



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

## En studie i psykosocial arbetsmiljö i ett modernt svenskt industriföretag

Socionomprogrammet

**C- uppsats**

**Författare:**

Emmy Grusell

Sara Jonsson

**Handledare:**

Barbro Lennéer Axelson

Torun Österberg

## Abstract

**Titel** – En studie i psykosocial arbetsmiljö i ett modernt svenskt industriföretag

**Författare** – Emmy Grusell och Sara Jonsson

**Handledare** – Barbro Lennéer Axelson och Torun Österberg

**Nyckelord** – Organisationskultur, kommunikation, stress, stöd, kön, motivation, samarbete, lärande, ledarskap.

**E-postadress** - [emmypem@hotmail.com](mailto:emmypem@hotmail.com), [Sara\\_j78@hotmail.com](mailto:Sara_j78@hotmail.com)

### **Syfte och frågeställningar:**

Vårt syfte med studien är att undersöka den psykosociala arbetsmiljön inom Industritjänst AB. Resultaten från undersökningen ska ge underlag för ledningen i företaget att arbeta fram nya mål för verksamheten inom området psykosocial arbetsmiljö. Detta är ett stort område och vi har tillsammans med vår uppdragsgivare kommit fram till att fokusera på områdena motivation, stress, samarbete, stöd, konflikter, ledarskap, kommunikation, organisationskultur, kön och lärande. För att täcka dessa områden har vi valt att utgå från följande frågeställningar:

1. Upplever medarbetarna stress i det vardagliga arbetet?
2. På vilket sätt samarbetar, motiverar och stöttar medarbetare varandra?
3. Hur upplever medarbetarna organisationskulturen och förekommer det konflikter på arbetsplatsen?
4. Hur fungerar ledarskapet ur medarbetarnas och ledarnas perspektiv?
5. Är företaget en kommunikativ och lärande organisation?

### **Metod:**

Vi har valt att göra en studie där vi kombinerar en kvantitativ med en kvalitativ metod. Vi har lagt tyngdpunkten på den kvantitativa delen av studien. För den kvantitativa delen har vi använt oss av en enkätundersökning som gått ut till samtliga kollektiva och tjänstemän på Industritjänst AB. I enkäten har vi berört frågor som handlar om kommunikation, organisationskultur, jämställdhet och ledarskap. Eftersom vi vill ta reda på attityder och inställningar rörande ovan nämnda frågor anser vi att en kvantitativ ansats är mest relevant. Storleken på vår undersökningspopulation gör det också mest relevant att använda kvantitativa data. Det kvalitativa inslaget i studien riktar sig till mellanchefer som fått svara på en intervjuguide med öppna frågor.

### **Resultat:**

Vi har kommit fram till att det råder en generellt god psykosocial arbetsmiljö inom koncernen, men att det finns en del områden som kan och bör förbättras. Bland annat så är det många medarbetare som upplever att de inte får uppskattning och uppsmuntran i det dagliga arbetet. Vidare var det många av cheferna som upplevde konflikthantering som svårt, vilket kan behöva uppmärksammas genom utbildning och mer stöd i ledarrollen. Andra nödvändiga utvecklingsområden är rutiner för medarbetarsamtal och forum för formell kommunikation. Även här vill vi lyfta fram att stöd och kunskapspåfyllnad för ledare såväl som medarbetare är något vi anser är nödvändigt för ett lyckat utvecklingsarbete.

## **Förord**

Vi vill tacka alla som bidragit på olika sätt till denna uppsats. Ett stort tack till våra handledare Barbro Lennéer Axelson och Torun Österberg för alla värdefulla tips och synpunkter som vi har fått, och för att ha givit oss stöd och bidragit till motivation under undersökningens gång.

Vidare vill vi tacka alla de anställda på företaget som gjort undersökningen möjlig genom att samarbeta och att ta sig tid på att svara på enkäten. Vi vill också tacka personalutvecklingschefen på företaget som varit behjälplig med information under uppsatsens gång.

Slutligen vill vi tacka de personer i vår närhet som hjälpt oss med korrekturläsning, och alla de som på andra sätt stöttat oss under denna tid.

## **Innehållsförteckning**

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
<b>2. Bakgrund</b>	<b>2</b>
2.1 Från fysisk till psykosocial arbetsmiljö	2
2.2 Företaget	3
<b>3. Syfte och frågeställningar</b>	<b>4</b>
3.1 Syfte	4
3.2 Frågeställningar	4
<b>4. Nyckelord – definitioner och avgränsningar</b>	<b>5</b>
<b>5. Teoretiska perspektiv och tidigare forskning</b>	<b>7</b>
5.1 Stress i arbetslivet	9
5.2 Behov och motivation i arbetet	10
5.3 Samarbete	12
5.4 Socialt stöd	13
5.5 Konflikter	14
5.6 Ledarskap	15
5.7 Kommunikation	17
5.8 Organisationskultur	18
5.9 Kön och organisation	20
5.10 Den lärande organisationen	22
<b>6. Metod</b>	<b>24</b>
6.1 Val av metod	24
6.2 Urval	26
6.3 Bortfall	26
6.4 Generaliserbarhet	26
6.5 Validitet	27
6.6 Reliabilitet	28
6.7 Etik- forskningsetiska frågor	28
6.8 Genomförande	29
6.9 Förförståelse	31
<b>7. Resultat och analys</b>	<b>32</b>
7.1 Stress i arbetslivet	32
7.2 Behov och motivation i arbetet	36
7.3 Socialt stöd och samarbete	39
7.4 Kommunikation	45
7.5 Organisationskultur och konflikter	48
7.6 Kön och organisation	53
7.7 Den lärande organisationen	56
<b>8. Avslutande diskussion</b>	<b>62</b>
<b>9. Referenslista</b>	<b>64</b>
<b>10. Bilagor</b>	

# 1. Inledning

Människor spenderar många timmar av sin dag och en stor del av sitt liv på sin arbetsplats. Det är ett forum där en identitet skapas och relationer byggs upp samtidigt som tilldelade arbetsuppgifter ska utföras. Detta innebär att miljön på arbetsplatsen blir oerhört viktig för människors upplevelse av välbefinnande. Ur ett längre tidsperspektiv har man inom industriella organisationer haft en mekanisk syn på människan som arbetskraft och de anställdas behov och säkerhet har många gånger prioriterats lägre än företags ekonomiska vinster. Med tiden har det stiftats lagar och man har fått upp ögonen för vikten av kvalitet i arbetsmiljön, fysisk såväl som psykosocial. Man har även på många håll sett sambandet mellan en välmående och motiverad personal och en framgångsrik verksamhet i kontinuerlig utveckling.

Vi har fått i uppdrag av en industrikoncern i Sverige att göra en undersökning av den psykosociala arbetsmiljö som råder inom företaget. Anledningen till detta är att man vill få en överblick av vad de anställda upplever som problematiska områden. Förhoppningen är att företaget sedan ska kunna använda denna studie som underlag i ett kommande utvecklingsarbete inom området psykosocial arbetsmiljö. Vi kommer i uppsatsen använda oss av namnet Industritjänst AB när vi nämner företaget. Namnet är fingerat enligt överenskommelse med uppdragsgivaren.

Vi författare har båda ett stort intresse för personalfrågor, verksamhetsutveckling och kvalitetsarbete. Dessa områden tillsammans med perspektivet psykosocial arbetsmiljö ger en tydlig koppling utifrån vår utbildningsbas från socionomprogrammet, där vi båda fördjupat oss inom verksamhetsledning och organisering. Vi tyckte därför att det var intressant att få vara delaktiga i en verksamhets utvecklingsarbete.

Syftet med denna studie är att undersöka hur de anställda på företaget upplever sin arbetssituation utifrån psykosocial arbetsmiljö. Studien är en totalundersökning av grupperna kollektivanställda, tjänstemän och mellanchefer som tillhör olika avdelningar och bolag inom koncernen. Vi har valt att använda en strukturerad enkät som huvudmetod och vi har även en semistrukturerad intervjuguide som har besvarats av de inom koncernen som innehar ett personalansvar. Vi valde att komplettera med kvalitativt material från cheferna då dessa är nyckelpersoner i allt utvecklingsarbete inom organisationer. Att ha med en mer ingående beskrivande del från cheferna var även ett krav från uppdragsgivaren.

När det gäller resultaten vill vi uppmärksamma på att det under tiden för undersökningen var oroliga tider för företaget då varsel om uppsägningar förekom samt att en organisationsförändring nalkades. Detta är faktorer som kan tänkas påverka den allmänna upplevelsen på arbetsplatsen negativt och läsaren bör därför ta viss hänsyn till detta.

## 2. Bakgrund

### 2.1 Från fysisk till psykosocial arbetsmiljö

I samband med den industriella revolutionen som startades i England vid mitten av 1700-talet förändrade förutsättningar och omständigheter inom arbetslivet radikalt genom teknologins framsteg. Det kom nya krav på produktivitet och det ekonomiska vinstintresset sattes i många fall i främsta rummet framför människors egen hälsa och välmående. Arbetet skedde i hög takt och arbetsdagarna var ofta så långa som 10-12 timmar per dag sex dagar i veckan. Förhållandena på arbetsplatserna var ofta dåliga och det förekom ofta olyckor och människor insjuknade på grund av den dåliga hygien på arbetsplatserna (Isacson och Söderlund 1995).

I Sverige började arbetsrättsliga organisationer växa fram runt slutet av 1800-talet och början av 1900-talet. Det tillsattes olika kommittéer som skulle granska arbetsförhållanden och lagstiftning, medan arbetsgivare kartlade enskilda arbetares prestationsbegränsningar för att kunna få maximal vinning av dessa (Isacson och Söderlund 1995). Samtidigt kämpade fackföreningsrörelser för föreningsrätt, bättre arbetsförhållanden och kortare arbetsdagar och motsättningarna i det svenska samhället skärptes. Det pågick hårda duster mellan dessa parter ända fram till 1930-talet innan förhållandena stabiliserades någorlunda utifrån både effektivitets- och skyddssynpunkt. Dock var det fortsatt mycket högt antal arbetsskador och dödsfall inom industrier fram till 1950-talet då dessa sakta började sjunka (Isacson och Söderlund).

Enligt Isacson och Söderlund (1995) användes termen arbetsmiljö för första gången i Sverige på 1940-talet. Därefter tog det ända in på 1970-talet innan begreppet slog igenom på allvar. Dock var det så tidigt som 1943 då det i Teknisk Tidskrift stod: *"Man vet att effektiviteten hänger samman med trivsel och trygghet i arbetsstillvaron... Denna trivsel beror dock inte bara på de rent yttre anordningarna till skydd mot olycksfall och ohälsa... utan den är lika avhängig av att de anställda kan känna trygghet också i sådant som hör samman med deras tillvaro utanför arbetsplatsen"* (Isacson och Söderlund 1995 s 51). Detta illustrerar en modern syn på arbetsmiljö där man förutom den rent fysiska miljön även pekar på psykologiska aspekter som trygghet och trivsel.

Under slutet av 1970-talet gick LO ut med en enkät rörande medlemmarnas arbetsmiljö. Hela 80 % av de deltagande uppgav att de hade besvär av sin arbetsmiljö (Isacson och Söderlund 1995). Detta i samband med strejker och politiskt stor fokus på arbetsmiljö gjorde att man under 70 talet stiftade nya lagar för att reglera förhållandena. 1971 kom lagen om styrelserepresentation för arbetstagarna samt lagar om rätt till ledighet för studier, 1974 års lag om anställningsskydd, 1977 medbestämmandelagen och 1979 jämställdhetslagen (Isacson och Söderlund 1995). Vår nuvarande arbetsmiljölag antogs av Sveriges rikstag 1977. I samband med debatterna kring de lagar som stiftades i Sverige under 70-talet blev begreppet psykosocial arbetsmiljö ett nyckelord. Begreppet har många olika definitioner, men enligt Lennér Axelson och Thylefors (2005) kan man beskriva termen som det samspel som finns mellan individen och dess arbetsomgivning.

I takt med att synen på arbete och de människor som utförde detta förändrades, utvecklades även synen på arbetsmiljön och de organisationer människor var verksamma inom. Efter att från mitten av 1800-talet och början av 1900-talet ha haft stort fokus på effektivitet genom smal specialisering och rationalisering, kallad *scientific management* eller Taylorism, så började fokus så småningom flyttas till individerna som delar i en arbetsgrupp (Flaa m.fl 1998). Man gick alltså från en instrumentell syn på människan som ren arbetskraft till att se de enskilda individerna som sociala varelser. Den nya inriktningen inom organisationsteori kom att benämnas *Human Relationsskolan*. Även om teorin i sig till största delen blickar mot gruppdyamik och grupp beteenden är det ändå av värde att ta upp detta sammanhang då fokus för första gången hamnade på de psykologiska aspekter och den informella sociala organisationsstruktur som påverkar arbetsplatsen (Flaa m.fl. 1995). Med detta kom man att uppmärksamma nya aspekter inom arbetsmiljön och det psykosociala perspektivet slog igenom.

## **2.2 Företaget**

Industritjänst AB grundades i Stockholm i slutet av 1970-talet. Företaget startades i liten skala av A. A. som idag fortfarande driver och är VD för företaget. Industritjänst AB fortsatte att växa och är idag en modern industrigrupp med cirka 300 anställda och har närmare 500 miljoner kronor i omsättning per år. I företaget ingår fyra kunskapsföretag för mekanisk tillverkning samt ytterligare två bolag med egna produkter. Företaget finns idag på olika mindre orter i Sverige. Industritjänst AB har kunder inom bland annat medicinteknik, telekom, verkstadsindustri och elektronik/instrument. De levererar både enskilda komponenter och kompletta system till sina kunder.

På företaget arbetar det cirka 300 anställda, varav ca 40 kvinnor totalt. Kvinnor finns på alla nivåer inom organisationen. Den största andelen kvinnor finns bland tjänstemännen.

Industritjänst AB samarbetar med det lokala näringslivet i kommunen. Bland annat samarbetar företaget med en gymnasieskola som bedriver ett så kallat industriprogram. Industritjänst AB erbjuder studenterna praktikplatser och de som visar att de klarar arbetet har stor chans att få ett arbete i företaget.

Visionen är att företaget ska vara en ”god” arbetsplats där medarbetarna ska ha möjlighet till vidareutveckling, delaktighet och engagemang. Visionen är att ledarskapet ska skapa möjligheter för varje medarbetare att utvecklas och känna sig delaktiga. Detta innebär bland annat att ledarna ska delegera uppgifter med ansvar till medarbetarna. Det finns också en vision om att vara en lärande organisation där man kan dra nytta av varandras kunskaper, erfarenheter och misstag. Policyn i företaget är även att varje medarbetare ska delta i årliga utvecklingssamtal med sin närmsta chef där arbetsuppgifter, arbetsmiljö, personlig utveckling och arbetsprestation ska diskuteras. Dessa utvecklingssamtal med varje medarbetare ska resultera i en utvecklingsplan där bland annat vidareutbildning, breddning av arbetsuppgifter eller andra sätt till personlig utveckling i yrkesrollen diskuteras.

### **3. Syfte och frågeställningar**

#### **3.1 Syfte**

Vårt syfte med studien är att undersöka den psykosociala arbetsmiljön inom Industritjänst AB. Resultaten från undersökningen ska ge underlag för ledningen i företaget att arbeta fram nya mål för verksamheten inom området psykosocial arbetsmiljö. Detta är ett stort område och vi har tillsammans med vår uppdragsgivare kommit fram till att fokusera på områdena motivation, stress, samarbete, stöd, konflikter, ledarskap, kommunikation, organisationskultur, kön och lärande. För att täcka dessa områden har vi valt att utgå från nedanstående frågeställningar.

#### **3.2 Frågeställningar**

1. Upplever medarbetarna att det förekommer stress i det vardagliga arbetet?
2. På vilka sätt samarbetar, motiverar och stödjer medarbetare varandra?
3. Hur upplever medarbetarna organisationskulturen och förekomst av konflikter på arbetsplatsen?
4. Hur fungerar ledarskapet ur medarbetarnas och ledarnas perspektiv?
5. Är företaget en kommunikativ och lärande organisation?



## 4. Nyckelord – definitioner och avgränsningar

Nedan följer våra definitioner och förklaringar av vissa ord och begrepp som är betydelsefulla i vår uppsats. Vi ger en kort beskrivning då vissa begrepp är mycket vida och i vår uppsats bara används utifrån perspektiv som vi tycker är relevant kopplat till psykosocial arbetsmiljö.

**Psykosocial arbetsmiljö** - Det finns olika definitioner men vi har valt att se det som samspelet mellan individen och dess omgivning på arbetsplatsen enligt Lennér Axelsson och Thylefors (2005). Vi har även till viss del beaktat faktorer från den fysiska arbetsmiljön då dessa påverkar upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön.

**Kollektivanställda** - Vi har valt att anamma begreppet kollektivanställda eller kollektiva från företaget undersökningen genomfördes på. Detta innebär samtliga av de anställda som jobbar i produktionen på företaget.

**Tjänstemän** – De som inom företaget kallas tjänstemän kan ha olika arbetsuppgifter såsom marknadsföring eller ansvara för inköp. En del av tjänstemännen har personalansvar för de kollektivanställda, och vi kommer i denna undersökning att hänvisa till denna grupp som chefer.

**Chefer** - Ordet chefer använder vi synonymt med arbetsledare. I undersökningen syftar detta på arbetsgruppernas närmsta chef inom organisationen.

**Medarbetare** – Ordet används i många fall synonymt med begreppet kollektivanställda när vi talar om arbetsgrupper. Det kan i andra fall även syfta till samtliga anställda inom en verksamhet, det vill säga även tjänstemän och chefer.

**Enkät** – Det undersökningsinstrument vi använt oss av i vår kvantitativa medarbetarundersökning som innefattar kollektivanställda och tjänstemän. Då vissa av tjänstemännen även har chefsbefattning har dessa också fyllt i enkäten, men då i egenskap av tjänsteman och inte arbetsledare.

**Intervjuguide** – Det undersökningsinstrument vi använt oss av i vår kvalitativa undersökning som endast är ställd åt cheferna med personalansvar. Detta är en semistrukturerad enkät med öppna frågor där cheferna fått skriva ned sina svar fritt.

**Signifikansnivå** – Vi har bearbetat resultaten från den kvantitativa medarbetarenkäten statistiskt. När detta görs kontrolleras signifikansnivån i resultatet, även kallad felrisk. Detta innebär att vi gör en uträkning om hur stor sannolikheten är för att ett samband eller skillnad existerar i verkligheten och inte uppkommit slumpmässigt. I denna studie kommer vi att utgå från att 5 % och värden där under är signifikanta. Detta då det är ett vanligt värde att använda sig av i likartade studier.

**Samarbete** - Innebörden av begreppet kan vara mycket varierande beroende på vilken situation det används i. Vi har valt en vid tolkning utan distinktioner till liknande ord som samspel.

Vi utgår från begreppet utifrån vad vi anser är exempel på tecken på gott samarbete så som delaktighet, möjlighet att få stöd och hjälp från chefer och kolleger samt att man har en respektfullt bemötande gentemot varandra.

**Konflikter** - Vi kommer att begränsa oss till konflikter som pågår inom arbetsgrupper eller mellan arbetsledare och medarbetare, och således inte att beskriva konfliktteori och perspektiv generellt. Att ha fokus på konflikter och konflikthantering är mycket betydelsefull för hur samarbete och den psykosociala arbetsmiljön fungerar.

**Kommunikation** – Vi kommer att begränsa oss till den typ av kommunikation som sker inom en organisation, internkommunikation. Detta innebär hur information och kunskap ges möjlighet att sprida sig inom en verksamhet. Vi kommer att fokusera kommunikation inom gruppen, mellan ledare och grupp samt detta relaterat områdena mål och utveckling.

**Ledarskap** – Utifrån en arbetsgrupps perspektiv är ledarskapet mycket centralt. Ledarskapet har stor påverkan för hur informationsflöden och utveckling på personligt såväl som organisatorisk plan ska fungera. I vår kvantitativa del fokuserar vi på ledarskap utifrån medarbetarnas synvinkel. I den kvalitativa delen utgår vi från ledarnas syn och beskrivning av sitt eget ledarskap.

**Organisationskultur** - Organisationskulturen är en stor del av hur en organisation fungerar och huruvida medarbetarna trivs på arbetet eller inte. Vi kommer att övergripande beröra detta område som handlar om den psykosociala arbetsmiljön.

**Kön och jämställdhet** - Jämställdhet innebär mäns och kvinnors lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter. I denna studie fokuserar vi *inte* på kön och jämställdhet utifrån sådant som arbetsuppgifter eller löneutveckling utan på florerande attityder utifrån en könssegregerad arbetsplats.

## 5. Teoretiska perspektiv och tidigare forskning

Vi har efter noggrant övervägande valt att integrera våra teoretiska perspektiv med den tidigare forskningen inom området, då dessa överlappar varandra till mycket stor del. Vi vill på detta sätt undvika upprepningar och tror att detta ger en tydligare framställning för läsarna. Då vår undersökning ligger inom ramen för psykosocial arbetsmiljö kommer vi först att definiera och förklara det begreppet för att sedan presentera perspektiv och tidigare forskning som är relevanta för vår studie och våra frågeställningar. Detta kommer att ske utifrån en ordningsföljd med början på individnivå för att sedan gå över till gruppnivå och slutligen organisationsnivå. Denna ordning har vi valt då vår studie är en medarbetarundersökning. Vi vill genom uppsatsens struktur tydliggöra vår fokus på personerna inom organisationen framför organisationen i sig.

### Psykosocial arbetsmiljö

Enligt Lennéer Axelson och Thylefors (2005) är begreppet psykosocial arbetsmiljö svårt att definiera och begreppet har i forskningen definierats olika. Författarna använder begreppet för att redogöra för samspelet mellan individ och miljö. Vi anser liksom Lennéer Axelson och Thylefors att begreppet psykosocial arbetsmiljö innefattar samspelet i organisationen mellan individer och omgivning. Vi menar att inom psykosocial arbetsmiljö berörs bland annat klimat på arbetsplatsen. Ett arbetsklimat har både formella och informella aspekter och rymmer bland annat motivation, kommunikation, status och ledarskap.

Lennéer Axelson och Thylefors (2005) skriver att man kan särskilja tre olika områden inom arbetsmiljö. Den fysiska arbetsmiljön är det yttre som man kan observera i en organisation. Den organisatoriska arbetsmiljön är de formella aspekterna i en organisation såsom hur man fattar beslut och hur arbetet är fördelat. Den sociala arbetsmiljön är den kontakten som finns mellan individerna och grupperna i organisationen. Både den fysiska och den sociala arbetsmiljön är av betydelse för hur individerna i organisationen mår. Författarna påpekar att individer som arbetar under bristfälliga sociala och/eller fysiska förhållanden under en längre tid till slut reagerar negativt. Enligt Lennéer Axelson och Thylefors (2005) är arbetsgruppen av stor betydelse för den psykosociala arbetsmiljön och klimatet på arbetsplatsen. Klimatet i arbetsgruppen påverkas i hög grad av hur man kommunicerar och löser konflikter. Klimatet påverkas även av relationer och ledarskapet. Enligt författarna upplever medarbetare sin arbetsmiljö på olika sätt vilket kan bero på olika bakgrund och behov. Exempelvis kan upplevelsen av stress variera hos olika individer trots att de har samma arbetsuppgifter.

Den psykosociala arbetsmiljön har enligt forskning förändrats både positivt och negativt de senaste åren. Den fysiska arbetsmiljön verkar ha förbättrats något medan stressen i arbetslivet ökar. Arbetsmiljöundersökningen (2007) (*Rapport 2008:4*) har på uppdrag av Arbetsmiljöverket genomförts av Statistiska centralbyrån. Rapporten visar på förändringar som skett under de senaste åren och skillnader som förekommer mellan olika yrkeskategorier och branscher. Vad gäller fysiskt och kroppsligt ansträngande arbete kan man enligt arbetsmiljöundersökningen (2007) se att belastningen minskat något överlag sedan 2005. Även upplevelsen av att det är så bullrigt att man inte kan samtala på

arbetsplatsen har minskat. Kraven på att man måste arbeta övertid och upplevelsen av att ha för mycket att göra har dock ökat under de senaste åren. Många upplever att de måste ta med sig jobbet hem och ta kortare rast på lunchen för att hinna med. Bland kvinnorna har de fysiska arbetsmiljöförhållandena blivit sämre. En större andel av kvinnorna och männen jämfört med 2005 måste upprepa samma arbetsmoment nästan dubbelt så fort som tidigare. Vad gäller den psykosociala arbetsmiljön visade det sig också att kvinnorna i högre grad jämfört med tidigare drar sig för att vidarebefordra kritiska synpunkter om arbetsförhållanden. Det är också vanligare hos kvinnor än hos män att de inte kan påverka sin egen arbetstakt.

Statistiska centralbyrån har på uppdrag av riksdagen genomfört en forskningsrapport (*SCB, sysselsättning, arbetstider och arbetsmiljö 2002-2003*). Enligt denna forskningsrapport visade det sig att omorganisationer påverkade den psykosociala arbetsmiljön. På arbetsplatser där det i stor del arbetar män var omorganisationer vanligare än i kvinnodominerande arbeten. Enligt ovan nämnda rapport kan det bero på att männen i större del arbetar i privata företag. Det framkom också att arbetsplatser som dominerades antingen av kvinnliga anställda eller manliga anställda var vanligare i arbetaryrken än i tjänstemannayrken. Den organisation i produktionsindustrin som vi själva undersökt utgör ett exempel på detta då ca 80 % av de anställda är män.

## **Likabehandling**

### **Diskrimineringslagen 2008:567**

Inom det arbetsrättsliga området finns det lagar som skyddar arbetstagaren mot orättvis behandling inom arbetslivet. Riksdagen har i juni 2008 antagit en ny diskrimineringslag. Den nya diskrimineringslagen träder i kraft den 1 januari 2009 och kommer att ersätta jämställdhetslagen och sex andra diskrimineringslagar. Skyddet mot diskriminering blir i stort samma som innan. Lagen har dock utökats inom vissa områden. Inom arbetslivet ska exempelvis diskrimineringsförbudet gälla även för praktikanter och för dem som utför arbete som inhyrd eller inlånad arbetskraft. I enlighet med EU:s arbetsdirektiv införs även ett förbud mot åldersdiskriminering i arbetslivet samt mot diskriminering på grund av könsöverskridande uttryck.

Diskrimineringslagen 2008:567 ska motverka diskriminering på grund av: kön, könsöverskridande identitet och uttryck, etnisk tillhörighet, religion och annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning och ålder. Lagen omfattar arbetslivet, utbildningsverksamhet, arbetsmarknadspolitisk verksamhet, start och bedrivande av näringsverksamhet, yrkesbehörighet, medlemskap i vissa organisationer, varor, tjänster och bostäder, allmän sammankomst, socialtjänst, hälso- och sjukvård, socialförsäkring, arbetslöshetsförsäkring, studiestöd, värnplikt och offentlig anställning.

*"1 § Denna lag har till ändamål att motverka diskriminering och på andra sätt främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder."* (www.lagrummet.se , diskrimineringslagen 2008:567)

## 5.1 Stress i arbetslivet

Lennart Levi (2002) diskuterar i *"Stress, molekylerna, individen, organisationen och samhället"* huruvida stress är skadligt för människan. Han menar att det måste finnas en viss stress i livet, och påpekar att om människan skulle leva helt utan stress vore det lika med döden. Stress kan dock vara skadligt om individer utsätts för det i allt för stor omfattning och under en längre tidsperiod. Författaren jämför den skadliga stressen hos människan med *"En bil som står framför röda stoppljus, och föraren rusar motorn så att den förslits och ventilerna sotar igen. En mängd bensin förbränns utan att bilen kommer ur fläcken"* Levi (2002) (s.47).

### Risikfaktorer för stress

Enligt Levi (2002) påverkas människan av så kallade stressorer, påfrestningar som finns i vårt moderna samhälle och arbetsliv. En källa till stress kan exempelvis vara att individen utsätts för krav som på samma gång är för små och för stora. Det kan t.ex. vara så att arbetet kräver att man arbetar väldigt snabbt med enkla och kortvariga arbetsmoment. Enligt författaren drabbas individen då av en understimulering eftersom arbetsuppgifterna är för enkla. Samtidigt drabbas individen av en överstimulering då denna måste arbeta mycket snabbt. En orsak till stress kan även vara att kraven är för små, tex. att man inte har tillräckligt att göra eller att arbetsuppgifterna inte ger någon mening med livet. Då kan individens möjlighet till självförverkligande och utveckling hotas.

Enligt forskningsrapporten (SCB 2002-2003) visade det sig att fysiskt ansträngande arbete exempelvis tunga lyft och att utföra ensidiga och upprepade rörelser är lika vanligt för kvinnor som för män. Andelen män och kvinnor som utför ensidiga och upprepade rörelser har ökat både bland arbetare och bland tjänstemän. Hos de sistnämnda beror ökningen på att allt fler arbetar framför datorn hela dagarna. (SCB, *syssetsättning, arbetstider och arbetsmiljö* 2002-2003)

Stress kan uppstå om de mänskliga behoven såsom erkänsla, ansvar, uppmuntran och social kontakt uteblir. Levi (2002) menar också att omorganisationer kan vara ett hot mot grupp gemenskapen och en orsak till att negativ stress uppkommer. En annan anledning till att arbetet kan leda till psykisk ohälsa menar Levi, är bristen på egenmakt och egen kontroll i vardagen. Författaren anser att egenmakten innebär att individen har möjlighet att påverka sin egen vardag. I arbetslivet kan exempelvis egenmakten innebära att man har möjlighet att påverka i vilken ordning arbetsuppgifterna ska göras samt hur de ska genomföras. Vad gäller egenmakten i arbetet belyser SCB: s forskningsrapport *syssetsättning, arbetstider och arbetsmiljö* (2002-2003) stress som utgår från de krav som ställs från arbetsgivaren. Det visade sig i rapporten att stressen ökade om arbetstagaren hade ett arbete med höga krav men små chanser att själv påverka arbetssituationen. Denna sortens stress visade sig på sikt kunna leda till fysiska och psykiska problem. När det fanns höga krav på arbetstagaren samtidigt som denne hade stort inflytande över arbetssituationen upplevdes arbetet i genomsnitt i stort sett som positivt och stimulerande.

Enligt Töres Theorell (2002) i *"Stress, molekylerna, individen, organisationen och samhället"* har kontroll och stress ett nära samband. Han menar att i situationer där man håller på och tappa kontrollen så kämpar man för att behålla den.

I sådana situationer där man inte kan göra något för att bibehålla kontrollen blir man passiv, vilket kan vara fallet i vissa arbeten där man inte har möjlighet till egenkontroll.

### **Krav-kontroll-stödmodellen**

Levi (2002) beskriver krav-kontroll-stödmodellen, som är utarbetad av Robert Karasek, Töres Theorell och Jeffrey Johnson. Modellen visar vad som händer om man blir utsatt för en kombination av lågt socialt stöd, låg egenkontroll och överkrav. Psykisk ohälsa visar sig enligt ovan nämnda modell vara vanligt förekommande vid kombinationen hög arbetsbelastning och litet beslutsutrymme. Levi (2002) skriver att denna skadliga kombination kallas för spänt arbete. Särskilt stor risk är det att drabbas av psykisk ohälsa om man inte får chans och möjlighet till återhämtning utan går på högvarv under en längre tidsperiod. Vid aktivt arbete råder det är en hög arbetsbelastning och mycket möjlighet till eget beslutsutrymme. Enligt modellen är det aktiva arbetet visserligen stressigt men möjligheterna till stimulans och psykisk tillväxt kan bidra till att de negativa stressfaktorerna som beror på brist på egenmakt minskas och den positiva stressen främjas.

### **Motverkan på negativ stress**

Levi (2002) anser att det finns flera åtgärder på arbetsplatsnivå som kan motverka den negativa stressen. Det kan bland annat vara att ge alla arbetstagare kunskap och möjligheter att påverka. Det är också viktigt att arbetstagaren känner till organisationens mål vilket främjar delaktighet. Andra faktorer som är viktiga är att medarbetarna blir belönade och uppskattade på arbetet. Theorell (2002) anser att arbetstagarnas möjligheter till kontroll är viktigt, detta kan exempelvis främjas genom kompetensutbildning och arbetsrotation.

## **5.2 Behov och motivation i arbetet**

### **Behovshierarkin**

Flaa m.fl. (1998) skriver om *Maslows behovshierarki* och hans rangordningar av de mänskliga behoven. Författarna beskriver denna trappa där olika behov förändras ju längre upp man kommer i hierarkin. När ett behov blivit förverkligat strävar människan efter ett annat högre upp i trappan. För att ett lärande ska ske måste de grundläggande behoven först vara tillfredsställda. Flaa m.fl. (1998) menar att enligt Maslow har vi idag en relativt hög levnadsstandard vilket leder till att de mest grundläggande behoven är enkla att tillfredsställa. Detta gäller främst i vår västerländska kultur men kan se olika ut även i vårt eget land med tanke på olika sociala grupper. Situationen ser också olika ut i olika delar av världen.

Människan försöker efter de fysiologiska behoven sträva efter de behov som handlar om tillhörighet, social trygghet och bekräftelse. Andra behov som människan strävar efter är att uppleva självkänsla och mening i sitt arbete. På en arbetsplats är i första hand de sociala behoven och behoven av självförverkligande och uppskattning som är centrala.

## Maslows behovstrappa

1. *Fysiologiska behov* (t ex behovet av mat, kläder, hus, värme).
2. *Trygghetsbehov* (t ex materiell och fysisk trygghet).
3. *Sociala behov* (t ex behovet av vänskap, kontakt, grupptillhörighet).
4. *Behov av status och prestige* (t ex behovet av att känna att man är "någon" i egna och andras ögon).
5. *Behovet av självförverkligande* (t ex genom att lära sig saker och att utnyttja potentiella egenskaper. Ref Flaa m.fl. (1998, s. 51).

Flaa m.fl (1998) menar att vissa organisationsformer kan hindra människans strävan efter självförverkligande. För att undvika detta menar författarna att organisationen måste organiseras på ett sådant sätt att utvecklingsbehov kan tillfredställas. T ex genom delegering och utvidgning av arbetsuppgifter för dem som har alltför monotona arbetsuppgifter. Det ställer också krav på ledaren som skall ha förmågan att se och uppmärksamma den enskilda människan bakom produktionen.

Enligt Bruzelius/Skärvad (2004) i "*Integrerad organisationslära*" finns olika orsaker till att människor arbetar och orsakerna speglar ofta vilka attityder man har gentemot sitt arbete. Den första anledningen är att arbeta för överleva, s.k. försörjningsattityder. Den andra inställningen till arbetet är att förbättra sin levnadsstandard materiellt sätt, s.k. yttrevärldsfaktorer. Den tredje inställningen innebär enligt författarna en vilja att utveckla sig själv genom personlig tillväxt, s.k. inrevärldsattityder. Enligt Bruzelius/Skärvad uppstår motivation och trivsel på arbetsplatsen bland annat då medarbetarna kan identifiera sig med de värderingar som organisationen har. Motivationen kan skapa en organisationskultur som kännetecknas av lojalitet och engagemang. Författarna anser att när medarbetarna blir mer engagerade i utvecklingen av arbetet så bidrar det till också i det långa perspektivet till organisationens effektivitet. En organisationskultur som innebär att medarbetarna känner engagemang och lojalitet kan också minska behovet av direkt styrning vilket möjliggör för medarbetare på alla nivåer att vara med i beslutsfattande och planering av arbetet. Enligt Bruzelius/Skärvad kan en sådan kultur innebära att medarbetarna har möjlighet att sträva efter det högsta behovet i Maslows behovshierarki, behovet av självförverkligande.

## Motivations- hygien-teori

Bruzelius/Skärvad (2004) skriver även om Frederick Herzbergs *motivations-hygien-teori*. Med *hygienfaktorer* menas förhållanden såsom lön, relationer, status, säkerhet och fysisk arbetsmiljö. För att trivas på arbetet bör dessa faktorer vara tillfredsställda. När hygienfaktorerna är tillfredsställda kan individen gå vidare till nästa steg vilket är *motivationsteorierna*. Dessa faktorer är relaterade till själva arbetsuppgiften och innefattar bland annat erkännande, ansvar, befordran och psykologisk tillväxt. Bruzelius/Skärvad (2004) menar att Herzbergs och Maslows teorier har likheter då de tre nedersta behoven i Maslows behovshierarki har samband med hygienfaktorerna och de översta är faktorer som bygger på motivation.

### 5.3 Samarbete

Begreppet samarbete kan förklaras och tolkas på olika sätt men är i huvudsak positivt värdeladdat. Vad samarbete på en arbetsplats innebär beror enligt Svedberg (2007) både på individerna och på organisationens struktur och kultur. Graden av samarbetet kan då variera från att hålla sig på en *trevlighetsnivå* där man har en positiv och rolig social samvaro, till att arbetet utförs på teamnivå som innebär att man gemensamt har diskuterat värdegrund och personligt förhållningssätt och ruckat på invanda yrkesmässiga revir för att istället tillvarata personliga kompetenser efter uppkomna situationer.

Enligt Geir Kaufman och Astrid Kaufman (1998) i *Psykologi i organisation och ledning* påverkar individerna i en grupp varandra ömsesidigt genom sina handlingar. Gruppen, vilken då exempelvis kan vara en arbetsgrupp, har ofta en stor betydelse för individen. En välfungerande arbetsgrupp kan ge en stabil förankring i tillvaron och bidra till känsla av samhörighet och vänskap. Forskningsrapporten SCB (2002-2003) belyser dessa sociala relationer på arbetsplatsen. Det visade sig att stressreaktionerna minskade i de fall där det upplevdes finnas positiva sociala faktorer i arbetsmiljön. Undersökningen visade också att var en stor del som uppfattar gruppens sammanhållning och möjligheten att få stöd och hjälp från kolleger på arbetsplatsen som god.

Lennéer Axelson och Thylefors (2005) menar att samarbete är en central del för att organisationer ska vara välfungerade. Samarbete innebär gemensam problemlösning och kräver att man har en positiv hållning till varandra i arbetet och innebär att man arbetar tillsammans mot en gemensam målsättning. Enligt författarna kräver samarbetet också att man visar hänsyn och har förmågan att dela med sig av sina tankar och kunskaper. Om en individ har självkänedom är det enklare för denne att kommunicera öppet om exempelvis sina styrkor och svagheter vilket leder till att man kan komplettera varandra i arbetet. Lennéer Axelson och Thylefors (2005) påpekar att samarbete innebär att man ibland kanske kan göra en insats utöver sitt eget ansvarsområde för att hjälpa en kollega.

Även Svedberg (2007) menar att struktur och tydlighet på arbetsplatsen även är viktig för gruppens samspel. En viktig del i detta är att det finns en medvetenhet kring organisationens mål och att dessa är uttalade. Detta skapar en trygghet i gruppen och bidrar till att personer där inom kan arbeta tillsammans utifrån ömsesidig respekt utan att nödvändigtvis tycka om varandra på det privata planet. Detta kan då hjälpa gruppmedlemmarna att lägga sin energi på rätt saker och konflikter kan undvikas (Svedberg 2007). Detta bekräftas även av SCB undersökningen (2002-2003) där den andel som var missnöjda med sammanhållningen och cheferna på arbetsplatsen angav att det oftare förekom konflikter.

När det nu är populärt att betona samarbete, samspel och samhörighet och man bildar team och arbetsgrupper över yrkes- och organisationsgränser får man dock inte glömma bort att vissa saker inte bör behandlas i hela gruppen. Enligt Svedberg (2007) finns det då risk att de anställda ser möten och sammanträden, även då de hålls i gott syfte, som slöseri med tid och gör att både produktionen och arbetsgruppens moral blir lidande.



Det är enligt författaren antingen gruppens egna medlemmar eller dess ledning som måste klara av att göra urskiljningen på vilket sätt olika frågor ska behandlas. Om detta görs på ett bra sätt menar han vidare att de enskilda medlemmarna blir mer aktiva och delaktiga, vilket i sin tur höjer arbetsglädjen för hela gruppen.

#### **5.4 Socialt stöd**

I många fall kan stress eller vantrivsel på arbetet ha lika stor betydelse för ohälsa som en direkt farlig fysisk arbetsmiljö. Sambanden mellan psykologiska och sociala förhållanden och medarbetares hälsa står inte helt klara i den forskning som finns inom området, och inte heller i vilken utsträckning socialt stöd egentligen kan motverka och förebygga hälsoproblem (Hedin, 1994).

Hedin (1994) skriver om olika typer av processer som erbjuder personer stöd. Det är dels de informella processerna som kan ske mycket spontant inom arbetsgrupperna av hjälpsamma kolleger som kommer med råd eller helt enkelt genom den sociala samvaron som uppstår i en arbetsgrupp. Det kan även vara en professionell hjälpprocess som en arbetsledare eller någon från en personalavdelning eller företagshälsovård inom företag ansvarar för. Detta arbete kan då exempelvis handla om vidareutbildning, omplaceringar eller att ge samtalsstöd. Enligt arbetsmiljöundersökningen (2007) har stora delar av den psykosociala arbetsmiljön generellt blivit bättre under de senaste åren. Det har bland annat visat sig genom att det skett förbättringar när det gäller att ge stöd och uppmuntran. Exempelvis så visar undersökningen att chefer i större utsträckning hjälper till med att prioritera arbetsuppgifter än tidigare, vilket kan ses som en betydande del i det formella stödarbetet. Undersökningen (2007) visar vidare att det dock finns en liten grupp som aldrig eller nästan aldrig får något stöd eller uppmuntran från chefer och arbetskamrater. Exempelvis så visade det sig att personer i ledningsarbete upplever sig ha ett bristfälligt chefsstöd. Bland dem som arbetade som maskinoperatörer och i hantverksyrken samt inom vården var upplevelsen av dåligt chefsstöd också stor.

Som nämnts tidigare är stress en mycket betydande faktor för hälsan i arbetet och därmed för behovet av stöd en individ har. Den upplevda stressen hos en person är tätt sammankopplat till dennes arbetsuppgifter och inflytandet medarbetaren har när det gäller hur och när uppgifter ska utföras. Enligt forskningsrapporten (SCB 2002-2003) upplever var femte anställd sina arbetsuppgifter som både enformiga och jäktiga. Kombinationen av både jäktigt och enformigt var enligt rapporten vanligast i arbetaryrken. Bland dessa yrken hade arbetstagare även mindre inflytande än tjänstemän över hur arbetstider ska planeras, hur uppgifter ska göras och i vilket tempo dessa ska utföras. Enligt Hedin (1994) är faktorerna tidspress, liten möjlighet att påverka den egna arbetssituationen och att fatta egna beslut direkt kopplade till ökad hälsorisk och behov av socialt stöd, vilket då innebär att de som har ett arbetaryrke är mer utsatta jämfört med tjänstemän. Dock visar SCB undersökningen (2002-2003) att det i tjänstemannayrken är vanligt förekommande med en både jäktigt och psykiskt påfrestande arbetssituation.

Hedin (1994) beskriver att kolleger inom den egna arbetsgruppen är mycket viktig då en person drabbas av ohälsa. Detta gör att personer som innehar vissa befattningar som innebär mycket ensamarbete, exempelvis vissa typer av tjänstemän eller arbetsledare blir extra utsatta.

Författaren inför här även ett maktperspektiv, som inte får glömmas bort i en stödrelation, då hon skriver att underordnad personal har svårt att ge stöd åt sin arbetsledare. Detta menar hon beror på att arbetsplatsens formella roll- och maktbalans då rubbas.

## **5.5 Konflikter**

Konflikter är något som är närvarande på många sätt och på många plan i människors liv. Det är viktigt att minnas att konflikter inte alls behöver vara något negativt, utan tvärt om mycket väl kan innebära eller resultera i en positiv utveckling. Vi ska dock inte här fördjupa oss nämnvärt i konfliktperspektivet generellt, utan försöka begränsa det till de konflikter som pågår inom eller mellan grupper inom organisationer. När man talar om konflikter i samband med verksamheter så handlar det ofta om hur vi löser missnöje och om hur detta kan hanteras eller förebyggas. När det handlar om en grupp som ska kunna samarbeta under en längre tid menar Nyström och Wallén (2004) att det kan vara av stor vikt att man inom gruppen kommer överens om tydliga strategier om hur konflikter ska hanteras. På så sätt kan en konflikt bli betydligt mindre resurskrävande att hantera. Enligt Lennéer Axelson/Thylefors (2005) kan konflikter både vara destruktiva och konstruktiva. Hur konflikterna hanteras i organisationen är ofta avgörande för hur utfallet blir.

Författarna anser att en konflikt som hanteras på ett tidigt stadium och på ett bra sätt inte bara är till nytta för involverade parter utan även för verksamheten i stort då detta är positivt för individens effektivitet och för den psykosociala arbetsmiljön generellt. Lennéer Axelson/Thylefors (2005) menar att det finns två olika slags konflikter som man kan urskilja i arbetsgrupper, uppgiftskonflikter och relationskonflikter. Uppgiftskonflikter är relaterade till själva arbetet och arbetsuppgifterna. Det är till en viss del positivt med konflikter kring arbetet eftersom det kan stimulera till nytänkande och kreativitet. Det finns dock en risk att konfliktnivån blir för hög och att man då förlorar fokus på arbetet. Den andra konflikten som kan finnas i arbetsgrupper är relationskonflikter vilket kan beröra konflikter mellan enskilda personer eller mellan olika grupper eller subgrupper. Bakgrunden till relationskonflikter bygger ofta på frustrationer och brist på bekräftelse. Enligt författarna kan relationskonflikterna vara mycket tärande och energikrävande för arbetsgruppen och klimatet påverkas negativt. Relationskonflikterna är också svårare att lösa än uppgiftskonflikterna eftersom det kan vara svårare att diskutera sådana konflikter öppet. Konflikter i en arbetsgrupp har vanligtvis spår av både uppgiftskonflikter och relationskonflikter.

Lennéer Axelson/Thylefors (2005) anser att konflikthantering ofta handlar om att vända ett negativt mönster. Samtal kring konflikten mellan de berörda parterna kan ibland vara tillräckligt för att bryta negativa mönster.

## 5.6 Ledarskap

### Systemorienterade teorier

Flaa m.fl. (1995) skriver att de *systemorienterade teorierna* ser till de arbetsvillkor som ledare ställs inför. Teorier om exempelvis ledarbeteende och situationsteorier brukar fokusera på ledaren som person. Dom systemorienterade teorierna tar dock hänsyn till andra faktorer än ledarens personlighet. Det kan exempelvis vara faktorer såsom resurser och regler vilka kan vara svåra att påverka. Enligt Flaa m.fl. (1995) talas det ofta i dagens samhälle om brister i ledarskapet när organisationen inte fungerar tillfredställande. Författarna påpekar att orsakerna lika väl kan bero på alltför krångliga strukturer inom organisationen. Därför är det viktigt enligt författarna att även se till organisationssystemet och inte enbart till bristande ledarskap när det är någonting som inte fungerar i organisationen.

### Auktoritet och relationer

Flaa m.fl. (1998) menar att ledarna i en organisation försöker att få de anställda att acceptera ledarskapet. Författarna menar att *auktoritet* är beroende av om ledarens beslut accepteras av de anställda eller inte. Ledarens auktoritet är också i hög grad bundet till dennes förmåga att belöna sina anställda både belöning som visas genom uppskattning, uppmuntran och dessutom materiell belöning. Thylefors (2005) anser att de chefer som har så kallad expertmakt inom området de utövar har lättare att påverka sina anställda än en ledare som inte har kunskap inom området. Att ha liknande kunskaper och erfarenhet underlättar också för *kommunikationen* mellan ledare och anställda.

Enligt Thylefors (2005) är betydelsen av arbetsmiljö, delaktig och inflytande viktiga aspekter i den psykosociala arbetsmiljön. Hon menar att förutsättningarna för att en sådan arbetsmiljö ska skapas beror i stor utsträckning på om alla medarbetare kan komma till tals och respekteras av ledningen men även av varandra. Författaren påpekar att om de sociala relationerna medarbetarna emellan inte fungerar kan det också vara svårt att få komma till tals och få erkännande. Att inte få tillräckligt med stöd från kolleger kan också vara mer nedbrytande för den enskilde individen än att ha en dysfunktionell ledare. Thylefors (2005) anser att de sociala relationerna hela tiden måste skötas vilket också tar tid. Organisationer med en väldigt hög arbetsbelastning saknar oftast tid för det.

Svedberg (2007) anser att ledaren ofta har en komplicerad roll att fylla. Ledaren måste ha förmågan att professionellt distansera sig från dem som ska ledas för att skydda sin integritet. Han skriver "*en ledare är per definition en person som i någon bemärkelse lämnat kollektivet just för att kunna leda det*" (Svedberg 2007 s.234.) Att arbeta som ny ledare menar författaren är en kunskapsresa vilket många gånger kräver en helt ny kompetens. När någon blir ledare över sina gamla arbetskamrater behöver denne ta på sig en ny roll vilket ofta kräver att man inte kan vara vänner och kolleger på samma sätt som förut.

### **Ledarskap och kommunikation**

Ur ett ledningsperspektiv är kommunikation centralt då det fungerar som ett sätt att styra, kontrollera och samordna. En dålig kommunikation mellan chefer och anställda är något som ofta pekats ut som en viktig orsak till att verksamheter inte fungerar på ett tillfredställande sätt. Jacobsen och Thorsvik (2002) menar dock att det är minst lika vanligt med dålig kommunikation mellan de anställda som faktiskt arbetar med samma saker. Detta menar de är ett problem som inte får hamna i skymundan då det kan ha lika förödande konsekvenser som när kommunikation mellan ledning och grupp brister. För att få en god internkommunikation menar Lennéer Axelson och Thylefors (2005) att det krävs bra och stimulerande arbetsplatsträffar, så kallade APT, där medarbetarna träffas fysiskt och ges möjlighet att samtala kring verksamheten och dess olika delar.

Det är dock ett vanligt förekommande problem att folk uteblir från möten, detta gäller kanske särskilt när man tittar på praktiskt inriktade verksamheter där en mycket stor del av verksamheten går åt till produktion. För att göra möten meningsfulla utgår Strid (1999) från fyra centrala utgångspunkter: Det ska finnas ett reellt syfte med sammankomsten, det ska finnas ett behov för medarbetarna att delta, mötet ska vara strukturerat utan att vara alltför formellt och antalet deltagare ska inte vara större än att alla kan delta aktivt.

Enligt Engquist (1994) är chefer och arbetsledare vana vid ett logiskt tänkande och kan därför ha mycket svårt att förstå en medarbetares beteende då detta bygger mycket på förnuft och känslor. För att kunna ha ett bra samarbete krävs att ledaren har förståelse för medarbetares subjektiva värld. Det är även viktigt att ledningen respekterar och har förståelse för hur information bearbetas inom en grupp. Enligt Lennéer Axelson och Thylefors (2005) har personer i ledande positioner ofta en stark tilltro till dokument, medan medarbetare kan se dem som orealistiska och meningslösa. En ledare bör således ta hänsyn till den process som pågår inom arbetsgruppen även efter det att ett formellt beslut är fattat gemensamt.

### **Delegering av arbetsuppgifter**

Thylefors (2005) menar att delegering av arbetsuppgifter är en viktig del av ledarskapet. Delegering innebär att man lägger ansvar på personer längre ner i organisationen. Orsakerna till delegering är bland annat att ge avlastning för cheferna samt att ge medarbetarna möjlighet till utveckling och omväxling. Om medarbetarna ska växa och känna stolthet är det viktigt att medarbetaren får de befogenheter som krävs för att ta ett självständigt ansvar. Enligt Thylefors (2005) är det viktigt med att delegera på ett sådant sätt som upplevs rättvist och att medarbetaren känner att han/hon kan klara av uppgiften. Författaren påpekar att ledaren bör följa upp och ge stöd vid delegering. Medarbetare som är nya och osäkra på sin roll behöver extra riktlinjer och stöd.

## 5.7 Kommunikation

Forskningsområdet om kommunikation är oerhört brett och innefattar allt från signaler någon sänder ut till omgivningen med sin frisyra till att studera chattforum på Internet eller hur ett fullmäktige redovisar sina protokoll. Framför allt kommer vi att presentera det teoretiska perspektivet utifrån hur en organisations struktur och hur olika forum ger förutsättningar för kommunikation, men även den typ som finns inom en arbetsgrupp och mellan en ledare och arbetsgrupp.

Jacobsen och Thorsvik (2002) beskriver kommunikation som något som ingår i organisationsbeteende och processer tillsammans med motivation och prestation, beslut, lärande och förändring. Det är alltså nödvändigt för att en organisation ska fungera som ett öppet system, att kunna ta till sig ny kunskap och utvecklas. ”*Det är ett mål för alla organisationer att ha tillräckligt bra kommunikationskanaler så att alla får den information de behöver för att utföra arbetet, och att informationen presenteras på ett sådant sätt att alla förstår den bra och ungefär likadant.*” (Jacobsen Thorsvik 2002 s 334). Författarna anser vidare att tydliga mål som formuleras och kommuniceras är en förutsättning för att medarbetare ska känna sig motiverade. Poängen är att det som den anställde utför ska kännas värdefullt och leda till en känsla av delaktighet i att målet nås.

Nyström och Wallén (2004) menar inte bara att det krävs en känsla av att bidra till målet för att få personal motiverad, utan att motivationen är en förutsättning för att en verksamhet över huvudtaget ska fungera. Vidare skriver de att detta är något som måste vara en fortgående process tillsammans med kraven för produktivitet, utveckling och förändring. För att åstadkomma detta krävs forum för diskussion och problemlösning. Organisationens förmåga att förmedla kunskap och erfarenheter är central för att beslut ska kunna fattas på rätt sätt och kunskaper spridas vidare inom verksamheten (Jacobsen och Thorsvik 2002). Detta är en förutsättning för att organisationen ska utvecklas, vara levande och lärande.

Kommunikation är centralt inom alla organisationer. Utan kommunikation finns ingen möjlighet för koordinering eller specialisering och därmed ingen strukturering av informationsflöden, det vill säga att det per definition inte existerar någon organisation över huvud taget (Flaa 1998). Kommunikation är något som existerar mellan flera parter. Man bör därför enligt Engquist (1994) inte använda sig av det förvillande begreppet envägskommunikation, utan ordet information, som innebär att ett visst budskap överförs från en part till en annan. Jacobsen och Thorsvik (2002) menar dock att information i själva verket är ett samlingsbegrepp för meddelandets *inhåll*, medan kommunikationen är den *process* där informationen förmedlas, oavsett om det bara är en part eller flera som är sändare i processen. Vi kommer härnäst att använda oss av begreppet enligt den senare definitionen. Det vill säga alla typer av informationsflöden.

Det finns olika typer av kommunikation. När man talar om den inom en organisation kan man lyfta fram de fyra typerna *formell, informell, vertikal* och *horisontell* kommunikation.

*Formell* kommunikation kan förekomma både horisontellt och vertikalt men ingår i det upprättade systemet och har sin motsats i *informell* kommunikation som innebär att man går utanför det formella organisationsmönstret och de reglerade informationskanalerna (Flaa 1998). Vikten av den *vertikala* kommunikationen är beroende av typen av organisation, hur hierarkiskt systemet är ordnat. Exempel på nedåtgående information är instruktioner och riktlinjer och uppåtgående kan vara rapporter eller kritik. *Horisontell* kommunikation är den som finns mellan medarbetare eller till exempel mellan olika avdelningar. Detta är en typ av kommunikation som enligt Flaa (1998) är mycket viktig men ofta undervärderad. Samma forskare identifierar två huvudskäl till att informell kommunikation förekommer: det första är att de formella processerna inte kan täcka behovet av information som finns, till exempel för att forum saknas eller att processerna är för långsamma. Det andra skälet är att människor har ett behov av socialt utbyte med varandra oavsett utformning av informationskanaler. Det är då något som höjer trivselen och motivationen och därmed även effektiviteten inom organisationen.

Strid (1999) påpekar att det finns två olika perspektiv på kommunikation inom organisationer, konfliktperspektiv och konsensusperspektiv. Konfliktperspektivet fokuserar på motsättningar mellan ägare och verksamma eller mellan kapital och arbete. Konsensusperspektivet fokuserar på samarbete och strävan efter ett gemensamt mål. I denna uppsats ser vi främst på kommunikation ur konsensusperspektivet, då vi är intresserade av hur den används för att skapa ett samarbete och lösa problem.

En genomtänkt och välfungerande intern kommunikation gör att medarbetarna kan få en tydlig bild av verksamheten som helhet och en gemensam plattform att utgå ifrån, vilket är stärkande för gruppens "vi-känsla" och samhörighet (Lennér Axelson och Thylefors 2005). Kommunikationen är alltså mycket tätt sammanknutet med den stämning och organisationskultur som råder på en arbetsplats.

## **5.8 Organisationskultur**

Enligt Flaa m.fl. (1998) är kultur i organisationer fundamentala antaganden som delas av många på arbetsplatsen och som omedvetet kan styra medarbetares beteenden. Kulturen kan exempelvis yttra sig i hur ledarna bemöter sina anställda, om detta görs med tillit eller misstro. Genom att bemöta sina anställda med misstro uppstår också misstro neråt i ledet. När ledaren litar på sina anställda uppstår motsatt effekt. Bruzelius/Skärvad (2004) menar att kulturen ofta är socialt konstruerad och historiskt bestämd. De påpekar också att kulturen i en organisation ofta är svår att förändra. Attityder till arbetsplatsen formar till stor del kulturen på en arbetsplats. Författarna menar att vilka attityder individen har till arbetet också beror på situationsfaktorer såsom ålder, uppväxt och livssituation.

Mats Alvesson (2001) skriver i *Organisationskultur och ledning* att det ofta uppstår subkulturer eller olika arbetskulturer i en organisation. Exempelvis arbetar ofta industriarbetarna och tjänstemännen i olika miljöer och kulturen utformas då på olika sätt.

Han påpekar exempelvis att olikheter i vilken bakgrund man har och under vilka arbetsvillkor man arbetar spelar roll för hur arbetskulturen bildas. De som har liknande arbetserfarenheter brukar också ha gemensamma tankar om arbetet och ha lättare att känna samhörighet med varandra.

Alvesson (1993) skriver i *organisationsteori och teknokratiskt medvetande* om huruvida människor kan anpassa sig till ett arbete där det råder ofria arbetsvillkor och där arbetet är monotomt. Enligt författaren påverkar den sociala och fysiska arbetsmiljön tillslut individens personlighet. Individen anpassar sig t ex efter de arbetsvillkor som råder och tränger undan det mänskliga behovet av självförverkligande. Han påpekar att de industriarbetare som har mycket ofria och okvalificerade arbeten och som tycker att självständighet och utveckling är viktigt har sämre psykisk hälsa än de arbetarna som accepterar och anpassar sig efter de arbetsvillkor som råder.

### **Grundläggande antaganden och värderingar**

Enligt Bruzelius/Skärvad (2004) kan organisationskulturen liknas vid en lök eftersom den består av många olika lager och för att förstå kulturen måste man förstå de grundläggande antagandena som finns i organisationen. Författarna beskriver att det yttersta lagret består av de så kallade artefakterna. Dessa är de kulturella uttrycken som man kan se, höra och känna när man är på besök på en arbetsplats. Artefakterna kan exempelvis vara symboler, produkter, myter och känslouttryck. I lagren därefter hittar man enligt författarna normer, gemensamma värderingar och beteendemönster. Det är de gemensamma värderingarna som styr hur organisationen har benägenhet att lösa problem och hantera olika situationer. De grundläggande antagandena som finns i organisationen finns i det sista lagret. Dessa är så kraftigt rotade i organisationen att man inte reflekterar över dem utan de tas för givna som normaltillstånd. Enligt Bruzelius/Skärvad (2004) är det dessa antaganden som skapar mest värde för organisationen men de kan också skapa stora problem ifall de är dysfunktionella, eftersom det kan vara svårt att anpassa sig till nya situationer som kräver att man frångår de grundläggande antagandena som man ofta omedvetet bär på.

Enligt Flaa m.fl. (1998) har medarbetarnas inställning till organisationen betydelse för hur klimatet och lojaliteten till organisationen utformas. Organisationen kan genom att reglera de materiella och ekonomiska belöningarna skapa en miljö där medarbetarna känner sig nöjda och belönade för sitt arbete. Författarna påpekar att det i samhällen där det råder brist på arbeten och i situationer där det inte finns olika arbeten att välja mellan så kan medarbetaren underkastas organisationen värdesystem även om det står i stark kontrast med den enskildes uppfattningar och värderingar eftersom det inte finns några andra möjligheter. Flaa m.fl. (1998) menar att skapandet av sin egen verklighet inte kan vara helt oberoende av den yttre påverkan och makt som organisationen där man arbetar har.

### **Klimat, kommunikation och mobbning**

Klimat och organisationskultur har också stor inverkan på hur kommunikationen fungerar. Detta handlar till största delen om identifikation, om att ha något gemensamt som skapar ett förtroende inom gruppen eller organisationen. Jacobsen och Thorsvik (2002) skriver att man med förtroende och kommunikation kan bilda spiraler som kan fungera både positivt och negativt. Finns en misstro inom gruppen leder detta till minskad kommunikation, som ökar stämningen av misstro. Klimatet blir öppnare ju mer människor kommunicerar med varandra, förtroendet inom gruppen ökar, vilket gör det lättare att kommunicera. Enligt Kaufman m.fl. (1998) kan det om det råder misstro i arbetsgruppen vara större risk att det uppstår mobbning mot enskilda medarbetare. Mobbning kan enligt författarna ske direkt eller dolt. Den direkta mobbningen kan exempelvis bestå av gliringar eller hot. Den indirekta mobbningen kan komma till uttryck i utfrysning och social isolering av arbetskolleger. Kaufman m.fl. (1998) menar att om mobbning är vanligt förekommande på arbetsplatsen så handlar det ofta om att organisationen har brister vilket leder till missnöje och frustration. De påpekar också att organisationen kan motverka att mobbning uppkommer genom att skapa en kultur med positiva normer och värderingar.

### **5.9 Kön och organisation**

Det pågår ett treårigt FoU forskningsprojekt som handlar om kvinnors fysiska och psykosociala arbetsmiljö inom industrin. Forskningsprojektet startade 2007 och planeras vara färdigt 2010. Det är sex forskningsprojekt som delar på 14 miljoner kronor. Projektet genomförs av LO, svenskt näringsliv och PTK via AFA försäkring. Syftet med projektet är att skapa en bättre arbetsmiljö både vad gäller fysisk och psykosocial arbetsmiljö för både kollektivanställda och tjänsteställda kvinnor inom industrin ([www.afaforsakring.se/foukvinnors](http://www.afaforsakring.se/foukvinnors)). Denna forskning som belyser kvinnans roll i industrin tror vi är nödvändig eftersom det tidigare inte gjorts mycket undersökningar inom området. Vi tror att forskningen på sikt kan stärka kvinnans roll inom industrin och även bidra till generella förbättringar inom branschen.

Inom organisationsforskning har det länge varit en utgångspunkt att organisationer är könsneutrala. Att män har dominerat både inom studerade organisationer och inom forskarkåren har gjort att många ämnen inte tagits upp alls eller åtminstone inte förstås utifrån ett könsperspektiv, vilket har gjort att resultat felaktigt har framställts som objektiva och neutrala (Alvesson och Due Billing 1999). Enligt dessa forskare innebär ett könsperspektiv att man analyserar vikten, innebörden och konsekvenserna av vad som definieras som utmärkande feminina eller maskulina sätt att tänka, värdera, handla och känna. Författarna påpekar vidare att det inte räcker med att se på generella mönster och tendenser inom en organisation för att ha ett verkligt könsperspektiv, utan man måste ta hänsyn till vad konstruktionen av kön har för betydelse i detta.

På arbetsmarknaden generellt liksom inom organisationer råder ofta en tydlig segregering mellan kvinnor och män. Det handlar om hur ett kön är knutet till specifika yrkesområden eller hur det inom en organisation finns en tydlig fördelning i de sysslor som utförs av kvinnor respektive män.



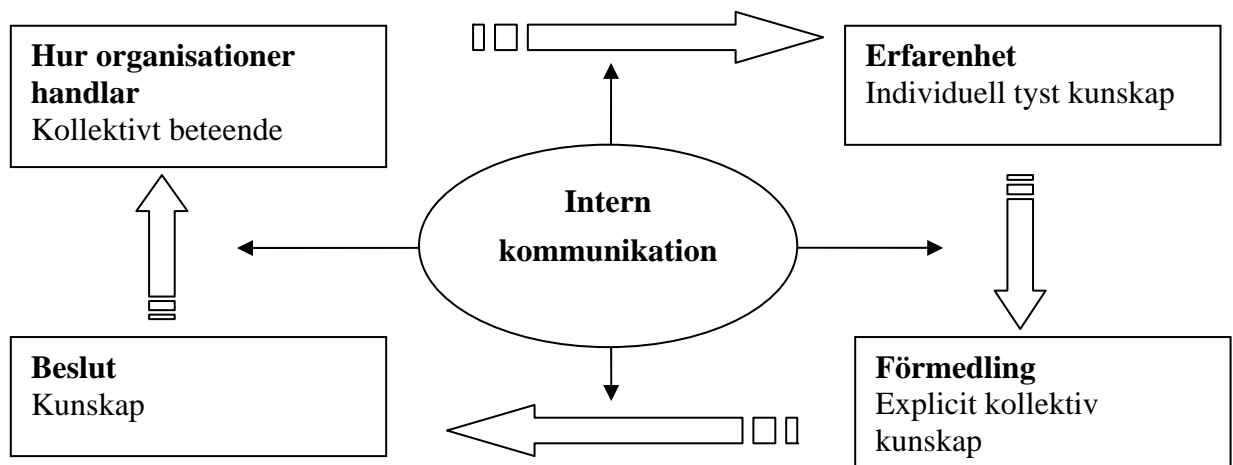
Enligt Wahl m.fl. (2001) är det enkelt att se denna uppdelning exempelvis på ett företag, däremot är det svårare att tolka hur människor förklarar denna uppdelning och vilka effekter den får. Dessa uppdelningar kan handla om olika nivåer inom en organisation, så som chefer och medarbetare, eller olika sysslor som utförs inom en organisation, såsom produktion av varor och förpackning av produkter.

Inom organisationer som domineras av män kan det enligt Alvesson (2001) innebära att det ses som naturligt att betona exempelvis hierarki och tuffhet. I sådana organisationer kan finnas förakt mot sådant som beroende, känslor och svaghet. Detta menar Alvesson (2001) missgynnar både kvinnor och män i arbetslivet. Sådana traditionella kulturella föreställningar om maskulinitet begränsar även männen på så sätt att de kan uppleva att deras värde och identitet är knutet till värderingar som betonar hårdhet och förkastar känslor som kan uppfattas som svaga. Egenskaper som betecknas som typiskt manliga har i historien ofta haft större betydelse i samhället och i organisationer än de som betecknas som typiskt kvinnliga. Därför är det förvånansvärt enligt bland annat Mellström (2003) att det finns så lite forskning om just maskuliniteter och dess relation till teknologi. Han menar vidare att kopplingen mellan manlighet och de typiska egenskaperna såsom tuffhet och hårdhet bara är en del av analysen av män inom industrin. Det finns även stora inslag av intimitet, omsorg och emotionellitet, vilket vanligtvis är begrepp som associeras till kvinnor och kvinnligt dominerade yrken.

En arbetsplats som är könssegregerad har enligt Wahl m.fl. (2001) tre stora effekter på den grupp som är i minoritet: *Synlighet* innebär att minoriteten blir mer uppmärksammas än majoriteten. Detta är inte nödvändigtvis något positivt utan kan också fungera begränsande på handlingsförmågan och upplevas som pressande. *Kontrasteffekten* innebär att närvaron av minoriteten gör majoriteten mer uppmärksamma på vad de har gemensamt samtidigt som denna gemenskap kan upplevas vara hotad genom minoritetens närvaro. *Assimilering* innebär att de i minoritet är lättare att assimilera genom att majoriteten generaliserar något som uttrycks genom en eller ett fåtal av dem som ingår i minoriteten. Det innebär att minoriteten oftare blir bedömd efter stereotyper och generaliseringar som finns om det kön som är i minoritet Wahl m.fl. (2001). Effekterna av detta kan bli att en ojämlig behandling förekommer på arbetsplatsen på grund av att vissa beteenden och tankemönster har etablerats inom företagskulturen. Enligt arbetsmiljöundersökningen (2007) har trakasserier och mobbning legat på en oförändrad nivå sedan 2005. De som upplever sig vara mest drabbade av trakasserier är kvinnor, då främst yngre kvinnor. Det är inte lika vanligt att män utsätts för trakasserier på grund av deras kön, men risken kan dock vara något högre i kvinnodominerande sektorer. De kvinnor som har blivit trakasserade har utsatts för sexuella trakasserier från chef eller medarbetare, oftast i form av kommentarer på grund av könstillhörighet. Kommentarer som grundar sig på kön är mest vanliga i mansdominerade yrken (Arbetsmiljöstatistik Rapport 2008:4, Arbetsmiljön 2007).

## 5.10 Den lärande organisationen

Den lärande organisationen är en modern och välbekant term inom organisationsteori som fokuserar på de snabba förändringarna i omgivningen och nya krav som ställs på en verksamhet för att den ska bli eller fortsätta att vara framgångsrik. Termen började slå igenom under 70-talet och många inom samhällsvetenskapliga området förfasade sig då över att man tillskrev organisationer i sig kunskapen att lära, när det i själva verket var individerna inom organisationen som var de som tog till sig nya kunskaper, som var de *lärande* (Argyris och Schön 1996). Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) har alla typer av lärande inom en organisation sin början på individnivå. Enskilda personer börjar då reflektera över något de upplevt och det bildas så kallad erfarenhetsbaserad kunskap, en tyst kunskap. Denna tysta kunskap kan sedan vara grund till, inte bara individuellt utan organisatoriskt lärande genom att den enskilda individen kommunicerar sin kunskap till andra. Lärandeprocessen innefattar således ett utbyte av erfarenheter och kunskapsöverföring mellan de anställda för att detta ska fungera. Därför är den interna kommunikationen mycket central inom den lärande organisationen (Jacobsen och Thorsvik 2002).



Figuren (från Jacobsen och Thorsvik 2002 s. 412) visar hur de samband i lärandeprocessen kan brytas eller förenas beroende på hur kommunikationen fungerar. Modellen visar även hur individer inom en verksamhet och deras relationer är en förutsättning för att organisationen ska kunna vara lärande.

Enligt Argyris och Schön (1996) är alla organisationer lärande i någon bemärkelse när den tar till sig och hanterar ny information. Lärandeprocessen kan handla om kunskap, förståelse, "know-how", teknik eller praktik. Lärande kan alltså handla om ren fakta, *Vad* man lär sig, lika väl som aktiviteten *Hur* man gör något. Inte bara organisationens struktur avgör om det finns möjligheter för lärande. Även organisationskultur spelar en betydande roll då denna avgör vad för normer och grundläggande antaganden som finns, och därmed vilken typ av kunskap organisationen är öppen för. Enligt Janis i Jakobsen och Thorsvik (2002) utvecklar grupper inom organisationer, ofta omedvetet, ett motstånd byggt på stereotypa föreställningar om sådant som är okänt för organisationen. Detta kollektiva beteende gör det blir mycket svårt att fånga upp signaler om att det krävs förändring i form av nya kunskaper och lärande.

För att kunna studera hur olika lärandeprocesser kan se ut har Argyris utvecklat två handlingsmodeller för detta. Den ena representerar en enkel form av inläring, som Argyris själv kallar single-loop learning, där den viktigaste konsekvensen enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) är att människor inte lär av sina misstag. Jacobsen och Thorsvik (2002) beskriver detta som en defensiv modell som innebär att varje gång ett fel upptäcks försöker man bortse från felet och släta över det – vilket inom organisationer innebär att det successivt byggs upp rutiner för hur misstag ska kunna förbises. Denna typ av handlande kan dock vara effektivt när man lyckas lösa ett problem och då inget i omständigheterna förändrats nästa gång då samma problem uppstår. I annat fall skriver Jacobsen och Thorsvik (2002) att det är nödvändigt att ifrågasätta förutsättningarna för handlandet, vilket innebär att man enligt Argyris modeller handlar utifrån double-loop learning. Författarna anser att den största skillnaden mellan dessa modeller är att man i double-loop learning ständigt i gemenskap med andra bedömer och utvärderar sina val och handlingar. Här finns det då en möjlighet att komma underfund med de normer och informella strukturer inom organisationskulturen som begränsar verksamhetens lärande och utveckling.

## 6. Metod

### 6.1 Val av metod

Vi har valt att göra en studie där vi kombinerar en kvantitativ med en kvalitativ metod. Vi har lagt tyngdpunkten på den kvantitativa delen av studien. För den kvantitativa delen har vi använt oss av en enkät (Bilaga 3) som gått ut till samtliga anställda på företaget. Eftersom vi vill ta reda på övergripande attityder och inställningar rörande den psykosociala arbetsmiljön anser vi att en kvantitativ ansats är mest relevant. Storleken på undersökningspopulationen, ca 300 personer gör det också tämligen självklart att använda kvantitativa data.

Det kvalitativa inslaget i studien riktar sig till mellanchefer som utöver enkäten även fått svara på en intervjuguide (bilaga 4) med öppna frågor som komplement till enkäten. I analysen har vi valt att integrera de kvalitativa svaren från intervjuguiden med våra kvantitativa data.

#### **Kvantitativ metod**

Enligt Elofsson (2005) "*Forskningsmetoder i socialt arbete*" är enkäter ett bra sätt att ta reda på attityder som finns hos olika grupper. Vi tror att vi genom att låta de anställda på olika nivåer svara på samma enkät också får reda på skillnader och likheter i attityder mellan de olika grupperna. Vi har i enkäten utgått från vissa frågor i QPS Nordic som är ett frågeformulär om psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet utprovat i Norden. Enligt Elofsson (2005) kan det vara fördelaktigt att använda frågor som redan använts. Detta menar han kan minska risken för misstag när det gäller formulering men det kan även vara bra att ha något material att jämföra med när man ska tolka resultaten som man kommit fram till i undersökningen. Elofsson (2005) påpekar att man bör ta speciell hänsyn till vissa faktorer när man utformar en enkät. Han menar att frågorna inte ska vara ledande och bör utformas på ett sådant sätt att man kan få en ärlig bild av hur intervjupersonen uppfattar sin situation. Författaren anser att frågorna bör ge så nyanserade svar som möjligt utan att materialet blir för stort att analysera. Frågor där man enbart kan svara ja eller nej bör alltså inte användas enligt Elofsson (2005). Vi har när vi utformat enkäten tänkt på att inte använda ledande frågor. Vi har också försökt att möjliggöra en nyanserad bild av svarsalternativen och har skapat möjligheter att komma med egna kommentarer på vissa av frågorna i enkäten.

När det gäller redovisning av kvantitativa data menar Elofsson (2005) att man vanligtvis använder sig av tabeller och/eller diagram. Presentation av data ska ha ett klart samband med problemställningen. Författaren menar att när man sedan tolkar materialet gör man ofta jämförelser. Han anser att jämförelser mellan exempelvis kön eller mellan personer med olika utbildningar är vanliga att göra i kvantitativa undersökningar. Vid jämförelser menar författaren att det är viktigt att vara medveten om att alla skillnader behöver vara relevanta. Exempelvis kan det uppstå ett slumpfel om intervjupersonerna av någon anledning kryssar i svar som inte överensstämmer med verkligheten. Om datamaterialet innehåller få observationer är det också större risk för att skillnader uppkommer slumpmässigt. I vår enkätundersökning minimerar vi risken för sådana slumpfel genom att alla anställda ges möjlighet att medverka i undersökningen. Vi tror dock att slumpfel kan uppstå trots detta. Elofsson (2005) menar, att man med signifikantstest kan avgöra om skillnader i data beror på slumpen eller inte.

Detta har vi också tagit hänsyn till i vår bearbetning av data då vi genom att göra signifikantstest på våra korstabeller tagit reda på om resultatet är statistiskt signifikant.

### **Kvalitativ metod**

Den kvalitativa metoden riktar sig till mellancheferna. De har förutom enkätfrågor fått svara på en skriftlig intervjuguide med öppna frågor. Larsson (2005) anser att hur man utformar en sådan intervjuguide påverkar resultatet. Man bör tänka på vilka teman undersökningen ska beröra så att frågorna kan utformas därefter. När vi utformade intervjuguiden till cheferna så valde vi frågor utefter de teman vi har i undersökningen. Anledningen till att vi valde att ha en intervjuguide med öppna frågor till mellancheferna var att vi ville ha en mer nyanserad bild av hur cheferna ser på sitt eget ledarskap och hur de i praktiken utövar detta utifrån vad som är relevant i vår studie. *"I den kvantitativa metoden försöker man reducera insamlade data till beskrivbara statistiska enheter medan man i den kvalitativa metoden försöker nå kunskap om individens subjektiva upplevelser utifrån hennes egna ord, uttryck och meningsbeskrivningar"* Larsson m.fl. (2005 s.92). Vi diskuterade möjligheten att istället ha en särskild enkät till cheferna, men på grund av att mellancheferna var färre än 30 personer var det inte statistiskt genomförbart.

När man arbetar utifrån en kvalitativ metod menar Larsson (2005) att det kan vara bra att utgå från vissa citat från intervjupersonen för att läsaren själv ska kunna dra slutsatser om resultaten är rimliga eller inte. Han påpekar att det är viktigt att det finns balans mellan teoretiska analyser och tolkningar som undersökaren gör och de citat som man väljer att ha med i analysen. Enligt Larsson (2005) innehåller kvalitativa studier spår av kvantitativa moment. Exempelvis kan man kvantifiera kvalitativ data när man vill ha reda på ett visst mönster som är intressant att ta till vara i resultatet. Författaren påpekar också att man kan mixa de båda datainsamlingsmetoderna exempelvis kan kvantitativa enkäter innehålla öppna frågor. Vi har även i vår enkät med vissa mer öppna frågor som vi kan tolka kvalitativt.

### **Abduktiv strategi**

Larsson (2005) beskriver den induktiva metoden där man studerar en företeelse utan förutfattade hypoteser. När man arbetar utifrån en induktiv strategi växer teorin fram ur forskningsmaterialet. När man arbetar deduktiv utgår man istället från vissa teorier och perspektiv när man startar forskningsprocessen. Enligt Larsson (2005) kan man också kombinera deduktiva och induktiva strategier, en sådan strategi kan kallas abduktiv eller kombinerad induktiv- deduktiv kvalitativ strategi. Vi har i vår forskningsprocess använt oss av en så kallad abduktiv strategi. Vi har innan vi bearbetat vårt material redan bestämt flera teorier och perspektiv vi skulle använda oss av, vilket kännetecknar en deduktiv strategi. Vi anser att det behövs mer tid till förfogande för att arbeta med enbart en induktiv strategi. Det har också funnits tillräckligt med forskning inom psykosocial arbetsmiljö för att kunna arbeta deduktivt. Vi har dock under bearbetningen av materialet varit öppna för nya perspektiv som kunde vara intressanta att tillföra undersökning, vilket kännetecknar en deduktiv strategi.

Vi tror att vi genom att arbeta med en abduktiv strategi har haft möjlighet att analysera våra frågeställningar utifrån olika perspektiv där vi kunnat diskutera nya synvinklar och perspektiv som uppkommit under undersökningens gång. Samtidigt har teorin som vi använt oss av från början hjälpt oss att hitta en röd tråd genom undersökningsprocessen.

## **6.2 Urval**

Vi har i vår undersökning gjort ett totalurval. Varje medarbetare som ingick i någon av befattningsgrupperna kollektivanställd, tjänstemän eller mellanchefer på företaget fick möjligheten att delta i studien. Totalt var det ca 300 personer som omfattades av undersökningen, vilket vi bedömde var hanterbart utifrån kvantitativ metod. Enligt Esaiasson m.fl. (2005) innebär ett totalurval att man undersöker alla enheter i en population. Detta gör att det blir lättare att generalisera resultaten och även att undersökningen blir så tillförlitlig som möjligt. Samtliga av mellancheferna gavs möjlighet att också svara på intervjuguiden.

## **6.3 Bortfall**

Esaiasson m.fl. (2005) menar att man måste räkna med ett visst bortfall i både kvantitativa och kvalitativa undersökningar. Vid kvantitativa enkätundersökningar kan bortfallet ibland bli stort eftersom det kan vara lätt att glömma att fylla i enkäten eller att personen inte ser någon mening i att fylla i den. Författarna anser att undersökaren bör försöka minimera dessa risker genom att ge tillräckligt med information om syftet med enkäten. Vi har tagit hänsyn till dessa aspekter. Exempelvis har vi informerat om undersökningens syfte i organisationens interna tidning. Vi kom också tillsammans med personalchefen överens om att undersökningen skulle fyllas i under arbetstid vid en viss tidpunkt. Genom detta tror vi att vi lyckades minimera bortfallet.

Det var 239 personer som deltog i studien av de totalt 295 anställda. Av kollektivanställda deltog 179 av totalt 229. Bland tjänstemännen deltog 42 av totalt 51 och av cheferna var det 15 som svarade på enkäten. Det var även tre personer som fyllde i enkäten men som missade eller valde att hoppa över frågan om befattning, vilket innebär ett internt bortfall på den frågan. På enkäten ger detta en total svarsfrekvens på 81 %, vilket vi anser är ett mycket positivt resultat. Vi fick in 12 ifyllda intervjuguider från cheferna som totalt är 15 stycken.

## **6.4 Generaliserbarhet**

Med generaliserbarhet avses möjligheten att kunna dra generella slutsatser utifrån de resultat man finner i en undersökning. Kraven och förhållningssättet beror mycket på problemformulering och hur urvalet för undersökningen är gjort. Då vår undersökning är en totalundersökning med lågt bortfall finns ingen problematik när det gäller respondenternas representativitet inom företaget. Om bortfallet hade varit stort hade det dock varit nödvändigt att analysera om detta berodde på särskilda anledningar som gör svaren missvisande. Ett exempel på detta kan vara om en specifik grupp inte svarar, exempelvis en bojkott från en avdelning. Man måste då som forskare fråga sig vad detta kan bero på samt om de svaren som inkommit kan vara representativa för helheten.

Vidare gällande intern generaliserbarhet så måste man vid tolkning av resultaten tänka på att våra undersökningsgrupper är olika stora. 76 % av de svarande är kollektivanställda, 18 % är tjänstemän och bara 6 % är chefer. Denna skeva fördelning kan mycket väl ha effekter på resultaten. Vi har dock valt att redovisa många enkätfrågor just utifrån yrkesbefattning på grund av detta.

När det gäller en vidare syn på generaliserbarhet beror detta på typen av undersökning. Med vår studie ämnar vi inte att ta reda på hur situationen ser ut inom industrier allmänt i Sverige, utan hur personer inom detta specifika företag upplever sin arbetsplats. Det är alltså inte tänkt att våra siffror ska vara representativt för andra arbetsplatser. Dock kan resultatet vara användbart för kommande studier i jämförande syfte, vare sig de sker inom samma eller andra organisationer.

## **6.5 Validitet**

Med begreppet validitet menas att man vid en undersökning verkligen mäter det man avser att mäta. Kraven för validitet är grundläggande lika för både kvantitativa och kvalitativa undersökningar, dock menar Svenning (2003) att det faktiskt är lättare att uppnå detta vid en kvalitativ undersökning då forskaren befinner sig närmre den världen där empirin är hämtad. Svårigheten med en enkätundersökning, som vi använder i vår studie, är att frågorna både i den strukturerade och semistrukturerade enkäten måste göras på förhand. När man sedan får resultatet i sin hand finns det ingen möjlighet att rätta till misstag så som klumpiga formuleringar och liknande.

Detta är enklare till exempel vid en intervju då man kan omformulera en fråga eller tillsammans med respondenten få ett svar klarifierat. När en enkät används är risken då att resultatet på grund av detta är missvisande, vilket innebär en låg validitet – att vi inte lyckats mäta det vi vill ha mätt. Svenning (2003) beskriver att validitet handlar om den direkta koppling mellan teori och empiri som finns i en undersökning. Det kan alltså exempelvis handla om att rätt frågor ställs till rätt personer, att ett formulär har tillräckligt många indikatorer och liknande.

### *Strukturerad enkät*

För att kunna besvara våra valda frågeställningar valde vi att utforma enkäten utifrån områden lämpade för vår teoretiska referensram. Svaren tolkade vi sedan utifrån uppsatsens teoretiska perspektiv och tidigare forskning inom området. På detta sätt får vi en tydlig koppling mellan teori och empiri, vilket innebär en inre validitet. Vidare anser vi att vår enkät lyckades fånga in relevant empiri utifrån de perspektiv vi avsåg att undersöka.

### *Intervjuguide*

Även den semistrukturerade enkäten, intervjuguiden, som endast gick ut till arbetsledarna konstruerade vi efter vår teoretiska referensram. Ett potentiellt problem med avseende på resultatens validitet kan vara att de som innehar personalansvar inom företaget även ingår i gruppen tjänstemän, som analyserades som egen kategori i medarbetarenkäten. Detta gjorde att de fick inta olika roller när de fyllde i respektive enkät. Vid medarbetarenkäten skulle de utgå från sin roll som tjänsteman och i den psykosociala arbetsmiljö det innebär. Vid arbetsledarnas enkät, intervjuguiden, skulle de utgå från sig själva endast som chefer.

Det finns viss risk för att respondenter missuppfattat detta och svarat utifrån fel perspektiv, vilket då skulle innebära att vi inte lyckats mäta det vi avsett då respondentens svarar utifrån en annan tillhörighet än vad vi tolkar svaren utifrån. Vi försökte dock minimera risken för denna typ av missförstånd med tydligt förklarande enkätbrev (bilaga 1 och 2) samt information till arbetsledarna genom deras personalutvecklingschef.

## **6.6 Reliabilitet**

Enligt Svenning (2003) är reliabilitet, eller tillförlitlighet, en klassisk svårighet inom samhällsvetenskaplig forskning. Detta menar han beror mestadels på att det alltid är många betydande faktorer närvarande som kan påverka resultatet i en undersökning. Alla dessa aspekter kan med ett sammanfattande begrepp kallas för reliabilitet. Det kan uttryckas enkelt som att ett resultat kan förväntas bli detsamma om undersökningen görs på samma sätt vid två olika tillfällen. Svenning (2003) menar vidare att kraven för reliabilitet kan vara hårdare för kvantitativa undersökningar, då dessa ofta består av ett litet urval som ska kunna generaliseras till en mycket större grupp. Vår undersökning var en totalundersökning, vilket gör att inte den typen av problem med avseende på tillförlitlighet uppstår så länge svarsfrekvensen är tillräckligt hög. Däremot finns det faktorer som ändå kan ha påverkat respondenterna i vår undersökning som vi inte kan helt bortse ifrån. En av dessa är respondenternas öppenhet och ärlighet. Trots att det utgått information om konfidentiell hantering av uppgifter kan det ändå finnas de som är rädda att bli identifierade genom att de tillhör en liten kategori inom ett bolag, till exempel en i arbetsledande position. Vi hoppas dock att informationen som utgått angående anonymitet och kodning av uppgifter minimerat risken för sådana faktorer och att svaren därmed är tillförlitliga.

## **6.7 Etik- forskningsetiska frågor**

Vi har i vår undersökning tagit hänsyn till de fyra huvudkrav om forskningsetiska principer som Vetenskapsrådet ([www.codex.vr.se](http://www.codex.vr.se), 2008-11-03) har utformat. Huvudkraven är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet innebär att forskaren ska informera deltagarna om vilken uppgift de har i undersökningen samt vad det är för villkor som gäller. Det är också forskarens roll att upplysa deltagarna om det är frivilligt att medverka eller inte. Det är enligt informationskravet önskvärt att uppgifter lämnas om hur forskningsresultaten kommer att offentliggöras innan själva datainsamlingstillfället. Vi har tillsammans med enkäten bifogat ett enkätbrev där vi upplyser om att deltagandet är frivilligt. Enligt informationskravet kan det också vara bra att informera om de vinster som forskningen kan bidra med för att motivera de deltagande.

I företagets interna tidning som kom ut en vecka innan enkäterna delades ut informeras medarbetarna med syftet med undersökningen. Samtyckeskravet innebär att alla har rätt att själv bestämma över sin medverkan. Samtyckeskravet har vi tagit hänsyn till när vi informerat om att deltagandet är frivilligt.



Konfidentialitetskravet innebär att alla uppgifter om berörda personer ska hållas hemliga och personuppgifter ska förvaras på ett sådant sätt att ingen obehörig kan ta del av dem. Enligt Elofsson (2005) finns det vissa saker man bör tänka extra på när man gör en kvantitativ undersökning. När man bearbetar kvantitativa data använder man sig av ett dataregister. Ett sådant personregister där man kan identifiera personer får man inte använda utan tillstånd. Vi har i vår databearbetning inte använt oss av något personregister och personerna som medverkat i undersökningen har varit anonyma. Enskilda personer ska inte kunna identifieras i undersökningen. Enligt konfidentialitetskravet är det viktigt att beakta att man inte får använda data som kan identifiera någon person som exempelvis har ett igenkännligt särdrag. Vi har tagit hänsyn till konfidentialitetskravet genom att vi hållit alla uppgifter hemliga, särskilt gäller det svaren på intervjuguiden från mellancheferna eftersom deras svar bestod av öppna frågor och mellancheferna bestod av ett fåtal till mängden. Enligt Larsson (2005) bör forskaren ändra på ord som kan uppfattas som karaktäristiska för en individ och som kan röja dennes identitet. Vi har också beaktat detta och ändrat på ord som skulle kunna uppfattas som karaktäristiska för enskilda personer. Vi har även tagit hänsyn till nyttjandekravet vilket innebär att uppgifter om enskilda människor endast får användas för forskningsändamål. Vår uppsats kommer att förvaras på Göteborgs Universitet som en offentlig handling.

## 6.8 Genomförande

### Tillvägagångssätt

Vi upptäckte vårt uppsatsämne genom Nationella Expolen, [www.xjobb.nu](http://www.xjobb.nu). Vi hittade där en annons från personalutvecklingschefen på företaget som ville ha en medarbetarundersökning gjord utifrån temat psykosocial arbetsmiljö. Efter att under en tid ha haft kontakt med personutvecklingschefen per telefon och e-mail var vi överens om att undersökningen skulle omfatta de tre grupperna av anställda *kollektivanställda*, *tjänstemän* och *mellanchefer*. Vi kom även överens om att det skulle vara en totalundersökning och den skulle genomföras genom en enkätundersökning. En anledning till att denna metod valdes var för att arbetsplatsen behövde prestandamått på den psykosociala arbetsmiljön för att kunna använda dessa i verksamhetens utvecklingsarbete.

För att kunna få en förståelse för hur företaget och de olika arbetsmiljöerna såg ut och få chans att träffa några av de personer som enkäterna skulle ställas till bestämdes att vi skulle besöka några bolag inom företagskoncernen. Vi åkte till företagets trakter och tillbringade en dag med att gå runt på olika arbetsplatser på närliggande orter som uppdragsgivaren tyckte representerade de olika miljöerna inom koncernen. Vi kom under studiebesöket gemensamt fram till vilka fokusområden vi skulle ha i undersökningen och vi gjorde en tidsplan över genomförandet. Vi blev under besöket även intervjuade av en skribent från en tidning som går ut till alla anställda. Det numret kom strategiskt ut strax innan undersökningen gjordes, och i artikeln uppmanades de anställda att ta tillfället i akt att påverka sin arbetssituation.

Efter besöket utformade vi enkäterna som även testades på fyra oberoende personer. Detta gjordes för att upptäcka oklara formuleringar och kontrollera att frågorna var lätta att uppfatta. Den färdiga enkäten mejlades sedan till personalutvecklingschefen som delade ut enkäterna i pappersform.

Samtliga fick fylla i enkäten på specifikt angiven produktionstid, vilket gav bra förutsättningar för svarsfrekvensen. Samtliga fick genom enkätbrev ta del av information om syfte, frivilligt deltagande, anonymitet och hantering av resultaten. Enkäterna skickades sedan till oss via post.

### **Informanter**

De grupper som ingick i studien var kollektivanställda, tjänstemän och de som är både tjänstemän och mellanchefer. Då de som arbetar som mellanchefer i företaget även är tjänstemän ingick dessa i två olika kategorier. De fick fylla i den strukturerade enkäten som gick ut till alla kollektivanställda och tjänstemän i egenskap av tjänstemän. De fick sedan intervjuguiden som de fyllde i egenskap av att vara arbetsledare/chef.

### **Instrument**

#### *Strukturerad enkät*

När vi utformade den strukturerade enkäten för medarbetarna utgick vi från de fyra ursprungliga huvudområden som vi kommit överens med uppdragsgivaren om utifrån psykosocial arbetsmiljö: organisationskultur, ledarskap, kommunikation och kön/jämställdhet. Vi använde oss därefter av tidigare gjorda undersökningar för att hitta färdigformulerade frågor för att minimera risken för feltolkningar och dylikt. Enkäten berörde, utifrån våra nyckelbegrepp, de sju olika områdena *Trivsel och stress, Fysisk arbetsmiljö, Klimat och attityder, Ledarskap och kommunikation, Konflikter och Allmänt*. Enkäten bestod av totalt 28 frågor exklusive delfrågor. Vi använde inte en fast skala till alla frågor utan denna varierade beroende på frågans art. De flesta frågor hade dock en tre- eller femgradig skala som representerade graden av nöjdhet med något eller i vilken frekvens något förekommer. Vid ett par frågor fanns det utrymme att ge övriga kommentarer och i slutet av enkäten gavs utrymme för allmänna synpunkter.

#### *Intervjuguide*

Även vid utformandet av intervjuguiden som fylldes i av de med personalansvar utgick vi från de nyckelbegrepp vi har i uppsatsen. Vi utformade åtta öppna frågor som var avsett att behandla rådande *Attityder, Likabehandling och jämställdhet, Uppmuntran, Konflikter, Ledarskap, Kommunikation* samt *Utvecklingsarbete*. Det gavs även här utrymme för egna kommentarer och synpunkter. Syftet med att ställa öppna frågor var att vi ville ge mellancheferna möjlighet att själva uttrycka sig om sitt ledarskap.

### **Databearbetning**

Svaren från enkäten kodades och vi matade in svaren i det statistiska analysprogrammet SPSS. Därifrån tog vi sedan ut frekvenstabeller och letade efter samband och skillnader mellan olika variabler genom korstabeller. Vi valde sedan ut de resultat som vi fann intressanta utifrån våra teoretiska perspektiv: *Stess i arbetslivet, Behov och motivation i arbetet, Samarbete och socialt stöd, Kommunikation, Organisationskultur och konflikter, Kön och organisation och Den lärande organisationen*. Vi valde att integrera data om *Ledarskap* i olika avsnitt då detta överlappade andra perspektiv till stor del. Vi skrev sedan över resultaten i lättöverskådliga tabeller som vi infogade i uppsatsen. Detta då tabellerna i sin ursprungliga form kan upplevas som svårtolkade. Svaren från den kvalitativa intervjuguiden sammanställde vi utefter de frågor vi använt oss av.

Analysen av det kvalitativa materialet valde vi sedan att väva in i analysen av det kvantitativa för att få en mer nyanserad beskrivande bild av resultatet.

## **6.9 Förförståelse**

Vi som författare har erfarenhet av att ingå i organisationer som haft både bra och mindre bra psykosocial arbetsmiljö och vi är därför väl medvetna om vad detta kan ha för effekter på enskilda individer. Genom att vi läst fördjupningskursen verksamhetsledning och organisering inom socionomprogrammet har vi också tagit till oss organisatoriskt synsätt på problem inom verksamheter samtidigt som vi har goda kunskaper om ledarens viktiga roll i en verksamhets processer. Då vår utbildning främst riktar sig mot offentliga verksamheter är vi glada att i och med denna studie ha fått använda våra kunskaper inom en privat verksamhet, som för oss är ett nytt område. Detta har gjort att vi breddat vår kunskapsbas ytterligare.

## 7. Resultat och analys

Vi kommer nedan att presentera våra resultat från vår undersökning. Vi har valt att göra detta utifrån samtliga av våra valda teoretiska perspektiv med några avvikelser. Vi har valt att presentera resultaten inom områdena samarbete och socialt stöd i samma avsnitt och har även slagit samman områdena organisationskultur och konflikter. Detta då vi anser att områdena till mycket stor del överlappar varandra och vi vill undvika onödiga upprepningar då flera av de frågor i enkäten som vi analyserar utifrån är samma inom dessa områden. Att vissa frågor används inom flera olika områden förekommer likväl, men vi har försökt undvika upprepningar så mycket det varit möjligt. Perspektivet ledarskap har vi valt att integrera i samtliga avsnitt där vi har ansett att detta passar in, då perspektivet är relevant i så gott som samtliga områden.

Inom varje område kommer vi först att redovisa våra kvantitativa resultat genom tabeller som vi förklarar med text. Vi vill här påpeka att vissa korstabellers procent av total inte alltid stämmer exakt överens med frekvenstabellernas total. Detta beror då på bortfall i en av variablerna i korstabellen. I tabellerna presenteras resultaten med en decimal exakthet och i texten avrundar vi dessa till närmsta heltal för att undvika överdriven exakthet.

I slutet av resultatstycket inom de flesta områdena har vi även en kort sammanfattning av de svar vi fått från den kvalitativa intervjuguiden som är relevant för avsnittet. Varje resultatdel följs av en analys där vi utgår från både kvantitativa och kvalitativa resultat. Detta för att komplettera deskriptiva data och ge en mer nyanserad bild av resultatet som helhet. Vi kommer i analysen att utgå från vår teoretiska referensram, knyta an till tidigare forskning och försöka besvara studiens frågeställningar.

### 7.1 Stress i arbetslivet

De anställda på Industrijäms AB har svarat på frågor som berör hur stressade de upplever sig vara i det dagliga arbetet. Vi har sammanfört de frågor som direkt berör stress till en variabel vilken vi kallar upplevelse av stress relaterat till arbetsuppgifter. De frågor som vi sammanslagit är:

- Anser du att det är för mycket att göra på din arbetsplats?
- Måste du arbeta i ett för högt tempo?
- Upplever du att du hinner med dina arbetsuppgifter utan att känna dig stressad?

Resultatet vi fick fram av dessa frågor var att ca 31 % upplevde låg stress eller ingen stress alls i arbetet. Ca 41 % att de var något stressade (medel) och ca 28 % procent upplevde en hög stress i arbetet. Tabellen nedan visar också andra faktorer som berör stress i arbetslivet.

### Stress/egenkontroll/socialt stöd/meningsfullhet

	Sällan/aldrig	Ibland	Ofta eller alltid	Total
I vilken utsträckning är du delaktig/planerar själv när arbetsuppgifterna ska göras. (egenkontroll)	21,5 %	19,8 %	58,6 %	100 %
Upplever du att du ges möjlighet att påverka de beslut som fattas i ledningen rörande ditt arbete (egenkontroll)	57 %	27,8 %	15,2 %	100 %
När du behöver får du då hjälp och stöd med ditt arbete från dina arbetskamrater? (Socialt stöd)	7,2 %	23,3 %	69,6 %	100 %
När du behöver får du då hjälp och stöd från din närmsta chef? (socialt stöd)	23,5 %	29,4 %	47,1 %	100 %
Tycker du att det är meningsfullt att gå till arbetet?	11,3 %	25,6 %	63,0 %	100 %
Upplevelse av stress relaterat till arbetsuppgifter? (stress)	30,8 %	41,4 %	27,8 %	100 %

Vi jämförde också huruvida det fanns några skillnader i den direkta upplevelsen av stress bland kollektivanställda, tjänstemän och chefer. Till denna tabell har vi använt variabeln där vi slagit samman de tre frågor som vi tidigare nämnt som direkt berör stress relaterat till arbetsuppgifter. Resultatet nedan visar att tjänstemän och chefer upplever högre stress än de kollektivanställda.

Upplevelse av stress	Kollektivanställd (n=178)	Endast tjänsteman (n=41)	Tjänsteman och chef (n=15)
Låg stress	35,4%	24,4%	,0%
Medel stress	41,0%	39,0%	53,3%
Hög stress	23,6%	36,6%	46,7%
Totalt	100,0%	100,0%	100,0%

Det är här endast 2.5% risk att den skillnad vi ser har uppkommit av slumpen, skillnaden är alltså statistiskt signifikant.

Vi jämförde också om det fanns något samband mellan förekomsten av stress och socialt stöd av arbetskamrater på arbetsplatsen. Resultatet var att de som upplevde lågt socialt stöd av arbetskamrater i arbetet i större utsträckning upplevde hög stress. Av resultatet kan vi exempelvis se att av dem som upplevde lågt stöd, upplevde ca 65 % hög stress.

Upplevelse av stress i samband med stöd	Lågt stöd (n=17)	Medel stöd (n=53)	Mycket stöd (n=165)
Låg stress	11,8 %	13,2 %	30,6 %
Medel stress	23,5 %	50,9 %	41,7 %
Hög stress	64,7 %	35,8 %	27,7 %
Totalt	100 %	100 %	100 %

Signifikantstestet visade 0 % risk att den skillnad vi ser har uppkommit av slumpen, skillnaden är alltså statistiskt signifikant.

Vad gäller förekomsten av stress och den egna kontrollen i arbetet kan vi i undersökningen inte se något samband som är statistiskt signifikant och vi har därför valt att inte redovisa detta i någon tabell.

### **Sammanfattning av intervjuguide**

*Upplevelse av stress i det vardagliga arbetet?*

Vi fick i intervjuguiden kommentarer som berör stress, Flera av cheferna påpekade att de kände sig stressade. En av cheferna skrev tex. ”*Har alltför höga krav på mig själv. Mina kollegor anser att jag har för höga krav på dem – sänk din ambition. Bränner jag ut mig?*”

### **Analys och reflektioner**

Vi har tidigare skrivit om den så kallade krav-kontroll-stödmodellen. Enligt denna modell är det en risk att drabbas av negativ stress om man utsätts för en kombination av lågt socialt stöd, låg egenkontroll och överkrav. Denna kombination är ofta skadlig och leder till spänt arbete. En annan källa till stress kan vara att man måste arbeta med enformiga arbetsuppgifter i ett snabbt tempo. Stress kan också uppkomma om arbetsuppgifterna inte känns meningsfyllda Levi (2002).

### **Möjlighet till påverkan och socialt stöd**

En relativt stor andel, ca 57 % av de anställda, upplevde att de har liten möjlighet att påverka beslut tagna i ledningen om sitt eget arbete. Enligt Levi (2002) kan det vara en risk att inte ha tillräckligt med egenmakt i arbetet eftersom stressen ökar då kontrollen minskar. Vi drar därför slutsatsen att bristen på möjlighet till påverkan kan vara en riskfaktor till stress för de anställda på företaget. Det var så många som ca 59 % som upplevde att de ofta eller alltid kunde planera sina egna arbetsuppgifter. Egenmakten i själva arbetet är därför enligt många av de anställda relativt hög. Ca 70 % av de anställda upplevde ofta eller alltid att de hade socialt stöd av arbetskamrater på arbetsplatsen vilket vi anser är en viktig skyddsfaktor mot negativ stress. Vi anser därför att det inte generellt råder en ”spänd” arbetssituation i verksamheten som enligt krav-kontroll-stödmodellen råder vid hög och negativ stressbelastning.

## Stress

Förekomst av stress finns dock, och upplevelsen av stress är enligt resultatet blandad. Som vi tidigare beskrivit verkar stressen i arbetslivet öka generellt. Vi tror att en källa till stress bland industriarbetarna i undersökningen kan vara att deras arbete ibland kräver att de arbetar med enkla och kortvariga arbetsmoment. Enligt Levi (2002) kan individen då drabbas av en understimulering eftersom arbetsuppgifterna är för enkla och om man samtidigt upplever att man måste arbeta i ett högt tempo så stiger risken för negativ stress. Vår undersökning visade att ca 28 % av de anställda på företaget upplevde en hög stress i det vardagliga arbetet vilket också tyder på att en del av de anställda upplever att de måste arbeta i ett snabbt tempo. Dessa resultat tyder dock på att den allmänna stressnivån ligger något lägre än i genomsnitt i landet. Enligt arbetsmiljörapporten 2007 (*Rapport 2008:4*) var det totalt 37 % som ofta upplevde stress i arbetet och 55 % upplevde att de ofta hade för mycket att göra.

Resultatet i vår undersökning visade vidare att chefer och tjänstemän är något mer stressade än de kollektivanställda vilket vi bland annat kan se då ingen chef upplevde att de aldrig eller sällan var stressade. Vissa av cheferna kommenterade också i intervjuguiden att de upplevde stress i arbetet.

Enligt rapporten (SCB 2002-2003) så har andelen män och kvinnor som utför ensidiga och upprepade rörelser ökat både bland arbetare och bland tjänstemän. Hos tjänstemännen beror ökningen på att allt fler sitter framför datorn under stor del av sin arbetsdag. Den allmänna upplevelsen av stress har också ökat i arbetslivet i alla yrkesgrupper men ökningen syns främst bland tjänstemännen. Vi tror att de ökade kraven på att man ska prestera och arbeta snabbt skapar negativ stress hos individer. Vi tror att upplevelsen av stress också kan vara mycket skiftande trots att man har samma arbetsuppgifter. Detta anser vi beror på vilka krav man har på sig själv och hur känslig man är för olika sorters stressorer.

Vi kunde se ett starkt samband mellan hög stress och lågt socialt stöd eftersom de anställda som upplevde ett lågt socialt stöd också upplevde sig vara utsatta för stress ofta eller alltid. Av dem som upplevde lågt stöd, upplevde ca 65 % hög stress. Med detta samband kan vi konstatera liksom Levi (2002) att stressen ökar då vi inte får tillräckligt med socialt stöd. Vi kan dock se från resultaten att det finns flera faktorer som motverkar den negativa stressen, t ex möjligheten att planera sina egna arbetsuppgifter. Majoriteten upplevde också socialt stöd ibland eller ofta. En annan faktor som vi tror medverkar till positiv stress är att en stor andel av de anställda, 63 % tycker att det är meningsfullt att gå till arbetet. Enligt arbetsmiljöundersökningen 2007 (*Rapport 2008:4*) så ligger dock den övergripande upplevelsen av hög meningsfullhet i arbetet på 72 %. Vi kan därför konstatera att de anställda inom Industritjänst AB upplever meningsfullhet inför arbetet i någon lägre grad än genomsnittet av arbetstagarna i Sverige.

## 7.2 Behov och motivation i arbetet

Både Maslows behovshierarki och Frederick Hertzbergs motivations-hygienteori bygger på motivation och en strävan efter tillfredställande av mänskliga behov. Vi har därför valt ut frågor som vi anser kan relateras till motivationsfaktorerna i de båda teorierna.

<i>Motivation</i>	Sällan eller aldrig	Ibland	Ofta eller alltid	Total
Upplever du dig vara väl omhändertagen på arbetsplatsen? (Trygghet, sociala behov)	25,3 %	33,8 %	40,9 %	100 %
Belönas man för väl utfört arbete på din arbetsplats vad gäller lön? (trygghet, status)	66,1 %	22,1 %	11,0 %	100 %
Känner du dig delaktig i verksamhetens mål? (Status, självförverkligande)	41,4 %	27,8 %	30,8 %	100 %
Uppmuntras de anställda på din arbetsplats till att göra förbättringar? (Status, Självförverkligande)	31 %	34 %	34,9 %	100 %
Upplever du att du får uppmuntran/uppskattning från arbetsledare/chefer? (Status och självförverkligande)	46,9 %	31,8 %	21,3 %	100 %

Vi undersökte också om vi kunde se ett samband mellan vilken yrkeskategori man tillhör och nöjdhet med den fysiska arbetsmiljön. Tjänstemännen och cheferna är i större utsträckning nöjda med sin fysiska arbetsmiljö jämfört med de kollektivanställda.

<i>Nöjdhet fysisk arbetsmiljö</i>	Kollektivanställd (n=178)	Endast tjänsteman (n=41)	Tjänsteman och chef (n=15)
Mycket nöjd	10,7%	33,3%	33,3%
Nöjd	69,5%	54,8%	60%
Inte nöjd	19,8%	11,9%	6,7%
Total			

Signifikansnivån är 0,2 % därför är risken att resultat skulle kunna bero på slumpen minimal.

Enligt resultatet nedan kan vi se en skillnad huruvida man upplever att man är delaktig i verksamhetens mål. Tjänstemännen och cheferna upplever sig i större utsträckning vara delaktiga i verksamhetens mål. Hela 93 procent av dem som arbetar som tjänsteman/chef upplever att de är delaktiga i verksamhetens mål.



<i>Delaktighet i mål</i>	Kollektivanställd (n=178)	Endast tjänsteman (n=41)	Tjänsteman och chef (n=15)
Sällan eller aldrig	47,5%	26,2%	6,7%
Ibland	31,6%	23,8%	.0%
Ofta eller alltid	20,9%	50%	93,3%
Total	100%	100%	100%

Signifikantstestet visade 0 % risk att den skillnad vi ser har uppkommit av slumpen. Skillnaden är statistiskt signifikant.

Vi jämförde också om det fanns någon skillnad bland yrkesgrupperna om man uppmuntras till att göra förbättringar. Även här kunde vi se en skillnad. Tjänstemännen och cheferna uppmuntras i betydligt större grad att göra förbättringar ofta eller alltid.

<i>Uppmuntran till förbättringar</i>	Kollektivanställd (n=178)	Endast tjänsteman (n=41)	Tjänsteman och chef (n=15)
Sällan eller aldrig	35,8 %	23,8 %	.0 %
Ibland	33,5 %	38,1 %	28,6 %
Ofta eller alltid	30,7 %	38,1 %	71,4 %
Total	100%	100%	100%

Signifikansnivån är 1,1 % därför är risken att resultat skulle kunna bero på slumpen minimal.

## **Sammanfattning av intervjuguide**

*På vilket sätt är de anställda delaktiga i verksamhetens utveckling?*

Cheferna fick svara på frågan på vilket sätt de anställda var delaktiga i verksamhetens utveckling. De svarade bland annat att det är viktigt att ha en daglig kontakt med sina anställda samt att uppmuntra nya idéer. Vissa svarade också att de försöker ge alla medarbetare så mycket insyn som det är möjligt i organisationen.

## **Analys och reflektioner**

På frågan om man känner sig väl omhändertagen kan vi se att ca 50 % av de anställda på företaget upplever sig väl omhändertagna ofta eller alltid, vilket vi anser vara ett positivt resultat. Det är dock cirka ¼ som sällan eller aldrig upplever sig väl omhändertagna. En stor andel var missnöjda med lönen, ca 60 % upplever att man sällan eller aldrig belönas lönemässigt för väl utfört arbete. När det handlar om delaktighet i mål och uppmuntran till förbättringar är resultaten relativt spridda. Vi ställde också frågan i vilken utsträckning de anställda upplever att de får uppmuntran och uppskattning från chefer. Det var cirka 47 procent som upplevde att de sällan eller aldrig fick uppskattning/uppmuntran.

### **Motivationsfaktorer och trivsel**

Bruzelius/Skärvad (2004) skriver att Frederick Herzbergs grundläggande motivationsfaktorer är de så kallade hygienfaktorerna som lön, relationer, status, säkerhet, och fysisk arbetsmiljö. För att trivas på arbetet och för att kunna nå de så kallade motivationsfaktorerna måste hygienfaktorerna vara tillfredsställda. När det gäller lönen är det många som är missnöjda. Detta tror vi kan vara en faktor till att man inte känner sig värdefull och uppskattad på arbetet. Vi menar att i vårt moderna samhälle blir man ofta bedömd utefter status och materiella tillgångar, vilket ofta har en sammankoppling med vilken lön man har. En annan hygienfaktor som har betydelse för hur man trivs på arbetet är den fysiska arbetsmiljön. Vi kunde här se en skillnad på nöjdheten utifrån de olika yrkesgrupperna. Utifrån de kollektivanställdas perspektiv kunde vi se att det var många som var missnöjda med den fysiska arbetsmiljön. Tjänstemännen och cheferna var i större utsträckning nöjda. Den fysiska arbetsmiljön är viktig för att man ska trivas på arbetet och resultatet tyder på att det finns risk för att hygienfaktorerna inte blir tillfredsställda främst för de kollektivanställda som i större grad är missnöjda.

Det andra behovet i Maslows behovshierarki är trygghetsbehov vilket vi sammankopplat med huruvida man upplever sig vara väl omhändertagen på arbetsplatsen eller inte. Frågan berör bland annat om man känner sig som en i "gänget" eller inte. Det var en relativt stor andel av de anställda, cirka 50 procent som upplevde sig vara väl omhändertagna ofta eller alltid vilket vi anser vara ett positivt resultat. Chefer och tjänstemän känner sig i större utsträckning delaktighet i mål. Detta resultat tror vi har naturliga orsaker eftersom det främst är tjänstemännen och cheferna som sätter målen för verksamheten. Men vi tror också att det är viktigt att de kollektivanställda är medvetna om målen och att det ges utrymme för deras synpunkter, vilket vi tror kan leda till att de känner sig mer värdefulla. Verksamheten kan då dra nytta av deras kunskande inom industrin, vilket vi tror kan leda till bättre effektivitet och lönsamhet. Behovet av status och prestige sammankopplar vi alltså med möjligheten till delaktighet i mål. Vi kan därför konstatera att det finns en risk att en stor del kollektivanställda inte får detta behov i behovshierarkin tillfredsställt.

Vidare var det en större andel av tjänstemännen och cheferna som tycker att de uppmuntras till förbättringar. Även i denna fråga tycker vi att det är viktigt att de kollektivanställda får möjlighet att påverka. Vi menar att det finns ett samband mellan huruvida man får möjlighet att göra förbättringar och Maslows femte mål i behovshierarkin, behovet av självförverkligande. Flaa m.fl. (1998) menar att Maslows behov av självförverkligande bland annat handlar om att lära sig saker och att utnyttja potentiella egenskaper. Vi tror att de kollektivanställda som arbetar i industrin har mycket erfarenhet och kunskap om vilka förbättringar man kan göra i arbetet. Vi anser att detta kan ske genom de små stegens förändringar. Lennér Axelson och Thylefors (2005) skriver om den så kallade kaizenmetoden som innebär att man medvetet planerar små förändringar som utvecklar organisationen. Kaizenmetoden tror vi även kan användas när organisationen lär sig utnyttja och utveckla alla medarbetares kunskaper.

### Uppmuntran och uppskattning från chefer

Det är en relativt stor andel, ca 47 % av de anställda som sällan eller aldrig upplever att de får uppskattning och uppmuntran från chefer. Flaa m.fl. (1998) anser att vissa organisationsformer kan hindra människans strävan efter självförverkligande. Organisationen måste organiseras på ett sådant sätt att utvecklingsbehov kan tillfredställas. Detta ställer höga krav på ledaren som bör ha förmågan att se och uppmärksamma den enskilda människan bakom produktionen. Vi menar liksom Flaa m. fl. (1998) att ledaren har stor betydelse för den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatsen. Vi anser att uppmuntran och uppskattning från chefen bidrar till att arbetstagarna får motivation och inspiration att lära sig nya saker och utvecklas, vilket vi tror på sikt kan leda till att behovet av status och självförverkligande hos de enskilda individerna blir uppfyllt.

En anledning till brister i ledarskapet kan vara de arbetsvillkor chefen ställs inför. Flaa m.fl. (1998) menar att man ofta fokuserar på ledaren som person och glömmer de andra faktorerna som påverkar. Författarna påpekar att de systemorienterade teorierna tar hänsyn till de arbetsvillkor som råder istället för att fokusera på ledarens personlighet. Cheferna i vår studie är ofta före detta kollektivanställda och har ingen ledarskapsutbildning, vilket vi tror kan påverka chefernas auktoritet. Svedberg (2007) menar att ledarskapet kan vara komplicerat och att man som ledare bör ha en professionell distans till sina medarbetare, vilket vi anser kan vara svårt när man går direkt från att vara kollektivanställd till att vara chef åt de anställda. Vi menar att det är viktigt att cheferna har en utbildning i ledarskap eftersom det exempelvis kan ge de verktyg som behövs för att kunna hantera olika situationer i ledarskapet, vi tror också att det skulle ge cheferna en större trygghet i sina roller som ledare. I intervjuguiden svarade cheferna bland annat att de försökte uppmuntra sina anställda genom att vara positiva till de anställdas nya idéer. Vi anser att motivation exempelvis kan ges av cheferna genom att de är närvarande, visar intresse för sina anställda samt uppmuntrar medarbetarna till att komma med nya idéer. Detta tror vi också kan bidra till att medarbetarna känner sig delaktiga och påverkar motivationen positivt.

### 7.3 Socialt stöd och samarbete

Socialt stöd och samarbetsklimat är två faktorer som är beroende av varandra. Ju bättre socialt stöd, desto bättre förutsättningar finns för ett gott samarbete. Genom ett gott samarbete uppstår också automatiskt ett socialt stöd inom en grupp.

<b>Socialt stöd</b>	Sällan/aldrig	Ibland	Ofta/alltid	Total
Stöd från arbetskamrater	7,2 %	23,2 %	69,6 %	100%
Stöd från chef	23,5 %	29,4 %	47,1 %	100%
Uppskattning från chef	46,9 %	31,8 %	21,3 %	100%
Egen planering av uppgifter	21,5 %	19,8%	58,6 %	100%

Då upplevelse av stöd från kollegor både har betydelse ur en rent social aspekt och en uppgiftsorienterad kontrollerade vi detta i relation till yrkesbefattning för att se om det fanns skillnader. Vi kan se att stödet från arbetskamrater är större hos de kollektivanställda än de övriga två grupperna. Vi kan även se att en så stor del som en fjärdedel av cheferna bara sällan eller aldrig får denna typ av stöd.

När du behöver, får du då hjälp och stöd med ditt arbete av dina arbetskamrater?	Kollektivanställd (n=177)	Endast tjänsteman (n=42)	Tjänsteman och chef (n=15)
Sällan eller aldrig	4,5 %	11,9 %	26,7 %
Ibland	23,7 %	26,2 %	13,3 %
Ofta eller alltid	71,8 %	61,9 %	60,0 %
Totalt	100,0%	100,0%	100,0%

Signifikantstestet visade en risk på 1,5 % att sambandet mellan anställningstyp och upplevelsen av stöd från kollegor är slumpmässigt, vilket innebär att resultaten är signifikanta.

Vi kontrollerade även upplevelsen av stöd från närmsta chef i relation till yrkeskategori. Det ungefär lika stor andel av kollektivanställda och tjänstemän, runt hälften, som upplever att de får stöd ofta eller alltid. Andel bland cheferna är betydligt mindre, endast 20 %.

När du behöver, får du då hjälp och stöd med ditt arbete av din närmsta chef?	Kollektivanställd (n=178)	Endast tjänsteman (n=42)	Tjänsteman och chef (n=15)
Sällan eller aldrig	21,9 %	31,0 %	26,7 %
Ibland	29,2 %	21,4 %	53,3 %
Ofta eller alltid	48,9 %	47,6 %	20,0 %
Totalt	100,0%	100,0%	100,0%

Signifikantstestet visade att det finns en risk på 11 % att sambandet mellan upplevelse av stöd från chef och anställningskategori är slumpmässigt. Detta resultat ska alltså tolkas med viss försiktighet.

Då uppskattning och uppmuntran från chefer är en mycket viktig del i socialt stöd ville vi se om det finns något samband mellan att uppleva att man får det stöd man behöver och i vilken utsträckning man får uppskattning från sin chef. Vi kan se ett starkt samband mellan att ofta eller alltid få uppskattning från chefen och att uppleva att man får mycket stöd från sin chef.

Upplevelse av stöd i samband med uppskattning	Sällan eller aldrig uppskattning (n=111)	Ibland uppskattning (n=76)	Ofta eller alltid uppskattning (n=51)
Lågt stöd	39,6 %	13,2 %	3,9 %
Medel stöd	35,1 %	34,2 %	9,8 %
Mycket stöd	25,2 %	52,6 %	86,3 %
Totalt	100 %	100 %	100 %

Signifikanstestet visade på 0,0% risk för att sambanden uppstått slumpmässigt, vilket innebär att resultatet är signifikant.

Utifrån perspektivet samarbete ställde vi utöver frågan om stöd från arbetskamrater ytterligare tre frågor.

<b>Samarbete</b>	Sällan/aldrig/ stämmer ej	Ibland/ stämmer delvis	Ofta/alltid/ stämmer helt	Total
Tas anställda väl omhand på arbetsplatsen?	25,3 %	33,8 %	40,9 %	100%
Finns möjlighet till social kontakt i arbetet?	8,4 %	28,6 %	63,0 %	100%
Är det ett stödjande och uppmuntrande klimat på arbetsplatsen?	22,3 %	66,0 %	11,8 %	100%

Vi ville kontrollera om det fanns skillnader mellan de olika yrkeskategorierna gällande upplevelsen att de anställda tas väl omhand på arbetsplatsen. Detta då de olika yrkesgrupperna befinner sig på olika nivåer inom organisationen och därmed har olika perspektiv på arbetsplatsen som helhet. Resultatet visar att det är en relativt jämn spridning hos de kollektivanställda. Bland tjänstemännen upplever ungefär hälften att de anställda ofta eller alltid tas väl omhand och bland cheferna är motsvarande siffra nästan hela 79 %. Resultatet tyder på en tendens att uppleva det allmänna klimatet som mer omhändertagande ju högre upp inom organisationen man befinner sig.

Upplever du att de anställda tas väl omhand?	Kollektivanställd (n=178)	Endast tjänsteman (n=42)	Tjänsteman och chef (n=14)
Sällan eller aldrig	29,2 %	16,7 %	0,0 %
Ibland	34,8 %	35,7 %	21,4 %
Ofta eller alltid	36,0 %	47,6 %	78,6 %
Totalt	100,0%	100,0%	100,0%

Signifikantstestet visade på 1,1% risk för att sambanden uppstått slumpmässigt, vilket innebär att resultatet är signifikant.

När det gäller sociala kontakter med kolleger i arbetet har majoriteten av både kollektivanställda och tjänstemän svarat att de ofta eller alltid kan ha detta. Bland cheferna har nästan hälften svarat att de ofta eller alltid kan ha social kontakt i arbetet, dock är det ca 13 % som anser att de sällan eller aldrig kan ha detta.

Är det möjligt för dig att ha social kontakt medan du arbetar?	Kollektivanställd (n=178)	Endast tjänsteman (n=42)	Tjänsteman och chef (n=14)
Sällan eller aldrig	7,9 %	7,1 %	13,3 %
Ibland	29,2 %	21,4 %	40,0 %
Ofta eller alltid	62,9 %	71,4 %	46,7 %
Totalt	100,0%	100,0%	100,0%

Signifikantstestet visade en risk för att resultatet är slumpmässigt på 53,7%. Graden av social kontakt behöver alltså inte bero på typ av befattning, även om viss skillnad har påvisats i undersökningen. Resultatet är alltså inte signifikant.

## Sammanfattning av intervjuguide

### *Hur gör du för att uppmuntra och visa uppskattning för dina anställda?*

Så gott som alla har svarat att man arbetar med positiv feedback och berömmar vid bra insatser. Flera försöker fokusera mer på det i arbetet som fungerar bra och ge positiv kritik, än att se till det som inte fungerar lika bra. Några av de svarande poängterar att de försöker tänka på att ge beröm både i grupp och till enskilda personer, men tycker att det generellt är svårt att ge feedback i det vardagliga arbetet. Detta är ett område flera anser att de vill förbättra. Några av arbetsledarna bjuder på extra fika för att visa uppskattning vid särskilda tillfällen och någon försöker att då och då göra saker tillsammans med arbetsgruppen på fritiden.

## **Analys och reflektioner**

Som vi tidigare nämnt har gruppen enligt Kaufman och Kaufman (2007) en mycket stor betydelse för individen. En identifiering som gruppmedlem har mycket att göra med känslan av samhörighet och arbetsgruppen kan även ha stor betydelse i att få nya vänner, både i arbetslivet och privat. Relationerna mellan personer inom gruppen har alltså en mycket stor betydelse för hur samarbetet fungerar och vilka resurser som finns och behövs i form av stöd. Vi kommer i analysen skilja på en uppgiftsorienterad aspekt av samarbete och socialt stöd och en mer psykosocial aspekt av de båda begreppen. Detta då våra frågor i enkäten har dessa perspektiv.

### **Stöd från kollegor**

Med frågan i vilken utsträckning man upplever att man får stöd och hjälp från sina kollegor i arbetet när man behöver det har vi ett uppgiftsorienterat synsätt på samarbete och stöd. Vi kunde i resultatet se att upplevelsen av stöd skiljde sig åt de olika yrkesgrupperna emellan. 71 % av de kollektiva svarade att de ofta eller alltid fick den hjälp de behövde från kolleger, jämfört med ca 60 % hos både tjänstemän och chefer. Att kunna hjälpas åt i arbetet förutsätter enligt Lennér Axelson och Thylefors (2005) ett ömsesidigt hänsynstagande och en insikt i egna styrkor och svagheter. Att inom gruppen hjälpas åt att lösa en uppgift är även en viktig del i den informella stödprocessen kolleger emellan. Resultaten tyder på att arbetsgrupperna bland de kollektiva till stor del har ett bra uppgiftsorienterat samarbete och att de är ett stöd för varandra i arbetet. Att stödet upplevs som mindre bland tjänstemän och chefer kan förklaras på flera sätt. Vi tror att skillnaden kan bero på att de inte på samma sätt som de kollektiva tillhör en större arbetsgrupp där man jobbar fysiskt nära varandra och i samma typ av yttre miljö. Detta kan då ha att göra med identifieringen av sig själv som gruppmedlem. Även om man utåt sett tillhör samma avdelning kan de olika arbetsuppgifterna leda till svårigheter för sammanhållning, och även stöd när det gäller utförande av arbetsuppgifter.

En annan viktig del av stödet är det som ges av arbetskamrater genom ren social samvaro. Ungefär 8 % av de anställda uppger dock att de sällan eller aldrig ges möjlighet till sociala kontakter i arbetet. Även om detta utgör en liten del av helheten, anser vi att det är mycket viktigt att uppmärksamma att det ändå förekommer isolering. Vår undersökning visar att det främst är cheferna som är utsatta. Hedin (1994) menar att chefer ofta är en utsatt grupp i detta och att de i relation till sina anställda befinner sig i en maktposition, vilket försvårar möjligheterna för informellt psykosocialt stöd.

### **Stöd från chef**

Det är en relativt stor andel av de anställda, ca 24 % som upplever att de sällan eller aldrig får det stöd de behöver från sin chef. Detta kan jämföras med hur många som sällan eller aldrig får stöd från sina arbetskamrater, endast ca 7 %. Ungefär hälften av alla anställda upplever att de ofta eller alltid får det stöd man har behov utav ifrån närmaste chef, jämfört med nästan 70 % av samtliga anställda som upplever att de ofta eller alltid får det stöd de behöver från sina kolleger. Detta anser vi tyder på att arbetsgruppen är mycket viktig för de anställda när det gäller stöd i arbetet och kanske till stor del tvingas väga upp för en viss avsaknad av ledarskapet när det gäller det uppgiftsorienterade stödet.

Resultaten visade att kollektivanställda och tjänstemän upplever stöd från cheferna i ungefär samma utsträckning, medan andelen av cheferna som ofta eller alltid upplever ett bra stöd i arbetet är betydligt mindre. Resultaten i arbetsmiljöundersökningen (2007) visar att det är vanligt att chefer inte får stöd eller uppmuntran från vare sig arbetskamrater eller chefer. Detta är alltså ett mönster som finns inom många verksamheter i Sverige. Vi tror att detta problem kan vara svårt att åtgärda då en mycket stor del av chefers vardag består av ensamarbete. Ett sätt att minska känslan av utsatthet och öka möjligheten till att få sammanhållning och stöd tror vi är att skapa forum som är gemensamt för ledarna. Detta skulle kunna vara temadagar, gemensamma utbildningar och förstås regelbundna kollegiala möten.

### **Omhändertagande**

Ungefär 40 % av samtliga upplever att de anställda ofta eller alltid tas väl omhand på arbetsplatsen generellt. Resultatet visar en tendens att man upplever det allmänna klimatet som mer omhändertagande ju högre nivå inom organisationen man befinner sig. När det gäller det allmänna klimatet har en majoritet på 66 % av samtliga svarat att det delvis råder ett stödjande och uppmuntrande klimat på arbetsplatsen. Kollektivanställda upplever stort stöd från sina kolleger, 71 % men inte i lika stor utsträckning att man tas väl omhand på arbetsplatsen generellt, ca 29 %. Detta tyder på att stämning och samarbete inom den egna gruppen upplevs bättre än generellt på arbetsplatsen. Vi ser således två tendenser:

- 1) man upplever ett större omhändertagande högre upp i organisationen.
- 2) som kollektivanställd upplever man stort stöd från kollegor men i mycket mindre utsträckning att man tas omhand generellt av företaget.

Vi tror att detta kan ha att göra med oroliga tider med varsel vid tiden för svarandet på enkäten och vi gör även ett antagande att detta hårdast drabbat de anställda i produktionen. Att resultatet visar en sådan spridning inom gruppen kollektivanställda kan ha att göra med sociala processer som har med osäkerhet inför framtida anställning och liknande, vilket gör att man generellt känner ökat missnöje även om man trivs i arbetsgruppen och med sina uppgifter.

### **Uppskattning**

Ungefär hälften av de anställda saknar uppmuntran och uppskattning från chefer. Detta är en viktig del av det formella sociala stödet i arbetet och många chefer har också i intervjuguiden beskrivit detta som ett viktigt förbättringsområde. Många av cheferna uppger att de försöker ge stöd i den dagliga kontakten och är framförallt måna om att lyfta fram den kritik som kännetecknas som positiv. Flaa m.fl. (1998) menar att avsaknaden av uppmuntran och andra typer av stöd kan försvaga förtroendet för ledaren. Ett svagt förtroende för ledaren tror vi i sin tur kan göra att gruppen stärker sig inom sig självt på ett sådant sätt att det i sin tur kan bli svårt för den samma eller en ny ledare att arbeta upp ett förtroende. Vi tror alltså att brist på en synlig och stödjande ledare kan skapa negativa cirklar för arbetsgruppen som kan bli mycket svåra att bryta. Flera av de svarande cheferna poängterar att de försöker tänka på att ge beröm både i grupp och till enskilda personer, men tycker att det är svårt att ge feedback i det vardagliga arbetet. Detta är ett område flera anser att de vill förbättra.



Att cheferna vet hur de ska göra detta i praktiken tror vi är en av grundpelarna i ett bra ledarskap och en fungerande arbetsgrupp. Att, som en av cheferna svarade, ibland göra någon typ av aktivitet på fritiden hela gruppen tillsammans i en annan miljö än på arbetsplatsen tror vi är mycket bra för att stärka sammanhållningen i gruppen. Det förbättrar även relationen till sin ledare och ger bättre förutsättningar för att göra ett bra arbete på jobbet.

## 7.4 Kommunikation

En viktig del i informationsflöde inom och utveckling av en organisation är att det finns regelbundna möten som behandlar frågor som av deltagarna upplevs som relevanta. Vi ställde därför frågan om det förekommer möten där det ges möjlighet att lyfta frågor och synpunkter och vi presenterar resultatet nedan utifrån de tre yrkeskategorierna.

Har din arbetsgrupp regelbundet möten/sammankomster där du har möjlighet att lyfta frågor och synpunkter rörande ditt arbete?	Kollektivanställd (n=170)	Endast tjänsteman (n=41)	Tjänsteman och chef (n=15)	Total samtliga (n=226)
Ja	65,3 %	75,6 %	100 %	69,5 %
Nej	34,7 %	24,4%	0,0 %	30,5 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Signifikanstestet visar en risk på 1,3 % att skillnaden uppkommit av slumpen, vilket innebär att resultatet är signifikant.

I enkäten hade vi även nedanstående följdfråga till dem som inte har regelbundna möten. Hela 83 % av dem som inte har möten anser att det skulle behövas.

Om du inte har regelbundna möten, anser du att detta behövs?	Ja	Nej	Total
	82,8 %	17,2 %	100 %

## Kommunikationskanaler

För att se vilka kommunikationskanaler de anställda främst använder ställde vi frågor om detta. Resultaten visar bland annat att kolleger nästan är en lika viktig informationskälla som arbetsledaren när det gäller de egna arbetsuppgifterna för de kollektivanställda. En stor del av cheferna har valt alternativet annat. Vid frågan i enkäten gavs utrymme för att ge exempel på detta, och flera av dem som angivit detta alternativ får sin information från monitorn eller genom kollegor.

Varifrån får du främst viktig information om dina arbetsuppgifter?	Kollektivanställd (n=174)	Endast tjänsteman (n=42)	Tjänsteman och chef (n=14)	Total samtliga (n=230)
Arbetsledare/chefer	50,6 %	50,0 %	35,7 %	49,6 %
Kolleger	42,5 %	38,1 %	21,4 %	40,4 %
Annat	6,9 %	19,9 %	43,9 %	10,0 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Signifikanstestet visar en risk på 0,1 % att skillnaden uppkommit av slumpen, vilket innebär att resultatet är signifikant.

Vi ställde även frågan om varifrån de anställda främst får sin information om företaget i stort. Tabellen nedan visar att de kollektivanställda och tjänstemännen inte skiljer sig mycket åt. De som angett alternativet annat, totalt ca 8 % av samtliga har exempelvis angett företagets egen tidning, monitorn och företagets hemsida som viktiga informationskällor.

Varifrån får du främst viktig information om företaget i stort?	Kollektivanställd (n=173)	Endast tjänsteman (n=42)	Tjänsteman och chef (n=13)	Total samtliga (n=228)
Arbetsledare/chefer	56,6 %	54,8 %	38,5 %	55,3 %
Kolleger	35,8 %	35,7 %	53,8 %	36,8 %
Annat	7,5 %	9,5 %	7,7 %	7,9 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Signifikanstestet visar en risk på 73,9 % att skillnaden uppkommit av slumpen. Detta innebär att de skillnader vi kan se mellan de olika befattningarna med stor sannolikhet beror på slumpen och resultatet ska därför tolkas med försiktighet.

### Vertikal kommunikation

Vi ville ta reda på hur den vertikala kommunikationen ser ut, det vill säga hur något som beslutats längst upp i en organisationsstruktur kommuniceras till lägre nivåer, eller motsatt.

	Sällan/aldrig	Ibland	Ofta/alltid	Total
Upplever du att du ges möjlighet att påverka de beslut som fattas i ledningen rörande ditt arbete?	57,0%	27,8 %	15,2 %	100 %
Känner du dig delaktig i verksamhetens mål?	41,4 %	27,8 %	30,8 %	100 %

Vi fann att respondenter från de olika yrkeskategorierna upplevde möjlighet att påverka beslut och känslan av delaktighet olika. I båda tabellerna kan vi se att kollektivanställda i större utsträckning svarar sällan eller aldrig och tjänstemän svarar i jämförelse i något högre utsträckning ibland, ofta eller alltid.

Cheferna har i betydligt större utsträckning svarat ofta eller alltid på samtliga tre frågor. Detta innebär att ju högre upp i organisationen man befinner sig, desto mer delaktig känner man sig i beslut och mål inom företaget.

Upplever du att du ges möjlighet att påverka de beslut som fattas i ledningen rörande ditt arbete?	Kollektivanställd (n=178)	Endast tjänsteman (n=41)	Tjänsteman och chef (n=15)	Total samtliga (n=234)
Sällan eller aldrig	67,4 %	29,3 %	0,0 %	56,4 %
Ibland	25,3 %	39,0 %	33,3 %	28,2 %
Ofta eller alltid	7,3 %	31,7 %	66,7 %	15,4 %
Totalt	100 %	100 %	100 %	100 %

Signifikanstestet visar en risk på 0,0 % att skillnaden uppkommit av slumpen, vilket innebär att resultatet är signifikant.

Känner du dig delaktig i verksamhetens mål?	Kollektivanställd (n=177)	Endast tjänsteman (n=42)	Tjänsteman och chef (n=15)	Total samtliga (n=234)
Sällan eller aldrig	47,5 %	26,2 %	6,7 %	41,0 %
Ibland	31,6 %	23,8 %	0,0 %	28,2 %
Ofta eller alltid	20,9 %	50,0 %	93,3 %	30,8 %
Totalt	100 %	100 %	100 %	100 %

Signifikanstestet visar en risk på 0,0 % att skillnaden uppkommit av slumpen, vilket innebär att resultatet är signifikant.

## Sammanfattning av intervjuguide

*Anser du att kommunikationen mellan dig som arbetsledare och arbetsgruppen fungerar tillfredsställande? Vad kan förbättras tror du?*

Överlag anser man bland cheferna att kommunikationen fungerar bra, men att man önskar att det fanns mer tid för den dagliga kommunikationen och det nära ledarskapet. Man ställer sig olika till om det finns tillräckligt med formella forum för informationsspridning och diskussion eller om det behövs fler.

Denna olikhet ser vi troligen på grund av att de olika avdelningarna har olika rutiner för den formella kommunikationen. Många önskar att det fanns mer möjlighet till informell kommunikation, att sitta tillsammans på fikaraster och liknande. Av de förbättringsområden som nämndes i svaren var det framförallt tiden som upplevs som ett problem. Många anser att det inte finns tid att vara synlig och ha möjlighet att lyssna och samtala i den utsträckning man önskar. Man önskar framförallt att det fanns bättre möjligheter att komma med feedback för att kunna stötta och motivera.

## Analys och reflektioner

Regelbundna möten är en förutsättning för att det formella informationsflödet ska fungera i en organisation. Våra resultat visar att en tredjedel av samtliga anställda på företaget inte har det. Den yrkeskategori som i minst utsträckning har detta är kollektivanställda. Forum som detta är nödvändigt av flera skäl.

Det är viktigt att stärka kommunikationen, utifrån ett konsensusperspektiv inom en arbetsgrupp, men även stärka relationen mellan gruppen och ledaren. På följdfrågan, där de som svarat att de inte har regelbundna möten fick svara om de ansåg att detta skulle behövas, svarar en klar majoritet på 80 % av samtliga att de vill ha möten. Dessa resultat anser vi är tydliga signaler på att en formell kommunikation inom organisationen, i synnerhet bland de kollektivanställda, inte fungerar tillfredställande idag. Dock finns det ett utbrett önskemål om att detta förändras och vi tycker att man bör tillvarata denna vilja till förändring på ett fördelaktigt sätt.

### **Horisontell kommunikation**

Det är viktigt att inse att möten inte är det enda rätta alternativet för att ha en fungerande kommunikation. Bland de kollektivanställda såg vi att det var ungefär lika stor andel som fick information rörande sitt arbete från sin chef som från sina kolleger i arbetsgruppen. För tjänstemännen var arbetsledarna viktigast och majoriteten av cheferna använder andra informationskanaler än sina chefer och kolleger. Detta innebär att arbetsgrupperna och den kommunikation som pågår därinom är mycket viktig för de kollektivanställda i jämförelse med övriga befattningsgrupper. Detta innebär att den horisontella och informella kommunikationen är viktig för dem. Vi tror att detta kan bero på att de i stor utsträckning saknar forum för formell kommunikation och därför har skapat ett större beroende till arbetsgruppen. Det kan även vara så att ledarna anser att informationen angående arbetet fungerar så pass bra genom informella kanaler att formella möten blir överflödiga. Vi anser här att det är ledarens uppgift att ta reda på gruppens behov av formella möten. Detta är särskilt viktigt i denna verksamhet då det visade sig att en mycket stor andel av de anställda anser att det behövs.

### **Vertikal kommunikation**

När det gäller information om företaget i stort såg vi att chefen var den viktigaste informationskällan för tjänstemän och kollektivanställda. Detta tycker vi visar att forum där arbetsgrupper och chefer träffas är nödvändigt för att denna typ av information ska komma ut. För cheferna var kollegorna viktigast när det gäller denna typ av information. Dock visade signifikanstestet att skillnaden mellan de olika befattningarna löper stor risk att vara slumpmässiga.

Våra resultat angående vertikal kommunikation visar att en mycket stor andel av samtliga saknar möjlighet att påverka beslut och känner sig inte delaktiga i verksamhetens mål. Främst var det kollektivanställda som upplevde detta. Tjänstemän kände sig delaktiga i något högre utsträckning och en stor majoritet av cheferna upplevde att de ofta eller alltid är det. Detta anser vi pekar på att den vertikala kommunikationen inte fungerar utan information och känslan av påverkansmöjlighet tenderar att fastna högt uppe i organisationsstrukturen. Enligt Nyström och Wallén (2004) är en känsla av delaktighet och påverkansmöjlighet en förutsättning för att verksamheten ska fungera genom att personalen blir motiverad och mer produktiv och mer positiv till förändringar. Således anser vi att detta är ett tråkigt resultat utifrån de kollektivanställdas situation. Nyström och Wallén (2004) menar att motivationen är en viktig del som hänger ihop med känslan av delaktighet i att målen nås och att man är en del i helheten.

Vi tror att det finns en risk att brist på tid kan användas felaktigt som ett argument för att vertikal kommunikation och ledarskap inte behöver fungera tillfredställande. Vi vill påpeka, som även några av de svarande cheferna skrev, att kommunikationen alltid kan förbättras. Vi tror vidare att det är mycket viktigt att man kontinuerligt ser över de forum som finns för kommunikation och hur väl de fyller sina funktioner för att verksamheten ska vara välfungerande.

Sammanfattningsvis kan vi säga att det förekommer en positiv informell kommunikation som till viss del kanske väger upp bristen på den formella genom sin horisontella spridning. Vi anser dock inte att detta kan ersätta en god formell kommunikation då det är svårt att sprida vertikal information på ett riktigt och tydligt sätt genom informella medel. Detta tror vi är en anledning till att vi bland de kollektivanställda kan se en upplevelse av låg delaktighet och påverkansmöjlighet när det gäller organisationen i stort.

## 7.5 Organisationskultur och konflikter

Majoriteten av de anställda upplever att det är ett bra eller medelbra klimat. Vi sammanförde frågor om huruvida man upplever att klimatet är:

- Uppmuntrande och stödjande?
- Misstroget och misstänksamt?
- Trivsamt och avslappnat?
- Stelt och regelstyrt?

Resultat blev att det är ca 55 % som tycker att det allmänna klimatet på arbetsplatsen är bra. Det är ca 22 % som är missnöjda med klimatet, de övriga ställer sig mittemellan.

Upplevelse av klimat på arbetsplatsen	
Dåligt klimat	21,5 %
Medel klimat	24 %
Bra klimat	54,5 %
Total	100 %

Organisationskulturen innefattar bland annat vilka attityder som råder på arbetsplatsen och hur man behandlar sina medarbetare. Därför ställde vi frågan om det förekommer trakasserier eller mobbning på arbetsplatsen. Vi ville också ta reda på om det förekommer mycket konflikter i företaget eftersom även konflikter kan vara en del av organisationskulturen. Vi ställde också frågan huruvida man funderar på att byta arbetsplats eftersom vi tror att det kan ha ett samband med organisationskulturen och klimatet på arbetsplatsen. Vi valde också att ta med frågan som berör om man har förtroende för sin närmsta chef eftersom vi menar att ledaren också spelar en roll i utformandet av organisationskulturen.

trakasserier/konflikter/ attityder/ledarskap	Sällan eller aldrig	Ibland	Ofta eller alltid	Total
Har du lagt märke till om någon blivit utsatt för trakasserier/ mobbing på din arbetsplats?	77,4 %	16,3 %	6,3 %	100 %
Har du själv blivit utsatt för trakasserier/mobbing på din arbetsplats?	90,8 %	4,6 %	3,3 %	100 %
Förekommer det konflikter mellan arbetskolleger i arbetsgruppen?	64,7 %	27,7 %	7,6 %	100 %
Förekommer det konflikter mellan arbetsledare/chef och arbetsgruppen?	48,9 %	27 %	24,1 %	100 %
Funderar du på att byta arbetsplats?	48,5 %	26,8 %	27 %	100 %
Känner du förtroende för sin närmsta chef?	24,7 %	25,5 %	49,8 %	100 %

### **Sammanfattning av intervjuguide**

*Hur arbetar du för att främja en positiv och tolerant attityd i arbetsgruppen?*

Cheferna fick svara på frågan hur de arbetar för att främja en positiv och tolerant attityd i arbetsgruppen. Cheferna svarade bland annat att de tycker att det är viktigt att lyssna på medarbetarna och att alla ska ha möjlighet att komma med förslag och synpunkter. De ansåg även att det var viktigt att skapa en miljö där man hjälper varandra och där alla behandlas likvärdigt. De påpekade också att de tyckte att det var viktigt att vara en närvarande chef och föregå med ett gott exempel för de andra medarbetarna.

*Hur hanterar du konflikter medarbetare emellan?*

*Hur hanterar du konflikter mellan dig som arbetsledare o anställda?*

Vad gäller hur cheferna löser konflikter medarbetare emellan och mellan arbetsledare och chef så fick vi liknande svar. När konflikter uppstår brukar man först försöka lösa problemet med samtal med de eller den berörda. De menade att det är viktigt att se på fakta och se konflikten på ett objektivt sätt. Man försöker att lyfta problemen och orsaken till att det uppstått missnöje tidigt innan det blir några större konflikter. Man svarade också att när konflikter tas upp till ytan handlar det ofta om enkla missförstånd. Ibland kan det då räcka att sammanföra de berörda så löses problemet av sig själv.

## **Analys och reflektioner**

Många av de anställda har sällan eller aldrig lagt märke till eller själva blivit utsatta för trakasserier. Enligt resultatet förekommer det dock trakasserier och mobbing enligt en mindre del av de anställda. Ca 89 % tycker inte att trakasserier/mobbing är ett problem på arbetsplatsen och 11 % tycker att det är ett problem. Resultatet visar konflikter mellan arbetskolleger inte förekommer i någon större utsträckning. Konflikter mellan arbetsgrupp och chef förekommer dock i lite större utsträckning än konflikter mellan kolleger.

## **Attityder/mobbing**

Bruzelius/Skärvad (2004) menar att attityder på arbetsplatsen till stor del formar kulturen på arbetsplatsen. Vi tror att attityder exempelvis kan spegla hur medarbetare bemöter varandra. På frågan om man lagt märke till om någon blivit utsatt för trakasserier eller mobbing svarade den större delen att de sällan eller aldrig lagt märke till det på arbetsplatsen. Detsamma blev resultatet huruvida man själv blivit utsatt för trakasserier eller mobbing. Det fanns dock en liten andel som uppmärksammat att det förekommit mobbing eller trakasserier. Vi anser att trots det är en liten del av de anställda som uppmärksammat detta är det viktigt att höra deras synpunkter och erfarenheter. Detta tror vi kan vara möjligt om det skapas ett klimat där det är möjligt för alla medarbetare att lyfta sådana frågor och erfarenheter. Kaufman m.fl. (1998) påpekar också att man kan motverka att mobbing uppkommer genom att skapa en kultur med positiva normer och värderingar.

## **Konflikter**

Vi ställde också frågan om det förekommer konflikter i arbetsgruppen eller mellan chef och arbetsgrupp. Resultatet från enkäten visade att konflikter inte var särskilt vanligt förekommande, Konflikter mellan arbetsledare och grupp var något mer förekommande än konflikter mellan arbetskolleger. Nyström/Wallén (2004) menar att konflikter ofta handlar om hur vi hanterar missnöje och hur det kan förebyggas. Författarna påpekar att det är viktigt att man kommer överens om tydliga strategier för hur konflikter ska hanteras. Strategierna för hur konflikter ska hanteras i organisationen är ofta avgörande för hur utfallet blir. Cheferna svarade i intervjuguiden att de upplevde att det var svårt att hantera konflikter. Konflikthantering är en svår uppgift och vi anser att cheferna skulle behöva ett gemensamt forum där de får utbyta erfarenheter och problem. Vi tror att konflikthanteringen för cheferna underlättas om det finns en tydlig strategi i hur man ska gå tillväga. Cheferna på företaget har exempelvis möjligheten att gå till en högre chef, fack eller företagshälsovård för att få råd och stöd. Även Nyström och Wallén (2004) anser att det kan vara av stor vikt att man inom gruppen kommer överens om tydliga strategier om hur konflikter ska hanteras. De menar att en konflikt då kan bli betydligt mindre resurskrävande att hantera.

Vid konflikter mellan chef och anställda så försöker man diskutera och hitta en lösning. En av cheferna svarade i intervjuguiden att denne försöker *”möta medarbetarna på halva vägen och ta till mig av kritik för att kunna bli bättre som chef”*. Vi anser att det är positivt om man som chef kan ta till sig kritik eftersom man inte alltid är medveten om de brister man har. Att medarbetarna har möjlighet att komma med synpunkter tror vi också bidrar till att det skapas ett öppet och tolerant klimat i arbetsgruppen.

Vi anser att konflikter är en naturlig del i en organisation och vi tror att om de löses på ett konstruktivt sätt så kan de leda till utveckling och nytänkande.

### **Ledarskap**

Vi ställde frågan huruvida man känner förtroende för sin närmsta chef eftersom vi anser att relationen mellan chef och medarbetare kan påverka klimatet på arbetsplatsen. Enligt Flaa m.fl. (1998) kan kulturen på en arbetsplats yttra sig i hur ledarna ser på de anställda. Ett exempel som författarna nämner är att om ledarna behandlar sina medarbetare med misstro så skapas också misstro bland medarbetarna, om ledarna istället litar på sina anställda uppstår tillit bland i arbetsgruppen. Vi tror att det är viktigt att ledaren skapar tillit och förtroende hos medarbetarna eftersom det främjar en positiv arbetssituation som också motverkar att mobbing och trakasserier uppkommer på arbetsplatsen. Resultatet av enkätundersökningen visar att nästan 50 procent av de anställda känner ofta eller alltid förtroende för sin närmsta chef vilket vi anser vara ett övergripande positivt resultat.

Cheferna skrev i intervjuguiden att det är av stor vikt att vara närvarande för sina medarbetare och hjälpa till och stötta då det behövs. För att medarbetarna ska kunna känna sig betydelsefulla tror vi att det är viktigt att de får det förtroendet av sina chefer att de själva får planera för sina arbetsuppgifter i den mån det är möjligt. Vi fick också svaret från cheferna att man försöker få medarbetarna att arbeta självständigt vilket vi ser som positivt. Flaa m.fl (1998) anser man kan främja människans strävan efter självförverkligande genom att exempelvis delegera så att medarbetare på alla nivåer kan känna sig betydelsefulla och få förtroendet att ta eget ansvar. Genom att chefen ger sina medarbetare förtroendet att de kan planera och utföra sina arbetsuppgifter självständigt så tror vi också att det skapas en större arbetsglädje vilket gynnar den psykosociala arbetsmiljön. Dessutom tror vi att det kan skapas en större effektivitet i arbetet.

### **Klimat**

Upplevelsen av den allmänna upplevelsen av klimatet på arbetsplatsen var övergripande bra, vilket vi tolkar som att det i många av arbetsgrupperna råder en positiv organisationskultur. Det fanns dock en mindre del av de anställda som tyckte att det rådde ett dåligt klimat på arbetsplatsen. Vi tror att skillnaderna i upplevelsen av klimatet kan bero på att det i vissa arbetsgrupper har förekommit konflikter, exempelvis så har en av arbetsplatserna nyligen dragit in en rast vilket kan ha skapat missnöje hos vissa och det kan ha påverkat resultatet. Slutligen ställde vi frågan om de anställda funderar på att byta arbetsplats. Resultatet blev att nästan hälften av medarbetarna sällan eller aldrig funderar på att byta arbetsplats, vilket vi anser tyder på att många på företaget trivs på sina arbeten och att det råder en övergripande positiv organisationskultur som leder till att flertalet arbetstagare vill stanna på företaget.



## 7.6 Kön och organisation

Då arbetsplatsen är manligt dominerad och även tillhör en bransch som till största delen förknippas med män och maskulinitet tyckte vi att det kunde vara intressant att se hur de anställda upplever florerande attityder om kön. Till att börja med presenteras antalet svaranden utifrån kön och typ av anställning för att få en bild av hur fördelningen ser ut inom organisationen utifrån respondenterna. Det är en betydligt större andel män inom samtliga anställningskategorier, och framförallt i kollektivet.

Anställda på företaget	Kollektivanställd (n=174)	Endast tjänsteman (n=41)	Tjänsteman och chef (n=15)	Total av samtliga (n=230)
Kvinna	16,1 %	29,3 %	20,0 %	18,7 %
Man	83,9 %	70,7 %	80,0 %	81,3 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

En stor majoritet ansåg att nedsättande kommentarer sällan eller aldrig förekommer. Ungefär en tiondel ansåg att detta förekommer ibland om både kvinnor och män.

Förekommer det nedsättande kommentarer ...	Sällan/aldrig	Ibland	Ofta/alltid	Total
... om kvinnor på arbetsplatsen?	88,7 %	10,9 %	0,4 %	100%
... om män på arbetsplatsen?	88,7 %	9,7 %	1,7 %	100%

Då detta kan upplevas olika beroende på vilket kön man tillhör, valde vi att se om det finns någon skillnad i detta. Vi fann den största skillnaden i hur kvinnor upplever att det förekommer nedsättande kommentarer om kvinnor. En större andel kvinnor, ca 23 %, jämfört med 8 % av männen upplever att det ibland talas nedsättande om kvinnor. Männen tyckte även i större utsträckning att det ofta eller alltid förekommer kommentarer om både kvinnor och män.

Förekommer det nedsättande kommentarer om <b>kvinnor</b> på arbetsplatsen?	Sällan/aldrig	Ibland	Ofta/alltid	Total
Kvinnor	76,7	23,3 %	0 %	100%
Män	91,4%	8,0 %	0,5 %	100%

Signifikanstestet visade på en 1,4 % risk för att skillnaden beror på slumpen, vilken innebär att resultatet är signifikant.

Förekommer det nedsättande kommentarer om <b>män</b> på arbetsplatsen?	Sällan/aldrig	Ibland	Ofta/alltid	Total
Kvinnor	88,4 %	11,6 %	0 %	100%
Män	89,3 %	9,1 %	1,6 %	100%

Signifikanttestet visade att det finns en risk på 62,9 % att den påvisade skillnaden mellan kvinnor och män beror på slumpen. Detta beror på att man har svarat väldigt lika oberoende av kön.

Vi ville även veta om de anställda ansåg att nedsättande kommentarer kopplade till kön är ett problem på arbetsplatsen. Det visade sig att mindre än 3 % av samtliga anställda tycker att detta är ett problem, vilket innebär att flera av de som i uppgav att nedsättande kommentarer förekommer ibland (se föregående tabeller) ändå inte anser att detta är ett problem.

Vi avsåg även att ta reda på om det förekommer ojämlik behandling utifrån kön, och om detta i så fall främst är från chefer eller inom arbetsgrupper. Vi fann att de flesta av samtliga anställda, cirka 85 % inte anser att detta förekommer. Av de 15 % som svarade att det förekommer, tyckte de flesta att den ojämlika behandlingen främst kom från chefer. Endast några få svarade att detta förekommer inom arbetsgruppen.

## **Sammanfattning av intervjuguide**

*2. Arbetar du med likabehandling och jämställdhetsfrågor i din arbetsgrupp? Hur anser du att detta arbete kan/bör förbättras?*

Flera respondenter svarar att jämställdhetsarbetet är en självklar del i det löpande arbetet, men att det saknas formella verktyg att använda. Många svarar även att det är viktigt att behandla alla lika då alla är lika viktiga och ingen ska känna sig särbehandlad på grund av grupptillhörighet av något slag. Två stycken svarar att man inte alls arbetar med denna typ av frågor i sin arbetsgrupp, varav den ena motiverar detta med att gruppen är homogen gällande kön och etnicitet. Några påpekar att man bör tänka på att anställa fler kvinnor vid rekrytering, en svarade att man bör anställa fler män.

## **Analys och reflektioner**

Vår studie har inte haft en stor tyngd på likabehandlingsfrågor, utan vi har sett på detta utifrån kön. Detta enligt överenskommelse med uppdragsgivaren då resultat inom just den delen av likabehandling var av stort intresse för företaget. Vi har konstaterat att bara en femtedel av alla anställda är kvinnor. I relation till antal män förekommer den största andelen kvinnor bland tjänstemännen och den minsta andelen, 16 %, bland de kollektivanställda. Enligt Wahl m.fl. (2001) brukar man se en tydlig fördelning om var i organisationen det underrepresenterade könet befinner sig. Vi är osäkra om detta stämmer i vår studie, då kvinnor utgör ungefär en femtedel inom samtliga befattningskategorier. Det är dock möjligt att kön har betydelse för vilka arbetsuppgifter man har i jämförelse med andra inom gruppen eller vilken typ av tjänsteman man är, men detta går inte att utläsa i vår studie. Att det är få kvinnor inom produktionen är inget som är speciellt utmärkande för denna arbetsplats.

Däremot kan vi konstatera att företaget följer samma mönster som många andra liknande verksamheter. Detta tror vi främst beror på den starka kopplingen mellan industriarbete och den typ av maskulinitet som stereotyp återfinns i detta.

### **Nedsättande kommentarer**

Med vår undersökning gick vi inte in på attityder så som traditionellt typiska maskulina eller feminina begrepp eller stereotyper. Det hade varit intressant att se vad anställda anser om detta då det är en mycket starkt mansdominerad miljö. Vi begränsade vår studie till att undersöka förekomsten av nedsättande könskommentarer. De allra flesta av de anställda ansåg inte att detta förekommer vare sig om kvinnor eller män. Dock var det en fjärdedel av alla kvinnor som ansåg att det ibland förekom nedsättande kommentarer om kvinnor, vilket männen inte höll med om i samma utsträckning. Totalt var det omkring 10 % som ansåg att det förekommer nedsättande kommentarer om kvinnor och lika stor andel som tycker att det förekommer om män. Detta innebär att kvinnor anser sig själva vara utsatta i något högre utsträckning. Detta tycker vi kan tolkas utifrån begreppet assimilering enligt definition av Wahl m.fl. (2001), som innebär att minoriteten på en arbetsplats kan utsättas för en högre grad av stereotypisering och generaliseringar då majoritetens beteende och sätt att tänka blir norm i företagskulturen. Enligt arbetsmiljöundersökningen är det även generellt vanligare att kvinnor upplever sig utsatta för trakasserier utifrån kön än att män gör det. Det är då främst kommentarer utifrån kön och detta är enligt den undersökningen vanligast i mansdominerade miljöer. Vi kan därmed konstatera att de mönster som tidigare forskning hittat återfinns i vår studie.

Vid frågan om man upplevde att nedsättande kommentarer om kvinnor eller män är ett problem var det få som ansåg det, mindre än 3 %. Detta tycker vi är något märkligt då ca 10 % svarat att detta förekommer ibland, och omkring 1 % att detta ofta eller alltid förekommer. Vi tolkar detta som att arbetsplatsen troligtvis har en relativt hög toleransnivå för denna typ av kommentarer och därför kan se att det förekommer utan att anse att det är ett problem. Om detta är något som är väl etablerat i kulturen tror vi att dessa mönster blir svåra att upptäcka i sin egen närmiljö, och ännu svårare att förändra. Då man i stor utsträckning inte upplever nedsättande kommentarer utifrån kön som ett problem tror vi till exempel att många har svårt att se meningen med jämställdhetsplaner. Detta är ett arbete som måste börja med att upptäcka mönster som kan vara osynliga för många av de inblandade, där en del i detta mönster kan vara ojämlikhet i bemötande beroende på könstillhörighet. De allra flesta svarade dock att detta inte förekommer. När det väl gör det är det främst från chefer, vilket vi anser är problematiskt då ledare har möjlighet att från ett utifrånperspektiv kunna upptäcka och synliggöra om det förekommer mönster i ojämlikt bemötande på arbetsplatsen och även ska fungera som rollmodeller inom detta område. När det gäller chefernas svar i intervjuguiden är det många som är positivt inställda till att det i någon form ska finnas ett likabehandlingsperspektiv utifrån kön. Många svarar att detta också finns i tanken i det kontinuerliga arbetet, bland annat genom att man medvetet försöker att inte skilja i behandlingen utefter könstillhörighet.

## Nya verktyg

Om man har ett könsperspektiv räcker det enligt Alvesson och Due Billing (1999) inte att se mönster inom en organisation, så som att vissa avdelningar har färre eller inga kvinnor, eller att lönenivåer skiljer sig, utan man måste även ta hänsyn till konstruktionen av kön. Vi anser att ett sätt att göra detta är att på chefsnivå föra en diskussion om hur segregeringen ser ut inom företaget och tala om hur detta har uppstått och varför, om så är fallet, det inte förändras. Detta då vi tolkar svaren i intervjuguiden som att man uppfattar frågan som viktig, men hur det ska användas i praktiken är oklart. För att ett likabehandlingsarbete utifrån kön ska bli meningsfullt anser vi att det krävs en grundläggande förståelse för vad ett köns- och genusperspektiv inom en organisation innebär. Ökade kunskaper inom området skulle då inte bara kunna ge svar på hur man praktiskt kan arbeta med detta, utan även varför det är viktigt att jobba med attitydfrågor även om man inte uppfattar likabehandling som ett problem inom sin arbetsgrupp.

## 7.7 Den lärande organisationen

Den viktigaste förutsättningen för att en organisation ska vara lärande är att individerna där inom har möjlighet att utveckla sina kunskaper och använda dessa för att skapa en utvecklingsprocess inom organisationen som motsvarar kraven som finns i dess omgivning. Kommunikation, delaktighet och påverkansmöjlighet är tre centrala begrepp inom lärande. Vi ställde därför ett antal frågor inom dessa områden.

### Medarbetarsamtal

Medarbetarsamtal är ett centralt moment för att synliggöra individen i arbetet och ska ge förutsättningar för en personlig och professionell utveckling. Vi ville därför veta i vilken utsträckning de anställda genomför detta utifrån yrkesbefattning. Det förekom ett visst bortfall bland de svarande, främst från de kollektivanställda där 165 av totalt 178 svarade.

Ges du möjlighet till medarbetarsamtal varje år?	Kollektivanställd (n=165)	Endast tjänsteman (n=40)	Tjänsteman och chef (n=15)	Total samtliga (n=226)
Ja	34,5 %	77,5 %	80,0 %	45,5 %
Nej	65,5 %	22,5 %	20,0 %	54,5 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Signifikanstestet visar en risk på 0,0 % att skillnaden uppkommit av slumpen, vilket innebär att resultatet är signifikant.

En annan viktig del i lärandet är att det finns regelbundna möten som uppmuntrar till spridning av individuella kunskaper och erfarenheter inom den egna gruppen och vidare ut i organisationen. Vi ställde därför frågan om det förekommer regelbundna möten där det ges möjlighet att lyfta frågor och synpunkter. Totalt var det ca 70 % av samtliga anställda som svarat att de regelbundet har möten där de kan lyfta frågor och synpunkter rörande deras arbete. I enkäten hade vi även en följdfråga som innebar att om man svarat att man inte har regelbundna möten, om man anser att detta behövs. Resultatet visade att ca 83 % av dem som inte har regelbundna möten anser att detta skulle behövas.

Tabellen nedan visar hur svaranden uttryckt utifrån olika enkätfrågor som har med lärande att göra.

	Sällan/aldrig	Ibland	Ofta/alltid	Total
Ger din närmsta chef dig möjligheter till att ta egna initiativ?	15,1 %	29,0 %	55,9 %	100 %
Upplever du att du ges möjlighet att påverka de beslut som fattas i ledningen rörande ditt arbete?	57,0 %	27,8 %	15,2 %	100 %
Känner du dig delaktig i verksamhetens mål?	41,4 %	27,8 %	30,8 %	100 %
Uppmuntras de anställda på din arbetsplats till att göra förbättringar?	31,1 %	34,0 %	34,9%	100 %

Då vi bland de tre första frågorna fann att skillnader berodde på typ av anställning så presenteras resultaten efter detta nedan. I samtliga tabeller kan vi se att kollektivanställda i större utsträckning svarar sällan eller aldrig och tjänstemän svarar i jämförelse i något högre utsträckning ibland, ofta eller alltid. Cheferna har i betydligt större utsträckning svarat ofta eller alltid på samtliga tre frågor.

Ger din närmsta chef dig möjligheter till att ta egna initiativ?	Kollektivanställd (n=178)	Endast tjänsteman (n=42)	Tjänsteman och chef (n=15)	Total samtliga (n=235)
Sällan eller aldrig	19,1 %	4,8 %	0,0 %	15,3 %
Ibland	30,9 %	26,2 %	6,7 %	28,5 %
Ofta eller alltid	50,0 %	69,0 %	93,3 %	56,2 %
Totalt	100 %	100 %	100 %	100 %

Signifikanstestet visar en risk på 0,3 % att skillnaden uppkommit av slumpen, vilket innebär att resultatet är signifikant.

Upplever du att du ges möjlighet att påverka de beslut som fattas i ledningen rörande ditt arbete?	Kollektivanställd (n=178)	Endast tjänsteman (n=41)	Tjänsteman och chef (n=15)	Total samtliga (n=234)
Sällan eller aldrig	67,4 %	29,3 %	0,0 %	56,4 %
Ibland	25,3 %	39,0 %	33,3 %	28,2 %
Ofta eller alltid	7,3 %	31,7 %	66,7 %	15,4 %
Totalt	100 %	100 %	100 %	100 %

Signifikanstestet visar en risk på 0,0 % att skillnaden uppkommit av slumpen, vilket innebär att resultatet är signifikant.

Känner du dig delaktig i verksamhetens mål?	Kollektivanställd (n=177)	Endast tjänsteman (n=42)	Tjänsteman och chef (n=15)	Total samtliga (n=234)
Sällan eller aldrig	47,5 %	26,2 %	6,7 %	41,0 %
Ibland	31,6 %	23,8 %	0,0 %	28,2 %
Ofta eller alltid	20,9 %	50,0 %	93,3 %	30,8 %
Totalt	100 %	100 %	100 %	100 %

Signifikanstestet visar en risk på 0,0 % att skillnaden uppkommit av slumpen, vilket innebär att resultatet är signifikant.

När det gäller hur de anställda uppmuntras till att göra förbättringar på arbetsplatsen fann vi ingen direkt skillnad när det gäller typ av anställning. Däremot fann vi en viss könsskillnad i svaren. En förhållandevis stor andel av kvinnorna, ca 46 % upplever att de anställda ofta eller alltid uppmuntras till att göra förbättringar medan endast ca 32 % av männen anser det samma.

Uppmuntras de anställda på din arbetsplats till att göra förbättringar?	Sällan/aldrig	Ibland	Ofta/alltid	Totalt
Kvinnor	26,8%	26,8 %	46,3 %	100 %
Män	32,1 %	35,3 %	32,6 %	100 %

Signifikanstestet visar en risk på 24 % att skillnaden uppkommit av slumpen. Detta innebär att kön inte i verkligheten behöver vara en avgörande faktor i hur man uppfattar att de anställda uppmuntras till förbättringar, utan skillnaden löper hög risk att vara slumpmässig.

## Sammanfattning av intervjuguide

*På vilket sätt är de anställda delaktiga i verksamhetens utveckling? Idéer, insyn i mål etc.*

Flera av cheferna har svarat att utvecklingsarbetet sker kontinuerligt gemensamt med arbetsgrupperna. Detta sker ofta i den dagliga personliga kontakten genom dialog. Detta innebär att tid till den vardagliga kontakten är en förutsättning för att verksamhetens utveckling och lärande ska fungera.

En av de svarande beskriver hur man inom gruppen gemensamt diskuterar möjliga förbättringar och rutiner för att hjälpa varandra. Flera chefer svarade att de försöker ge alla medarbetare så mycket insyn det är möjligt i organisationen.

*Vad tycker du är största svårigheten i ditt ledarskap?*

Många har svarat att det största problemet med att vara en bra ledare är att få tiden att räcka till. Vi tycker att vi på bland flera svaranden kan se att det finns en kluvenhet i att vara en närvarande ledare i det dagliga arbetet och samtidigt sköta sina andra dagliga arbetsuppgifter. De upplever att det inte finns tid till att ge feedback eller att kunna sätta sig ner och prata med de anställda. Detta då man har många andra arbetsuppgifter att sköta än de personlnära. Någon har även svarat att det är svårt att delegera uppgifter till arbetsgruppen.

## **Analys och reflektioner**

En förutsättning för att en organisation ska kunna vara lärande är att individer därinom ges och tar utrymme till att ta till sig och sprida kunskap till resten av verksamheten. Vi anser att man kan uttrycka det som att det finns ett ansvar på tre olika nivåer: individ, kollektiv och organisationsnivå. Alla dessa är lika viktiga komponenter och måste samverka för att organisationen ska kunna vara lärande. Individen har ansvaret för att den egna kunskapen delas med andra, ledaren ansvarar för att det ges förutsättningar för detta genom uppmuntran och kollektiv reflektion, och till sist måste organisationens struktur erbjuda möjligheten för kunskapen spridning genom kommunikationskanaler och forum för detta. Vi utgår från den tidigare presenterade modellen i Jacobson och Thorsvik (2002 s 412) som visar hur den interna kommunikationen är central i lärandet. Den visar hur de individuella erfarenheterna måste kunna förmedlas till en kollektiv kunskap som är till grund för beslut som fattas och därmed påverkar organisationens beteende. Detta nya beteende blir då en ny erfarenhet för individen som förmedlar ny kunskap, och så ska lärandet fortsätta i en ständig utvecklingsprocess.

### **Individnivå**

Frågan om medarbetarsamtal ställde vi då vi anser att detta är centralt för de enskilda individerna ur synpunkt utifrån organisatoriskt lärande. Vi anser att detta är ett tillfälle att stärka individernas upplevelse av samhörighet med företaget i sin helhet och ett tillfälle där man själv har tillgång till sin arbetsledare för att diskutera egna erfarenheter och kunskaper och hur detta ska utvecklas i framtiden. Som nämndes i resultatet var det ett visst bortafall på denna fråga bland de kollektivanställda. Detta tror vi kan förklaras på flera sätt. Det kan bero på att man inte förstod frågan, att man exempelvis istället använder sig av termen utvecklingssamtal. Det kan även, i värre fall, tolkas som en protest. Detta kan vara om man erbjuds medarbetarsamtal men inte tycker att detta fungerar på ett tillfredställande sätt. Resultaten visade att inte ens hälften av alla anställda blir erbjudna ett medarbetarsamtal, och bland de kollektiva endast ca 35 %. Detta tycker vi är mycket beklagligt då detta är ett tillfälle att på individnivå stärka kreativitet, utveckling och lärande. Siffrorna ser bättre ut för grupperna chefer och tjänstemän, men vi anser ändå inte att resultat är positivt då medarbetarsamtal är något som borde erbjudas samtliga på alla nivåer inom organisationen.

### **Kollektiv nivå**

För att tillvarata de kunskaper som finns på individnivå är det viktigt att det finns mötesforum så att dessa kunskaper kan spridas vidare på en kollektiv nivå. Vi kunde i resultaten se att 30 % av samtliga anställda inte har regelbundna möten. Detta är en hög siffra utifrån lärandesynpunkt då dessa tillfällen ger möjlighet att delge varandra erfarenheter och möjlighet att reflektera på en kollektiv nivå. Här anser vi att chefens roll är central. Först och främst att möten hålls överhuvudtaget, men även att dessa utformas så att de upplevs som meningsfulla. Det är även en viktig del i ledarskapet då ledaren ges möjlighet att fånga upp signaler från medarbetare och synliggöra sig själv som trygg ledarfigur. Vi tror att det kan finnas medarbetare som anser att det inte behövs formella möten, utan att kunskaper kan spridas informellt inom arbetsgrupperna. Vi anser att man då glömmer gruppens betydelse, exempelvis gällande utanförskap av vissa individer. Det är där ledaren ska gå in och försäkra hela gruppens kunskapsutveckling. Om ett tillvägagångssätt i arbetet inte fungerar i något sammanhang, bör detta diskuteras gemensamt för att sedan få fäste i hela gruppen, vilket skapar double loop-lärning enligt Argyris modell i Jacobsen och Thorsvik (2002). Detta beskrivs av en av cheferna i intervjuguiden. Man diskuterar på den avdelningen gemensamt inom gruppen möjliga förbättringar och rutiner för att hjälpa varandra. Detta tycker vi är ett exempel på ett ledarskap som uppmuntrar till gott samarbete och ger förutsättningar för organisationens lärande på kollektiv nivå.

### **Organisationsnivå**

När det gäller lärande utifrån organisatorisk nivå tittade vi på vilka förutsättningar strukturen ger anställda utifrån egna utvecklingsmöjligheter samt insyn och delaktighet i ledningens arbete. Vi kunde se att samband mellan på vilken nivå man själv genom sin befattning befinner sig i organisationen och vilken delaktighet och påverkansmöjlighet man upplevde sig ha i verksamhetens mål och ledningens beslutsfattande. Ju högre nivå, desto mer upplevde man inflytande ofta eller alltid. Vi tror att detta hänger ihop med den bristande internkommunikation vi har sett förekommer både på individ- och gruppnivå genom avsaknad av medarbetarsamtal och möten med i arbetsgruppen.

### **Ansvar och utveckling**

Gällande den påvisade könsskillnaden i upplevd uppmuntran att förbättra arbetsplatsen, är detta svårt att förklara utifrån de enkätfrågor vi använde oss av. Vi fick dock in en del frivilliga kommentarer om olik bemötande från chefer utifrån kön, vilket har gett bilden av att det i många fall ges större frihet, men även större ansvar till kvinnor. Det förekom exempel om detta bland både manliga och kvinnliga svaranden.

Frihet under ansvar tycker vi kan vara mycket positivt för det egna lärandet, dock ska kön absolut inte vara avgörande för att denna frihet ges. Viktigt är dock att här poängtera att signifikanstestet visade en stor risk att denna skillnad mellan könen gällande uppmuntran av förbättringar kan bero på slumpen.

I intervjuguiden har några chefer svarat att det är svårt att delegera uppgifter till arbetsgruppen. Detta är enligt Thylefors (2005) en viktig del i ledarskapet, både på grund av avlastning för chefen och för personalens möjlighet att växa som



individer i och med ett ökat ansvar. Vi tror att cheferna kan behöva stöd i att lära sig hur man delegerar på ett bra sätt, som inte innebär att ansvarsområden helt tas bort från deras bord, utan att de istället för att vara praktisk utförare har uppgiften att stötta och vara bollplank. Med en välfungerande delegering tror vi att man har mycket att vinna på samtliga nivåer inom organisationen. Detta kan även vara ett sätt för att cheferna ska uppleva att de får mer tid till det personalnära arbetet.

Sammanfattningsvis vill vi påpeka att de kollektivanställda till stor del står utanför organisationens lärande genom bristande internkommunikation på både individ- och gruppnivå. Detta ser något bättre ut för tjänstemän och chefer, men vi anser inte utifrån våra resultat och tolkningar att företaget i sin helhet har bra förutsättningar för att kunna fungera som en lärande organisation.

## 8. Avslutande diskussion

Syftet med studien var att undersöka den psykosociala arbetsmiljön på företaget. Våra frågeställningar berörde förekomst av stress, hur man samarbetar, motiverar och stödjer varandra, organisationskultur och förekomst av konflikter, ledarskap samt organisationens kommunikation och lärande.

Vi vill påpeka att vår undersökning är tänkt att ge en överblick över hela koncernen som består av ett flertal olika arbetsplatser. Vi förmodar att det kan finnas stora variationer mellan olika bolag och avdelningar, vilket gör att resultaten kan upplevas representativ i olika grad av dem som arbetar inom företaget.

Medarbetarnas upplevelse av stress är varierande, men det är bara en mindre del av de kollektivanställda som upplever en hög stress i arbetet. Chefer och tjänstemän upplever stress i något högre utsträckning. Resultatet visar att medarbetarna överlag upplever ett högt socialt stöd från kolleger. Generellt kan vi se att det finns en tendens till att arbetskamrater fyller en större funktion som stöd än arbetsledaren. Vi tycker att det är viktigt att poängtera att detta inte behöver innebära att cheferna är dåliga på att ge stöd. Det kan bero på arbetets utformning och hur gruppen relaterar till sin formella ledare. Vidare fann vi ett starkt samband mellan hög stress och lågt socialt stöd, då de anställda som upplevde ett lågt socialt stöd också upplevde sig vara utsatta för stress ofta eller alltid. Av dem som upplevde lågt stöd, upplevde mer än hälften hög stress. Det finns dock flera faktorer i arbetsituationen, såsom möjlighet till egen planering av arbetsuppgifter, och socialt stöd från arbetskamrater som motverkar den negativa stressen på arbetsplatsen.

Chefer och kollektiva var överens om att den dagliga feedbacken med stöd och uppskattning inte var tillfredställande. De hade till viss del olika uppfattningar när det gäller information och delaktighet. Många chefer svarade att det fungerar övergripande bra, medan en stor del av de kollektiva anser att de inte känner sig delaktiga. Vi vill här lyfta fram att ledare ofta framställs som problemet när det i själva verket är i organisationsstrukturen de stora bristerna återfinns. Våra resultat visar vidare att ca hälften av medarbetarna sällan eller aldrig upplever uppmuntran och uppskattning från chefer. De kollektivanställda upplever i mindre grad uppmuntran till förbättringar och delaktighet i mål än tjänstemännen och cheferna. Detta kan ha naturliga förklaringar då det t.ex. är cheferna som utformar målen. Vi anser dock att det är viktigt för motivationen och för organisationens långsiktiga effektivitet att även de kollektivanställda har möjlighet till påverkan och förbättringar inom organisationen. De personer som är närmast produktionen eller direkt i denna utvecklar ofta kunskaper som lätt förbises på högre nivåer. Vi anser att man kan förbättra detta område genom att stegvis använda de små förändringar, t ex kaizenmetoden.

Resultatet av medarbetarnas upplevelse av organisationskulturen är övervägande positiv. En stor del av medarbetarna upplever klimatet som bra, vilket tyder på att det råder en positiv organisationskultur i företaget. Förekomsten av konflikter är generellt liten. Konflikter mellan arbetsgrupp och chef förekommer i något högre grad än konflikter mellan arbetskolleger. Vissa av cheferna kommenterade också att de tyckte att konflikthantering var svårt.

När det gäller kultur utifrån ett könsperspektiv så ansåg man att det till viss del förekommer nedsättande kommentarer utifrån kön, dock var det en mycket liten del som ansåg att detta var ett problem. Vår tolkning av detta är att det troligtvis är högt till tak inom organisationskulturen när det gäller denna typ av kommentarer. Vi har saknat tidigare forskning om den psykosociala arbetsmiljön på typiskt manliga arbetsplatser, och särskilt då inom industrin. Manligt dominerade arbetsmiljöer kopplade till olika typer av maskulinitet är förvånansvärt nog ett relativt outforskat område, som vi anser skulle vara spännande att utforska i framtiden. Vi tycker att en intressant uppföljning av detta resultat kan vara en ytterligare studie inom bara detta område med exempelvis observationer av etablerade beteendemönster.

Våra resultat visade vidare att en mycket stor del av dem som inte har regelbundna möten anser att det behövs. Detta visar att det finns önskan och behov av en utveckling av formella kommunikationskanaler. Resultatet visade att det var många medarbetare som inte hade medarbetarsamtal. Vi tycker att det är viktigt att alla medarbetarna fortsättningsvis får regelbundna medarbetarsamtal. Samtalen fyller en viktig kommunikationsfunktion genom att medarbetare och chef där kan få ömsesidig feedback på sin arbetsinsats och möjlighet till att diskutera den enskildes framtida utveckling. Medarbetarsamtalet stärker även känslan av att känna sig värdefull i arbetet och ökar känslan av delaktighet vilket höjer motivationen till arbetet.

Vidare anser vi att medarbetarna måste få stöd i att bygga upp välfungerande internkommunikation som upplevs som meningsfull och att cheferna får mer feedback och stöttning i utövandet sitt vardagliga ledarskap. Vi anser dock att struktur inte är lösningen på allt. Möten gör inte automatiskt att man upplever att man har större inflytande och insyn, utan vi tycker att ledarna bör diskutera och komma fram till lösningar tillsammans med grupperna. Ett utvecklingsarbete inom kommunikationsområdet skulle kräva mycket kreativitet, engagemang och tålmod, både av ledare och kollektivanställda. Dock menar vi att detta är ett nödvändigt arbete om den formella kommunikationen ska fungera och om organisationen ska vara lärande.

Vi anser sammanfattningsvis att det råder en generellt god psykosocial arbetsmiljö inom koncernen, men att det finns en del områden som kan och bör förbättras. Bland annat är det som tidigare nämnts många medarbetare som upplever att de inte får uppskattning och uppmuntran i det dagliga arbetet. Vidare var det många av cheferna som upplevde konflikthantering som svårt, vilket kan behöva uppmärksammas genom utbildning och mer stöd i ledarrollen. Andra nödvändiga utvecklingsområden är rutiner för medarbetarsamtal och forum för formell kommunikation. Även här vill vi lyfta fram att stöd och kunskapspåfyllnad för ledare såväl som medarbetare är något vi anser är nödvändigt för ett lyckat utvecklingsarbete.

## 9.Referenslista

Alvesson, Mats (2001): *Organisationskultur och ledning*. Malmö. Liber AB.

Alvesson, Mats (1993): *organisationsteori och teknokratiskt medvetande*. Nerenius och Santerus Förlag.

Alvesson, Mats och Due Billing (1999): *Kön och organisation*. Malmö: Studentlitteratur.

Argyris, Chris och Schön, Donald A (1996): *Organizational Learning II: Theory, method, and practice*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Bruzelius, Lars och Skärvad, Per-Hugo (2004) *Integrerad integrationslära*. Studentlitteratur AB

[Lars H Bruzelius: Per-Hugo Skärvad](#)

Esaisson, Peter/Gilljam, Mikael/Oscarsson, Henrik/Wängnerud, Lena (2005) *Metodpraktikan, konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Norstedt juridik.

Elofsson, Stig i Larsson/Sam, Lilja, John/ Mannheimer, Katarina (2005) *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Engquist, Anders (1994): *Kommunikation på arbetsplatsen: chefen, medarbetaren, gruppen*. Stockholm: Rabén Prisma.

Flaa, Paul/Hofoss, Dag/Holmer-Hoven, Finn/Medhus, Thorstein/Rønning, Rolf (1998): *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Hedin, Ulla-Carin (1994): *Socialt stöd på arbetsplatsen vid sjukdom*. Göteborg: Kompendiet.

Isacson och Söderlund (1995): *Alla dessa arbetsdagar: Svensk arbetsmiljö under 500 år*. Stockholm: Föreningen för arbetarskydd.

Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan (2002): *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Kaufman, Geir/Kaufman Astrid (1998) i *Psykologi i organisation och ledning*: Lund: Studentlitteratur.

Larsson, Sam i Larsson/Sam, Lilja, John/ Mannheimer, Katarina (2005) *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Lennéer Axelson och Thylefors (2005): *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och kultur.

Lennér Axelson och Thylefors (1996): *Om konflikter: hemma och på jobbet*. Stockholm: Natur och kultur.

Levi, Lennart (2002) i *Stress, molekylerna, individen, organisationen och samhället*. Liber. Stockholm.

Töres Theorell (2002) i *Stress, molekylerna, individen, organisationen och samhället*. Liber. Stockholm.

Mellström, Ulf (2003): *Teknik, intimitet och manlighet* i Johansson, Thomas och Kuosmanen, Jari (2003): *Manlighetens många ansikten –fäder, feminister, frisörer och andra män*. Malmö: Liber.

Nyström, John och Wallén, Monica (2004): *Bättre möten på jobbet: om delaktighet och samverkan på arbetsplatsen*. Stockholm: Natur och kultur.

Strid, Jan (1999): *Intern kommunikation: inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.

Svedberg, Lars (2007): *Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Svenning, Conny (2003): *Metodboken: [samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling: klassiska och nya metoder i informationssamhället: källkritik på Internet]*. Eslöv: Lorentz Förlag.

Wahl, Anna/ Holgersson, Charlotte/ Höök, Pia/ Linghag, Sophi (2001): *Det ordnar sig: Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

## **Rapporter**

SCB, sysselsättning, arbetstider och arbetsmiljö 2002-2003.

Arbetsmiljöstatistik Rapport 2008:4, Arbetsmiljön 2007.

## **Internetadresser**

[www.lagrummet.se](http://www.lagrummet.se) , *diskrimineringslagen* 2008:567.

[www.afaforsakring.se/foukvinnors](http://www.afaforsakring.se/foukvinnors).

Användarmanual för QPSNordic *Frågeformulär om psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet utprovat i Danmark, Finland, Norge och Sverige*. Arbetslivsrapport nr. 2000:19.

[www.codex.vr.se](http://www.codex.vr.se) (2008-11-03), Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

## 10. Bilaga 1

Hej!

Då du arbetar som arbetsledare/chef har du fått två formulär att fylla i. Det ena är en enkät med fasta svarsalternativ där vi vill att du utgår från dig själv och din arbetssituation som tjänsteman. Det andra är en så kallad intervjuguide. När du fyller i den vill vi att du utgår från dig själv som chef.

Med enkäten vill få fram hur den psykosociala arbetsmiljön ser ut för tjänstemän och kollektivanställda och dessa svar kommer att bearbetas statistiskt.

Guiden består av relativt få öppna frågor. Detta är för att vi vill få exempel på hur du som chef upplever och hanterar olika situationer. Dina svar kommer inte att presenteras i sin helhet, utan vi kommer välja ut vissa fragment som stämmer överens med de statistiska data vi får fram. Vi kommer att förhålla oss forskningsetiskt till presentation av uppgifter och inte använda oss av information som kan upplevas som känslig eller kan härledas till dig som enskild person.

Vi är mycket tacksamma för att du tar dig tid att fylla i både enkäten och intervjuguiden!

Om du har några frågor om enkäten eller uppsatsen är du välkommen att höra av dig.

Sara Jonsson

[sara\\_j78@hotmail.com](mailto:sara_j78@hotmail.com)

Emmy Grusell

[emmypem@hotmail.com](mailto:emmypem@hotmail.com)

Handledare:

Barbro Lennéer Axelson, universitetslektor. Institutionen för Socialt Arbete,  
Göteborgs Universitet.

[barbrolenax@hotmail.com](mailto:barbrolenax@hotmail.com)



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
INSTITUTIONEN FÖR SOCIALT ARBETE

## 10. Bilaga 2

Hej!

Vi är två studerande från socionomprogrammet vid Göteborgs Universitet. Efter att ha varit i kontakt med personalutvecklingschefen på Industritjänst AB, har vi fått i uppdrag att göra en medarbetarundersökning på företaget rörande den psykosociala arbetsmiljön. Vi kommer att använda vissa resultat av undersökningen i vår examensuppsats så din medverkan är mycket värdefull för oss. Resultatet kommer även att användas i utvecklingsarbetet på din arbetsplats, så det är en unik chans för dig att påverka din egen situation på jobbet.

Vi arbetar utifrån de etiska riktlinjer som finns framtagna för forskning inom socialt arbete som bland annat innebär frivillig medverkan och sekretesshantering av uppgifter. Undersökningen är helt anonym och enkätsvaren förstörs när de är bearbetade. Det kommer inte att vara möjligt att identifiera en enskild persons svar då samtliga svar läggs in och sedan bearbetas i ett statistiskt dataprogram.

Det tar ca 10-15 minuter att besvara enkäten. Det är frivilligt att delta och du kan välja att hoppa över en fråga som du inte kan eller vill besvara. Det är tillåtet att när som helst avbryta din medverkan.

Vid sista frågan har du möjlighet att komma med övriga synpunkter. Du kan här uttrycka om det är något specifikt du vill framföra angående din psykosociala arbetsmiljö.

Vi är mycket tacksamma för att du tar dig tid att svara på enkäten!

Om du har några frågor om enkäten eller uppsatsen är du välkommen att höra av dig:

Sara Jonsson

[sara\\_j78@hotmail.com](mailto:sara_j78@hotmail.com)

Emmy Grusell

[emmypem@hotmail.com](mailto:emmypem@hotmail.com)

Handledare:

Barbro Lennéer Axelson, universitetslektor. Institutionen för Socialt Arbete,  
Göteborgs Universitet.

[barbrolenax@hotmail.com](mailto:barbrolenax@hotmail.com)

## 10. Bilaga 3

### Enkät

Är du:

- Kollektivanställd
- Endast tjänsteman
- Tjänsteman och chef

Vilket bolag/avdelning tillhör du?

- LRT
- MTH
- MTS
- TRX
- MTJ 100-200
- MTJ 300
- MTJ 400
- MTJ 500-900

Kön:

- Kvinna
- Man

Ålder:

- <29
- 30-49
- >50

Hur många år har du arbetat på företaget?

- < 2
- 3-6
- 7-15
- >16

Vad har du för utbildningsnivå?

- Endast grundskoleutbildning
- Gymnasieutbildning
- Eftergymnasial yrkesutbildning
- Akademisk utbildning

Familjesituation

- Inga barn boende i hushållet
- Barn periodvis boende i hushållet
- Barn stadigvarande boende i hushållet



<i>Trivsel och stress</i>	mycket sällan eller <u>aldrig</u>	<u>ganska sällan</u>	<u>ibland</u>	<u>ganska ofta</u>	mycket ofta eller <u>alltid</u>
1. Trivs du med dina arbetsuppgifter?	1	2	3	4	5
2. Anser du att du har för mycket att göra på din arbetsplats?	1	2	3	4	5
3. Måste du arbeta i ett för högt tempo?	1	2	3	4	5
4. Upplever du att du hinner med dina arbetsuppgifter utan att känna dig stressad?	1	2	3	4	5
5. Är det möjligt för dig att ha social kontakt med dina arbetskamrater medan du arbetar?	1	2	3	4	5
6. När du behöver, får du då hjälp och stöd med ditt arbete från dina arbetskamrater?	1	2	3	4	5
7. I vilken utsträckning är du delaktig/planerar själv när dina arbetsuppgifter ska göras?	1	2	3	4	5

<i>Fysisk arbetsmiljö</i>	Mycket nöjd	Nöjd	Inte nöjd
8. Hur nöjd är du med den fysiska arbetsmiljön på din arbetsplats?	1	2	3

<i>Klimat och attityder</i>	mycket sällan eller <u>aldrig</u>	<u>ganska sällan</u>	<u>ibland</u>	<u>ganska ofta</u>	mycket ofta eller <u>alltid</u>
9a. Har du lagt märke till om någon har blivit utsatt för trakasserier/mobbing på din arbetsplats?	1	2	3	4	5
9b. Har du själv blivit utsatt för trakasserier/mobbing på din arbetsplats?	1	2	3	4	5

9c. Anser du att trakasserier/mobbing är ett problem på din arbetsplats?

- Ja  
 Nej

10a. Förekommer det nedsättande kommentarer om kvinnor på arbetsplatsen?	1	2	3	4	5
10b. Förekommer det nedsättande kommentarer om män på arbetsplatsen?	1	2	3	4	5

10c. Anser du att nedsättande kommentarer om män eller kvinnor är ett problem på din arbetsplats?

- Ja  
 Nej

11. Har du märkt någon ojämlikhet i behandlingen av män och kvinnor på arbetsplatsen?

- Inom arbetsgruppen  
 Från chefer  
 Har ej märkt något

Om ja, beskriv på vilket sätt:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

12. Jag upplever att klimatet på min arbetsplats är...	stämmer <u>inte</u>	stämmer <u>delvis</u>	stämmer <u>helt</u>		
a. Uppmuntrande och stödjande	1	2	3		
b. Misstroget och misstänksamt	1	2	3		
c. Trivsamt och avslappnat	1	2	3		
d. Stelt och regelstyrt	1	2	3		
<i>Ledarskap och kommunikation</i>	mycket sällan eller <u>aldrig</u>	<u>ganska sällan</u>	<u>ibland</u>	<u>ganska ofta</u>	mycket ofta eller <u>alltid</u>
13. När du behöver får du då hjälp och stöd med ditt arbete från din närmsta chef?	1	2	3	4	5
14. Upplever du att du får uppmuntran och uppskattning i arbetet från arbetsledare/chefer?	1	2	3	4	5
15. Känner du förtroende för din närmsta chef?	1	2	3	4	5
16. Ger din närmsta chef dig möjligheten till egna initiativ?	1	2	3	4	5
17. Uppmuntras de anställda på din arbetsplats till att göra förbättringar?	1	2	3	4	5

18. Varifrån får du främst viktig information om...	arbetsledare /chefer	kolleger	annat
a. Dina arbetsuppgifter?	1	2	3
b. Företaget i stort	1	2	3

Om annat,  
vad?.....

.....

	mycket sällan eller <u>aldrig</u>	<u>ganska sällan</u>	<u>ibland</u>	<u>ganska ofta</u>	mycket ofta eller <u>alltid</u>
19. Upplever du att du ges möjlighet att påverka de beslut som fattas i ledningen rörande ditt arbete?	1	2	3	4	5
20. Känner du dig delaktig i verksamhetens mål?	1	2	3	4	5

21. Ges du möjlighet till medarbetarsamtal varje år?

- Ja  
 Nej (om nej, gå vidare till fråga 22)

Om ja, medverkar du vid dessa?

- Ja  
 Nej, varför  
inte.....

22. Har din arbetsgrupp regelbundet möten/sammankomster där du har möjlighet att lyfta frågor och synpunkter rörande ditt arbete?

- Ja  
 Nej

Om inte, anser du att detta behövs?

- Ja  
 Nej

<i>Konflikter</i>	mycket sällan eller <u>aldrig</u>	ganska <u>sällan</u>	<u>ibland</u>	ganska <u>ofta</u>	mycket ofta eller <u>alltid</u>
25. Förekommer det konflikter mellan arbetskolleger i arbetsgruppen?	1	2	3	4	5

Om det förekommer, hur hanteras dessa konflikter oftast:

- Inte alls  
 I arbetsgruppen  
 Med hjälp av arbetsledare/chef  
 Annat.....

	mycket sällan eller <u>aldrig</u>	ganska <u>sällan</u>	<u>ibland</u>	ganska <u>ofta</u>	mycket ofta eller <u>alltid</u>
26. Förekommer det konflikter mellan din arbetsgrupp och arbetsledare/chefer?	1	2	3	4	5

Om det förekommer, hur hanteras dessa konflikter oftast:

- Inte alls  
 Mellan de berörda  
 Med hjälp högre arbetsledare/chef  
 Annat.....

<i>Allmänt</i>	mycket sällan eller <u>aldrig</u>	ganska <u>sällan</u>	<u>ibland</u>	ganska <u>ofta</u>	mycket ofta eller <u>alltid</u>
27. Upplever du att de anställda tas väl omhand på din arbetsplats?	1	2	3	4	5
28. Funderar du på att byta arbetsplats?	1	2	3	4	5
29. Belönas man för väl utfört arbete på din arbetsplats vad gäller lön?	1	2	3	4	5
30. Tycker du att det är meningsfullt att gå till jobbet?	1	2	3	4	5

Övriga kommentarer och

synpunkter.....

.....

.....



4. Ge exempel på hur du hanterar konflikter medarbetare emellan:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Ge exempel på hur du hanterar konflikter mellan dig som arbetsledare och anställda?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Vad tycker du är största svårigheten i ditt ledarskap?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

