertsson (Ejlertsson 2005) påpekar är det viktigt att tänka på hur enkäten utformas för att minska risken för missförstånd då den ska besvaras. Vi har därför lagt in information på enkäten om varför den kommit till, vem uppdragsgivaren är, vad frågorna går ut på och hur de ska besvaras. I utformandet av frågorna har vi även haft våra egna förförståelser i åtanke samt att informanterna har olika bakgrunder som påverkar deras förförståelse då de ska besvara enkäten. Frågorna har vi försökt göra så raka och enkla som möjligt utan negationer eller med två frågor i en. Vi tänkte även på att frågornas inbördes placering kan påverka viljan i att besvara en enkät utifrån Ejlertssons råd (ibid s. 103ff). Frågor som kan uppfattas som känsliga som exempelvis frågor om alkohol/drogvanor, inkomster, sexuella förhållanden och kriminalitet (ibid s. 69) ställde vi inte eftersom vi inte ansåg de vara aktuella för vårt studiesyfte. Enkäten bestod av 36 stycken påståenden där var och en hade fem svarsalternativ i form av Likert-skala. Svarsalternativen var öStämmer heltö, öStämmer nästan heltö, öVarken ellerö, öStämmer nästan inte allsö och öStämmer inte allsö. Mellansvarsalternativet öVarken ellerö valdes för dem som av någon anledning inte kunde eller ville svara eller ta ställning till påståendet exempelvis för en som är nyanställd (ibid s. 91). Alternativet öVarken ellerö är att föredra, enligt Ejlertsson, som menar att det möjliggör för informanten att svara som denne vill och inte ge ett konstlat svar (ibid s. 82). Då vi kodade in enkätsvaren i datorprogrammet SPSS slog vi samman svarsalternativen öStämmer heltö och öStämmer nästan heltö till öStämmer heltö. Vi gjorde även likadant med svarsalternativen öStämmer nästan inte allsö och öStämmer inte allsö till öStämmer inte allsö. Detta gjorde vi för att underlätta hanteringen då vi lade in uppgifter från enkäten i SPSS och fick fram frekvenstabeller ifrån som vi sen tolkade, analyserade och skapade olika cirkeldiagram av. Dessa cirkeldiagram presenteras i resultatdelen och används som stöd till att understryka delar av vår socialpsykologiska analys. Enligt Wahlgren (Wahlgren 2005) kan en kvantitativ undersökning aldrig komma fram till

100 procentig visshet, endast större eller mindre sannolikhet, beroende på hur frågorna i enkäten ställts, uppfattats, bearbetas i SPSS, analyseras, presenteras och sist men inte minst tolkas av utomstående. Ett exempel är då en kvinna står för 50 % och en man för 50 %, tillsammans är de inte fler än två personer men upplevs som många fler när de presenteras i procentsats (ibid).

Oplanerat fick vi i ett tidigt skede tillträde till fältet och hann därför inte få intervjuguiden godkänd av vår handledare utan tvingades lita på vårt eget omdöme. Vid nästkommande handledning visade det sig att handledaren tyckte att intervjuguidernas frågor täckte upp fältet på ett bra sätt. Däremot hade vi fått enkäten godkänd i god tid.

#### 4.4.2 Intervju

I den kvalitativa metoden har vi med hjälp av semistrukturerade intervjuer intervjuat 6 personer från olika arbetsgrupper inom samma organisation i syfte att ta del av deras upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön. Enligt Aspens (Aspens 2007) innebär semistrukturerade intervjuer att forskaren har ett antal tydligt angivna frågor som hon läser upp för den person som intervjuas men kan även gå utanför dessa frågor och följa upp informantens svar med följdfrågor. Det skapas då en slags fråga-svarsdialog med intervjupersonen, menar Aspens (ibid s.137). I dessa samtal kan det komma fram uppgifter som inte förväntats av forskaren men som visar sig vara användbara för att nå en större förståelse (ibid). Intervjuer, menar Trost (Trost 2010), ger komplexa, innehållsrika svar där det är möjligt att finna intressanta ståndpunkter och mönster hos respondenterna samt deras olika sätt att resonera och reagera. Vi vill med våra intervjuer, som Trost beskriver, komma åt ölivetö och inte öberättelsenö (ibid s. 53). En strukturerad intervju där frågorna formulerats på förhand har, enligt Ejlertsson (Ejlertsson 2005), en hög standardiseringsgrad och förknippas på så vis med en kvantitativ studie (ibid s.7). Efter en intervju skrivs den ner, transkriberas, dels av praktiska skäl men även för att inte glömma eller missa vad som sagts och eventuella reflektioner och iakttagelser av forskaren (Trost 2010:149). Denna text blir det arbetsmaterial forskaren använder som underlag i kodning och analys (ibid).

Intervjuerna ägde rum på olika platser då vi såg till att anpassa oss efter det som var bekvämast för informanterna. Två av intervjuerna utfördes därför på informanternas arbetsplats, två i informanternas bostad och två hemma hos en av oss. Varje intervju tog ungefär en timme som vi valde att spela in på laptop för att minska risken att missa viktig information (Aspens 2007:149). Vi behövde följa upp alla intervjuerna med oförberedda



följdfrågor för att få mer förståelse för vad informanterna berättade om. Transkribering av intervjuerna är tidskrävande och man kan räkna med att det tar 6-10 gånger längre tid att skriva ut intervjun än då den genomfördes (ibid s.152). Då vi transkriberade intervjuerna satt vi framför var sin laptop, varav en av oss tog hand om uppspelningen av intervjun, det vill säga tryckte på paus knappen, spolade tillbaka, tryckte på stopp och så vidare och den andra skrev ner tal till text. För att höra intervjuns alla detaljer kopplade vi laptoppen till två stora högtalare och höjde volymen. Genom detta sparade vi tid och arbetade effektivare.

Transkriberingen blev på detta sätt, förutom då informanterna mumlade, ordagrann vilket Aspers menar är det vanligaste sättet att transkribera en intervju (ibid s.149). Vi har dock inte transkriberat varje liten detalj som pauser och hummande men tagit med det som har burit på någon mening, exempelvis förtydligat känslan bakom uttrycket, eller fyllt en funktion som exempelvis att föra intervjun framåt (ibid).

För att förenkla för oss under transkriberingen och bearbetningen av materialet märkte vi de fyra intervjuerna med personalen som P1, P2, P3 och P4. De två chefernas intervjuer märkte vi som C1 och C2. För att göra texten mer levande och intressant i materialpresentationen har alla informanterna där fått namn istället för de ovannämnda beteckningarna, dessa namn presenteras i etikkapitlet.

#### **4.5 Hur fältarbetet gick; bra - mindre bra erfarenheter**

Då vi tre dagar innan första enkätundersökningen ringde för att informera om hur vi tänkte gå till väga för att så effektivt som möjligt ta vara på de 15 minuter vi hade fått till vårt förfogande upplevde vi att vår överenskommelse hade glömts bort och områdeschefen upplevdes som stressad i telefonen, och talade om för oss att ötid är pengarö. Vi valde dock att se detta som en utmaning och inte låta oss påverkas av dessa känslor och anpassade oss efter den överenskomna tidsramen, det vill säga 15 minuter. Vi begav oss iväg med en ödmjuk inställning inför arbetsgruppen. Vi blev glatt överraskade då områdeschefen tog emot oss vid dörren med ett leende och presenterade oss för gruppen. Enkäterna fylldes snabbt i på ca 1-3 minuter trots att vi talade om att de hade 15 minuter på sig att i lugn och ro besvara enkäten. På vår fråga om det finns styrdokument av något slag som reglerar organisationens arbetsplatspolicy hänvisades vi av områdeschefen till personaladministratören. Då ingen av dessa personer ville delge oss sådan information gick vi istället till huvudkontorets entré där det fanns att hämta i form av en broschyr.

Även vid det andra enkätundersökningstillfället kände vi oss välkomna och den arbetsgruppen verkade välvilligt inställd till att delta i undersökningen genom att visa ett större engagemang än den förra då de tog den tid de behövde för att fylla i enkäten.

Den första intervjun var med den sistnämnda arbetsgruppens områdeschef som var väldigt tillmötesgående, trevlig och entusiastisk. Intervjun utfördes på dennes arbetsplats. Vi var där i god tid, väl förberedda och kände oss välkomna. Före intervjun bröt vi isen genom att prata lite allmänt om högskolestudier och ledarskapsarbete i en organisation. Till största delen utgick vi från intervjuguidens frågor och ställde ett par följdfrågor för att förtydliga svaren och få ytterligare information. Detta förfaringssätt använde vi även då vi intervjuade de övriga informanterna då samtliga informanter endast kortfattat beskrev sina upplevelser kring de olika kategorier som ingår i psykosocial arbetsmiljö. Det fungerade bra att spela in intervjuerna vilket informanterna inte hade något emot och verkade inte heller besväras av vilket underlättade för oss eftersom vi slapp föra fältanteckningar utan istället kunde fokusera på samtalet.

#### 4.6 Analysmetod

Organisationens visionsdokument har vi valt att analysera med utgångspunkt ifrån ett Institutionellt Etnografiskt perspektiv som fokuserar på det sociala som en pågående koordinering av mänskliga aktiviteter eller handlingar genom att se språket som det centrala för att förstå vardagslivets problematik (Smith 2005:101ff). Den translokala koordineringen sker i texter som är öutanför oss men har betydelse för vårt vardagsliv. Genom att vi accepterar en text, även om den kommer från makrosocial nivå, realiseras den i praktiken och påverkar vårt vardagsliv (Smith 2005).

#### 4.7 Etiska aspekter

Denscombe (Denscombe 2000) menar att forskaren tar hänsyn till de etiska principerna genom att tryggt kunna svara öjaö på dessa tre frågor:

- *öKan du undvika illusioner och förvrängningar i ditt förhållande till undersökningens subjekt?ö*
- *öKommer de involverades identitet och intressen att skyddas?ö*
- *öKan du garantera att de informationer som du får under undersökningens gång hanteras konfidentiellt (ibid s.11)?ö*

Vi menar att vi följer de etiska principerna eftersom vi båda två kunde svara ja på dessa frågor. Enligt Ejlertsson (Ejlertsson 2005) är etiska överväganden viktiga vid planeringen av

enkätundersökningen och anpassas till vetenskapsrådets forskningsetiska fyra principer eller krav (ibid s. 29f). Det är då viktigt att ta hänsyn till *informationskravet* det vill säga att deltagarna ordentligt blir informerade om undersökningens syfte och att det är frivilligt att delta, vilket i regel sker skriftligt. Även *samtyckekravet* som innebär att deltagarna i en studie själva äger rätten att bestämma över sin medverkan är det forskarens uppgift att inhämta utan påtryckningar. Om någon är under 15 år skall vårdnadshavaren ge sitt samtycke innan, vilket även det, är forskarens uppgift att inhämta. Det tredje kravet är *konfidentialitetskravet* vilket innebär att deltagarna i en studie skall ges största möjliga konfidentialitet som bland annat kan innebära att enskilda individer inte ska kunna identifieras av utomstående och även att personuppgifter ska förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. Sist men inte minst beskrivs *nyttjandekravet* vilket innebär att insamlade uppgifter om enskilda personer endast får användas för det ändamål enkäten avser och inte i något annat sammanhang (ibid). Utöver dessa etikrekommendationer rekommenderar Ejlertsson (Ejlertsson 2005) att undvika frågor som kan bedömas för känsliga, närgångna eller påträngande för att deltagarna inte skall behöva konfronteras med olämpligt utformade eller olämpligt distribuerade enkäter (ibid). Då vi utformade vår enkät tog vi hänsyn till *informationskravet* då vi på enkätens första sida tydligt informerade om enkätens syfte, det vill säga att enkäten ingick i en studie som undersöker psykosocial arbetsmiljö. Det förklarades även att svaren behandlas konfidentiellt, det vill säga att svaren kommer att databehandlas utan identitetsuppgifter och att det därför inte ska finnas några möjligheter att identifiera svar eller vem som svarat. Att det var frivilligt att delta i studien förklarades indirekt då informationsbladet avslutades med att vi hoppas att personen vill hjälpa oss att öka våra kunskaper kring psykosocial arbetsmiljö. All denna information redovisades även muntligt av oss samtidigt som vi delade ut enkäterna vid båda undersökningstillfällena. Med hänsyn till *samtyckekravet* talade vi om för deltagarna att de själva bestämde om de ville medverka eller inte och att de närhelst de ville kunde avbryta sitt deltagande vilket ingen av dem gjorde. Eftersom majoriteten av de anställda i organisationen var av ett kön, i samma åldersgrupp samt hade samma etniska ursprung, skulle det vara möjligt att identifiera en specifik informant. I vår enkätmall hade vi därför inga sådana bakgrundsfrågor på grund av att bevare deltagarnas önskan om anonymitet. Av samma anledning har vi valt att ge våra informanter unisexnamn. Cheferna heter öToveö och öRobinö. Personalen heter öKimö, öChrisö öRenéeö och öMikaö. I och med att vi inte tog med bakgrundsfrågor har vi även visat för informanterna och respondenterna att vi inte är intresserade av *vem* som säger något utan *vad* som sägs. Namnet på organisationen och staden den finns i har utelämnats på grund av

informerarnas *konfidentialitetskrav*. Vi lägger stor vikt vid konfidentialiteten och vår ambition är även att formulera oss på ett sådant sätt i C-uppsatsen att ingen ska känna sig utpekad, känna igen sig själv eller någon annan om de läser vår uppsats och menar därför att vi har tagit hänsyn till konfidentialitetskravet. För att uppnå konfidentialitetskravet fullt ut såg vi till att bevara alla besvarade enkäter i en egen mapp i byrålådan hemma hos en av oss för att förstöras efter opponering. Då vi inte har använt informationen som vi erhållit av enkätsvaren till något annat ändamål än att besvara frågeställningen till denna uppsats och inte har några enskilda identitetsuppgifter om deltagarna har vi därför sist men inte minst även tagit hänsyn till *nyttjandekravet*.

Även när det gäller intervjuerna tog vi hänsyn till samtyckekravet, nyttjandekravet konfidentialitetskravet och informationskravet. Vi började varje intervju med att förklara att vi tänkte spela in intervjun på vår laptop för att öka kvalitén och för att inte glömma vad respondenterna säger och bad om deras samtycke kring detta (Aspers 2007:139). Vi informerade om längden på intervjun, syftet och att konfidentialiteten kommer att vara hög då deras namn kommer att bytas ut samt att inte heller tala om vilken organisation de ingår i. Vi informerade att de själva äger rätten att delta i denna undersökning, att de närhelst de önskar kan avbryta intervjun och även själva välja vilka frågor de vill och inte vill besvara. Informationen avslutades med att vi talade även om att när studien är klar så kommer alla ljudupptagningar att raderas och de utskrivna intervjuerna att förstöras.

#### **4.8 Reflektioner över det empiriska arbetet och metoden**

Vi kom överens med två arbetsgrupper i organisationen att få utföra vår studie hos dem och planerade utifrån det. Överenskommelserna fullföljdes inte då vi inte fick tillåtelse att intervjua personalen efter att enkätundersökningen utfördes i de två arbetsgrupperna. För att lösa hindret vi stod inför då vi redan hade kommit långt in i vårt planeringsarbete inför uppsatsen samt att tiden var knapp till deadline sökte vi informanter i andra arbetsgrupper inom samma verksamhetsområde, som var villiga att ställa upp på intervjuer. När vi samlat in och sammanställt materialet upptäckte vi att resultatet inte längre gav svar på vår ursprungliga problemformulering; att undersöka emotionernas betydelse för skapandet av god psykosocial arbetsmiljö. Detta kan bero på att informanterna hade svårt för att uttrycka sina upplevda emotioner på ett nyanserat sätt.

Vi blev därmed tvungna att använda oss av Beckers (Wästerfors & Sjöberg 2008) baklängesmetod, som Becker menar att forskaren kan använda sig av då det empiriska

materialet inte kommer överens med forskningsidéns ursprungliga tanke. Denna metod går ut på att forskaren ställer sig frågan *ö hur lyder den fråga som detta material ger svar på?ö* (ibid s. 69ff). Vi sökte med andra perspektiv på det empiriska materialet och kom fram till en ny problemformulering som vi ansåg att empirin faktiskt gav svar på samtidigt som vi inte helt begravde det ursprungliga forskningsintresset. Den nya problemformuleringen blev istället

*ö Vilken betydelse har ledningens implementering av arbetsmiljövisionen för de psykosociala relationerna mellan de anställda?ö.*

Då vi transkriberade intervjuerna och spelade upp samma sekvens av en intervju flera gånger insåg vi hur lätt det är att tolka en mening på olika sätt. Att vi upptäckte detta tidigt i transkriberingsarbetet gjorde att vi har strävat efter att utföra så noggranna transkriberingar som möjligt och att reliabiliteten i vår socialpsykologiska analys och slutsats på så sätt stärkts.

Vi är medvetna om att det kan finnas begränsningar i användandet av en semistrukturerad intervju även om Aspers menar att intervjupersonen med denna grad av struktur har möjlighet att lyfta upp sitt perspektiv (Aspers 2007:137). Då vi efter ett par intervjuer insåg att informanterna endast gav korta beskrivningar av hur de upplevde sin psykosociala arbetsmiljö, hade det kanske varit bättre om vi hade haft en annan grad av struktur i intervjuguiden. Eventuellt hade vi fått mer utvecklade samtal om vi utgått från en tematiskt öppen intervju som enligt Aspers (Aspers 2007) innebär att forskaren strukturerar ett antal teman som denne är intresserad av och den intervjuade fritt berättar om. I den tematisk öppna intervjun är forskaren närvarande som människa i situationen och använder sig av sin vardagskunskap (ibid s.137). Vi anser att trots att vi valde semistrukturerade intervjuer, lyckades lösa situationen på bästa sätt genom att ställa följdfrågor och skapade därmed en mer avslappnad samtalsstil. Vi är medvetna om att våra informanter är påverkade av sina olika bakgrunder och att de har olika syn på sitt arbete vilket gör att de uttrycker sig subjektiv, vi ser därför till deras yrkesidentiteter såsom Aspers beskriver (ibid s.88).

I efterhand förstår vi att vi närmade oss fältet från fel håll. Vår tanke var att organisationens personaladministratör skulle kunna vara till hjälp för att komma i kontakt med en arbetsgrupp som kunde delta i vår undersökning. Detta för att denne har en högre position i organisationen och kompetens att kunna tilldela oss en lämplig grupp men fungerade istället som ögrindvaktensö som såg till att inte släppa in oss (ibid s. 114). Vår ödörröppnareö blev istället den andra områdeschefen som vi själva tog kontakt med och även våra bekantas bekanta som ställde upp på intervjuer. Vår erfarenhet är att det ibland kan vara lättare att få tillträde till

fältet genom att direkt kontakta personal på mikronivåerna av organisationen och att makronivån istället kan hindra utomstående att få tillträde. Vi har också förståelse för att studenter som vill göra olika undersökningar och projekt på en arbetsplats eller hos en organisation kan innebära ett störningsmoment i arbetsvardagen samt vara en arbetsbelastning för personalen.

## 5. Presentation av materialet

Utifrån frågeställningen presenteras det empiriska materialet från 45 enkäter och 6 intervjuer i följande tema; *personalpolitik* såsom den utformats och implementeras av organisationsledningen, *arbetsmiljön* såsom den upplevs av både chefer och personal samt hur de *sociala relationer* ser ut.

Alla våra informanter och respondenter ingick i samma organisation och verksamhetsområde. Informanterna intervjuades enskilt och har fått unisexnamn. Cheferna heter i detta sammanhang, öToveö och öRobinö. Tove är chef för en av de två arbetsgrupper som deltog i enkätundersökningen och Robin är chef över en helt annan arbetsgrupp. Personalen har fått namnen öKimö, öRenéeö, öChrisö och öMikaö. Kim och Chris är arbetskamrater i en arbetsgrupp, Renée och Mika är båda från olika arbetsgrupper

### 5.1. Personalpolitik

Organisationens personalpolitik är sammanställd i en broschyr, som består av ett flertal överensstämmande, sammanhängande, satser och kapitel. Broschyrens struktur börjar med en övergripande förklaring av organisationens vision och dess värdegrunder. Efterföljande kapitel är punktvis uppbyggda av vad organisationen förväntar sig och erbjuder sina anställda. Intressant är att medarbetarna nämns före ledarskapet och inte i traditionell hierarki där ledarskap nämns före medarbetare. Kategorierna öKompetensö, öHälsa & arbetsmiljöö följer och avslutas med öLön & villkorö. Textmassans information är lätt att ta till sig då den är rak och enkelt skriven med ett kortfattat vardagsspråk. Färgbilder med människor i olika aktiviteter där alla ser glada och positiva ut hjälper till att föra fram en bild av en organisation med en personalpolitik som satsar på de anställda.

Organisationens personalpolitik beskrivs som en spännande utmaning som kräver rätt medarbetare på rätt plats vilket förutsätter ett tydligt mål för personalarbetet utifrån begreppen delaktighet, rättvisa, samarbete, socialt stöd och bemötande. Värdegrunden består av demokratisk delaktighet, inflytande och lika värde där gemenskapen kännetecknas av

ömsesidig respekt och en långsiktigt hållbar utveckling. Organisationen redovisar vad de står för och erbjuder samt vilka förväntningar som ställs på de anställda. Denna vision är tänkt att användas vid utveckling av organisationens olika verksamheter och arbetsgrupper såväl som enskilda medarbetare. För att föra visionen framåt finns en personalidé om engagerad personal som tillsammans med sina ledare utvecklar både sig själva och verksamheten. Medarbetarskapsbegreppet står för det förhållningssätt medarbetaren utvecklar i relation till chefer, arbetskamrater och inte minst det egna arbetet. Vidare menar organisationen att chef är ett uppdrag med formell position och att man blir ledare genom sitt sätt att vara och agera. Organisationen strävar efter en god kompetensförsörjning genom att medarbetaren ska ha den kompetens som krävs för uppdraget genom att ha kunskap, vilja och förmåga att hantera uppdragets situationer. Med olika former av lärande ökas kompetensen hos medarbetaren, gruppen och organisationen.

Även arbetsmiljön tas upp i visionen där inte bara de fysiska faktorerna såsom lokaler, utrustning och arbetsmetoder är viktiga utan även den psykosociala miljön där arbetsklimat, relationer, organisation och individens möjligheter till påverkan står i fokus. Genom systematiskt arbetsmiljöarbete vill organisationsledningen ständigt utvärdera, åtgärda och följa upp de insatser som syftar till en förbättrad arbetsmiljö. För att den anställde ska få en god livsbalans erbjuds tydliga uppdrag med rimliga förväntningar. Detta menar organisationen främjar de anställdas hälsa och erbjuder därför socialt stöd och ett öppet arbetsklimat genom att motverka mobbning, utanförskap och trakasserier. Organisationen menar att med en tydlig kommunikation möjliggörs förmedlingen av syftet med olika förändringar och beslut i verksamheterna. Vidare erbjuder organisationen möjligheter för personalen att vara med och påverka sin egen arbetssituation genom att i tidigt skede involvera de anställda i förändringsprocesser. För att främja hälsa och arbetsmiljö förväntas de anställda att agera efter organisationens värdegrund och medverka till en arbetsgemenskap där det finns respekt och lika värde. De förväntas även konstruktivt påtala brister och behov i arbetsmiljön och finna lösningar på dessa samt att ta ansvar för egen hälsa och uppmärksamma hur arbetskamraterna mår. Genom att ha en positiv attityd bidrar alla till trivsel och trygghet.

De två områdescheferna Tove och Robin berättar i intervjuerna om organisationens personalpolitiska program som de menar har en tydlig värdegrundsmening som ett bra riktmärke för hur personalen skall bemöta varandra och verksamhetens kunder, samt hur man är professionell i sin yrkesroll. Dessa riktlinjer säger Tove är viktiga för nyanställda att få och

ta del av och Robin påpekar att dessa gäller för alla anställda och förmedlas på arbetsplatsträffar. Både Tove och Robin berättar också att verksamhetens arbetsuppgifter är tillgängliga för personalen i en pärm där det även finns information om vad som ska göras vid oförutsedda händelser som exempelvis strömavbrott. Denna värdegrundspolicy beskrivs i mer otydliga former av de ur personalen som deltagit i studien. De är medvetna om att det nog finns men inte riktigt vad de går ut på.

*öDet finns ju papper tydligen, jag har bara inte sett dem. Det finns riktlinjer för vad vi ska göra, men jag har aldrig läst dem....Man lär sig genom arbetskamrater vad man ska göra om det är något specielltö, Chris*

Tove menar att det ibland kan vara svårt att uppfylla vissa av arbetsgivarens förväntningar för att det saknas lite kunskap men att det då kanske handlar lite om en själv. Robin å sin sida anser sig göra mer än vad som förväntas och får bekräftelse på att det uppskattas. Både personal och chefer berättar även att det finns möjlighet till utbildningar som man får ta del av efterhand och vid behov.

Genom att komma i tid och sköta sina arbetsuppgifter på ett professionellt sätt anser sig personalen uppfylla sin arbetsgivares förväntningar. Arbetsgivarens uppmuntran av förslag till förändringar ses på olika sätt. Chris menar att det inte är någon ide att lägga fram förslag eftersom det ändå inte händer något med dem som läggs fram. Kim säger att allt är bra som det är och menar att de förändringar som görs kommer från ledningen och inte från personalen.

En facklig representant som varit med i framtagandet och sammanställningen av visionen citeras i broschyren:

*öJag sätter stort värde på delaktigheten under framtagandet och tror att den ökar möjligheterna för att riktlinjen verkligen ska nå ut och användas på alla nivåer i våra verksamheter. Att förväntningarna på varandra tydliggörs gynnar alla parter i vårt arbete med att utveckla Xxxxxxxx som attraktiv arbetsgivare!  
Xxxx Xxxx*

## 5.2 Arbetsmiljö

Här redovisas faktorerna delaktighet & rättvisa samt socialt stöd som ingår i arbetsmiljövisionen och även som kategorier i intervju och enkät.

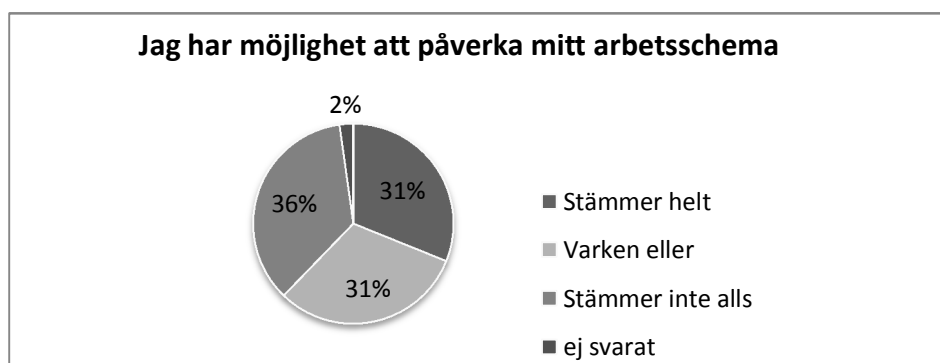


### 5.2.1 Delaktighet & rättvisa

Tove och Robin har mycket gemensamt som områdeschefer inom organisationen då de menar att de har arbetsgivarens förtroende att med viss frihet utforma sina grupper. Beslut tar de båda oftast i samråd med sin personal för att alla ska känna delaktighet. De anser sig båda som raka, tydliga, flexibla och ödmjuka ledare med tid och resurser för att vara tillgänglig för sina arbetsgrupper. De ser som sina främsta uppgifter att leda och fördela arbetet för personalen samt som Robin säger:

*ö..leda verksamheten framåt så att vi finns tillgängliga för dem vi ska serva*

Enkäterna visar att även personalen till en viss del kan forma sin arbetsdag då ca 1/3 av personalen känner delaktighet då det finns möjlighet att påverka sitt arbetsschema fig.1.0. Något fler än hälften tycker även att arbetsuppgifter fördelas på ett rättvist sätt vilket kan ses i figur 1.1.



Figur 1.0



Figur 1.1

Den intervjuade personalen berättar att de som nyanställda lärs upp och får del av mer erfarna arbetskamraters yrkeserfarenheter. Kontroll av den nya kunskapen verkar skiljas åt beroende på om man är fast anställd, vikarie eller timanställd. Kim som har fast anställning berättar att

handledning kontrolleras både genom egenkontroll och av handledare. Renée däremot som arbetar vid behov vet inte om det finns någon uppföljning på handledning.

### 5.2.2 Socialt stöd

Både Tove och Robin menar att de som chefer, vid behov kan vänta sig stöd av arbetsgivaren. För att kunna utvecklas både yrkesmässigt och personligt ingår Tove i ett nätverk av olika chefer, inom organisationen, för att byta idéer och erfarenheter. Detta nätverk har uppstått på eget initiativ av deltagarna. Vidare får Tove grupphandledning där specifika frågor tas upp, är adept till en mentor och går även på olika kurser. Robin tycker att vår fråga om vilka stödinsatser arbetsgivaren erbjuder är intressant och svarar:

*öman kanske behöver mer än vad man får ... va ska man säga... de finns faktiskt rätt så mycket som avgör va man e för typ av person...asso en positiv person har lättare å jobba me o utvecklas, än den som e återhållsam o negativ person...för däre kan jag tänka mig att arbetsgivaren kanske inte lägger så jädra mycke energi på att förändra de då...o jag tror inte att man får gå nån extra utbildning....asså utifrån de dåö.*

Själv har Robin haft förmånen att gå på en del utbildningar men önskar större urval för individuellt anpassad kompetenshöjning och ledarskapsutveckling.

Enligt enkäten säger tre personer att de inte har någon att prata med då de har bekymmer medan det i intervjuerna kommer fram att man i känner stöd av sina arbetskamrater vid behov. Socialt stöd innebär för informanterna att man visar intresse och ställer upp för varandra. Det uttrycks en liten osäkerhet i vad för stöd man kan få av cheferna men litar ändå på att få hjälp om så behövs. Mika upplever dock sin chef som stödjande då denne hjälpt Mika att lösa en krävande arbetsuppgift på ett för alla parter tillfredställande sätt.

## 5.3 Sociala relationer

I en arbetsmiljö ingår sociala relationer vars olika faktorer här redovisas: *bemötande, samarbete, upplevelse av olika emotioner samt gemensamma symboler.*

### 5.3.1 Bemötande

Samtliga fyra personal säger i intervjuerna att de har trevliga och snälla arbetskamrater som ställer upp för och tar hand om varandra genom att se till att alla mår bra och gör det bästa av situationen. Kim säger att arbetsgruppen känns som en familj. Man kan skoja och skämta med varandra och tar sig tid att lyssna på varandra. I stressiga arbetssituationer stödjer man varandra genom att hålla humöret uppe och erbjuder sig att hjälpa varandra vid behov. Renée bemöter sina timanställda kollegor med en fri jargong och de av sina arbetskamrater som är äldre och har större erfarenhet på ett mer respektfullt sätt. Arbetskamraterna i sin tur välkomnar Renée med:

*öååh va kul..de e du som kommer idagö Renée*

Trots det goda bemötandet upplever Renée sig inte höra hemma i sin arbetsgrupp och ser sig därför som avvikare i sin grupp. Mika menar att det bästa är att vara sig själv och diskuterar gärna gemensamma intressen på rasterna. Den varma och öppna atmosfären gör att de känner sig välkomna och uppskattade och att det därför är roligt att gå till arbetet. Chris beskriver hur det är att möta sin arbetsgrupp med att säga

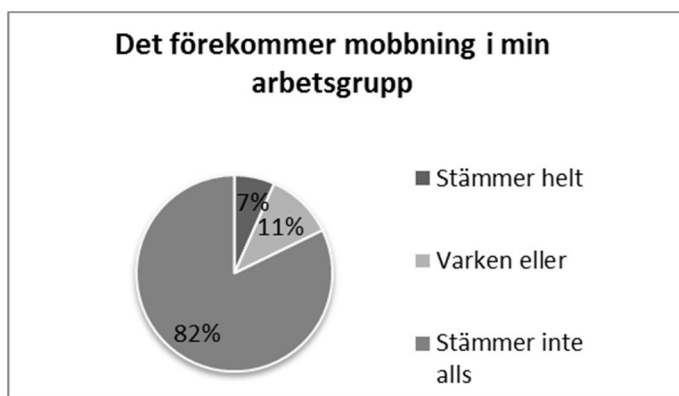
*ö..det är positivt när du kommer till jobbet, varm miljö. Är du på dåligt humör när du kommer till jobbet så kommer du garanterat inte gå därifrån med dåligt humörö. Chris*

Kim och Chris menar att det på arbetsplatsmöten alltid finns de som är tysta och de som pratar mer än andra. Chris menar vidare att en del arbetskamrater låter bli att säga sin mening efter tidigare motstånd från arbetskamrater och att deras åsikter inte förs vidare. Detta bekräftas av enkäten där tre personer säger att de undviker att säga sin mening på arbetsplatsträffar, se figur 2.0 nedan.



Figur 2.0

Enligt enkäten är det tre som säger att mobbing förekommer men på den direkta kontrollfrågan nekar samtliga 45 informanter till att ha mobbat någon arbetskamrat. Se figur 3.0 och 3.1.



Figur 3.0



Figur 3.1

### 5.3.2 Samarbete

Genom enkäten får vi reda på att så gott som alla menar att de har gott samarbetet och även umgås på fritiden. De flesta trivs med sina arbetskamrater och tycker att det är roligt att gå till arbetet. Dessa enkätsvar bekräftas genom intervjuerna.

Tove menar att det redan goda samarbetet med chefskollegor bygger på välvilja och hjälpsamhet och bara kan bli bättre. Robin har inget djupare samarbete med övriga chefer i organisationens verksamheter men menar samtidigt att det kan utvecklas till det bättre. Robin känner inte heller att det är problem med att gå till arbetet på grund av ett gott samarbete med personalen där man med öppna samtal och diskussioner försöker lösa de problem som uppstår. Robin berättar även att personalen är engagerad och arbetar för förändring.

Även personalen anser sig samarbeta bra i sina arbetsgrupper genom att de är tillmötesgående och fördelar arbetet mellan varandra. Kims arbetsgrupp har på eget initiativ sett till att man en gång på varje arbetspass träffas för att *ökolla av läget med varandra*. Är det någon som inte kommer hör resten av gruppen av sig. Trots att man inte träffar sina chefer så ofta så menar personalen att det finns ett fungerande samarbete dem emellan.

### 5.3.3 Upplevda emotioner

I de båda arbetsgrupper som deltog i enkätundersökningen finns det en större känsla av glädje istället för ilska bland arbetskamraterna, då de flesta svarat att man har roligt och skrattar tillsammans. Samtliga informanter känner sig dessutom accepterade trots att tre av dessa uppfattar arrogans bland sina arbetskamrater.

Utifrån intervjuerna har vi fått fram att våra respondenter uttryckte sina emotioner på en mer yttlig nivå, de gick inte in på djupet av upplevda emotioner. Tove var den som vi upplevde kunde uttrycka sina känslor på ett mer nyanserat sätt och vi behövde därför bara ställa ett fåtal följdfrågor i Toves intervju i motsats till övriga informanter som krävde fler följdfrågor. Överlag har samtliga en positiv känsla inför sina arbetskamrater och sitt arbete som de flesta uttrycker med att det känns bra och skönt, i olika former som jättebra och jätteskönt. Det är vanligt att man i arbetsgrupperna känner glädje och värme inför varandra och att man därför känner sig välkommen vilket är betydelsefullt. Att man stödjer varandra i arbetsgruppen betyder att då:

*ö...slipper man ju den här känslan av att det blir väldigt ångestladdat..ö Mika.*

Den upplevda friheten att forma sitt arbete upplevs som positivt, ansvarsfullt, skönt och något som man trivs med och motiveras av, man känner sig självständig och fri. Har man dessutom hunnit med sina arbetsuppgifter känner man sig även nöjd och tillfredsställd. Genom olika stödinsatser känner man välmående och välbefinnande och det hade även känts kul att få delta i någon av de utbildningar som ordnas. Trots sin unga ålder kände Mika glädje och ett förtroende från den chef som anställde Mika. Detta förtroende kändes skönt då Mika vid

tidigare beskrivet tillfälle behövde chefens stöd. Informanterna berättar genom intervjuerna att man som personal inte har möjlighet till förändring vilket kan kännas irriterande samt att vissa arbetssituationer kan kännas krävande för att man inte räcker till. Tove berättar om sina känslor med en djup inlevelse och att samarbete med de övriga chefer väcker känslan av att det är roligt och skönt. Vidare känner Tove mycket lycka och glädje gentemot sin arbetsgrupp, får positiva känslor och trivs jättebra med dem. Tove säger sig må bra i känslan av trygghet i relationen till sin arbetsgrupp. En viss frustration kan Tove dock känna inför vissa upplevda kunskapsglapp och kan även få lite skuld-känslor då tiden inte riktigt räcker till för personalen. Inför vissa situationer kan Tove må dåligt men säger sig uppfyllas av energi när de löst sig på ett för alla bra sätt. Robin kan känna sig negativ, ensam och irriterad över det lilla samarbetet som finns med andra chefer och uttrycker en önskan till en förändring kring detta.

#### **5.3.4 Symboler**

De anställda berättar att det finns vissa gemensamma symboler som visar att man ingår i ett av verksamhetsområdets team. Exempel på dessa symboler menar personalen är legitimation som presenterar vilken organisation de arbetar för och arbetskläder med organisationens logga på. Renée säger att det inte ställs lika stora krav på att använda eller bära dessa gemensamma symboler för timanställda och vikarier som för de fastanställda. Symbolerna anses dessutom inte tillföra gruppen något av större vikt men att det är bra att kunden vet vilken verksamhet man representerar. Chris är dock den ende som önskar tydligare symboler men talar inte om anledningen eller hur dessa skulle se ut.

## 6. Socialpsykologisk analys och tolkning

Vi analyserar det empiriska materialet med utgångspunkt i vår frågeställning *ö Vilken betydelse har ledningens implementering av arbetsmiljövisionen för de psykosociala relationerna mellan de anställda?ö*

Vi kommer att se på hur människors arbetsvardagliga aktiviteter påverkas av organisationens visionsdokument utifrån Aspers etnografiska perspektiv och Smiths institutionella etnografi. Med Scheffs teori om social band ska vi se på hur dessa band kan stärkas eller försvagas på grund av i vilken grad visionen används i arbetsvardagen. Utifrån Asplunds perspektiv vill vi även se hur social responsivitet kan utvecklas till social respons eller social responslöshet beroende på hur man blir bemött som medarbetare i organisationen.

### 6.1 Visionsdokument

Då vi utfört vår studie i informanternas arbetsvardag och redovisar den utifrån deras egna ord, språk och intentioner finner vi stöd i etnografen, som enligt Aspers (Aspers 2007) undersöker olika levnadssätt såsom det återspeglas inom olika sociala grupper, för att öka kunskapen och förståelsen för mänskligt beteende. Aspers (ibid) påminner om att samhället och verkligheten är en ständigt pågående process som förändras både i sociala och historiska sammanhang. Enligt Smith (Smith 2005) har texter en central roll för att möjliggöra kommunikation mellan translokala och lokala nivå i en organisation och har en betydelse för människors vardagsliv. Den institutionella etnografen, IE, undersöker sambandet mellan makro och mikronivå genom att se på hur den translokala härskande ordningens texter kan påverka den lokala koordineringen genom språket som har en betydande roll i kommunikationen mellan de translokala och lokala nivåerna (ibid).

Den organisation, som vi studerat till denna uppsats, har klart uttryckt mål och riktning för verksamheten i ett visionsdokument. Vi ser att innehållet i denna vision ger en riktning om den aktuella organisationskulturen då innehållet av texten ger oss en god uppfattning angående vilka normer, beteenden och värderingar som medarbetarna bör följa. Denna uppfattning bekräftas av vårt empiriska material, då vi funnit att kulturen i de olika arbetsgrupperna verkar sammanfalla med organisationens värdegrundspolicy och som är lika giltig för alla anställda på olika nivåer inom organisationen. Organisationens visionsdokument har till uppgift att skapa en förståelse hos medarbetarna vilken betydelse allas arbetsuppgifter har för såväl kund som organisationen i helhet. Enligt värdegrundspolicyn är det viktigt med delaktighet och inflytande, att alla har lika värde och möts med respekt samt att det ska finnas

en långsiktig och därmed hållbar utveckling. Då personalen menar att de respektfullt möter varandra genom att vara goda lyssnare och visar ett gott humör och hjälpsamhet i stressiga situationer visar de, menar vi, att de arbetar efter visionens förväntningar på ett gott medarbetarskap. Organisationsvisionen förväntar sig dessutom ett eget ansvarstagande av personalen. Vi menar att Tove och Robin i sina ledarroller i stort följer organisationens värdegrundspolicy som koordinerats translokalt. Exempel på detta är att båda upplever sig ha förtroende att ha en viss frihet att utforma sina grupper samt att beslut oftast tas i samråd med personal för ökad delaktighet. Visionens erbjudande och uppmuntran till gränsöverskridande nätverk, samarbete och rörlighet inom organisationen praktiseras av Tove som ingår i såväl ett mentorskap som i ett nätverk med andra chefer. För att lära känna sig själv som chef och utveckla sitt ledarskap erbjuder organisationen tydligt i visionen, kurser och utbildningar efter behov. Dessa utbildningar och kurser erbjuds för att höja chefers såväl som personalens kompetens och utveckling i syfte att möta specifika kompetenskrav. Kompetenskraven kopplar vi direkt till Robins svar om att en negativ och återhållsam person inte blir erbjuden utbildning av arbetsgivaren i samma grad som en positiv person blir. Vi tolkar Robins svar att organisationen förmedlat till de anställda att om inte en positiv hållning följs kan man östraffas genom att fråntas möjlighet till utbildning. Vi tolkar utifrån Robins svar samt från visionen att utbildning och kompetens endast erbjuds personal som följer visionens förväntningar genom att exempelvis visa att man är engagerad och positiv. De som deltar på arbetsplatsmöten ska ta del av information där och sprida den till sina arbetskamrater, en självklarhet menar Kim, helt i riktning om delaktighet i visionen om ansvar för egen utveckling genom att ta till vara på möjligheter samt att sprida och använda ny kunskap. Visionen presenteras på ett sätt som kan upplevas som att organisationen är väl fungerande utan fel och brister. Även en text som är kortfattad för att vara lättläst kan misstolkas beroende på individuell förförståelse. I intervjuerna har det uttryckts en del kritik mot ledningen som visar att trots goda förutsättningar går det inte att tillmötesgå alla behov och uppfattningar om olika situationer och handlingar. I sådana fall menar vi att kommunikation är mycket viktigt för att minimera eventuella missförstånd i relationen mellan och inom makro och mikronivåerna.

Trots att organisationens vision finns tillgänglig hos de olika arbetsgrupperna upptryckt i en broschyr samt på organisationens hemsida fanns det inget intresse vare sig hos personaladministratör eller områdeschefer att delge oss studenter den. Tove och Robin som är chefer för varsitt verksamhetsområde menar dock att värdegrundspolicy är viktig för alla att ta



del av samt att den förmedlas på arbetsplatsträffar. Personalen delger att det nog finns ett dokument av något slag men vet inte riktigt var eller hur det går att få tag på. För oss, som dessutom är utomstående, behövdes inte mycket fantasi att genom organisationens hemsida ta del av visionen därifrån samt hämta den upptryckt i en broschyr i huvudkontorets entré. Detta tycker vi är ett tydligt exempel på hur Smith (Smith 2005) menar att en translokala härskande organisationslednings koordinering sker i texter som förefaller vara öutanför ossö men har betydelse för vårt vardagsliv, då de ofta implementeras i lokala koordineringar, som till exempel på arbetsplatser, i form av olika skriftliga regler och förordningar. Smith (ibid) menar vidare att det har stor betydelse för hur den translokala texten på makronivå är formulerad och kommuniceras till lokal mikronivå för att vardagslivet där ska bli begripligt. Genom att vi accepterar en text realiserar den i praktiken, även om den kommer från makrosocial nivå, och påverkar vårt lokalt koordinerade vardagsliv (ibid). Vi menar att trots att personalen inte verkar vara medvetna om begreppet värdegrundspolicyö, verkar den ändå vara integrerad i deras arbetsvardagliga handlingar. Utifrån från intervjuerna har vi kunnat utläsa att personalen har tagit till sig, vad vi förmodar, chefernas förmedling om värdegrundspolicy på arbetsplatsträffar. Vi ser visionsdokumentet som en vägledare till vilka normer och värderingar som medarbetarna bör inta för att passa in i organisationen och att det i visionsdokumentet tydligt redogörs för att ledningen har vissa förväntningar om hur en anställd bör bete sig för att bli sedd som en öbraö medarbetare. Utifrån Institutionell Etnografi kan man här se att även om texten rent fysiskt inte presenterats har den ändå kommunicerats ut till, och gjorts begriplig, för personalen (ibid). Vi menar dock att det inte endast kan vara så att det är visionsdokumentet som format organisationskulturen eftersom visionsdokumentet utformats på senare tid och organisationen haft en fungerande verksamhet i en rådande psykosocial arbetsmiljö under flera decennier. Vår tanke är att det även är samspelet individerna emellan i organisationen som formar kulturen, individernas beteende och handlingar gentemot varandra, med utgångspunkt ifrån en vision eller att visionen utvecklas i efterhand. Det är för att minska risken för missförstånd i arbetsvardagen som det behövs en formellt skriven vision.

## **6.2 Starka eller svaga band**

Enligt Scheff (Scheff 1990) knyts samhället samman av olika gruppers sociala band som kan vara svaga eller starka beroende på hur stark gemenskap det finns i gruppen, ju starkare gemenskap desto starkare band. De emotioner som möjliggör att skapa sociala band är skam och stolthet. För att skapa trygga sociala band är det viktigt att medlemmarna i gruppen vet

vad de har för roller och därmed hur de ska bete sig mot varandra (ibid). Detta anser vi vara en viktig pedagogisk uppgift för en chef. Vi menar även att relationen mellan chef och personal har stor betydelse för hur samklngen och därmed gruppens sociala band utvecklas. Enligt enkäten har de flesta ett gott samarbete med sina arbetskamrater, en del umgås även utanför arbetet. I intervjuerna berättas även om gott samarbete vilket vi tror stärker banden i grupperna då man är tillmötesgående och fördelar arbetsuppgifter mellan varandra. Kims arbetsgrupp har på eget initiativ skapat tillfälle för att träffas och stämma av med varandra enligt citat 5.3.2. Personalen anser även att samarbete med chefer fungerar bra trots att man inte träffas dagligen. Vår upplevelse av Tove, vid de två tillfällena vi träffades, är att detta är en chef som är stolt över sitt ledarskap och över sin personal då Tove känner mycket glädje och tillgivenhet, trivs och mår väldigt bra med personalen. Då vi kände oss sedda av Tove som visade intresse för oss som personer såväl som för vår studie antog vi att personalen bemötes på liknade sätt och att det därför byggs starka band i Toves olika arbetsgrupper. En av de arbetsgrupper som besvarade vår enkät var Toves, och vi upplevde, en av oss förväntad, social responsivitet dem emellan då vi steg in i rummet de befann sig i och bekräftas av vår tolkning av Toves intervju. Robin som däremot saknar att inte ingå i ett nätverk med andra chefer har dock starka band till sin personal och har öppna samtal och diskussioner samt löser eventuella problem tillsammans med dem. Att gruppens sociala band stärks eller försvagas beror mycket på hur man bemöter varandra (Scheff 1990) vilket stämmer väl överens med organisationens vision om hur man förväntas bemöta varandra. Vi menar att våra informanter skapar starka band i sina arbetsgrupper då de tar hand om varandra, ser till att arbetskamraterna mår bra och ställer upp för varandra vid stressiga situationer. Man kan även skoja och skämta med varandra, dock inte på andras bekostnad, dessa faktorer tillsammans gör att man känner sig som en familj säger Kim. Renée som rings in vid behov känner sig extra välkommen i en specifik arbetsgrupp som med glädje välkomnar Renée. Även Chris beskriver sin arbetsgrupp i positiva ordalag eftersom arbetskamraterna kan vända ett dåligt humör till ett gott humör. Vi vill mena att i dessa exempel finns, den av Scheff beskrivna emotionen, stolthet som stärker sociala band (ibid). Vi upplever Chris som mer reflekterande än övriga informanter som vid ett par tillfällen utan att veta någonting om organisationens vision kritiserar den. Vi tänker då på Chris reaktion då någon som vill säga sin mening på arbetsplatsmöten istället tystas ner. För en gruppmedlem som av övriga gruppen inte tillåts att delta, menar Scheff (ibid), kan en stark skamkänsla uppstå vilket, om den inte erkänns, kan leda vidare till att gruppens band försvagas. Scheff (ibid) menar att skammen i sig kan vara smittsam och att det är lätt att hamna i en känslöfälla som om den inte bearbetas så

småningom kan utvecklas till en ilska som kan spridas mellan arbetskamrater och vidare inom organisationen (ibid). Som vi ser det utifrån visionen är det chefens roll att ange stämningen i gruppen genom att vara lyhörd i sådana situationer och då be att få lyssna på personens åsikt. Även arbetskamraterna har ett ansvar då de är medvetna om att sådant beteende inte överensstämmer med organisationsvisionen. Vi menar att med en öppen kommunikation går det att istället synliggöra personen och därmed stärka de sociala banden i gruppen vilket kan hindra att en skamkänsla uppstår. Det kan då ske en förändring i attityd mot varandra som från början är liten men ändå ger effekt till ändrat bemötande. Vi vänder oss då till Scheffs (ibid) hänsynsemotionsteori som beskriver hur samklang kan uppnås genom att förståelse nås och förlägenhet undviks vilket medlemmarna gör genom att läsa av och värdera varandras status genom omedvetna gester och rörelser (ibid). Genom att påtala varandras olikheter som värdefull tillgång till gruppen menar vi att det är möjligt för chefen att återskapa gruppens samklang och starka band. Enligt visionen förväntas den anställda dela med sig av ny kunskap och kompetens vilket personalen bekräftar att de gör. Som ett exempel nämner vi Kim som efter arbetsplatsträffar delar med sig av information därifrån till sina arbetskamrater. Även om vi har funnit att vissa fenomen som ingår i psykosocial arbetsmiljö väcker skamkänslor hos de anställda anser vi att det finns andra fenomen som kompenserar dessa med stolthetskänslor. Vi menar att det finns en balans mellan skam och stolthet som skapar en god samklang i de olika arbetsgrupperna i organisationen, trots att den organisatoriska visionen om psykosocial arbetsmiljö förmodligen implementerats för de anställda på ett för dem omärkligt sätt. Vi anser att det viktiga här inte är att gå in på de olika fenomen som den psykosociala arbetsmiljön består av, utan vi vill istället fokusera på betydelsen av samklang i sociala band generellt i arbetsgrupper (ibid).

Scheff (1990) menar att gemensamma symboler visar att en grupp hör samman (ibid). Inom vår studies organisation, symboliseras gruppen bland annat av en logotype. I motsats till övriga informanter frågar Chris efter fler och tydligare symboler och visar på så sätt en önskan att mer tydligt visa grupptillhörighet för utomstående och därmed skapa starkare sociala band i arbetsgruppen. Vi menar att om det tas fram och används fler och tydligare symboler, som bärs även av timanställda och vikarier, kan det påverka och stärka gruppens band.

### **6.3 Social respons**

Personalen som deltog i vår studie redogör för vilka emotioner de upplever väcks hos dem i samspelet med sina arbetskamrater och chefer. Med hjälp av Asplunds (1987) teori om social

responsivitet har vi haft ambitionen att analysera de anställdas unika upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön (ibid). I visionen ställs det förväntningar på förhållningssätt till att utveckla relationer mellan medarbetare och chefer och arbetskamrater såväl som till det egna arbetet. Chefer förväntas leda personalen till beslutsamhet och entusiasm i det gemensamma målet om en stark organisation. Vi menar att Tove och Robin som anser sig raka, tydliga och flexibla ledare, och tillgängliga för sina arbetsgrupper uppfyller dessa förväntningar genom att ta dem till sig. Vår tolkning av Toves ledarskap är att det finns en god balans mellan de konkreta och abstrakta socialiteterna då denne känner en konkret samhörighet med arbetsgruppen samtidigt som ledarskapet kräver ett rationellt förhållningssätt på en mer abstrakt nivå (ibid). Robins känsla av en viss ensamhet då det inte finns något större samarbete med andra chefer kan vara ett tecken på att Robin ser sig själv som en abstrakt samhällsvarelse men att irritationen över situationen även kan tyda på en syn på sig själv som en konkret samhällsvarelse. Då vi inte vet intensiteten i dessa känslor, kan vi inte heller veta balansen mellan dem och därför endast spekulera kring Robins upplevelse av den sociala responsiviteten. Vi menar med stöd av Asplund (ibid) att det finns en risk att en grupp med en svag abstrakt responlös ledare kan försvaga gruppens samhörighet som då riskerar att bilda en abstrakt socialitet vilket kan minska effektiviteten i gruppens arbete.

Den sociala responsen i en arbetsgrupp kan variera beroende dels på hur man bemöter varandra men även hur chefen leder gruppen. Trots arbetsgivarens uppmuntran till delaktighet via visionen, finns det enligt Chris alltid de i gruppen som pratar mer och de som pratar mindre på arbetsplatsmöten. Det har även hänt att vissa inte fått sin åsikt hörd då andra i gruppen motsatt sig denna, vilket stöds av enkäten där tre personer menar att de undviker att säga sin mening på arbetsplatsmöten, se figur 2.0. I sådana situationer, menar vi, har den aktuella chefen inte fångat upp den nedtystade åsikten enligt visionens förväntningar om lyhörda ledare. Vi tolkar detta som att ledningen egentligen inte visar något större intresse av att ha engagerade medarbetare i organisationen och att det Chris berättar är ett exempel på hur engagerad personal effektivt tystas ner. Chris är även kritisk mot att det inte händer något med de förslag som läggs fram av personal och upplever att det är ledningen som beslutar om och genomför förändringar vilket kan tydas som att ledningen inte står för att de förväntar sig engagerad personal. Kim påstår å sin sida att det inte behövs några förändringar och kan tolkas ha en likgiltig avståndstagande attityd gentemot organisationsledningen men det kan ju faktiskt även vara så att Kim inte ser något behov av förändring.

Kim och Chris är två av våra informanter som gett oss flest funderingar. De är arbetskamrater i en av organisationens arbetsgrupper. Båda har gett varsin subjektiv skildring av sin arbetsvardag. Vårt första intryck av Kim var att detta är en person som är säker och trygg i sig själv och sin yrkesroll medan Chris gav ett mer försiktigt och eftertänksamt intryck. Efter transkribering och fundering på analys av materialet har vi ändrat oss och menar att det istället är tvärtom. Kim ser vi som en självutnämnd ledare som uttrycker tankar och åsikter som om de är de rätta utan större reflektion. Chris som vi såg som den tysta och eftertänksamma ser vi istället som reflekterande, som ser och önskar förändring som inte kan nås på grund av upplevd ignorans av organisationsledningen. Detta kan även vara ett tecken att Chris förstått organisationens eventuella försök att kontrollera de anställdas handlingar. Vi menar att dessa exempel kan visa att den lokala aktualiteten inte stämmer överens med den translokala visionens uttryckta förväntningar om engagerad och delaktig personal och vi ser en risk i att personalen kan bli socialt responslös och sedda som ett vad i stället för vem då de inte blir sedda och lyssnade på av sina arbetskamrater och chefer.

Kvinnorna som deltog i det berömda Hawthorne experimentet reagerade socialt på de förändringsvariabler som tillfördes och producerade allt mer för varje förändring som tillsattes (Asplund1987). Asplund (ibid) menar att förändringarnas form inte hade större betydelse utan det handlade mer om att kvinnorna kände sig sedda och intressanta för företaget, vilket ökade den sociala responsiviteten. Vidare beskriver Asplund att kvinnorna i experimentet i efterhand uttryckte att de tyckte det var *kul* att delta i experimentet (ibid). Informanterna i vår studie har önskemål om möjlighet till utbildningar som vi tror ligger i att de indirekt förmedlar en önskan att förnya och öka den sociala responsiviteten som därmed skulle medföra känslan av glädje. Glädje ser vi som en emotion som är starkt kopplad till stolthet, mer än skam, och att de sociala banden stärks när den sociala responsiviteten förnyas och ökar. Våra informanter skulle precis som kvinnorna i Hawthorne experimentet förmodligen känna sig mer uppskattade om de fick större möjlighet till utbildningar, vilket vädjar till deras elementära sociala responsivitet, den mänskliga naturen.

Tre av personalen uppfattade sina arbetskamrater som arroganta i enkäten. Vår egen tolkning av arrogans innebär att man i mer eller mindre utsträckning väljer att inte se en annan människa och som kan leda till att man medvetet eller omedvetet väljer att själv inte bli sedd av andra. Vi menar då att man även tackar nej till den egna bekräftelsen av den andre och går mer åt att se sig själv som en abstrakt samhällsvarelse. Arrogans menar vi även kan tyda på att man förenklar sin egen syn av motparten och tar inte emot dennes åsikter om en själv. Enligt

Asplund (Asplund 1987) blir individen asocialt responslös då denne väljer att inte bli sedd eftersom det är genom andra vi själva blir till (ibid). Vi tolkar att den arrogante kan skapa en asocial responslöshet gentemot sig själv och därmed se sig själv som en abstrakt samhällsvarelse. Vår tanke är att den som utsätts för arrogans kan utveckla en skamkänsla som kan påverka och lösa upp de sociala banden. Acceptans å andra sidan ser vi som ett uttryck för kärlek för den andre. De flesta av informanterna i vår studie säger sig dock vara accepterade av sina kamrater och anser det sociala stödet de ger varandra som något betydelsefullt. Den abstrakthet som arrogans kan medföra kan vägas upp med det stöd som acceptans resulterar i. Exempelvis om man i arbetsgruppen känner att vissa personer är arroganta mot en, kan man hindras från att bli öingenö om det finns andra som stödjer en och accepterar en som den person man är.

Vi tror att det föds olika slags emotioner hos de anställda utifrån de translokala och lokala koordineringarna som därmed formar deras upplevelser av att ingå i den aktuella organisationskulturen. Efter att vi genomfört våra intervjuer såg vi ganska tidigt ett mönster att informanterna uttrycker sina känslor utan större nyanser då de flesta svarade att något är bra, jättebra, positivt eller negativt. Detta gemensamma mönster kan tyda på upplevelsen av att ingå i en abstrakt organisationskultur. Vi har därmed kommit fram till att syftet med en translokal texts koordinering för den lokala aktualiteten är god på grund av att den möjliggör kommunikationen mellan makro och mikro nivåerna i organisationer men för att den ska få ett värde för den lokala aktualiteten och bevarandet av god samklang i olika arbetsgrupper krävs det att visionen omsätts i praktiken. För att bevara den goda samklang i arbetsgrupperna tror vi att personalen även behöver bli sedda av ledningen som konkreta samhällsvarelser och subjektifieras för att balansen mellan att se sig själv som abstrakt och konkret samhällsvarelse ska bevaras. Detta anser vi kan nås genom att ledningen tillsätter förändringsvariabler i personalens direkta arbetsmiljöer och därmed se till att personalen inte upplever att deras arbete går på rutin.

Den slutgiltiga slutsatsen är därmed att det krävs mer än endast en textuell translokal koordination för att forma och bevara den goda psykosociala arbetsmiljön och dess samklang i arbetsgrupperna. För att bevara den slutna cirkeln där tillgivenhet och acceptans råder krävs att den translokala nivån ser till att ge näring åt den sociala responsiviteten genom att kontinuerligt tillföra förändringar i arbetsgruppernas direkta miljö som gör att de anställda känner sig speciella, uppmärksammade och sedda av ledningen. Den abstrakthet som textuell

translokal koordinering på lokal nivå kan medföra hos personalens upplevelse av organisationskulturen, kan vägas upp med konkretiserade handlingar.

## 7. Avslutande reflektion

I detta sista kapitel strävar vi efter att göra en avslutande reflektion med bakgrund mot vår frågeställning som lyder *öVilken betydelse har ledningens implementering av arbetsmiljövisionen för de psykosociala relationerna mellan de anställda?ö*

Vår slutsats utifrån analysen är att det är kulturen inom organisationen som har en betydelse för den psykosociala arbetsmiljön. Denna kultur skapas inte endast genom implementering av ledningens vision utan även av de anställda och organisationens kunder. Slutsatsen bygger vi på den information vi fått av våra informanter genom intervjuer och enkät. Reflektionen fokuserar över huruvida värdegrundspolicyn i studiens organisation implementerats eller inte hos de anställda, om visionen bara är tagen i luften eller om den verkligen används i arbetsvardagen. Vi funderar på om visionen är en abstrakt förväntning i en abstrakt socialitet eller om den konkretiseras i en konkret socialitet på grund av att de relationella förutsättningarnas karaktär i organisationens kultur möjliggör detta.

Syftet med studien är att lyfta fram den translokala textens betydelse för skapandet av sociala relationer mellan de anställda i studiens olika arbetsgrupper. Att den aktuella personalpolitiska visionens struktur nämner medarbetarna före ledarskapet drar vi slutsatsen att organisationen vill förmedla ett värdesättande av de mänskliga resurserna hos sina anställda. Vidare tror vi att organisationen i sin vision vill framhålla den psykosociala arbetsmiljön genom att satsa på medarbetarna och dess välmående och därför sätter kapitlet om lön & villkor sist i broschyren efter kompetens och hälsa & arbetsmiljö. Vi uppfattar att bilderna i broschyren finns för att fånga läsarens uppmärksamhet och föra fram budskapet tillsammans med texten på ett enkelt och tydligt vis för att det inte ska finnas utrymme för missförstånd angående visionens budskap. Trots att broschyren har en snygg layout och är lättläst samt är väl förankrad hos cheferna verkar den dock inte användas rent fysiskt på verksamhetens basnivå av personalen i deras arbetsvardag.

Ändå, måste vi påpeka, arbetar personalen utifrån dessa värdegrunder. Hur detta gått till ville, eller kunde, inte vare sig de tillfrågade områdescheferna eller deras personaladministratör delge oss. Personalen å sin sida förstod inte vad vi menade utan uppfattade att vi menade hur de lärt sig sina arbetsuppgifter. Trots att visionen är lättläst kan den misstolkas på grund av personalens och kundernas individuella tolkningar och förförståelser. Eftersom organisationens verksamhet fungerat innan visionen formulerats är vår tolkning att den skrivits utifrån ett generellt ösunt förnuftö och därför inte har större betydelse än att den



formellt kan ge en vägledning och bekräftelse för personalens arbetsvardagliga handlingar som utförs såsom öde alltid gjortsö. Det är alltså inte enbart visionen i sig som påverkar den psykosociala arbetsmiljön utan även hur den tolkas och används av personal och kunder i arbetsvardagen samt att det även är personalen som i sin arbetsvardag formar kulturen på arbetsplatsen. Det är även viktigt att tänka på är att den psykosocial arbetsmiljön inom organisationen fanns innan visionen skrevs.

Eftersom vi hade en del svårigheter att få tillträde till fältet, organisationen, skapade det vissa problem för oss i arbetets metoddel, se kapitel 4 för vidare förklaring. När vi nu reflekterar över vårt arbete drar vi abstrakta slutsatser då insamlingen av det empiriska materialet inte kunde utföras inom en och samma arbetsgrupp och därmed konkretiseras. Med facit i hand och med en självkritisk hållning hade vi eventuellt fått ett större empiriskt material från en annan organisation som inte visar samma misstänksamhet som hos den organisation vi började och slutförde vårt uppsatsarbete. På grund av svårigheterna att få tillträde till fältet använde vi oss av Beckers baklängesmetod och såg på det insamlade empiriska materialet ur ett annat perspektiv än det tänkta genom att fråga oss vilken frågan är som materialet ger svar på, men ändå hålla oss kvar till ursprungsidén (Wästerfors & Sjöberg 2008:69ff). Det empiriska materialet, resultatet och analysen kan även ha sett annorlunda ut om vi gjort en jämförelse informanterna emellan genom att ställa bakgrundsfrågor i enkäten.

Generellt sett, med vissa få undantag, är personalen och cheferna överens om att de trivs med såväl sitt arbete, uppgifterna och sina arbetskamrater och att de har starka band i sina grupper då denna studie visar att det finns ett gott samarbete, trygghet och glädje i arbetsgrupperna. Man känner även att arbetskamraterna är tillmötesgående, tar hand om varandra, skojar och känner att det är roligt att gå till jobbet då man upplever att man är som en familj. Trots att personalen i intervjuerna ger uttryck för sina subjektiva upplevelser har vi funnit att de tycker likt i de flesta frågor. Vi tror att om man ser på sina arbetskamrater med respekt och tillit, har en rak och öppen kommunikation, öppnar det för en samklang bland arbetsgruppens då stolta och trygga medlemmar. I en grupp med starka sociala band finns stolta individer som med gemensam respekt och ansvar för varandra underlättar mötandet av arbetsgivarens förväntningar och krav på arbetsgruppen såväl som på individen. När gruppens aktörer tillsammans upplever att de har uppnått arbetsgivarens förväntningar och krav skapas i sin tur både en individuell, såväl som en gruppstolthet. Cirkeln sluts då känslan av tillgivenhet och acceptans skapas inför varandra. Känner man inte tillgivenhet och acceptans inför varandra

tror vi att det kan vara svårt att acceptera varandras olikheter och därmed inte känna någon respekt och ta gemensamt ansvar för att möta arbetsgivarens förväntningar.

Med utgångspunkt från Scheff är det svårt att hitta mobbing i en grupp med starka band eftersom stoltheten där är stor (Scheff, 1990). Att samtliga informanterna i enkäten nekar till att ha mobbat en arbetskamrat motsätts av de tre som i intervjuerna svarat att det förekommer mobbing vilket gör att vi funderar på hur bemötandet av varandra i organisationens olika arbetsgrupper egentligen fungerar, se figur 3.0 och 3.1. Vi är dock medvetna om att det kan vara svårt att svara på en fråga om mobbing då det kan ses som ett värderingsbegrepp då mobbing är en subjektiv upplevelse av olika faktorer och handlingar vilka kan upplevas som kränkande av vissa personer. Frågan om mobbing kan därför ha varit irrelevant.

I det utvecklingsprojekt vi har beskrivit om i bakgrundskapitlet, fick vi del av att de anställda kände glädje och stolthet inför att arbeta i en organisation där man fick möjlighet att utveckla den personliga kompetensen (Tilander m fl. 2005). Författarna till detta utvecklingsprojekt kunde även dra slutsatsen om att anställda behöver förstå det sammanhang de befinner sig i för att kunna växa som person (ibid). Vidare menar författarna till rapporten att för att nå ett konstruktivt samspel mellan de anställda och arbetsgivaren, i vårt fall mellan makro och mikronivån i organisationen, är att stärka den enskilde individen och ta bort system för styrning som inte har ett demokratiskt värde (ibid). Vi kopplar denna utvecklingsrapport till vår studie och menar att personalen i vår valda organisation skulle växa som person om de blev mer medvetna om organisationens vision och hur implementeringen av den sker. Om personalen även kunde känna att de har möjlighet att gå på några av de utbildningar som anordnats av organisationen skulle de känna mer glädje och stolthet som i sig stärker de sociala banden de anställda emellan. Exempelvis kan organisationen organisera övningar som stärker de olika grupperna i syfte att de anställda ska känna sig sedda och utvecklas både privat och yrkesmässigt. Visionen i vår valda organisation har ett budskap om ett lika och demokratiskt värde men samtidigt upplevde vi att strategierna för implementeringen av dessa på något sätt är öhemlighetsfulla för oss som utomstående forskare såväl för personalen på mikronivå. Att inte avslöja för personalen hur implementering av visionen sker kan vara en maktstrategi för en stor organisation med många anställda. Vi menar att om de anställda har insyn i hur implementeringen av visionen sker kan det skapas utrymme för ifrågasättande kritik gentemot organisationsledningen men även öppna upp för möjlighet till påverkan av arbetsvardagen.

Under uppsatsarbetet har vi kommit fram till en för oss ny kunskap och det är att vi inte ska ta vår arbetsvardag för given, utan att den påverkas av såväl translokala koordineringar som tolkningar och användandet av dessa. Vi har även fått en insikt i att visionen inte är allena rådande över den psykosociala arbetsmiljön utan även det relationella samspelet individerna emellan som skapar kulturen och den psykosociala arbetsmiljön på en arbetsplats. Visionen i sig kan omformuleras efterhand som organisationskulturen förändras i takt med samhällets förändringar och kommunikation mellan makro och mikronivåerna inom organisationen. För att återkoppla till att vi i inledningen uttrycker att vi vill undersöka hur en psykosocial arbetsmiljö kan uppkomma genom en organisations vision menar vi att visionen ger de formella verktygen att forma en psykosocial arbetsmiljö men att även det relationella samspelet, såväl mellan makro och mikronivå som individerna emellan, som formar den rådande arbetsvardagliga kulturen inom organisationen och dess arbetslag. I och med denna nya kunskap om psykosocial arbetsmiljö menar vi att en hermeneutisk cirkel har slutits.

Trots att vi hade problem att få tillträde till fältet för denna studies syfte har vi fått en insikt i att organisationens translokala vision kring psykosocial arbetsmiljö förmedlats och implementerats hos de anställda i organisationen. Det verkar därför som att det finns relationella förutsättningar för att implementeringen sker, att den inte bara är tagen i luften utan används i arbetsvardagen. Den reflektion vi fått genom denna studie är att om personalen haft större kunskap om organisationens textuella vision hade de kunnat nå en djupare förståelse över de faktorer som styr deras arbetsvardag. Vi menar att ett mer positivt tillträde till fältet och fortsatt forskning kan undersöka och ge svar på *hur* implementeringen av organisationsvisionen rent konkret går till mellan områdeschefer och den personal som ska använda sig av och arbeta efter visionen

## Litteraturförteckning

Alvesson, Mats (2009): *Organisationskultur och ledning*, upplaga 2, Lund. Studentlitteratur.

Aspers, Patrik (2007): *Etnografiska metoder*. Malmö, Liber

Asplund, Johan (1987): *Det sociala livets elementära former*. Göteborg: Bokförlaget Korpen

Denscombe, Martyn (2000): *Forskningshandboken; för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur

Ejlertsson, Göran (2005): *Enkäten i praktiken; en bok i enkätmetodik*, upplaga 2. Lund: Studentlitteratur

Scheff, Thomas J. (1990): *Microsociology. Discourse, emotion, and social structure*. USA: The University of Chicago Press.

Sjöberg, Katarina & Wästerfors, David (RED) (2008): *Uppdrag forskning*. Malmö: Liber.

Smith, Dorothy E. (2005): *Institutional Ethnography. A sociology for people*. USA: Altamira Press.

Trost, Jan (2010): *Kvalitativa intervjuer*, upplaga 4. Studentlitteratur. Lund.

Wahlgren, Lars (2005): *SPSS steg för steg*. Lund: Studentlitteratur

Widerberg, Karin (2002): *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund, Studentlitteratur

## Internetreferens

Faktuellt Seko, Wojtek Roginski 3/2005

[http://klubb.seko.se/~k1631/bilder/Fackt0503\\_wojtek.pdf](http://klubb.seko.se/~k1631/bilder/Fackt0503_wojtek.pdf). 2010-09-23

Kristian Tilander, Mats Fackel och Tom Tiller 2005

[http://www.tilanderreflektion.se/files/Documents/reflarbpl\\_slutrapport.pdf](http://www.tilanderreflektion.se/files/Documents/reflarbpl_slutrapport.pdf). 2010-12-21

Ingrid Karlsson, Växjö Universitet, 2006

<http://lnu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:205025>

The synthesis Group

<http://www.synthesisgroup.nu/index.asp>

Chalmers Studentkår

<http://www.chs.chalmers.se/sv/content/download/7860/61209/version/1/file/ChS+m%C3%A5l+och+visionsdokument.pdf>

Organisationens hemsida och broschyr, ANONYM (Finns tillgänglig för handledare och examinator hos Eva Persson, 070 60278 92)